

Maak beroep van leraar aantrekkelijk; herstel de autonomie van de docent

Voor de oplossing van het lerarentekort wordt vaak gekeken naar de overheid. Hoe kan de minister ervoor zorgen dat het beroep weer aantrekkelijk wordt? Dan worden er maatregelen genoemd zoals het verhogen van de salarissen en het verminderen van de werkdruk en - zoals deze week in het nieuws - het verkleinen van de invloed van besturen. Die maatregelen van hogerop zullen zeker effect zullen hebben op de interesse in het beroep. Maar de leraren en docenten in het veld kunnen zelf ook een nuttige bijdrage leveren aan de aantrekkingskracht van hun werk door het aanzien van hun werk te verhogen.

De sector heeft te maken met statusverlies. De tijden dat de onderwijzer in één adem werd genoemd met de dokter en notaris liggen ver achter ons. Het beroep heeft tegenwoordig minder aanzien. Dat leidt bij jongeren tot een afnemende belangstelling voor de lerarenopleidingen en tegelijkertijd is er een gestage uitstroom naar beroepen met een blijkbaar beter profiel. Een van de klachten van hen die in de sector blijven werken is dat zij zich speelbal voelen van overheids- en bestuursbeleid. De docent ervaart een gebrek aan autonomie. Het herstellen van die autonomie zal bijdragen aan de status van het beroep en daarmee de belangstelling ervoor doen toenemen.

De sleutel voor dat herstel ligt bij het concept van professionalisme. Vaak wordt bij dit begrip gekeken naar de klassieke professional; de arts of notaris. Dat is de persoon die een onbetwiste autoriteit is op zijn vakgebied (vakman), zeggenschap heeft over zijn agenda en werkwijze of behandeling (autonomie), zelfverzekerd de eigen twijfels bespreekt over diagnoses of analyse met de vakgenoten (consultatie) en zijn handelen toelicht aan de cliënten (verantwoording).

Vroeger verkeerde de docent in eenzelfde positie, maar de docent zag in de loop der jaren op alle vier de terreinen zijn positie worden uitgehold. Wat betreft het eerste kenmerk *vakmanschap* nam de vakkennis af doordat in de opleiding de aandacht verschoof van inhoud naar vaardigheden, waarbij stages een stevig aandeel innemen van de studies. Wat betreft het tweede kenmerk *autonomie* is de zeggenschap over de inhoud van het lesprogramma

in handen gekomen van kwaliteitsmedewerkers die vanuit het bestuursbureau regie voeren over de Programma's van Toetsing en Afsluiting (PTA's) van de secties. Wat betreft het derde kenmerk *consultatie*, het gesprek met collega's en leidinggevendenden over twijfels en wensen voor het vak, zetelt de persoon die uiteindelijk beslist over vakinhoud en programma's onbereikbaar en uit het zicht op het bestuursbureau. En tenslotte is wat betreft het laatste kenmerk van de professional, *verantwoording*, behoren onderwijskundige experimenten door de dichtgetimmerde PTA's en PTO's veelal tot het verleden. Kiezen voor het laten vervallen van een toets (omdat al is aangetoond dat de stof wordt beheerst) leidt tot een knipperend stoplicht in het leerlingvolgsysteem en in de Excelsheets op het bestuursbureau.

Om het verlies van dit afkalkvend professionalisme te begrijpen, moeten we kijken naar twee processen die de afgelopen decennia in de onderwijssector plaatsvonden: Allereerst leidde schaalvergroting tot een onoverbrugbare afstand tussen bestuurders en docenten. Daarnaast leidde het geloof in de maakbaarheid van het lesgeven - er is een ideale vorm van instructie en interventie die iedereen moet toepassen - tot de het monitoren van docentengedrag via data, waarbij meningen, twijfels en dialoog over het lesgeven werden weggedrukt door deze schijnbaar bewezen uniforme instructies.

Een belangrijke motor achter deze ontwikkelingen is de paradigmashift in de sector. De aansturing van de organisatie verschoof in de afgelopen decennia geleidelijk van ruime kaders vanuit de overheid en een autonome uitvoering door deskundigen in de jaren '90, naar een sterke focus op efficiëntie, geloof in meetbaarheid en effectiviteit tegenwoordig. De schooldirecteur werd een manager met medewerkers in tabbladen van de spreadsheets. Het onderwijs wordt via dashboards als een bedrijf bestuurd.

Maar onderwijs is geen toegepaste psychologie of sociologie; onderwijs is geen reproduceerbaar proces. Lesgeven bestaat bij de gratie van de relatie tussen docent en leerling. Veel meten opent de valkuil dat kinderen als object worden gezien. De befaamde vergelijking met de koekjesfabriek doet dan zijn intrede. Dit paradigma van efficiency en effectiviteit leunt zwaar op

de hoge verwachtingen van data. Scholen verzamelen data via leerlingvolgsystemen met een nog steeds toenemend aantal parameters. Maar die data-honger heeft een keerzijde voor de kenmerken van de onderwijsprofessional zoals hierboven besproken; zowel de autonomie, de collegiale consultatie als de verantwoording van docenten neemt erdoor af. Autonomie staat 'bewezen' werkwijzen in de weg; de consultatie moet het afleggen tegen wetenschappelijk bewijs en de verantwoording gebeurt aan de hand van stoplichtmodellen in spreadsheets en dashboards.

Voor een ommekeer (en de herontdekking van onderwijs) is het begrip autonomie in het concept professionalisme de sleutel. Geef weer vorm aan autonomie, door het vakmanschap, de eigen regie, de consultatie en verantwoording te versterken. Dat betekent voor het vakmanschap dat de docent zich blijvend moeten scholen en ontwikkelen, in het vakgebied en in professie. Word de beste docent! Wat betreft autonomie moet de docent de regie terugvorderen van het bestuursbureau. De docent weet het beste wat zijn klas en leerlingen nodig hebben. Wat betreft consultatie; ga met vakgenoten in en buiten de school in gesprek over het programma en lesinhouden. En wat betreft de verantwoording; pak de regie over de aanpak in de lessen terug en leg proactief verantwoording af aan de leerlingen, teamleiders en ouders. Laat hen zien dat die regie bij jou in goede handen is. Geef de docent zijn autonomie weer terug. Die statusverhoging maakt het vak weer aantrekkelijk.

Tot slot. Deze omslag kan de docent niet alleen maken. Laten we de docenten helpen in dit proces. Er moet op de scholen een gesprek op gang komen over het creëren van ruimte voor autonomie. Dat gesprek moet worden gevoerd door bestuurders, managers en docenten. De bestuurders en managers kunnen dit proces stimuleren door hun docenten hiervoor (bij)scholing te geven of de steun van een coach. Er is ook een beweging nodig in het docentencorps. Zij kunnen elkaar steunen om samen deze reis naar nieuw professionalisme te maken.

