

De professionele cultuur in het onderwijs moet centraal staan. Niet de professionele vrijheid

Het *Actieplan Leraar 2020* is uit. Op menig directie- en bestuurstafel zal dit actieplan te vinden zijn deze maanden. Na een ministerswissel was een nieuw actieplan te verwachten. Iedere zichzelf respecterende bewindsman of -vrouw, zo lijkt het, wil graag een actieplan op zijn of haar conto kunnen schrijven. Zodoende heeft ook het duo Van Bijsterveldt/Zijlstra na een jaar voorbereidend werk een actieplan. De beperkte omvang doet weldadig aan: slechts 18 pagina's. Deze vreugde is echter van korte duur als duidelijk wordt dat er naast dit meer algemene plan ook sectorspecifiek plannen zijn geschreven, toegespitst op het primair en voortgezet onderwijs.

Het *Actieplan Leraar 2020* lijkt in verschillende opzichten veel op eerdere actieplannen, zoals het *Actieplan LeerKracht* en de *Kwaliteitsagenda Primair Onderwijs*. Er is aandacht voor de professionaliteit van de leraar en de schoolleider en natuurlijk ook voor de effecten van het onderwijs: de resultaten of opbrengsten. De resultaten op de basisvaardigheden blijven gelijk of vallen tegen terwijl ze in ons omringende landen stijgen. Ook het kunnen omgaan met verschillen tussen leerlingen, differentiatiebeloning en het lerarenregister komen weer aan bod.

Ook wordt in *Leraar 2020* veel gesproken over "professionele ruimte". Het gaat hier over de ruimte die leraren moeten krijgen om hun werk te kunnen doen. Oud-minister Plasterk sprak er enkele jaren geleden met passie over. De kleilagen van het management moesten verdwijnen en de professional moet de vrijheid krijgen om zijn werk in de klas te kunnen doen. En vooral niet afgeleid of zelfs gehinderd worden bij de uitoefening ervan. Leraren werden opgeroepen om in actie te komen. De huidige minister van OCW zingt een vergelijkbaar lied en stelt dat 'sterk presterende scholen vragen om leraren die uitstekende kwaliteit leveren dankzij de professionele ruimte'. Met name het woordje 'dankzij' in deze formulering is interessant. Professionele ruimte is dus een voorwaarde om kwaliteit te leveren.

Nu ben ik de laatste om te ontkennen dat professionele ruimte voor kwalitatief goed onderwijs kan zorgen. En dat professionals in het onderwijs uiterst serieus genomen moeten worden. Zeker als het over onderwijskundige en didactische thema's gaat die de leraar direct aangaan. Welke leidinggevende zal dan voor zijn mensen denken en keuzes maken zonder hen er nadrukkelijk in te kennen? Welke leidinggevende probeert niet het eigenaarschap bij zijn team te bevorderen door de mensen vertrouwen te geven om zelf de goede keuzes te maken? Het zijn allemaal elementen die er aan kunnen bijdragen dat de kwaliteit van het onderwijs toeneemt. Maar dan hebben we het over een professionele cultuur en niet slechts over professionele ruimte. Dat is een belangrijk onderdeel, maar alleen dit onderdeel accentueren levert geen beter onderwijs op. Wat het wel op kan leveren is een splijtende polarisatie tussen grondvlak en schoolleiding. En het claimen van ruimte omdat het "in" is en zo lekker voelt. Of het claimen van ruimte om zelf keuze te maken zonder verantwoording af te leggen over je handelen, omdat je toch professional bent en professionele ruimte hoort te krijgen. En misschien nog wel meer.

Het is jammer dat de bewindslieden hetzelfde lied zingen als hun voorganger en niet het accent leggen op een professionele cultuur. Dat gaat niet primair over de vraag hoeveel ruimte ik krijg, maar over de vraag hoe ik als teamlid en wij als team – schoolleiding en leraren – de beste bijdrage kunnen leveren aan de vorming en het leerproces van onze leerlingen. Dan gaat het niet over ruimte maar over coöperatief, constructief en met een professionele houding in het werk staan. Dan gaat het over het krijgen van verantwoordelijkheid en ruimte, maar even goed over de bereidheid om verantwoording af te leggen.

Vrijheid en ruimte krijg je niet uit hoofde van je functie. Omdat je nu eenmaal leraar bent. Of leidinggevende. Vrijheid en ruimte krijg je als je laat zien deze professionele ruimte aan te kunnen. En als blijkt dat een leraar hier niet toe in staat is – of nog niet – dan is de ruimte beperkt(er). In het belang van de kwaliteit van het onderwijs. Het gaat niet om goede intenties en mooie verhalen, maar om resultaten en daden.

Om de kwaliteit van het onderwijs duurzaam te verhogen is een professionele cultuur nodig waarin leiderschap wordt getoond. Natuurlijk door de leidinggevende. Maar evengoed door de leraar. Hij geeft leiding aan zichzelf om op een goede wijze invulling te kunnen geven aan de ruimte die hij krijgt.

Dick Both geeft leiding aan Driestar Managementadvies en schreef met enkele collega's een boek over leiderschap in het onderwijs dat medio februari 2012 verschijnt bij Scriptum.