

Samenvatting

De kernvraag van dit advies is: hoe kunnen de ruimte en de positie van de professional binnen het onderwijs organisatorisch beter gestalte krijgen en wat zijn organisatorisch-bestuurlijk gezien bevorderende dan wel belemmerende factoren voor het realiseren van een brede professionaliteit?

Positie van de leraar contextgevoelig

Diverse onderzoeken geven aan dat leraren, ook in vergelijking met de marksector en andere overheidssectoren, over het algemeen tevreden zijn over de zelfstandigheid en toegemeten verantwoordelijkheid. Niettemin is er toch onvrede over hoe het management functioneert en over de beroepsgroep van leraren als zodanig. De organisatiegraad van leraren is bijvoorbeeld vrij laag, wanneer het gaat om activiteiten die tot doel hebben het beroep verder te ontwikkelen. Er is een zekere passieve volgzzaamheid bij beslissingen die door de overheid, het management of de vakbond worden genomen.

Er is niet één oplossing of één antwoord op de vraag hoe de positie van de leraar verbeterd kan worden. Afhankelijk van de organisatie en de onderwijssector én de opstelling van de beroepsbeoefenaar zijn er verschillende benaderingen mogelijk. De positie van de beroepsbeoefenaar is verschillend in de diverse onderwijssectoren. Zo is in het hoger onderwijs al sprake van een wettelijke verankering, bijvoorbeeld in de vorm van een garantie voor de academische vrijheid. Het primair onderwijs is op schoolniveau vaak nog kleinschalig en de schoolleiding neemt geen inhoudelijke beslissingen dan na consultatie van het hele team. Brieven aan ouders worden niet zelden ondertekend ‘namens het team’.

Uitgangspunt van gemeenschappelijke en wederkerige betrekkingen

Een consistent uitgangspunt van de raad is dat de onderwijsinstelling vooral een sociaal verband – een gemeenschap – is, waarbinnen alle partijen in belangrijke mate parallelle belangen hebben. Volgens de raad is er behoefte aan een professionele oriëntatie waarbij leraren functioneren als lid van een schoolorganisatie als geheel, de activiteiten in de eigen klas of leergroep relateren aan het beleid en de doelen van de school, en naast het lesgeven ook duidelijk betrokken zijn bij onderwijsontwikkeling en andere activiteiten binnen de school.

De raad veronderstelt dat binnen een schoolgemeenschap beroepsbeoefenaars en de organisatie dezelfde missie onderschrijven en kenbaar hebben gemaakt een duurzame en wederkerige band met elkaar te willen aangaan. Dat betekent dat beroepsbeoefenaars niet alleen aanspraken hebben, maar ook plichten. De schoolleiding mag hen daarop wijzen. Aan de andere kant: de beroepsbeoefenaar en het team hebben recht op een ‘invloedsvrije’ sfeer, een zekere vrijheid van inrichting van het te geven onderwijs en de ontwikkeling daarvan. Ook de schoolleider moet kennis hebben van het onderwijs en kan daar (bij)scholing in volgen, bijvoorbeeld in het omgaan met professionals.

Aanbevelingen: twee domeinen, vier concrete uitwerkingen, zes projecten

De organisatorisch-bestuurlijke verhouding tussen leraren en bestuurders/managers is een delicate. In de afgelopen jaren is de aandacht vooral uitgegaan naar bestuurders en managers. Daar was ook reden voor gezien de autonomievergroting en de noodzaak tot verbetering van interne beheersprocessen. Nu die meer en meer op orde zijn, zien we ook binnen de grote instellingen een heroriëntatie op het primaire proces, op de leerling en de leraar. Deze heroriëntatie kan worden bevorderd door de interacties tussen leraren en bestuurders/managers meer ruimte te geven vanuit de sterke punten van beide partijen. Dat is niet bij wet of besluit te regelen, het vereist interventies die ontwikkeltijd vragen. Reden waarom de raad een programma voorstelt met een zestal projecten die bij elkaar de interacties tussen bestuurders/managers en professionele beroepsbeoefenaars verdiepen ten gunste van de kwaliteit van het onderwijs. Dit programma past bij een van de taakonderdelen van de door de minister ingestelde Tijdelijke Commissie Leraren, namelijk het aantrekkelijk maken van het beroep voor zittend en nieuw personeel en de ontwikkeling naar een volwaardige professionele verantwoordelijkheid en rol van de leraar binnen de onderwijsinstelling.

De aanbevelingen van de raad spitsen zich toe op twee domeinen. Het eerste domein betreft de landelijke organisatie, zichtbaarheid en betrokkenheid van leraren. Het tweede domein betreft de inhoudelijke en organisatorisch-bestuurlijke rolverrijking van de leraar.

Bij het domein landelijke organisatie zijn er twee aanbevelingen: het stimuleren van landelijke beroepsverenigingen en het stimuleren van interactie tussen management en beroepsbeoefenaars. Bij het domein inhoudelijke en organisatorisch-bestuurlijke rolverrijking zijn er ook twee aanbevelingen: het bevorderen van de inhoudelijke ontwikkelings-taak en het faciliteren van verschillende organisatievormen. De vier aanbevelingen zijn uitgewerkt in een zestal concreet op te pakken en uit te voeren projecten. Hieronder volgt een korte schets van de inhoud per project.

Project 1: Beroepsverenigingen In nieuwe dimensies

De raad stelt voor een project te starten rond de inrichting van beroepsverenigingen, en daarbij niet al te bescheiden in te zetten en te streven naar de oprichting van een Federatie van Beroepsverenigingen in het Onderwijs. De federatie is de organisatie die namens de verschillende sectorale beroepsverenigingen en de individuele leden, ten dienste van alle Nederlandse leraren, algemene normen en uitgangspunten voor competente leraren ontwikkelt of helpt ontwikkelen, en bijdraagt aan het realiseren en waarborgen van die normen en uitgangspunten. De raad beveelt aan dat de minister zich actief inzet voor een dergelijke federatie door een heroverweging van bestaande middelen en instanties in deze richting.

Een concrete betrokkenheid vanuit de leraar kan getoond worden door het afleggen van een eed op het leraarschap, die vervolgens door de federatie wordt geregistreerd.

Project 2: De leraar gehoord en project 3: De leraar in het vizier

Het project de leraar gehoord zet in op schoolprojecten die effectieve vormen van betrokkenheid en initiatief van leraren naar voren halen en verder uitproberen, vormen die verder zijn gericht op het creëren van vertrouwen en acceptatie in de schoolorganisatie. Concreet gaat het om vergroting van inhoudelijke inbreng en ideeën en uitwisseling

daarover, bijvoorbeeld in de vorm van een docentenraad of een lerarenconvent. De minister kan de start en evaluatie van dergelijke vormen in het kader van dit project financieel steunen. Leraar in het vizier betreft een landelijk project waarin door middel van lerarenfora op landelijk niveau leraren zijn uitgenodigd na onderling debat een oordeel te geven over een publiek vraagstuk. De inbreng zal herkenbaar in het beleidsproces terug moeten komen.

Project 4: Variëteit in stages in training in arbeid

Het project ondersteunt stages van studenten van lerarenopleidingen bij management- en staffuncties en besturen-, management- en brancheorganisaties. De pabo-opleidingen en de tweedegraads lerarenopleidingen kunnen in samenwerking met onder meer VELON (Vereniging Lerarenopleiders Nederland) studenten kennis laten maken met het onderwijsvak in al zijn verschijningsvormen, inclusief onderwijsmanagement en schoolleiderschap. De minister kan stimuleren dat leerroutes en curricula tijdens en na de pabo- en lerarenopleidingen de mogelijkheid bieden van stages en verdieping in het werkveld van het schoolmanagement. Dergelijke initiatieven worden nu al in het veld ondernomen.

Project 5: Takencarrousel

Er zijn vele vormen aanwijsbaar in het verleden en het heden om de interacties tussen leraar en bestuurder/manager in de dagelijkse praktijk vorm te geven. Interactievormen die variëren naar onderwijssoort, ontwikkelstadium van de school, schaalgrootte, enzovoort. Dit project zoekt nieuwe of vernieuwde aantrekkelijke verhoudingen tussen onderwijzen en managen in de context van de schoolorganisatie. Een voorbeeld is roulerend leiderschap, zoals deels bij de faculteiten in het hoger onderwijs het geval is; de faculteitsdecaan vervult die taak voor een aantal jaren en treedt dan weer terug. Subsidies kunnen projecten steunen waarbij docenten tijdelijk andere functies waarnemen of overnemen.

Project 6: ZELD-zaam, Zelfbewust Eigenaarschap voor Leraren en Docenten

Het betreft hier projecten die bestuurlijk-organisatorisch eigenaarschap stimuleren en faciliteren, zoals de lerarencoöperatie en een onderwijsmaatschap. Het is niet voldoende dergelijke vormen uit te proberen, de minister moet duidelijkheid verschaffen of dergelijke initiatieven vallen binnen de reikwijdte van de onderwijswetten. Ook eventuele andere mogelijkheden van 'opting out' door groepen leraren die binnen of buiten schoolverband een onderwijsconcept ontwikkelen, vragen om een wettelijke grondslag.

Programmacoördinatie

Om de samenhang tussen de zes projecten tot uitdrukking te brengen en de zichtbaarheid van het geheel duidelijk te communiceren zal programmacoördinatie nodig zijn. Succesvolle programmacoördinatie vereist dat voldaan wordt aan enkele randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden bestaan onder meer uit heldere doelstellingen met bijbehorende resultaatafspraken, een overzichtelijke programmaorganisatie, voldoende middelen om het gewenste resultaat te bereiken, een goed belegde regie van het programma en een programmacoördinator met een aanzienlijke reputatie.

Na een periode van drie jaar kan de programmacoördinatie laten zien wat er is opgeleverd. Daarbij kunnen de vijf criteria van de raad (kwaliteit, toegankelijkheid, sociale cohesie, keuzevrijheid en doelmatigheid) als maatstaf dienen. Voor de hand ligt dat met name doelmatigheid en kwaliteit centrale ijkpunten zijn. Naast de minister hebben inter-

mediaire organisaties (vakbonden, schoolmanagersorganisaties, beroepsverenigingen) hier een rol om initiatieven te ondersteunen, kennis te verspreiden en expertise op te bouwen. Onderwijsinstellingen kunnen actief participeren en de ruimte bieden voor initiatieven gericht op inhoudelijk bestuurlijk eigenaarschap. Leraren kunnen ten slotte initiatieven ontplooiën en vragen om resultaatgerichte afspraken.

Goede positie van de leraar belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid

De plaatsbepaling van de docent in nieuwe bestuurlijke verhoudingen is niet allesbepalend voor de onderwijskwaliteit. Een goede positie kan echter wel een belangrijke randvoorwaarde zijn om te zorgen dat docenten voldoende betrokken zijn en zich verantwoordelijk weten voor het onderwijs dat zij geven. Het beroep van leraar wint daardoor aan erkenning en waarschijnlijk ook aan aantrekkingskracht. Alle betrokken partijen kunnen daar wat aan doen, niet in de laatste plaats de leraar of docent zelf.