

## Dilemma's bij professionalisering

# De school: een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren?

Waarschijnlijk is er in de geschiedenis van het onderwijs nog nooit zoveel belangstelling getoond voor het vakmanschap en de professionalisering van leraren als op het ogenblik. Iedereen is ervan overtuigd dat leraren het verschil maken waar het gaat om goed onderwijs.

Betrokken en gemotiveerde leraren hebben een grote invloed op de ontwikkeling van jongeren. Leraren hebben ook een scherp beeld van de talenten en mogelijkheden van leerlingen, en geven in de meeste gevallen betere adviezen over vervolgonderwijs dan formele, objectieve testen. Belangrijke vragen zijn dan ook: Hoe kunnen we leraren ondersteunen in het onderhouden van hun vakmanschap? Hoe maken we van de school ook een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren? En wat zijn de dilemma's die we daarbij tegenkomen?

## Pleidooi voor professionalisering

In de afgelopen jaren heeft veel onderzoek aannemelijk gemaakt dat de rol van de leraar bepalend is voor de kwaliteit van het onderwijs. Sinds de verschijning van de invloedrijke analyse in het McKinsey-rapport *How the world's best-performing school systems come out on top* (Barber & Mourshed, 2007) en tal van andere onderzoeken die dat beeld bevestigen, is praktisch iedereen ervan overtuigd dat de kwaliteit van een school hoofdzakelijk afhangt van de bekwame docenten die er werken. Die bijzondere combinatie van liefde en aandacht voor de leerlingen met een sterke gedrevenheid voor het vak, maakt van het leraarsvak een prachtig beroep.

En als het lukt om op deze gebieden voluit te kunnen gaan in de school, dan geeft dat enorm veel voldoening. Daarom is er ons ook veel aan gelegen dat de leraar zich kan blijven ontwikkelen, groeien in het vak en voortrekker zijn bij vernieuwingen. Er komen wel steeds meer nieuwe vragen en taken op het bord van de leraar te liggen. De dynamiek in de klas neemt toe door de variëteit in zorgleerlingen die passend onderwijs vragen; door de extra aandacht voor slimme leerlingen, die zich niet mogen gaan vervelen; door de grote nadruk op de toepassing van ICT in het onderwijs en door de grotere betrokkenheid en invloed van de ouders. Daarbij opgeteld komen tal van maatschappelijke vraagstukken de klas binnen zoals diversiteit, pesten, obesitas en het omgaan met homoseksualiteit, om er maar een paar te noemen. En van al die zaken moeten we zorgvuldig verslag leggen.

De verbetercultuur die veel scholen willen ontwikkelen, heeft niet alleen betrekking op het versterken van de cognitieve doelen. De bekwaamheden die nodig zijn om in de 21ste eeuw je weg te kunnen vinden, zijn eveneens belangrijk. Het versterken van de betrokkenheid van de buurt bij de school is ook een aandachtspunt. De eisen die horen bij het vakmanschap worden hoger en de druk van buiten neemt toe. De klas is allang niet meer de veilige vrijplaats waar, zodra de deur dichtgaat, je als leraar het alleen voor het zeggen hebt.

Het antwoord op die toenemende complexiteit is veelal professionalisering, bijscholing, cursussen, master-opleiding, leergemeenschappen, data-muren, peer review, inspectietoezicht, lerarenregister, schoolleidersregister, geïntensiveerd toetsen, volgsystemen, voortgangscontrole, enzovoorts. Interessanter is echter de vraag hoe we van de school ook een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren kunnen maken.

Tekst:  
Joseph Kessels

Fotografie:  
Martin van Rooij  
Shutterstock



## Dilemma's bij het werken aan professionalisering

Voor het leren van leraren gelden onverkort dezelfde basisregels als voor leerlingen: samen initiatief nemen, ruimte krijgen om te experimenteren, veiligheid bieden om nieuwe aanpakken uit te proberen, de aanwezigheid van rijke informatiebronnen, erkenning krijgen, waardering ervaren voor wat je doet, elkaar ondersteunen als het lastig is, en het ontdekken van onvermoede talenten. Hiervoor is het nodig dat er een soort nieuwsgierigheid ontstaat naar hoe iets beter, anders, slimmer, sneller of aantrekkelijker kan.

Dat lukt vooral als je je kunt richten op werk dat je als betekenisvol ervaart. De extra energie die hiervoor nodig is, breng je op als je kunt aansluiten bij een sterke persoonlijke gedrevenheid, bevoegenheid of passie. Maar dat maakt je ook kwetsbaar. Daarom zijn veiligheid en vertrouwen van belang. Om deze manier van leren, ontwikkelen en bekwaam worden mogelijk te maken is er een zekere mate van autonomie, vrijheid en zelfsturing nodig. Je kunt immers niet slim zijn tegen je zin! Duurzame professionalisering bouwt voort op een sterk geloof in eigen kunnen. De werkomgeving kan dit geloof zowel versterken en aanmoedigen, alsook gemakkelijk fnuiken en breken.

Deze haast romantische beelden bij professionalisering proberen we in stand te houden in een omgeving die steeds meer onder invloed komt te staan van opgelegde prestatieafspraken, administratieve regels en procedures, en een toenemende invloed van centrale sturing en bevoegd gezag. De kwaliteitscontrole beperkt de flexibiliteit en vrijheid, wat we direct ervaren als een inmenging in onze professionele ruimte. De verplichting om over van alles en nog wat verantwoording te moeten afleggen, versterkt de indruk dat je de zaken vooral op papier in orde moet hebben en dat je moet voldoen aan de eisen van anonieme anderen. Het bezorgt je het onaangename gevoel dat je voortdurend bezig bent met het

*Prof. dr. Joseph Kessels is hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap aan het Welten Instituut van de Open Universiteit en hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente. Joseph begon zijn loopbaan als onderwijzer in het basisonderwijs.*





*Voor het leren van leraren gelden onverkort dezelfde basisregels als voor leerlingen: samen initiatief nemen, ruimte krijgen om te experimenteren, veiligheid bieden om nieuwe aanpakken uit te proberen.*

voeden van 'het onverzadigbare systeem', zonder dat je ooit hoort waarvoor het goed is en hoe het je eigen werk ondersteunt. Het gehoorzaam moeten voldoen aan hoge, vaak betekenisloze taakeisen werkt vervreemdend; het knakt je gevoel van eigenwaarde, en doet je op den duur belanden in een sfeer van wantrouwen, onderdrukking en uitputting. Ook al had je aanvankelijk nog zo'n grote liefde voor het vak en kon je intense voldoening halen uit de stapjes en vorderingen van je leerlingen, zodra je de regie kwijtraakt over je werk, vloeit de energie weg en ga je verlangen naar een leven buiten de school, met uiteindelijk het pensioen als lonkend perspectief.

### **Professionalisering: werken aan zelfgekozen verbetering en vernieuwing**

Je zou professionalisering ook kunnen opvatten als het samen met je collega's werken aan zelfgekozen verbeteringen en vernieuwingen in het werk. En dat kan heel verschillende vormen aannemen. Er zijn collega's die echt iets hebben met taal, en zich graag willen inzetten voor het versterken van de woordenschat bij leerlingen die extra steun nodig hebben; niet door woordjes te leren maar door taal een aantrekkelijk voertuig te laten zijn voor die zaken waar een leerling warm voor loopt. Er zijn collega's van wie de vingers jeuken om meer te doen met ICT in de school; en dan niet zozeer het digitaliseren van de leerstof, maar samen met leerlingen een werkomgeving bouwen waarin de verbindingen met buiten vanzelfsprekend zijn, en waar het venster op de wereld wagenwijd open staat.

Er zijn zoveel leraren die bijzondere mogelijkheden en talenten hebben, waar we vaak het bestaan niet van kennen. De manier waarop we in de school het werk inrichten en de taken verdelen, bevordert ook niet echt dat we intensief met elkaar optrekken, samen lessen voorbereiden, elkaar opzoeken in het werk, ondersteunen, nieuwe aanpakken nabespreken en aanpassen.

In vergelijking met andere beroepen is het leraarsvak een eenzame aangelegenheid, waarbij het werkcontact met collega's vaak tot slechts enkele kwartiertjes per week beperkt blijft. En als professionalisering vooral een zaak is om samen met anderen aan verbetering en vernieuwing te werken, dat kan dat in het onderwijs bijna alleen maar met ingewikkeld reken- en regelwerk, en dan ook nog buiten het reguliere rooster om.

Maar het samen optrekken is wel nodig om elkaars kwaliteiten op te sporen, zichtbaar te maken om ze vervolgens in te kunnen zetten voor spannende nieuwe activiteiten. Professionalisering vraagt regelruimte om samen met bevlogen collega's lastige vraagstukken in het werk aan te pakken. Een wederzijds waardierend perspectief helpt bij het overwinnen van de schroom om aan de slag te gaan en bij

het nemen van gedurfde stappen. Elkaar belangstellend vragen naar aanpak, werkwijze en resultaten, helpt bij het scherp krijgen waar de kern ligt en leidt tot een duurzame kennisontwikkeling. Zo zou een professionele leergemeenschap eruit kunnen zien. Zij geeft vleugels en stelt de leden in staat om onderwijsverbeteringen te realiseren die niemand voor mogelijk hield. Een school die dit voor elkaar krijgt, is een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren.

### **De rol van de schoolleider**

Het is voor de schoolleider niet gemakkelijk om in de dynamiek van alledag ook nog voor de leraren een aantrekkelijke leeromgeving te creëren. De administratieve rompslomp slurpt veel tijd op en er is altijd wat. Maar misschien is er niet eens veel sturing nodig als het om professionalisering gaat. Het waarderen van nieuwsgierigheid voor vernieuwing in het vak, collega's in aanraking brengen met nieuwe informatie, regelmatig gezamenlijk een gesprek voeren over actuele ontwikkelingen in het onderwijs, het zijn allemaal signalen dat een schoolleider bekwaamheidsontwikkeling hoog in het vaandel heeft staan. Snel zullen er initiatieven volgen van leraren die zich willen inzetten voor een relevant thema. Het werkt stimulerend hier aandacht aan te besteden, het initiatief te ondersteunen, er de schijnwerper op te zetten en het zichtbaar te maken voor anderen. Aandacht geven, waarderen, erkenning uitspreken en iemand attent maken op een bijzonder talent zijn allemaal interventies met een grote hefboomwerking. Draagvlak creëren voor professionalisering is iets anders dan het sturen, monitoren, controleren, assessen, aanspreken en afrekenen. Een aantrekkelijke visie op de versterking van het onderwijs werkt motiverend en inspirerend. Persoonlijke aandacht en betrokkenheid, gecombineerd met een intellectuele uitdaging, brengen meer in beweging dan formele en materiële beloning. Leraren houden van hun vak. Het delen van die liefde en waar nodig het vuur wat aanblazen, geeft ruimte en verbindt: en dat maakt van de school ook een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren.

### **Verantwoording**

In deze verkenning van de dilemma's bij professionalisering heb ik gebruik gemaakt van de inzichten uit de motivatietheorie van Deci & Ryan (2000), het transformationele leiderschap (Bass & Avolio, 1994) en de actuele ontwikkelingen rond gespreid leiderschap (Spillane, 2006; Harris, 2008).

Een uitvoerige beschrijving is te vinden in de bibliotheek van [www.josephkessels.com](http://www.josephkessels.com): Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Heerlen: Open Universiteit.