

Leraarschap en professionaliteit: tien aanbevelingen

REFLECTIES BIJ DE STELLINGNAME VAN ERIC VERBIEST OVER DE LERAAR ALS PROFESSIONAL

Prof. dr. H.W.A.M. Coonen (hubertcoonen@euronet.nl) is bijzonder hoogleraar innovatiemanagement aan de Open Universiteit Nederland te Heerlen en voorzitter van het Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs. Tevens is hij decaan van de Faculteit Gedragswetenschappen van de Universiteit Twente. Deze bijdrage is op persoonlijke titel.

Sinds de overheid heeft aangekondigd dat ze zich uit het onderwijs terugtrekt als centrale regisseur en zich beperkt tot inhoudelijke kaderstelling, financiering en verantwoordingsstructuren en -instrumenten (governance), lijkt het wel alsof sindsdien een nieuwe zondebok is gevonden voor alles wat er in het onderwijs verkeerd gaat. Vroeger werd er uitgehaald naar de overheid (de onwetende minister en de wereldvreemde ambtenaren) en nu zijn het de bestuurders en de managers van de instellingen die er niets van terecht brengen. Leraren voelen zich door hen in de hoek gezet, miskend, soms gemanipuleerd, ondergewaardeerd, geregeerd met macht en (overheids)geld. Incidenten komen breeduit in de media en de aantijgingen zijn niet van de lucht. Schoolbestuurders worden bijvoorbeeld in het publiek leiders van een criminele organisatie genoemd, voor de rechter gehaald vanwege fraude, veroordeeld vanwege financiële malversaties of publiek bespot vanwege exhibitionistische zelfverrijking (om het maar eens in de woorden van een vroegere premier te zeggen). Salarissen en bonussen staan in de krant, weggestuurd wordt er niemand, ook al daalt de instroom van nieuwe studenten vanwege een slechte pers en beroerde onderwijskwaliteit. Het beeld wordt gevestigd dat bestuurders en managers elkaar de bal toespelen, elkaar in moeilijke situaties bescherming bieden, zich onderling bevestigen in het gelijk van de eigen kaste, zich omringen met een leger van broodheren en -dames die als loonslaven status ontleenen aan het samen met de bestuurders regentesk boven de 'werkvloer' (sic) zweven. De onderdanen die met overheidsgeld aan het werk moeten worden gezet, past geen kritiek, geen eigen mening, geen gedrag waarmee ze boven het maaiveld uitkomen. Aanpassen en doen wat de baas zegt is geboden: ook al is het de grootste onzin en is het gezag van de baas volstrekt verbleekt. De incidenten die de afgelopen jaren in het onderwijs hebben gespeeld, roepen dit beeld op. Vooral door de pers, die ogenschijnlijk hunkert naar deze negatieve nieuwsgaring, maar ook door de slachtoffers van deze bestuurders en managers, die al dan niet in de rol van klokkenluider onder aan het schavot staan te wachten tot de bijl valt.

Er is echter ook een ander beeld. In de meeste onderwijsinstellingen wordt bestuurlijk op een zeer verantwoorde en professionele manier gewerkt. Grote zorgvuldigheid wordt in acht genomen als het om ingrijpende besluitvorming gaat en bestuurders en managers stellen alles in het werk om voor de besluiten draagvlak en steun te verwerven. Bij ingrijpende veranderingen worden medewerkers in de gelegenheid gesteld om

zich te scholen, om zich te laten coachen en eventueel te kiezen voor ander werk in de organisatie. Ook worden ze soms zonder conflicten elders aan werk geholpen. Bestuurders stellen er eer in een goede naam te hebben, als integer te worden beoordeeld en met respect te worden bejegend. Managers die wat dichter bij het primaire proces zitten, zijn op deze zaken meestal nog alerter omdat ze geen slechte reputatie willen en zichzelf niet onnodig met een afbreukrisico willen belasten, waardoor het moeilijk wordt om dagelijks met plezier op het werk te verschijnen. Er wordt zeer veel gecommuniceerd, er worden compromissen gesloten en vrijheidsgraden aan de uitvoerders gelaten. De organisatie concentreert zich op de kwaliteit van de dienstverlening en stelt er eer in om door de afnemers hiervan te worden gecompimenteerd. Men geeft elkaar ruimte in de verschillende rollen en verantwoordelijkheden, gaat op een fatsoenlijke en respectvolle manier met elkaar om, staat open voor mensen met een andere zienswijze en persisteert niet op principes voor het eigen gelijk. Machtsuitoefening komt in dit type organisaties niet voor. De arbeidstevredenheid van de medewerkers is in de regel groot, het verloop beperkt en de cultuur collegiaal. Hier zijn geen klokkenluiders, geen conflicten die moeten worden uitgevochten en (dus) ook geen geïnteresseerde verslaggevers.

De problematisering door Eric Verbiest van de professionaliteit van de leraar wordt gesitueerd in de context waarin de leraar wordt geminacht, genegeerd en in de hoek gezet door – wat Geert Mak zo fraai – de arrogante regentenkliek van deze tijd noemt. In deze context krijgt de professionaliteit evident geen kans en komt dus ook niet tot ontwikkeling. Waar sprake is van dergelijke bestuurskenmerken en arbeidsomstandigheden wijst een serieuze toepassing van elke governancecode de weg. Bestuurders die op een dergelijke wijze te werk gaan, moet onverbiddelijk de deur worden gewezen vanwege bestuurlijk falen en (dus) zonder gouden handdruk. Leraren moeten hun energie niet besteden aan het bestrijden van deze bestuurders, maar publiek en collectief aandringen op vertrek. Er is geen reden aan te nemen dat het onderwijs gebukt gaat onder dit type bestuurders. Op de meeste onderwijsinstellingen wordt met een groot gevoel voor maatschappelijke verantwoordelijkheid gewerkt en worden bestuurlijke codes (communicatie, integriteit, transparantie en verantwoording) zorgvuldig in acht genomen. Maar ook in die situaties komt de professionele ontwikkeling van de leraar niet optimaal tot bloei.

Verbiest betreft de stelling dat de leraar nauwelijks als professional kan worden getypeerd. Dat is een zeer voorzichtige stellingname. Uit de literatuur over het leraarsberoep weten we al lang dat het beroep niet als een professie wordt aangemerkt. Verbiest probeert hiervoor een verklaring te vinden en komt in hoofdlijnen tot de aanwijzing van de oorzaken (geen toereikende kennisbasis voor het beroep en geen beroepsgroep) en tot een mogelijke oplossing (professionele leergemeenschappen). Met de oorzaken en mogelijke oplossing kan ik instemmen, maar er is meer aan de hand. De ontwikkeling van het leraarschap tot een volwaardige professie kan gestimuleerd worden indien leraren aandacht schenken aan een aantal rolkenmerken die vaak ook andere professies onderscheiden. Ik zal ze noemen en toelichten in een tiental aanbevelingen voor een professionele leraar. Mutatis mutandis kunnen ze ook als referen-

tiepunten dienen voor de opleiders van de leraren. Het is mijn overtuiging dat als deze tien punten door de leraar en de beroepsgroep serieus ter hand worden genomen, er op termijn zeker een volwaardige en erkende professie uit het leraarschap kan groeien. Die agenda ligt in handen van de leraren zelf en niet in handen van de managers en bestuurders. Dat moge duidelijk zijn.

Aanbeveling 1: een professionele leraar is geconcentreerd op het talent van elke onderwijsdeelnemer

Een professionele leraar stelt permanent het persoonlijke belang van de ontwikkeling van de leerling of student centraal. Daarvoor is vereist dat er een goede relatie bestaat en de leraar interesse toont in de volle breedte van de ontwikkeling van de leerling. Dat gaat verder dan het eigen vak. De leraar registreert deze ontwikkeling, doet al het mogelijke om de naaste ontwikkeling positief te beïnvloeden en staat hierover in nauw contact met de betreffende leerling, de collega's en de ouders. De leraar biedt steun, motiveert, is toegankelijk en bereikbaar en onthoudt zich in alle gevallen van uitspraken aan het adres van leerlingen die kleinerend of vernederend van aard zijn en de motivatie voor het leren duurzaam kunnen verstoren.

Aanbeveling 2: een professionele leraar is een lifelong learner

Een professionele leraar is iemand die als hoogwaardige kenniswerker gedurende de gehele loopbaan blijft investeren in persoonlijke kennisontwikkeling, groei in probleemoplossingsvermogen, innovatiecapaciteit en creatieve ontwerpvaardigheden. De professionele leraar streeft de status na van expert en onderzoeker en bereikt in de loopbaan een top master niveau of doctoraat niveau. Deze instelling en dit niveau heeft de leraar nodig om in de kennissamenleving een gerespecteerde positie in te kunnen nemen. De meerderheid van de mensen met wie de leraar omgaat is straks hoog opgeleid. Modernisering van het onderwijs en blijven in de wetenschap zijn strikte vereisten voor publieke appreciatie van de leraarsfunctie.

Aanbeveling 3: een professionele leraar legt verantwoording af

Een professionele leraar heeft in de regel behoefte om de werkzaamheden zo veel mogelijk naar eigen inzichten vorm te geven. De leraar moet hiertoe de ruimte krijgen, maar daar staat tegenover dat over de opbrengsten van zijn inspanningen in termen van collegiale toegankelijkheid, welbevinden en schoolresultaten van leerlingen verantwoording moet worden afgelegd. De kwaliteit en opbrengst van het functioneren van de leraar dienen periodiek te worden beoordeeld. Leraren die duurzaam onder de maat presteren, moeten zich niet langer kunnen verschuilen achter de vaste aanstelling (verzekeringspolis op levenslange arbeid), maar dienen het onderwijs gedwongen te verlaten.

Aanbeveling 4: een professionele leraar is een teamspeler

Een professionele leraar streeft naar een optimale werksfeer en een optimale werkomgeving. Samenwerkingsvermogen met een grote variëteit aan collega's is hier van groot belang. In die samenwerking is de functionele relatie met de collega's van grotere betekenis, dan de positie in de hiërarchie. De leraar erkent dat er in zijn werkomgeving

diverse functionele rollen moeten worden uitgevoerd, die slechts in onderlinge samenhang en harmonie tot een optimaal resultaat kunnen leiden. De professionele leraar neemt verantwoordelijkheid om de collega's (ondersteuners en managers) op een collegiale en constructieve wijze tegemoet te treden.

Aanbeveling 5: een professionele leraar onderhoudt het discours met het management

Een professionele leraar accepteert leiderschap in een organisatie en is in staat een inhoudelijk aansprekend discours met het management te onderhouden, waarin communicatievermogen, argumentatiekracht, samenwerkingsbereidheid en uitvoeringsvertrouwen de 'code of conduct' uitmaken. Professionals worden geacht integriteit te betrachten, open te communiceren, in democratische processen te kunnen functioneren en in staat te zijn verschillende zienswijzen te integreren en te verbinden in plaats van te polariseren en te conflicteren.

Aanbeveling 6: een professionele leraar zoekt regelmatig naar een nieuwe (werk- en leer)omgeving

Een professionele leraar is iemand die nieuwsgierig is naar ervaringen van anderen en mogelijkheden elders. Om die reden zoekt hij meerdere malen in zijn loopbaan naar een nieuwe werk- en leeromgeving. Het langdurig verblijven op dezelfde werkplek kan ertoe leiden dat de intellectuele inspiraties en de collegiale verhoudingen eroderen en dat routinagedrag insluipt. Professionals zoeken in de regel werkomgevingen die uitdagingen bevatten voor persoonlijke en professionele groei en vertonen daarbij flexibel en wendbaar gedrag. Bestaande rechtspositionele en financiële zekerheden worden daarbij weliswaar overwogen, evenals het moeten loslaten van vertrouwde sociale verbanden, maar hebben daarbij in de regel niet de overhand.

Aanbeveling 7: een professionele leraar toont een ondernemende houding

Van een professionele leraar wordt verwacht dat hij initiatieven neemt om het onderwijs beter toe te snijden op de mogelijkheden van de leerlingen. Op dit moment speelt een hevige discussie over het nieuwe leren en het competentiegerichte onderwijsconcept. Ondernemende leraren laten deze discussie niet over zich heen komen, maar kiezen een beargumenteerde stellingname voor of tegen dergelijke parapluconcepten voor onderwijsinnovatie. Ondernemende leraren worden vooral geïnspireerd door de vraag of het onderwijs aansluit bij de huidige tijdgeest en (technologische, pedagogische en didactische) mogelijkheden. De netgeneratie, inmiddels ook wel de Einstein-generatie gedoopt, verwacht van de leraar ondernemendheid om de school programmatisch en didactisch opnieuw te ontwerpen. Buiten de school zijn de ondernemende leerlingen hier immers al lang mee bezig.

Aanbeveling 8: een professionele leraar zoekt verbindingen met kennisbronnen buiten de school

Een professionele leraar weet dat de school geen exclusieve rol speelt in de ontwikkeling van leerlingen. Wel een belangrijke rol, maar zeker niet de enige. Leerlingen leren in tal van situaties, op het sportveld, tijdens de muziekles, op vakantie-reizen, tijdens bijbaantjes, in de thuissituatie en met de vele soorten van multimediale mogelijkheden die hen

ter beschikking staan. De leraar heeft niet meer het primaat op het leren en de ontwikkeling van leerlingen. Een professionele leraar ontwerpt voor leerlingen dan ook aansprekende en boeiende leerarrangementen, niet alleen binnen de school maar (vooral) ook daarbuiten, bijvoorbeeld in samenwerking met bedrijven, musea en researchinstellingen.

Aanbeveling 9: een professionele leraar functioneert in creatieve netwerken

Een professionele leraar is een hooggeleide kenniswerker die interesse toont voor de ontwikkelingen in tal van andere maatschappelijke sectoren dan alleen het onderwijs. Professionele leraren onderhouden contacten met de creatieve industrie (muziek, theater, architectuur, literatuur), de politiek en het bedrijfsleven. Deze contacten hebben een betekenis voor de brede ontwikkeling van de leraar zelf, maar kunnen voorts inspirerend zijn voor de vormgeving van het eigen beroep. Het functioneren van leraren in creatieve netwerken behoedt hen voor een beroepsopvatting, die vanuit een tunnelvisie gestalte krijgt. Daarmee behoort immers elke innovatie op voorhand tot een volstrekte onmogelijkheid en wordt het functioneren in het beroep een ongewild verblijf in een mentale gevangenis.

Aanbeveling 10: een professionele leraar eist erkenning van zijn vakmanschap

Een professionele leraar heeft een dermate groot vertrouwen in zijn eigen vakmanschap dat hij er een persoonlijke marktwaarde aan toekent. Hij weet dat indien hij voor een andere functie in een andere instelling zou opteren, hij daar met open armen wordt binnengehaald.

Een professionele leraar werkt aan een bekwaamheidsdossier, niet omdat het van de overheid moet, maar omdat hij hierin zelf zijn professionele groei vastlegt om zijn carrièrekansen te vergroten. Professionele leraren zijn niet bevreesd om zich als zelfstandig ondernemer aan de school aan te bieden en om over de arbeidsvoorwaarden zelf te onderhandelen.

TOT SLOT

Indien de leraren in grotere en kleinere verbanden deze aanbevelingen, al dan niet gecorrigeerd, gespecificeerd en aangevuld tot leidraad nemen van hun eigen handelen en over de vorderingen die ermee worden geboekt regelmatig publiek rapporteren, is er een stevig fundament aanwezig voor een hogere maatschappelijke appreciatie van het leraarsambt dan nu het geval is. Die agenda kan door elke leraar individueel en in groepsverband worden opgepakt. Het vraagt van de meeste leraren een indringende heroriëntatie op hun beroep. Een oriëntatie die vooral naar buiten gericht is en loskomt van de vaak overheersende en beklemmende gerichtheid op de binnenkant van het schoolgebeuren. De kernvraag is natuurlijk of deze nieuwe oriëntatie daadwerkelijk wordt opgepakt. Van bestuurders en managers mag worden verwacht dat ze de leraar hierbij faciliterend en stimulerend ter zijde staan. Of de leraar zich ontwikkelt tot professional heeft hij echter voor een groot deel in eigen hand. De titel van de bijdrage van Verbiest is goed gekozen: professionals moeten het verdienen.