

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

‘Leraren, bevrijd jezelf van inmenging van bovenaf’

In gesprek met René Kneyber

door *Jan Prij*

De auteur is redacteur van *Christen Democratische Verkenningen*.

Zolang meer aandacht voor het geluid van leraren zich niet vertaalt in echte zeggenschap over de inhoud, de doelen en de beoordeling van het werk, blijft aandacht voor de professional een lege huls, vindt René Kneyber, docent en bestuursvoorzitter van de Stichting Beroepseer. ‘Deze beweging richting collectieve autonomie vraagt om een verandering van de verantwoordelijkheidsstructuur en om een omslag in het denken en doen van leraren zelf. Alleen als je als lerarencorps de eer van het vak hooghoudt, door zelf de kwaliteitsstandaarden vast te stellen waarop je elkaar aanspreekt, is bevrijding van inmenging van bovenaf vanuit Den Haag mogelijk.’

Voor goed en bezielend onderwijs is het nodig dat leraren weer eigenaar van hun vak worden. Maar hoe doe je dat? Welke inzet van de school, de beroepsgroep en het beleid past daarbij? René Kneyber denkt veel na over deze vragen. Hij is leraar wiskunde op een vmbo, heeft als docent zitting in de Onderwijsraad, is bestuursvoorzitter van de Stichting Beroepseer en columnist van *Trouw*. Samen met Jelmer Evers was hij eind-

redacteur van het succesvolle boek *Het Alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* uit 2013. Van dat boek verscheen dit jaar onder de titel *Flip the system* een Engelse versie,¹ en in Nederland verscheen het vervolgboek *Het Alternatief II. De ladder naar autonomie*.²

Volgens Kneyber zijn leraren niet veroordeeld tot een slachtofferrol en kunnen zij zichzelf bevrijden van inmenging van bovenaf door zelf hun professionele rol serieuzer te

nemen dan zij nu doen. Hij is positief gestemd over recente beleidswijzigingen die de daadwerkelijke uitoefening van zeggenschap door leraren handen en voeten geven. Dat neemt echter niet weg dat nog veel zaken de daadwerkelijke uitoefening van collectieve zeggenschap in de weg staan. Zo is het functioneren van veel stichtingsbesturen, die te ver van de praktijk af staan, hem een doorn in het oog. Dat wordt, zo kondigt Kneyber alvast aan, het centrale onderwerp van *Het Alternatief III*, dat al weer in de maak is.

‘Wij zeggen in *Het Alternatief* uit 2013: we moeten van een afrekencultuur naar een cultuur van collectieve autonomie waarin leraren verantwoording afleggen aan elkaar. De afrekencultuur is in Nederland sinds de commissie-Dijsselbloem dominant geworden. De commissie stelde terecht dat de leraar zijn vak weer moest terugkrijgen. Maar de schaduwzijde van dit rapport was dat er tegelijkertijd een sterke nadruk kwam te liggen op top-down sturen op output, internationale rankings, Cito-scores en dergelijke. Maar deze top-down manier van politieke sturing op resultaat helpt niet om de leraar weer aan het stuur te krijgen. Sterker nog, ze draagt juist bij aan de deprofessionalisering en aan een ongewenste blikvernaauwing op wat onderwijs is.’

‘Er is, zo vonden wij, een andere weg denkbaar dan het neoliberale onderwijsbeleid dat daarmee in gang werd gezet, ook gezien de negatieve ervaringen daarmee in andere landen. De retoriek klinkt heel verleidelijk. Er wordt gezegd: “Wij gaan over het *wat* en jullie bepalen *hoe* jullie dat willen bereiken.” Maar zo werkt het niet. Feitelijk wordt het *wat* ook sturend voor het *hoe*, zeker als vooral naar meetbare resultaten wordt gekeken. Zolang meer aandacht voor



het geluid van leraren zich niet vertaalt in echte zeggenschap over de inhoud, de doelen en de beoordeling van het werk, blijft aandacht voor de professional een lege huls.’

PAARD VAN TROJE

‘We hebben, zo merkten wij tijdens het maken van *Het Alternatief*, in feite een Trojaans paard in het onderwijsveld binnengehaald. Leraren zeiden tegen ons: “Ja, ik ben tegen een afrekencultuur”, maar ons pleidooi voor verantwoording in de vorm van het versterken van de professionele governance werd minder gemakkelijk omarmd. Deze beweging richting collectieve autonomie vergt een omslag in het denken en doen van leraren zelf. Alleen als je zelf als lerarenkorps de eer van het vak hooghoudt, door zelf de kwa-

litesstandaarden vast te stellen waarop je elkaar aanspreekt, is bevrijding van willekeurige inmenging van bovenaf vanuit Den Haag mogelijk.'

'We willen uitdrukkelijk niet blijven hangen in het slachtofferperspectief. Als je zelf niets aan kwaliteitshandhaving doet, is het heel logisch dat er derden komen die zeggen: "Als jullie het niet doen, doen wij het wel."

'Dit vraagt van leraren dat ze zich meer dan zij nu doen als beroepsgroep organiseren. Dat er gezamenlijke kwaliteitsstandaarden worden ontwikkeld waarop je elkaar aanspreekt. En dat er collega's op bezoek komen voor collegiale toetsing in plaats van de onderwijsinspectie. Er zijn tal van manieren om de kwaliteit van het vak hoog te houden, niet door de gangbaar geworden verticale manieren van accountability, maar door het aan elkaar verantwoording afleggen over het werk dat je doet, of door diverse vormen van nascholen te volgen en door registratie in een lerarenregister. Allemaal zaken die bij de status van professional horen.'

'Nu is de verantwoording gericht naar boven. De leraar legt verantwoording af aan de schoolleiding, de schoolleiding aan het bestuur, de inspectie aan Den Haag. Maar het systeem zou andersom (gekanteld of "geflipt") ingericht moeten zijn. Leiderschap en bestuur zouden uiteindelijk dienend moeten zijn aan de vragen van leraren: Wat kunnen wij doen om leraren te ondersteunen? Wat hebben zij nodig voor goed onderwijs? In zo'n geflipt systeem kan weer de vraag centraal staan wat een school kan en moet doen voor een kind, in plaats van wat het kind kan bijdragen aan de scores en reputatie van een school.'

'Interessant is dat Den Haag er inmiddels wel van overtuigd is geraakt dat het goed

zou zijn dat de leraren zich meer als professionals zouden organiseren. We weten ook uit ervaringen met andere landen dat minder toezicht, meer collectieve autonomie, en de eer van het vak hooghouden, in het systeem tot verbetering van de kwaliteit van onderwijs leiden. Den Haag is feitelijk verder dan de beroepsgroep zelf. Docenten zeggen: "Ik ben een professional", maar ze vertonen nog weinig kenmerken van professionaliteit.'

'Hoe dat komt en hoe de beweging van slachtoffer naar professionele voortrekker wél gestalte kan krijgen, werken we onder meer verder uit in *Het Alternatief II*, dat dit jaar verscheen. Het blijkt ingewikkeld te zijn om leraren na decennialange top-down sturing weer in beweging te krijgen, gewoon omdat ze dat niet gewend zijn. Dat is in feite waar ons tweede boek over gaat, waarin ook ervaringen staan beschreven uit landen waar ze al langere tijd met zo'n geflipt systeem werken (Schotland, Canada, Singapore). Niet alleen de demotiverende managementstijl uit het verleden is daar debet aan, ook de onderschatte rol van de schoolleiding. De Nederlandse schoolleiding bemoeit zich internationaal gezien het minst

.....
.....
*De Nederlandse schoolleiding
bemoeit zich internationaal
gezien het minst met wat er in
de klas gebeurt. Ze is vooral
veel tijd kwijt aan vergaderen*
.....

met wat er in de klas gebeurt. Ze is vooral veel tijd kwijt aan vergaderen en aan allerlei administratiedruk. Interesse voor wat er in het klaslokaal gebeurt en wat daar nodig is,

is er niet bij. Leraren moeten bijvoorbeeld zelf maar uitzoeken hoe ze nieuwe leermethodes, niet door henzelf bedacht, moeten invoeren. Dat is echter niet wat wij onder “professionaliteit” verstaan; dat gedijt namelijk pas bij samenspraak en bij het gezamenlijk opstellen van doelen. Veel “implementatie” van beleid, zoals de invoering van beter rekenonderwijs, is door dit gebrek aan inspraak en samenspraak gewoon mislukt. In andere landen is het veel makkelijker en beter gegaan.’

‘Zoals gezegd: in *Het Alternatief II* werken we ook uit hoe een ontwikkeling richting collectieve autonomie eruit kan zien. Wij focussen op het voeren van een dialoog over de doelen en de kwaliteitsstandaarden waaraan het onderwijs zou moeten voldoen. Ga hierover het gesprek aan met leraren en zet daar ook mensen met andere expertise bij. Maak leraren weer de eigenaar van het eigen curriculum. Geef ze liefst ook medezeggenschap in de wijze waarop onderwijsgeld besteed wordt. Dit onderwerp zal uitgebreid aan bod komen in ons volgende boek: *Het Alternatief III*. Binnen de huidige structuur van op afstand opererende stichtingsbesturen die een zak geld van Den Haag krijgen, is de besteding van onderwijsgeld ondoorzichtig geworden, hetgeen al tot diverse ontsporingen heeft geleid. Het feit dat het onderwijs in Nederland nog zo goed is, is met name te danken aan leraren die ondanks al het beleid en bestuurlijk gedoe gewoon hun werk zijn blijven doen.’

GEEN SYMBOLISCHE, MAAR WERKELIJKE ZEGGENSCHAP

‘De inzet van het boek en de follow-up ervan is om te bereiken dat de kennis en de exper-

tise van de leraren niet alleen op een symbolische manier worden gebruikt, maar ook daadwerkelijk worden benut. Leraren moeten op posities zitten waar ze daadwerkelijk zeggenschap over de besluitvorming en het onderwijsbeleid hebben. Voor een deel is dat ook gelukt. Er hebben nu bijvoorbeeld leraren zitting in de Onderwijsraad; dat was vroeger niet zo. De Onderwijsraad werd vroeger gezien als een ivorentoreninstituut, maar dat er nu twee leraren in de raad zitten en dat we zichtbaar zijn, zorgt ervoor dat hij nu door het veld veel serieuzer wordt genomen. Een ander voorbeeld is dat er bij het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen leraar-ambtenaren zijn die meeschrijven aan beleid. Er is daardoor meer uitwisseling tussen wat in de Hoftoren gebeurt en de praktijk. Dat werkt verbindend en geeft vertrouwen. We weten uit ervaring: het beleid wordt beter als het mede vormgegeven wordt door mensen die ook in de praktijk werken.’

‘*Het Alternatief* vindt internationaal veel weerklank. De neoliberale sturingsfilosofie zien we terug in veel landen en ook de wens het anders te gaan doen. Met ons Engelstalige boek hoopten we leraren te inspireren om in de eigen context een eigen “Flip the system”-boek te maken en dat is ook gebeurd. Na Engeland en Zweden, is er nu, naar het schijnt, ook een “Flip the system”-boek voor Turkije in de maak. Dat betekent dat er ook in het internationale onderwijsveld veel in beweging is.’

‘Interessant is dat tegenwoordig Nederland als koploper wordt gezien in het streven om de positie van leraren te verbeteren, zodat ze ook daadwerkelijk zeggenschap kunnen uitoefenen over de invulling van hun vak. Niet alleen in de Onderwijsraad,

maar ook in het Platform Onderwijs2032, dat gaat over de vormgeving van het toekomstig curriculum, zitten nu leraren. Daarnaast gaat ook de onderwijsinspectie experimenteren met meer professionele governance. Langzaam beweegt het dus politiek gezien de goede kant op, richting het vormgeven van collectieve verantwoording, de ontwikkeling van professionele standaarden en de uitoefening van eigenaarschap. Daarbij is het van belang om consistent beleid in die richting te blijven voeren. Stabiel beleid is belangrijk, maar daarbij gaat het vaak mis. De steeds weer terugkerende stapeling van

het ene beleid op het andere zorgt voor onrust en onvrede in het veld. Daarmee is de kwaliteit van het onderwijs niet gediend. Het is nu aan de beroepsgroep zelf om te laten zien dat ze zichzelf ook daadwerkelijk van inmenging van bovenaf bevrijden kan.’

Noten

- 1 Jelmer Evers en René Kneyber (red.), *Flip the system. Changing education from the ground up*. Londen/New York: Routledge, 2015.
- 2 René Kneyber en Jelmer Evers (red.), *Het Alternatief II. De ladder naar autonomie*. Culemborg: Phronese, 2015.