

Bruggen over de kloof

Artikel voor '12-18' over verantwoordelijkheid, verantwoording, en ruimte voor leraren

Hartger Wassink, senior consultant CPS Onderwijsontwikkeling en advies

Aanleiding

Sinds enige jaren staat 'horizontale' verantwoording op de agenda van veel scholen. Of beter, op de agenda van het management van die scholen, want voor de meeste leraren is het niet iets waar ze dagelijks veel mee bezig zijn. Het risico bestaat dat de vermeende kloof tussen managers en docenten zo weer een stukje groter wordt.

Toch is het een onderwerp wat voor leraren van groot belang is, omdat het namelijk om de essentie gaat waar de school voor staat: welke kwaliteit levert de school eigenlijk? En wat verstaat de school eigenlijk onder kwaliteit? Uiteindelijk heeft dat direct met het werk van leraren te maken.

Er is een tweede reden waarom verantwoording iets zou moeten zijn waar ook leraren zich druk om maken. Sinds de rapporten van de commissies-Rinnooy Kan en -Dijsselbloem heeft de positie van leraren in de schoolorganisatie aan belangstelling gewonnen. Minister Plasterk en staatssecretaris Van Bijsterveldt hebben zich herhaaldelijk uitgesproken voor een verbetering van hun positie. 'De leraar moet weer ruimte krijgen', heet het. De vraag is alleen hoe je dat het best kunt realiseren. Mogelijkheden daarvoor lijken er genoeg te zijn, als leraren én leidinggevendenden die maar durven te grijpen.

Verantwoording en verantwoordelijkheid

CPS Onderwijsontwikkeling en advies organiseerde in mei 2008 een themabijeenkomst over de rol van leraren bij processen van verantwoording. Het ging daarin niet zozeer om hoe je verantwoording in de praktijk kunt doen, maar meer om wat verantwoording precies inhoudt, en wat de rol van leraren daarbij is. Managers en leraren waren uitgenodigd om zich samen te verdiepen in wat verantwoording nu precies is, en op welke manier de rollen van leraren en leidinggevendenden verschillen.

Die verschillen bleken bij nadere beschouwing helemaal niet zo groot als gedacht. Leraren zien ook het belang in van verantwoording, en zij willen graag meer verantwoordelijkheid dragen. Voor hen heeft dat echter vooral betrekking op hun werk met leerlingen in de klas. Dat is iets waar leidinggevendenden rekening mee moeten houden, als ze leraren meer bij verantwoording zouden willen betrekken.

Wat is eigenlijk de relatie tussen verantwoording en verantwoordelijkheid? De begrippen worden vaak ten onrechte door elkaar gebruikt. Een uitkomst van de bijeenkomst was dat om verantwoording af te kunnen leggen, je eerst verantwoordelijkheid zult moeten hebben. Zo gezien gaat verantwoordelijkheid dus vooraf aan verantwoording. Dat betekent dat leraren, als ze hun rol in het proces van verantwoording van de school willen oppakken, zich eerst zullen moeten afvragen wat nu hun verantwoordelijkheid is.

Daarbij is het belangrijk om te bedenken is dat verantwoordelijkheid en eigen initiatief nauw met elkaar verbonden zijn. Naarmate leraren meer ruimte hebben voor eigen initiatief,

zullen ze zichzelf meer 'eigenaar' voelen van de initiatieven die ze genomen hebben, met andere woorden: ze zullen meer verantwoordelijkheid voelen. En het dus meer vanzelfsprekend vinden om over de resultaten van die initiatieven ook verantwoording af te leggen.

Voor schoolleiding is het dus belangrijk om daadwerkelijk meer ruimte te geven aan eigen initiatief van leraren. Maar niet zonder met de leraren afspraken te hebben gemaakt over het resultaat van hun werk. Dat vergt een andere aanpak dan tot nu toe gebruikelijk is op veel scholen.

Met leraren worden vooral nu afspraken gemaakt over wat ze moeten doen, niet over wat ze zouden moeten realiseren. Leraren krijgen uren voor mentoraat, voor het organiseren van excursies, voor het ontwikkelen van projectonderwijs. Daarmee is (meestal) duidelijk waarmee ze zich bezig gaan houden, maar lang niet altijd wat de opbrengst van die bezigheden zouden moeten zijn.

En juist daar ligt de kans om de rol van leraren bij beleidsontwikkeling te vergroten en hun positie te versterken. Dit kan duidelijk worden gemaakt aan de hand van een voorbeeld.

Beoordelen van projectonderwijs

Stel, de schoolleiding wil eindelijk eens werk maken van een betere beoordeling van het projectonderwijs. Hoe zorg je ervoor dat competenties als inzet en samenwerking betrouwbaarder beoordeeld kunnen worden? Hoe kan een individuele leerling aan de hand van groepswork toch bewijzen inhoudelijk daadwerkelijk iets geleerd te hebben? Je kunt als afdelingsleider daar een notitie over schrijven om aan de leraren in je team een voorstel te doen over hoe ze dat aan zouden kunnen pakken. Die verleiding is ook groot: want daar heb je als afdelingsleider toch 'je uren voor'? De leraren gaan er dan mee aan de slag, maar als het mislukt, wie is er dan verantwoordelijk? Grote kans dat de leraren naar de afdelingsleider kijken: het was toch zijn idee? Ze hadden dat toch zo goed mogelijk uitgevoerd?

De afdelingsleider zou ook met de leraren kunnen overleggen wat het resultaat van het nieuwe beoordelingssysteem zou moeten zijn. Wat moet er straks tastbaar gerealiseerd zijn? Aan welke voorwaarden moet het voldoen? En vervolgens gaan leraren aan de slag met het uitwerken van een mogelijk nieuw systeem.

Dat klinkt als een flauwe truc: de afdelingsleider komt zo mooi onder zijn werk uit! Aan de andere kant is het voor de leraren uiteindelijk waarschijnlijk aantrekkelijker. Zij krijgen de kans om hun eigen expertise en praktijkervaring in te zetten om een beoordelingssysteem te ontwikkelen. Zo zal dat straks ook een systeem zijn dat precies bij hun situatie past. In plaats van weer zo'n plan dat ze niet zelf bedacht hebben. Leraren en leidinggevenden zijn zo gelijkwaardige gesprekspartners.

Inspraak of dialoog?

Als het gaat om versteviging van de rol van de leraar in de onderwijsorganisatie, spreekt de regering zich tot nu toe vooral uit in termen van meer inspraak en verbetering van de medezeggenschap. Zie bijvoorbeeld de Kwaliteitsagenda VO die afgelopen zomer gepresenteerd werd. Uiteraard zijn inspraak en medezeggenschap belangrijke thema's, maar dat gaat vooral over het reageren op en bijsturen van voorstellen van de schoolleiding. Daarmee is nog niets gezegd over de manier waarop leraren meer betrokken kunnen worden in de dagelijkse beleidsontwikkeling.

Verantwoordelijkheid is iets anders dan inspraak. Bij verantwoordelijkheid gaat het over een proces waarbij de leraar zelf eigenaarschap draagt bij het bereiken van een bepaald doel. Bij inspraak hoeft dat niet zo te zijn. Daarbij gaat het vooral om het reageren op een beleidsvoorstel dat verder de volle verantwoordelijkheid van een ander (meestal de schoolleiding) blijft.

Het is dus niet genoeg dat leraren best meer verantwoordelijkheid zouden willen krijgen; het is ook van belang dat leidinggevenden in staat zijn een deel van hun verantwoordelijkheid over te dragen. Dat vinden ze vaak niet makkelijk: want ze willen graag grip blijven houden op de 'kwaliteit'.

En hier zijn we terug bij de discussie over kwaliteit en verantwoording van het begin. Want hoe meet je de kwaliteit van het werk van leraren? Dat gaat om veel meer dan alleen rapportcijfers. Maar wat er nog meer bij betrokken kan worden, verschilt van school tot school.

Schoolbreed zullen leraren en schoolleiding het eens moeten worden over wat kwaliteit is. Dat kan door leraren serieus te nemen, en met hun te praten over de resultaten waarin die kwaliteit terug herkend kan worden. Aan leraren de uitdaging daadwerkelijk verantwoording over die resultaten af te leggen. Zo ontstaat een doorlopende dialoog, die waarschijnlijk nooit eindigt, maar uiteindelijk een brug over de kloof kan blijken te zijn.