

Een ander perspectief op taakbeleid en werkdruk

Sfeerverslag van het debat over werkdruk en taakverdeling in het voortgezet onderwijs in De Balie, Amsterdam, 3 februari 2016. Het debat maakt deel uit van de serie debatten over Samen leiding geven aan schoolontwikkeling.

“Scholen geven zelf vorm aan het taakbeleid. Taakbeleid neemt de werkdruk niet weg”, zegt Jilles Veenstra in zijn inleiding op het debat over werkdruk en taakbeleid in het voortgezet onderwijs. “Scholen vinden wel oplossingen, en vanavond gaan ze met elkaar daarover in gesprek.” Veenstra is voorzitter van de Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv) en bestuurder van Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs. Samen met Arbeidsmarktplatform PO en debatcentrum De Balie in Amsterdam heeft Voion het initiatief genomen voor de debatreeks ‘Samen leiding geven aan schoolontwikkeling’. Deze debatreeks heeft tot doel een bijdrage te leveren aan een structurele onderwijsdialoog.

Opslagfactor 2,212

Bij Stichting Progresso in Amsterdam, het bevoegd gezag van het Calandlyceum en van Caland2, staat het hele taakbeleid op één A-viertje. Directeur Wilfred Vlakveld: “Dat betekent niet dat daarmee het taakbeleid is gerealiseerd. Het blijft een proces en ontwikkelingen gaan door.” Op het Calandlyceum en Caland2 is de discussie omgekeerd: de inhoud van het docentschap is uitgangspunt, niet de taakomvang. “We hebben met de *Kijkwijzer professionele ruimte* van Voion het begrip ‘professionele ruimte’ onderzocht. De PMR (personeelsfractie van de medezeggenschapsraad, red.) heeft een studiedag georganiseerd over leraarschap. Wat betekent ‘leraarschap’ op onze scholen?” Een docent is volgens de leraren van Calandlyceum iemand die zich ontwikkelt, een vakman of -vrouw die autonoom is en die rollen als leider, onderzoeker of coach vervult. Vanuit deze rolopvatting zijn de contouren van het taakbeleid vastgesteld. Er volgde een tweede studiedag, nu met het bestuur en leerlingen erbij. Het nieuwe taakbeleid is simpel en open, kent geen omreken Tabellen, gaat uit van professionele ruimte en autonomie, is gebaseerd op vertrouwen en gaat uit van verschillen. Vlakveld: “In het nieuwe taakbeleid is de opslagfactor per lesuur 2,212. Dat komt precies uit op de normjaartaak van 1.659 uur. Dan moet je dus wel met elkaar in overleg over de verdeling van het werk.” Er blijven wel uitdagingen. Docenten moeten met elkaar in gesprek en feedback geven en ontvangen is een vaardigheid die moet worden geleerd. Ook moeten de professionele werkverbanden verstevigd worden en is er een investering nodig in het personeelsbeleid.

Terug in de tijd

Vanuit de zaal komt de vraag of Calandlyceum niet teruggaat in de tijd. “Dertig jaar geleden was er ook geen taakbeleid. We waren allemaal vanzelfsprekend bezig met de fotoclub en de schaakclub. Later zag je steeds meer collega’s meteen na schooltijd op de fiets springen, en daarom is het taakbeleid gekomen. Hoe voorkom je dat jullie aanpak op dezelfde manier afglijdt?” Vlakveld: “Vroeger was docentschap een solitair beroep, nu verdelen we de taken. We doen het samen. We voorkomen dat we afglijden door het proces te blijven begeleiden. De cultuur moet professioneler worden en daarin hebben we de eerste stap gezet.”

Burn-out

De eerste ronde gaat het gesprek over wat de grootste uitdaging van deze nieuwe werkwijze is. Een docent zegt: “Veertig mensen betekent dat je het werk moet verdelen over veertig. Dan kun je elkaar aankijken en vragen: deze taken liggen er, wie heeft ruimte?” Een rector maakt zich zorgen over jonge enthousiaste docenten. “Die vinden alles leuk en pakken alles op. Ze werken zich over de kop en krijgen een burn-out.” Willem de Potter, bestuursvoorzitter van het Van Lodenstein College in Utrecht: “Het gaat erom dat je alle docenten enthousiast maakt. Wij hebben ook een mbo. Daar zitten de teams bij elkaar om taken te verdelen en dat doen ze op basis van de aanwezige talenten. Er wordt ook gekeken naar de urenverdeling, maar ook dat doen ze zelf.”

Livestream

Via een livestream kunnen belangstellenden het debat in De Balie meemaken. Open Schoolgemeenschap De Bijlmer volgt onder het genot van een maaltijd de gebeurtenissen. Adjunct-directeur Paul Baartman twittert: “Hoe geven jullie dat verantwoording afleggen aan collega’s vorm?” Rutger Gast, een docent van Caland2: “Er moeten dingen gebeuren en we bespreken in groepjes wie dat gaat doen. Natuurlijk zie je docenten wel eens snel op de fiets stappen, maar dat betekent niet dat uren opschrijven wel werkt. We willen er allemaal samen zijn voor de school. Dat is de uitdaging waar we voor staan, de schoolleider en het bestuur voorop.”

Patronen doorbreken

Tijdens het tweede deel van het programma houdt het acteursgezelschap Crux Creaties de deelnemers een spiegel voor. Peter Berkhout, de leider van het gezelschap, legt uit dat de acteurs patronen in de communicatie zullen laten zien. “De voorstelling heet *‘Je gaat het pas zien als je het door hebt’*. Dat betekent: je moet de onderstroom begrijpen. We laten zien wat zich tussen mensen afspeelt. Deze mensen verzinnen oplossingen, maar die oplossingen worden de nieuwe problemen.” De deelnemers wordt gevraagd om de patronen te identificeren.

Eerste zin

Die zijn zeker herkenbaar in de zaal: “Men voert een gesprek zonder te luisteren. Je ziet de wanhoop in de ogen groeien.” Een andere deelnemer: “Je kunt het oplossen als je echt doorvraagt. Maar hier worden problemen over de schutting gegooid. Ze zijn ook goed in veralgemeniseren, een persoonlijk gesprek houden ze af.” Volgens een derde is dat het gevolg van de managementcursus die ze ongetwijfeld hebben gevolgd. “Ze hebben afgeleerd normaal te praten, heel herkenbaar.” Ook merkt een docent op dat niemand de vraag stelt waarom dat overzicht dat ogenschijnlijk van buitenaf wordt opgelegd eigenlijk zo belangrijk is.

Na de voorstelling ‘adopteert’ iedere tafel een personage. De opdracht is te noteren wat de eerste zin is die het personage moet uitspreken om het patroon te doorbreken. Daarna laten de acteurs zien wat er gebeurt als ze dit nieuwe script volgen. In de leerlijn *‘Je gaat het pas zien als je het door hebt’* op de Voion-website zijn de opdrachten, uitleg en achtergrond te vinden om met deze bril naar de eigen organisatie te kijken.

Aandacht

Hein van Asseldonk, bestuurslid van Voion, sluit de bijeenkomst af. “We moeten meer aandacht schenken aan de professionele dialoog . Het is belangrijk om daarvoor met elkaar een taal te ontwikkelen, zodat je als gespreksdeelnemer elkaar beter begrijpt. Een mooie opening daarvoor is om de opslagfactor belachelijk hoog te maken. Belangrijk is ook de fundamentele vraag wat het betekent om een leraar te zijn op een school, en vragen te stellen bij processen. Waarom doen we dit? Wat is belangrijk? We moeten het inderdaad samen doen. Autonomie kan leiden tot eenzaamheid. Bij het onderwijs gaat het om aandacht.”