

- 12 - 18

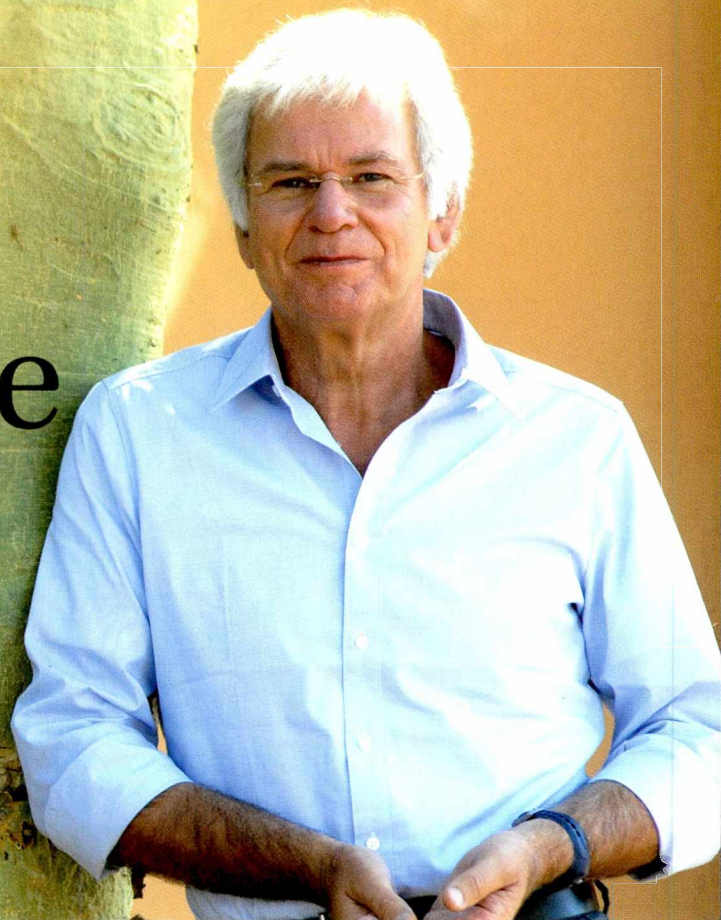


Wie bestuurt volgens Joseph Kessels de professionele ruimte?

**Onderwijsraad over de dilemma's van de leraar
Pasi Sahlberg en Finse onderwijskeuzes
Een interactieve film tegen pesten**

In het maartnummer noemde Sjoerd Slagter de docent de 'change agent'. Maar is de docent ook 'in charge' als het gaat om zijn eigen professionalisering? Te sterke sturing van buiten regelt de professionele ruimte weer dicht en afrekenen op prestaties is een instrument met een beperkte levensduur. Joseph Kessels over de delicate balans van gedeeld leiderschap.

Leiderschap in een professionele ruimte



DOOR JOSEPH KESSELS

De wens om de kwaliteit van het onderwijs te versterken en de wens van leraren om hun vakbekwaamheid verder te ontwikkelen gaan samen. Fantastische leraren maken fantastisch onderwijs. Het is niet het gebouw, de methode, noch de schoolleiding, maar het zijn de vakbekwame, bevlogene leraren die het verschil maken. We zien dat telkens weer tussen sterke en zwakke scholen en zelfs binnen scholen.

Willen leraren het beste van zichzelf laten zien, dan moeten zij de mogelijkheid hebben om invloed uit te oefenen op de inhoud en de inrichting van hun werk. Dat is nodig, omdat ze zelf het belangrijkste instrument vormen waarmee zij hun vak uitoefenen. Bij de uitvoering van ingewikkeld werk zal verruiming van de regelmogelijkheden het gevoel van stress verminderen en aanzetten tot werkmotivatie en leren, en vooral als dit plaatsvindt in het stimulerende gezelschap

van gelijkgestemde collega's en leidinggevendenden. Vermoeidheid, uitputting en cynisme maken plaats voor betrokkenheid, uitdaging, bevoegenheid, sociale ondersteuning en plezier in het werk. En dat vormt een gezonde basis voor persoonlijke groei, professionele ontwikkeling en de verbetering van het onderwijs.

Leraren moeten daarom invloed kunnen uitoefenen, niet alleen op de onderwijsinhoud en de inrichting van het onderwijs, maar ook op hun eigen professionele ontwikkeling. In Nederland noemen we dat de professionele ruimte. In de beleving van veel leraren is hun professionele ruimte steeds verder ingeperkt en door anderen ingevuld. Sommigen ervaren weliswaar nog de ruimte om zelf scholing te volgen, maar door het gebrek aan tijd maken ze er geen gebruik van.

De Onderwijscoöperatie, de minister, de sectorraden en de Inspectie zien het belang van de zeggenschap van leraren over

hun werk in. Voorbeelden van Finland en Vlaanderen, met een minimum aan extern toezicht en nauwelijks gestandaardiseerde landelijke toetsen als opgelegde norm, en toch hoge prestaties van leerlingen, spreken iedereen aan. Het lijkt alsof de professionele ruimte het leraarsvak aantrekkelijk maakt en het aanzien teruggeeft dat in de ogen van velen verloren is gegaan.

Maar wie gaat er over de ruimte? Wie heeft er iets te vertellen over de invulling van die autonomie in die professionele ruimte?

Nu het belang van het fenomeen van de professionele ruimte toeneemt, kan ook de wens om er sturing en leiding aan te geven niet uitblijven. Juist ook, omdat het moeilijk te verdragen is dat mensen naar eigen inzicht hun gang kunnen gaan en daarbij vrijelijk de publieke middelen gebruiken die steeds schaarser worden. Autonomie in door de overheid gefinancierd werk vraagt om verantwoordingsplicht. Die taak komt in het onderwijs al gauw te liggen bij de sectorraden, de besturen en de schoolleiders. Zij behoren de professionals aan te sturen, en in ruil voor de ruimte stellen ze eisen zoals deelname aan professionaliseringsactiviteiten en duidelijke vorderingen in het opbrengstgerichte werken binnen de school. De inspectie houdt daar toezicht op. Ruimte en vrijheid zijn mooi, maar ze moeten wel duidelijk richting krijgen en mogen niet ontaarden in vrijblijvendheid. Argwaan en wantrouwen liggen op de loer. Vertrouwen is mooi, maar controle is beter. Vrijheid, ok, maar dan wel in gebondenheid. En ziedaar een excuus voor leiderschap als machtsmiddel, onder het mom van visieontwikkeling, beleid voeren, richting geven, aansturen, monitoren, assessment, beoordelen en als het nodig is straffen. Weg is de professionele ruimte.

Hier ligt een interessante kruising van wegen. Want als leraren ervaren dat zij in hun professionele ruimte zelf geen leiderschapsactiviteiten kunnen ontwikkelen – in de zin van invloed uitoefenen op de inrichting van hun werk en de samenwerking met collega's – zullen zij hun vak niet op een hoog niveau kunnen uitoefenen en zal er een einde komen aan hun bekwaamheidsontwikkeling.

Prestatie of ontwikkeling?

Het scherpe contrast tussen bijvoorbeeld de onderwijssystemen in de Verenigde Staten en Finland roept opnieuw de vraag op welke leiderschapspraktijken het beste passen bij een professionele ruimte waarin leraren en leerlingen al het aanwezige talent tot ontwikkeling kunnen brengen. Gaat het bij de verbetering van het onderwijs om het strak sturen op prestatie-indicatoren of kunnen we de weerbarstige vraagstukken beter vanuit een rijke leercultuur benaderen waarin leraren, schoolleiders en bestuurders samen nieuwe, onconventionele aanpakken uitwerken en die zorgvuldig beproeven? Ook hierin openbaart zich een klassiek thema dat we kennen als het performance-development-paradigma. Bij het sturen op prestatieverbetering staat het resultaat vast, bijvoorbeeld hogere scores voor rekenen en taal, minder voortijdige schoolverlaters, meer ouderparticipatie. Het faciliteren van ontwikkeling legt meer nadruk op het creëren van een aantrekkelijke leercultuur binnen de school, waarin leraren, schoolleiders en leerlingen samen aan verbetering en vernieuwing werken.

Uit het strak sturen en afrekenen op prestatieafspraken spreekt natuurlijk een krachtadig leiderschap. Op korte termijn zal het leiden tot het opstuwen van de output. Maar na drie, vier jaar treedt er een stilstand in de groei op, ondanks extra inspanningen in geld, energie en toepassing van verbeterde werkwijzen. We hebben dit goed kunnen waarnemen in de grote onderwijshervormingen in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Een afrekenencultuur op cijfers, waarin de gedeelde betekenisgeving verloren gaat, leidt uiteindelijk tot onbedoelde maar perverse prikkels en ondermijnt het bevlogen vakmanschap van de beroepsbeoefenaar. Vervreemding, uitputting, cynisme, depressie en burn-out liggen dan op de loer. De school raakt gedreven collega's kwijt en houdt de zittenblijvers.

Ook uit de analyse van leerlingprestaties is af te leiden dat het opleggen van prestatieafspraken en daar publiekelijk verantwoording over moeten afleggen alleen tot gunstige resultaten leidt als het verantwoordingsstelsel gepaard gaat met een hoge mate van autonomie. In landen waar scholen een grote zeggenschap hebben over de inhoud en hoe ze die overbrengen en vervolgens beoordelen, doen leerlingen het beter. Het betreft een delicaat samenspel tussen het zinvol gebruik maken van de professionele ruimte en het afleggen van verantwoording over de opbrengsten.

Kritische reflectie op het eigen vakmanschap

Om gebruik te kunnen maken van de professionele ruimte en om samen met je collega's te kunnen werken aan de versterking van het vakmanschap, is het van belang om een goed beeld te hebben van de eigen sterke en zwakke punten bij het lesgeven: beheers ik de basisvaardigheden zoals het duidelijk uitleggen van de inhoud, het creëren van een taakgerichte werksfeer in de klas, en het actief betrekken van leerlingen bij de onderwijsactiviteiten? Stem ik mijn uitleg af op de individuele mogelijkheden van mijn leerlingen? Lukt het mij om maatwerkopdrachten voor leerlingen samen te stellen? Volg ik systematisch de voortgang en ontwikkeling van elke leerling, en bied ik ze de zorg die zij nodig hebben?

Ben ik in staat om duidelijk richting te geven aan mijn werk? Kan ik mezelf motiveren en sturen om vervolgens naar mijn eigen plannen te handelen? Lukt het mij om mijn eigen functioneren kritisch onder de loep te nemen en daar anderen bij uit te nodigen om mij daarbij te helpen?

De deur van het klaslokaal openzetten, elkaar opzoeken en ondersteunen door middel van coaching en samen onderzoek doen naar hoe het beter en slimmer kan: het zijn kenmerken van de kwaliteit van de leercultuur in de school. De zoektocht naar de professionele ruimte komt uit bij de vraag: hoe maken we van de school een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren? Leraren, schoolleiders en besturen delen hierin hun leiderschap. ●

► **Prof. Dr. Joseph Kessels is als hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap verbonden aan LOOK, Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek aan de Open Universiteit. Hij is daar actief in het onderzoeksprogramma *Leiderschap in een professionele ruimte*. Kessels combineert zijn LOOK-leerstoel met de leeropdracht *Human Resource Development* aan de Universiteit Twente.**