

Versterken van professioneel vermogen in het onderwijs

Zorgen over leerkrachten

Onderwijs is een groot maatschappelijk goed, maar komt tot stand in 'kleine' dagelijkse onderwijspraktijken, vooral in en rond de klas. Leerkrachten spelen wat dat betreft een cruciale rol: zij zorgen ervoor dat leerlingen gekwalificeerd vervolgstappen kunnen zetten en uiteindelijk de arbeidsmarkt kunnen betreden; dat leerlingen de wereld leren kennen; dat kinderen elkaar en vooral ook zichzelf leren kennen. Het is dan ook niet vreemd dat velen geïnteresseerd zijn in hoe het met leerkrachten gaat.

Velen, binnen en buiten het onderwijs, maken zich echter grote zorgen over hoe het met de leerkrachten gesteld is – over de 'beklemming' door bureaucratie, organisaties, bestuurders en management; over 'belasting' door administratie en systemen; over 'beteugeling' door protocollen en de inspectie. De oplossing ligt klaar: er moet meer 'ruimte' gemaakt worden, door het verminderen van bureaucratie, management en kaders. Dan voelt de leerkracht zich weer prima. Meer ruimte is altijd beter.

Meer ruimte als uitweg?

Hoewel, is dat niet te simpel? Professionele dienstverlening zoals onderwijs is gebaat en gedijt bij professionele ruimte, maar het is de vraag of ruimte in publieke domeinen niet op een aantal manieren begrensd moet worden. Juist omdat diensten als onderwijs een groot maatschappelijk goed vertegenwoordigen, moeten we als maatschappij ook in de gaten houden dat het niet te veel kost, dat het wat oplevert en dat er verantwoord wordt gehandeld.¹⁸ **Dat mag niet doorslaan, maar inspectie, systemen en verantwoordingsprocedures zijn een onvermijdelijk onderdeel van publieke diensten.**

Bovendien is het altijd zo dat 'stakeholders' zich bemoeien met diensten, zeker publieke diensten. Het onderwijs is niet 'van leerkrachten', maar óók van kinderen, ouders, burgers en bedrijven. Die komen onvermijdelijk dichtbij. En dichterbij als er lastige onderwerpen spelen in de klas, zoals passend onderwijs, sociale integratie, pesten, de concurrentiepositie van Nederland, et cetera. Ook dat mag niet doorslaan,

18 Noordegraaf, M. (2015b). *Public management: Performance, professionalism and politics*. Londen: Palgrave Macmillan.

maar dat er dan gelet wordt op onderwijs en dat er 'eisen' worden gesteld, is in dit licht wel logisch.

Omgaan met begrenzing

Kortom, ruimte is mooi, maar zal en moet begrensd worden, juist in zo'n indringend maatschappelijk en dus publiek domein als onderwijs. Wij kijken daarom niet alleen naar die begrenzing – de systemen, bureaucratie – en of dat in evenwicht is, maar ook en vooral naar leerkrachten. Of zij met die begrenzing kunnen omgaan én of zij ondanks begrenzing toch ruimte kunnen maken. Dat noemen wij professioneel vermogen.¹⁹

In een groter onderzoek naar 'Het ongemak van autonomie'²⁰ hebben wij gekeken naar het professioneel vermogen van leerkrachten – het vermogen om met complexe opgaven en eisen, inclusief stakeholdereisen, om te gaan door het toepassen van professionele tactieken zoals onderlinge organisatie en normbepaling. Dat sluit overigens aan op ontwikkelingen in het onderwijs, zoals leerKRACHT of 'Het alternatief'²¹, maar gaat ook een stapje verder. Handelingen van leerkrachten worden verder gecontextualiseerd door ze te verbinden met leerlingen/studenten, de klas, de organisatie, 'afnemers' en de samenleving en hoe zij zich binnen dat krachtenveld manifesteren. Dat sluit aan op bredere bewegingen binnen de publieke dienstverlening waarin publieke professionaliteit wordt gherdefinieerd.²² Professionaliteit wordt 'connective', verbonden. De opzet, aanpak en uitkomsten van ons deelonderzoek zijn elders gerapporteerd.²³ Hieruit destilleren wij voor nu een aantal rode draden in het kader van 'goed onderwijsbeleid'.

19 Noordegraaf et al. (2015a). Professioneel vermogen: proactieve 'coping' door publieke professionals. *Beleid en Maatschappij*, 42(4), 287-309.

20 Frissen, P.H.A., Noordegraaf, M. & Hooge, E. (2016). *Ongemak van autonomie: sturen van onderwijskwaliteit in het primair onderwijs*. Den Haag: NSOB i.s.m. TIAS en USBO; Peeters, R., Hofman, R. & Frissen, P.H.A. (2016). *Het ongemak van autonomie: onderwijsbeleid tussen vrijheid en verantwoording*. Groningen: NSOB/Universiteit Groningen.

21 Evers, J. & Kneybers, R. (2013). *Het alternatief: weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* Amsterdam: Uitgeverij Boom.

22 Noordegraaf (2015a). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organizations*, 2(2), 187-206.

23 Noordegraaf et al. (2015b). *Professioneel vermogen in het primair onderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap.

Effecten en oorzaken van professioneel vermogen

Professioneel vermogen, zo toonden wij aan, heeft mooie gevolgen als het goed zit. Een leerkracht die beter is staat zijn collega's te organiseren, normen te definiëren en op basis daarvan afwegingen te maken en zich uit te spreken, voelt zich beter en presteert ook beter. Deze betere leerkrachtprestaties zijn vervolgens verbonden aan de prestaties en de tevredenheid van studenten. Wij hebben dat in het po en later in het vo onderzocht.²⁴ Hieruit blijkt dat het overigens best meevalt met dat vermogen. Anders gezegd, het valt enigszins tegen, vooral in het po. Op een 7-puntsschaal scoren po-leerkrachten gemiddeld een 3.6, wat maar net voldoende is.

Wanneer we naar de oorzaken kijken van minder of meer vermogend zijn – niet onbelangrijk voor organisaties, bestuur en beleid –, dan hebben wij de volgende patronen getraceerd.

Ten eerste tellen *demografische* factoren mee: mannelijke leerkrachten, *fulltime* leerkrachten en leerkrachten in de bovenbouw voelen zich meer vermogend. Opleiding (in het bijzonder pabo) maakt trouwens weinig verschil, behalve als het om academische scholing gaat: dit draagt sterk bij aan meer vermogen. Leeftijd levert dan weer weinig verschil op.

Ten tweede tellen de *houding* en vooral de *motivatie* van leerkrachten. Vooral leerkrachten die een sterke motivatie hebben om een bijdrage aan de samenleving (en dus onderwijs als maatschappelijk goed) te leveren, voelen zich meer vermogend.

Ten derde tellen enkele sociale en organisatiefactoren, die minder persoonsgebonden zijn, als hulpbronnen, vooral: relaties en goede teams; training en bijscholing, in het bijzonder *academische (bij)scholing*; en tot slot steunend of *coachend leiderschap* van team- en schoolleiders.

24 Weggemans, M.B. (2016). *Co-producing capability: The effects of people management activities on professional capability of teachers in secondary education*. Utrecht: Universiteit Utrecht, VO-raad.

Versterken van vermogen

Tegen deze achtergrond is het wat ons betreft bestuurlijk en beleidsmatig van belang om op een aantal fronten te investeren, in ieder geval de volgende drie:

1. Stimuleer een meer evenwichtige opbouw van het onderwijs, met nadruk op *fulltimers/parttimers* en mannen/vrouwen, zeker als het om po gaat.
2. Zorg voor de versterking van de opleiding en vooral academische vorming van leerkrachten, waarbij het belang van onderwijs voor de maatschappij wordt benadrukt.
3. Faciliteer professionele klimaten in instellingen en op scholen, waarin leerkrachten 'de lead nemen', samenwerken in teams, (bij)scholing normaal is, en de leidinggevende ondersteunend aan leerkrachten opereert.

Het vergroten van professionele vermogens is dan zoals gesteld niet *het* antwoord, want ook aan systemen en bureaucratie moet blijvend worden gewerkt, maar het is wel *een* antwoord. En niet zomaar een. Het werken aan professionaliteit en vooral het herijken daarvan wordt namelijk vaak vergeten, omdat professionals tegenwoordig eerder als 'slachtoffer' worden neergezet, dan als '*in the lead*'. Beleid voor goed onderwijs zet leerkrachten in hun kracht, en goed onderwijsbeleid wordt gecreëerd doordat leerkrachten zich uitspreken en actief inzetten voor goed beleid. Actief, en professioneel.

Mirko Noordegraaf

Hoogleraar Publiek management, Universiteit Utrecht

Nina van Loon

Universitair docent, Universiteit van Aarhus, Denemarken, en adviseur PBLQ