

# Samenvatting

De professionele kwaliteit en expertise van leraren scheppen én vereisen een zekere professionele ruimte, vrij van de invloed van de overheid en ook, tot op zekere hoogte, van de hiërarchische (arbeids)relatie met het bevoegd gezag en de leiding van de organisatie. Deze professionele ruimte is niet vrijblijvend of onverplicht, maar moet altijd ingevuld worden ten dienste van de onderwijskwaliteit. Ondanks beleid gericht op het optimaliseren van deze professionele ruimte, zijn er signalen dat deze ruimte wordt aangetast door factoren als te hoge ervaren werkdruk en te weinig ervaren zeggenschap. De vraag die in dit advies centraal staat is daarom: hoe kan de professionele ruimte van leraren optimaal worden gecreëerd, benut en verantwoord?

De Onderwijsraad vindt dat er een ander perspectief nodig is op het begrip professionele ruimte, waarbij 'enkelvoudige' beleidsvorming en -implementatie vervuild wordt voor een integrale beleidsvorming en -implementatie. Deze integrale benadering wordt gevonden in het concept handelingsvermogen. Handelingsvermogen ontstaat als mensen hun werk zelf mede vorm kunnen geven doordat drie dimensies op elkaar zijn afgestemd: competenties, structuur en cultuur. Handelingsvermogen gaat dus niet alleen over wat leraren zelf moeten meebrengen en doen, maar ook over de condities waaronder ze werken (structuur en cultuur). Die condities verdienen aandacht in beleid en uitvoering. Die aandacht is er op dit moment onvoldoende, zo constateert de raad. De meeste aandacht gaat nu uit naar het ontwikkelen van competenties van individuele leraren via scholing.

Om handelingsvermogen te versterken, adviseert de raad meer en betere samenwerking in de teams en meer aandacht voor structuren en cultuur die handelingsvermogen ondersteunen. Het team kan structuur en cultuur bieden waarbinnen leraren zich ontwikkelen. Teams bieden ook sociale steun, wat een middel kan zijn tegen een te hoge ervaren werkdruk. Tot slot zijn er binnen een team mogelijkheden voor horizontale sturing en verantwoording, waardoor minder verticale sturing vanuit schoolleiding en overheid nodig is. Het versterken van handelingsvermogen ten dienste van onderwijskwaliteit is primair een organisatievraagstuk. De overheid dient op dit punt op een gepaste afstand te blijven. De overheid heeft vooral een faciliterende en stimulerende rol gericht op teamleiderschap en teamontwikkeling binnen scholen.

## **Aanbeveling 1: verdere versterking van competenties leraar vanuit de kracht van het team**

In sommige sectoren en scholen is samenwerking in teams vanzelfsprekender dan in andere, maar over de gehele breedte zijn er verbeteringen mogelijk en nodig. Hiertoe adviseert de raad ten eerste om samenwerking en 'peer review' beter in te bedden in de dagelijkse praktijk. Ten tweede adviseert de raad meer gebruik te maken van (materiële en niet-materiële) prikkels en instrumenten voor teamontwikkeling. Tot slot benadrukt de raad dat leraren en teams zelf een actieve houding aan kunnen nemen en ook zelf moeten zoeken naar mogelijkheden om handelingsvermogen te versterken en te realiseren. De lerarenopleiding heeft een belangrijke rol in het aanleren van deze houding.

## **Aanbeveling 2: kies professional governance als uitgangspunt voor structuren en cultuur**

Teams functioneren niet vanzelf, daar zijn ondersteunende structuren en cultuur voor nodig. De raad adviseert voor het vormgeven hiervan een andere sturingsfilosofie te gebruiken dan nu gangbaar is in het onderwijs. 'Professional governance' zet de leraar en zijn team centraal. Vanuit deze filosofie geredeneerd is handelingsvermogen gebaat bij structuren die grenzen aangeven (dit biedt veiligheid en duidelijkheid), bij afstemming tussen structuren (binnen en

buiten de school) en bij flexibele structuren die teamleiderschap ondersteunen. Verder wordt handelingsvermogen versterkt door een cultuur waarin vertrouwen, respect en een lerende houding centraal staan.