

Naar een professionele cultuur op elke Nederlandse school in 2020

Advies van de Kritische Vrienden voor de Lerarenagenda aan minister en staatssecretaris.

Juni 2016

1. Inleiding

Landen met geweldig onderwijs hebben geweldige scholen. En geweldige scholen hebben geweldige leraren. Maar hoe worden leraren nog beter? Dat gaat het best in een professionele cultuur. Dit advies – geschreven door de Kritische Vrienden van de Lerarenagenda – gaat over het creëren en versterken van een professionele cultuur op Nederlandse scholen. Dit advies start met het definiëren van een professionele cultuur, beschrijft dan wat het creëren van zo'n cultuur vergt op een school en sluit af met suggesties voor de Nederlandse overheid en andere stakeholders om dit proces verder te versterken.

2. Hoe ziet een professionele cultuur eruit?

In een professionele cultuur zijn teams van leraren, ondersteund door hun schoolleiding, aan de slag om samen het onderwijs voor de leerling te verbeteren. Dat doen zij door van en met elkaar te leren en samen het onderwijs voor de leerling te verbeteren.

Hoe ziet het eruit als leraren in een professionele cultuur werken? Allereerst zien we leraren samen doelen stellen: wat willen zij verbeteren in het onderwijs voor hun leerlingen? Daarna gaan ze samen aan de slag om deze doelen te realiseren. Dat doen ze daarnaast door samen het curriculum te ontwikkelen, lessen voor te bereiden, elkaars lessen te bezoeken en te bespreken, en elkaar feedback te geven. Dat doen ze door hun onderwijspraktijk te onderzoeken, te reflecteren op hun eigen handelen en verbeteracties in te zetten. Bovendien betrekken de leraren hun leerlingen, allereerst door te kijken naar het effect dat zij hebben op de leerling, maar ook door de leerlingen om feedback te vragen. Tenslotte zien we teams samenwerken met externe stakeholders (zoals ouders, oud-leerlingen, vervolgscholen, bedrijven, jeugdzorg) en daarbij aan hen verantwoording af te leggen en om feedback vragen om hun eigen kwaliteit te verbeteren.

Dit doen de leraren niet af en toe, maar elke week. Niet met een paar enthousiastelingen, maar met het hele team. Dat doen ze niet met zevenmijlslarzen, maar met kleine stapjes. En niet omdat het moet van de leiding, maar omdat ze het zelf willen en zelf een deel van het leiderschap van de school naar zich toe trekken. Dat heet een professionele 'verbetercultuur'. We zullen in de rest van deze memo de termen 'professionele cultuur' en 'verbetercultuur' door elkaar gebruiken, zij zijn een en hetzelfde.

In een school met een professionele cultuur verbeteren leraren het onderwijs elke dag. Daarnaast ervaren leraren dat zij zelf beter worden en zien het effect op hun leerlingen. Dat geeft voldoening en trots. Daarnaast is werken in een cultuur waarin je nauw samenwerkt met collega's en elkaar helpt leuk en vermindert het de werkdruk.

3. Professionele cultuur creëren

We kunnen op veel Nederlandse scholen nog grote stappen vooruit zetten in het creëren van een professionele cultuur. Om op school zo'n cultuur te creëren is nogal wat nodig: de overtuiging bij leraren dat zij in zo'n cultuur willen werken, een schoolleiding die het goede voorbeeld geeft, een organisatie die samen verbeteren mogelijk maakt en de vaardigheden om samen te verbeteren.

3.1. Overtuiging

De keuze om op school in een professionele cultuur te werken neemt het team zelf en kun je niet extern afdwingen. Wel kunnen we als maatschappij en als beroepsgroep verwachtingen uitspreken: hoe kun je van je leerlingen verwachten dat zij elke dag leren als je dat zelf niet doet? Een team zal een keuze maken voor een verbetercultuur als ze zien dat andere scholen die zo'n cultuur hebben het onderwijs voor hun leerlingen verbeteren en dat leraren daar met meer plezier werken. Dit zien zal een school de overtuiging geven om te starten met het creëren van een professionele cultuur, maar er mee door te gaan is meer nodig.

Om door te gaan moet een lerarenteam ervaren dat het werkt. En dat 'ervaren' vergt dat je er mee aan de slag gaat, dat krijg je niet door te praten maar door te doen. Dit doen betekent dat leraren samen concrete problemen oppakken waar zij voor de leerling het verschil kunnen maken. En daarna ervaren dat samen doelen stellen, reflecteren op hun handelen, onderzoeken wat kan werken en daarmee aan de slag gaan effect op de leerlingen heeft. En als een team dat eenmaal ervaart, dan gaan zij dat delen, met andere scholen die daar dan ook mee aan de slag gaan.

3.2. Voorbeeldgedrag

Om in zo'n cultuur te werken is allereerst onderling vertrouwen cruciaal. Als leraren elkaar of hun schoolleider niet vertrouwen, of te onzeker zijn om de mening van leerlingen te vragen, dan zullen zij zich niet kwetsbaar opstellen. En zonder de bereidheid om feedback te vragen en te reflecteren op het eigen handelen komt verbetering niet van de grond. Vertrouwen opbouwen doe je door samen aan de slag te gaan en te ervaren dat samenwerken helpt.

Behalve vertrouwen is de rol van de schoolleiding cruciaal. De schoolleiding speelt op een aantal manieren een belangrijke rol. Een schoolleider in een professionele cultuur lijkt niet op een conciërge, niet op een administrateur en niet op een manager. Wat doet de schoolleider wel? Allereerst richting geven. Hij stelt met het team ambitieuze doelen en ontwikkelt met het team een gezamenlijke onderwijskundige visie en een gedeeld idee over hoe een goed curriculum en de dagelijkse onderwijspraktijk (zoals de les of praktijkstages) eruit zien. Daarna zorgt de schoolleider voor ruimte en tijd. Tijd om te verbeteren. Dat kan door te snijden in tijd van leraren die niet ten goede komt aan de leerling: vergaderen, administreren, rapporteren, dingen dubbel doen, etc. Zo komt er ruimte om samen te verbeteren, ruimte die de schoolleider de leraren ook inhoudelijk gunt: zij werken uit hoé de gezamenlijke doelen te realiseren. Tenslotte houdt de schoolleider het team scherp op de onderwijspraktijk op school en de samenwerking met externe stakeholders. Dat doet hij allereerst door zijn eigen tijd ook vooral te richten op het primaire proces: de les in te gaan, met leerlingen te praten en teamsessies van leraren bij te wonen. Op basis van deze observaties kan de schoolleider teams feedback geven en coachen op effectief samenwerken en individuele leraren ondersteunen bij het versterken van hun vaardigheden. Daar besteedt een goede schoolleider 40 tot 80% van zijn tijd aan. En het spreekt dat wat geldt voor schoolleiders op hun beurt ook geldt voor het bovenschools management en besturen.

3.3. Systemen en structuren

Om samen het onderwijs te verbeteren hebben leraren tijd en ontwikkelingsmogelijkheden nodig. Tijd is op korte termijn nodig: minimaal twee dagdelen per week. In die tijd stellen leraren samen doelen, bedenken en ondernemen zij verbeteracties, doen ze onderzoek naar hun onderwijspraktijk, bereiden ze samen lessen voor, bezoeken ze elkaars lessen, geven ze elkaar feedback, vragen ze feedback van leerlingen, et cetera. Behalve activiteiten op de eigen school gaan leraren ook naar buiten: zij

volgen opleidingen en participeren in netwerken met andere leraren en (voor het MBO/HBO) met bedrijven .

Behalve tijd zijn er voor leraren op termijn ontwikkelingsmogelijkheden nodig. Mogelijkheden waardoor leraren zich kunnen ontwikkelen in rollen zoals vak-expert, coach of schoolleider en daartussen kunnen wisselen. We schreven hier eerder over in ons advies “Ontwikkelperspectieven en loopbanen van leraren”. Bij deze paden horen kansen om zich te ontwikkelen binnen en buiten de school, maar ook (mede)zeggenschap over onderwijs binnen de school en op landelijk niveau (bijv. bijdragen aan nationaal curriculum-ontwerp) en een goede beloning voor deze onderwijsontwikkeling (zowel in tijd als geld).

3.4. Vaardigheden

Een lerarenteam dat een professionele ‘mindset’ heeft, een schoolleider die het goede voorbeeld geeft en tijd om te verbeteren, beide zijn noodzakelijk, maar niet voldoende. Om aan de slag te gaan hebben de leraren vaardigheden nodig. De eerste noodzakelijke vaardigheid is het zelf kunnen stellen van scherpe (leerling)doelen en de voortgang ten aanzien van die doelen evalueren. Jarenlang extern opleggen van doelen, metingen en methoden heeft bij de Nederlandse leraar weinig stimulansen gegeven om deze vaardigheid te ontwikkelen. De tweede vaardigheid is die van het geven en ontvangen van feedback. Dat is essentieel om onderling vertrouwen op te bouwen. Behalve vaardigheden opbouwen bij leraren moet ook de schoolleiding vaardigheden opbouwen. Naast de twee vaardigheden die ook leraren zich eigen maken zijn dat: onderwijskundig leiderschap en het elimineren van verspilling van tijd op school aan niet kernactiviteiten.

We hebben hier aangegeven dat overtuiging, voorbeeldgedrag, systemen en structuren en vaardigheden binnen de school essentieel zijn om tot professionele culturen in scholen te komen. Verschillende scholen hebben al forse stappen gezet in het realiseren van deze randvoorwaarden en daarmee in het versterken van een professionele cultuur in de school. Om het Nederlandse onderwijs aan leerlingen te verbeteren is echter meer nodig dan een beperkt aantal scholen die de stap zetten naar professionele culturen. In het belang van de leerling is het nodig dat alle scholen de stap naar een professionele cultuur maken. Zo’n systeemomslag vraagt niet alleen iets van scholen, maar van het hele stelsel van beleid en toezicht. Daar spelen de overheid en andere stakeholders een belangrijke rol. De volgende paragraaf beschrijft wat deze rol is.

4. Nodig van de overheid en andere stakeholders

Wat geldt in het ‘klein’ op school, geldt ook in het groot voor Nederland. Als we een professionele cultuur willen op alle Nederlandse scholen zijn overtuiging, voorbeeldgedrag, systemen en structuren en vaardigheden nodig.

4.1. Overtuiging

Boven argumenteerden wij dat een school zelf de keuze moet maken voor een professionele cultuur. Maar er zijn wel degelijk mogelijkheden om de kans dat veel scholen die keuze maken te stimuleren. Bijvoorbeeld door met de hele sector afspraken te maken over het creëren van een professionele cultuur op scholen. Door geweldige scholen een podium te geven zodat inspirerende voorbeelden een sneeuwbal effect kunnen creëren. Door onderzoek te doen naar de relatie tussen een verbetercultuur en de ontwikkeling van leerlingen kan meer inzicht verkregen worden in randvoorwaarden en stimulerende en belemmerende factoren. Door een ‘inktvlek’ te creëren van scholen die met een verbetercultuur aan de slag zijn en volgende scholen aansteken. En door het vertrouwen uit te spreken en uit te stralen in scholen die met een verbetercultuur aan de slag zijn.

4.2. Voorbeeldgedrag

Het geven van het goede voorbeeld is belangrijk. Waarom zou je als school iets aannemen van het ministerie of de Inspectie als zij niet zelf een verbetercultuur hebben? Een Inspectie die zelf een verbetercultuur heeft herkent zo’n cultuur op een school en kan die school stimuleren en coachen om

verder te verbeteren. Om de centrale positie van leraren te versterken zouden zowel in de Inspectie als op het ministerie leraren en schoolleiders veel meer posities moeten innemen. En na een aantal jaar weer teruggaan naar scholen. De leraar-ambtenaren op het ministerie geven hier een mooie aanzet toe.

4.3. Systemen en structuren

Op het gebied van systemen en structuren kan de overheid veel betekenen: tijd, mobiliteit, stimulans, beloning, ruimte en toezicht.

Als eerste tijd. Het werken in een professionele cultuur kost tijd. Tijd om met collega's op de eigen school het onderwijs te verbeteren en actief te zijn in netwerken met leraren van andere scholen. Tegelijkertijd geven Nederlandse leraren relatief veel les. Bijvoorbeeld in het VO circa 900 uur per jaar tegen 750 uur in Finland. Scholen die het goed doen moeten daarom meer vrijheid krijgen om zelf lesuren voor leerlingen en leraren verder aan te passen. Nu is dit alleen nog mogelijk voor 'excellente' scholen. We steunen daarom de motie van de Tweede Kamer om leraren minder les te laten geven, zodat er meer tijd is voor collegiaal overleg en onderwijsontwikkeling.

Ten tweede mobiliteit. Leraren en schoolleiders die lange tijd alleen op hun eigen school actief zijn staan hun eigen ontwikkeling in de weg. Om te leren van andere scholen moet daarom mobiliteit gestimuleerd worden. Die mobiliteit kan veel vormen hebben: bijvoorbeeld van rol wisselen binnen de eigen school, tussen school wisselen en door actief te zijn in netwerken met leraren van andere scholen en (voor MBO/HBO leraren): met bedrijven.

Ten derde stimulans van een professionele cultuur op school. Als je de cijfers er op nakijkt is er geld genoeg voor professionalisering. In de praktijk blijkt dat het geld dat besturen krijgen vaak niet terecht komt bij leraren. De 'lump sum' geeft die vrijheid. Een eenvoudige en goedkope oplossing is een gerichte subsidie te geven voor programma's waarbij de hele school aan de slag gaat met professionalisering. Een dergelijke regeling bestaat al in het MBO voor heel Nederland en in de steden Amsterdam en Rotterdam voor PO en VO scholen. Dat leidt tot een enorme acceleratie in het aantal scholen dat aan de slag is met professionalisering. De kosten voor een dergelijke regeling voor het PO en het VO samen bedragen ca. € 10 miljoen per jaar, minder dan 0,03% van het Nederlandse onderwijsbudget. Een mogelijke oplossing zou bijvoorbeeld kunnen zijn de lerarenbeurs open te stellen voor masteropleidingen waar het hele lerarenteam aan deel neemt.

Ten vierde beloning voor ontwikkeling van leraren. De huidige beloningsstructuur van leraren biedt weinig prikkels en beloning voor ontwikkeling. Er is nu sprake van een jaarlijks periodiek die standaard wordt uitgedeeld. Wij vinden dat leraren die zich ontwikkelen daarvoor erkenning en waardering verdienen middels onderscheidend beloningspakket, dat zowel bestaat uit tijd, professionele ruimte en geld.

Ten vijfde ruimte door het verminderen van top-down interventies. Een professionele cultuur op school leidt tot verbeteringen die in het belang van de leerling zijn. Top-down interventies vanuit het ministerie verstoren dit proces en leiden af. Een voorbeeld is het MBO. Daar wordt nu de systematiek van 'keuzedelen' ingevoerd. OCW had beter de opdracht kunnen geven de vrije ruimte die de scholen nu al hebben anders in te richten.

Tenslotte toezicht. Professionalisering is dé sleutel is tot beter onderwijs. Als school dit negeren betekent dat dat leerlingen het slachtoffer zijn. Toch moet de overheid professionalisering niet verplicht stellen. Niet omdat daar principiële bezwaren tegen zijn, maar omdat het in de praktijk niet werkt. Wat de overheid wel kan doen is de Inspectie zich sterk gaan laten richten op het toezien op een verbetercultuur op scholen. Om daarover met scholen en hun besturen in gesprek te gaan en hen te stimuleren en te ondersteunen. Als over een aantal jaar duizenden scholen op deze manier werken breekt vanzelf het moment aan waarop 'niet mee doen' geen optie meer is.

4.4. Vaardigheden

Op dit gebied kan de overheid op drie manieren het verschil maken: het creëren van verandercapaciteit om professionalisering te ondersteunen, het versterken van de lerarenopleidingen en het verbeteren van schoolleider-opleidingen.

Als eerste verandercapaciteit. De onderwijssector is niet uniek in haar wens tot versterking van de professionaliteit op de werkvloer. Hetzelfde zie je in bedrijven zoals Tata Steel, Albert Heijn, Bol.com, TomTom, ING, Nationale Nederlanden en vele andere bedrijven. In elk van deze bedrijven realiseert men zich dat de stap naar een verbetercultuur ondersteuning vergt. Zonder ondersteuning loopt de verandering vast. Daarom zijn in al deze bedrijven teams geformeerd die de overgang naar een verbetercultuur begeleiden in de vorm van 'scrum masters' of 'lean navigators'. Ook in landen en regio's die met hun onderwijs de stap vooruit hebben gemaakt zoals bijv. Ontario zijn dergelijke groepen gevormd. In Nederland zijn er verschillende initiatieven om iets dergelijks te creëren, bijvoorbeeld stichting leerKRACHT, lean in het MBO, teams die aan de slag zijn met Lesson Study, en de InnovatiImpuls Onderwijs met 'innovatiebrigadiers'. Dergelijke initiatieven ondersteunen scholen in het creëren van een professionele cultuur en helpen daarbij schoolleiders en interne schoolcoaches om hier zelf mee verder te gaan. De opschaling van dergelijke initiatieven van tientallen scholen via honderden scholen naar duizenden scholen kan de overheid stimuleren door gericht investeringen mogelijk te maken, door de initiatieven een podium te bieden en door een deel van de kosten voor deelnemende scholen te betalen.

Ten tweede de lerarenopleidingen en PABO's. Een eerste stap is het creëren van een verbetercultuur in al deze instellingen, zodat studenten tijdens hun opleiding al zien dat hun eigen docenten als professionals samenwerken. Zij zien in zo'n cultuur docenten elkaars lessen bezoeken, samen hun onderwijspraktijk onderzoeken, samen lessen voorbereiden en zelf hun studenten om feedback vragen en daar naar handelen. Ten tweede verandert de manier waarop lerarenopleidingen samenwerken met opleidingsscholen: stagebegeleiders, leraren en studenten werken nauw samen en geven elkaar feedback. Bovendien wisselen de opleidingen en de scholen onderling docenten uit. De overheid stimuleert dit gedrag door deze manier van werken op te nemen in de verwachtingen aan lerarenopleidingen.

Tenslotte de schoolleider-opleidingen. Heel goede leraren met leidinggevende kwaliteiten kunnen de stap tot schoolleider maken. Maar ze missen vaak nog een aantal essentiële vaardigheden: hoe maak je tijd vrij voor het primaire proces? Hoe geef je leiding aan een verbetercultuur? Hoe geef je onderwijskundig leiding? De overheid kan hier samen met vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers – met instrumenten als het schoolleidersregister – richting aan geven.

* * *

Tot slot, het is tijd om de schroom van ons af te gooien. Talloze mooie voorbeelden op scholen laten zien dat een professionele cultuur samengaat met hogere kwaliteit van onderwijs. Miljoenen leerlingen kunnen daar profijt van hebben en biedt leraren meer werkplezier. Er zijn voldoende handvatten om in circa 5 jaar het Nederlandse onderwijs de stap naar een professionele cultuur te laten maken. Niets belet ons aan de slag te gaan.

Juni 2016

De Kritische Vrienden van de Lerarenagenda

De Kritische Vrienden van de Lerarenagenda bestaan uit:

Renée van Eijk, *Leraar Combinatie 70, Rotterdam en voorzitter Leraren met Lef*

Jelmer Evers, *Docent Unic, Utrecht*

Ferry Haan, *Docent Jac.P.Thijssen College, Castricum, lid Onderwijsraad en publicist*

Tingue Klapwijk, *Leraar bovenbouw Montessorischool Valkenbos, Den Haag*

Ilja Klink, *Directeur De Nederlandse School*

Bernie Kooistra, *Directeur basisschool St. Jozef, Geldrop (Eenbes)*

Leo de Kraker, *Oud-rector/bestuurder en management coach vo*

Dominique Majoor, *directeur pabo Avans Hogeschool*

Jeanette van Ommen, *Opleidingsmanager DLE en TC, ROC Alfa College, Hoogeveen*
Marco Snoek, *Lector Leren en Innoveren HvA*
Jaap Versfelt, *Directeur Stichting Leerkracht*
Geert-Jan Wassink, *Docent ROC Rijn IJssel en coördinator Rijn IJssel Student Companies*
Sjouke Wouda, *Directeur Het Kamerlingh Onnes, Groningen (Reitdiep College)*