

# Echte ondernemers worden geen leraar

DOOR FRANK WEIJERS

**Z**ouden professionals als advocaten en tandartsen toelaten dat anderen hun vertellen hoe ze hun werk moeten doen? Waarom doen leraren dat dan wel?

Een school vormt geen maatschap van leraren, die gezamenlijk bepalen welke ondersteuning (zoals een secretaresse, een conciërge, administratief medewerkers en een bureaumanager) ze willen inhuren zodat ze zich optimaal kunnen concentreren op hun werk als leraar. Scholen zijn precies 'andersom' georganiseerd: niet de professionals, maar de managers voeren de boventoon. Je ziet het in de organisatieplaatjes: bovenin staat de rector of directeur, daaronder hangen conrectoren, teamleiders en afdelingsleiders en pas helemaal onderaan komen we de leraren tegen.

## Ondergeschikten

Leraren solliciteren op een baan bij een school. Daarmee zijn de hiërarchische lijnen helder: de leraren zijn de ondergeschikten, de directeuren, rectoren, adjuncten en teamleiders hun bazen die het beleid bepalen en functionerings- en beoordelingsgesprekken met hen voeren. En aan het begin van ieder schooljaar krijgen ze een takenformulier waarop in detail staat aangegeven wat ze moeten gaan doen.

*Zolang leraren zich gedragen als werknemers in loondienst met een aantal taken, zullen schoolleiders hen niet als professionals behandelen. En omgekeerd zullen leraren zich niet als professionals gaan gedragen, zolang schoolleiders hen benaderen als werknemers in loondienst met een aantal taken.*

***Zolang leraren zich gedragen als werknemers in loondienst met een aantal taken, zullen schoolleiders hen niet als professionals behandelen.***

Schoolleiders voelen zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, terwijl ze daar voor hun gevoel onvoldoende invloed op hebben. 'Daar krijg ik nou eenmaal schaal 15 voor', verzuchten ze tegen hun partner. En zo neigen ze zich ook te gaan gedragen tegenover de leraren op school: 'Ik ben hier eindverantwoordelijk, dus ik zal er alles aan doen om te zorgen dat jullie zo goed mogelijk presteren.' Dat 'alles' is synoniem voor 'nog meer sturen'. Daar zitten leraren niet op te wachten. De sfeer op school wordt er niet beter door, wat ook - en in het verlengde hiervan - geldt voor de kwaliteit van het onderwijs

## Maatschap

Stel dat een aantal leraren besluit om zich in een maatschap te verenigen en een eigen school te starten. Dan zijn ze niet langer werknemers in loondienst met een takenpakket, maar ondernemende professionals die zelf, samen met hun collega's, leiding geven aan hun school. De managers die worden ingehuurd zijn niet hun bazen, maar ze zijn bij de maatschap in dienst om leraren allerlei regelwerk te besparen. Zodat die zich voluit kunnen richten op het werk dat ze graag en goed doen.

*Eindelijk kun je voluit over je professionele ruimte beschikken. Je hebt niet langer directie-*

*leden boven je die menen het beter te weten en je van alles willen laten doen waar je geen zin in hebt en/of waarvan je de zin niet inziet.*

Aangezien ouders en leerlingen vrij zijn in hun schoolkeuze zullen de leraren in de maatschap er, gedreven door een gezamenlijke ambitie, alles aan doen om er de allerbeste school van te maken. Want zo zijn professionals: ze



Frank Weijers

doen hun werk graag heel goed, en met veel plezier, mits hun daartoe de ruimte wordt gelaten.

### **Geld**

Ook in financieel opzicht biedt deze organisatievorm voordelen. Het ontbreken van relatief duurbetaalde directieleden geeft de leraren in de maatschap wat extra financiële armslag. Daarmee kunnen ze bijvoorbeeld investeren in hun eigen professionalisering en in tijd die ze samen aan onderwijsontwikkeling besteden.

### **Poolse landdag**

Een interessante vraag is hoe overleg en besluitvorming zullen plaatsvinden in een school die als maatschap gerund wordt. In plaats van een rector of directeur die het

laatste woord heeft, is er nu een collectief van leraren dat de verantwoordelijkheid voor het schoolbeleid draagt, met alle bijbehorende bevoegdheden. Daarin schuilen twee risico's. Het maatschapoverleg zou natuurlijk kunnen ontaarden in een Poolse landdag, als iedereen overal over wil meepraten en meebeslissen. Daarin zit dan ook de oplossing: niet doen. Per thema zijn er steeds een paar collega's - minstens twee en maximaal zes, want met meer tegelijk samenwerken gaat niet zo best - die het in beleid omzetten. Zolang dit bijdraagt aan de collectieve ambitie en niemand er echt fundamentele bezwaren tegen heeft (wat iets anders is dan 'een wat andere zienswijze') staat het niet opnieuw ter discussie.

Het tweede risico is dat niemand echt zijn leiderschap neemt. Dat valt te tackelen door een helder onderscheid te maken tussen *de baas spelen* en *je leiderschap nemen*. Het eerste is *not done*, het tweede is een *must*. Je neemt je leiderschap door je bijdrage zonder terughoudendheid te leveren, in verbinding met anderen en met de gedeelde ambitie. Het is absoluut noodzakelijk dat iedereen dat doet - en elkaar er met regelmaat aan blijft herinneren hoe belangrijk dat is - én dat iedereen actief bijdraagt tot een klimaat van waardering (voor elkaar) en mogelijkheden (voor anderen om hun leiderschap te nemen).

### **Controle**

Zou een maatschap van leraren, net als schoolleiders in hiërarchisch georganiseerde scholen, ten prooi gaan vallen aan eenzelfde drang tot controle en sturing? Zouden de dagen zich weer gaan vullen met nauwgezet geplande vormen van overleg (vaksecties, teams, etc)? *Of zou het kunnen dat leraren zélf heel goed in staat zijn om te bepalen met wie, wanneer en waarover ze overleggen, zonder dat dit tot in detail wordt gepland?*

### **Hoe?**

Rest de vraag hoe we het voor elkaar gaan krijgen: scholen die geleid worden door de leraren zelf, verenigd in maatschappen. Het antwoord is simpel: dat gaan 'we' niet voor elkaar krijgen, dat gaan leraren zelf doen. Tenminste, als ze verwachten dat ze hun werk een stuk aantrekkelijker gaan vinden wanneer ze voluit over hun professionele ruimte kunnen beschikken (en deze goed weten te benutten), én als ze over voldoende moed en ondernemerszin beschikken. ●

► **Frank Weijers heeft ruim dertig jaar ervaring in het onderwijs als adviseur, opleider, coach en (interim-)leidinggevende. Hij werkt vanuit zijn eigen bureau, [frankweijers.com](http://frankweijers.com) BV. Daarnaast is hij als opleider verbonden aan de Master of Educational Management van de NSO (Nederlandse School voor Onderwijsmanagement). Momenteel schrijft hij een boek over professionele ruimte en leiderschap in onderwijs, dat in het najaar van 2013 zal verschijnen. E-mail: [f.weijers@me.com](mailto:f.weijers@me.com)**