

# LERAREN Echte ondernemers worden geen leraar ONDERNEMER

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 correctoren, 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 directieleden 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.*

*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 armsgslag. 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 de verantwoordelijkheid voor het schoolbeleid met alle bijbehorende bevoegdheden. Daarin schied twee risico's. Het maatschapoverleg zou natuurlijk wel meepraten en meebeslissen. Daarin zit de oplossing: niet doen. Per thema zijn er steeds collega's - minstens twee en maximaal zes, want tegelijk samenwerken gaat niet zo best - die het omzetten. Zolang dit bijdraagt aan de collectieve ambitie. Het is absoluut noodzakelijk dat iedereen doet - en elkaar er met regelmaat aan blijft herinneren hoe belangrijk dat is - én dat iedereen actief bijdraagt aan een klimaat van waardering (voor elkaar) en mensen (voor anderen) om hun leiderschap te nemen.

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 de *leiderschap*. Het eerste is *not done*, het tweede is een *must*. Het leiderschap door je bijdrage zonder terughouding te leveren, in verbinding met anderen en met de ambitie. Het is absoluut noodzakelijk dat iedereen doet - en elkaar er met regelmaat aan blijft herinneren hoe belangrijk dat is - én dat iedereen actief bijdraagt aan een klimaat van waardering (voor elkaar) en mensen (voor anderen) om hun leiderschap te nemen.

## Controle

Zou een maatschap van leraren, net als school, hiërarchisch georganiseerde scholen, ten prooi vallen aan eenzelfde drang tot controle en sturing? De dagen zich weer gaan vullen met nauwgezet vormen van overleg (vaksecties, teams, etc)? *Kunnen dat leraren zelf heel goed in staat zijn? Kunnen dat leraren zelf heel goed in staat zijn? Kunnen dat leraren zelf heel goed in staat zijn? Kunnen dat leraren zelf heel goed in staat zijn?*

## Hoe?

Rest de vraag hoe we het voor elkaar gaan krijgen. Die geleid worden door de leraren zelf, verenigen schappen. Het antwoord is simpel: dat gaan 'elkaar krijgen', dat gaan leraren zelf doen. Terwijl ze verwachten dat ze hun werk een stuk aantrekkelijker vinden wanneer ze voluit over hun professionele ruimte kunnen beschikken (en deze goed weten te gebruiken, én als ze over voldoende moed en onderneemerschap beschikken. ●

► Frank Weijers heeft ruim dertig jaar ervaring in het onderwijs als adviseur, opleider, coach en (interim-)leidinggevend vanuit zijn eigen bureau, frankweijers.com BV. Daarvoor was hij opleider verbonden aan de Master of Educational Leadership van de NSO (Nederlandse School voor Onderwijsontwikkeling). Momenteel schrijft hij een boek over professioneel leiderschap in onderwijs, dat in het najaar van 2013 zal verschijnen. E-mail: f.weijers@me.com

## Eerste onconferentie over lerarenmaatschappen

Op 22 maart vindt een evenement plaats dat in een aantal opzichten uniek is. Het onderwerp van gesprek zal zijn: de lerarenmaatschap (of: hoe organiseer ik de docent echt centraal?) Behoudens het gespreksonderwerp zal het gesprek gevoerd worden zonder agenda en de uitkomsten worden geheel bepaald door de inbreng van de aanwezigen. Een zogenaamde *onconferentie*. Van Twaalf tot Achttien sprak met twee van de initiatiefnemers, Frank Weijers en Dick van der Wateren.

DOOR RENSKE VALK

In de september-editie van het vorige jaar schreef proceskundige Frank Weijers, ook oud-schoonleider en oud-docent, een artikel met de aansprekende kop 'Echte ondernemers worden geen leraar'. In die bijdrage schreef hij onder andere: *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 directieleden 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.*

Op het artikel kwamen veel reacties van verschillende soort; enthousiaste, ongelovige, cynische. Dat het kriebelde was wel duidelijk, Weijers had iets aangeraakt in veel leraren en lezers op een manier die aanzette tot actie. Wat

was en is zijn eigen belangrijkste beweegreden om deze bijdrage te leveren? Frank Weijers: 'Het is een merkwaardig en hardnekkig misverstand dat leidinggevend in scholen beter zouden weten hoe goed onderwijs eruit ziet dan leraren. Natuurlijk is dat niet zo. Waarom zijn het dan leidinggevend die het beleid bepalen dat de leraren vervolgens gaan uitvoeren? Waarom doen leraren dat niet zelf? Leraren zijn uitstekend in staat leiding te geven aan zichzelf en aan hun school. Als groep professionals hebben ze niet zozeer bazen nodig, als wel mensen die zorgen voor logistieke en administratieve ondersteuning. Zo doen advocaten dat ook: zich verenigen in een maatschap en daaromheen de ondersteuning regelen die ze nodig hebben om hun werk goed en met plezier te kunnen doen. En dat laatste is precies wat professionals, zoals leraren, graag willen.' Dick van der Wateren, docent natuurkunde en nlt, schreef enkele dagen later in een mail: 'Jemig, net het artikel van Frank gelezen. Dit idee spreekt me enorm aan. Het is net of het al jaren in mijn achterhoofd zat.'

Het opschrijven van aansprekende vergezichten is de eerste stap, maar hoe overbruggen we de afstand tussen droom en daad? Daarop is maar één antwoord mogelijk: door te doen. Dick van der Wateren: 'In 2013 heb ik meegeschreven aan 'Het Alternatief' van René Kneyber en Jelmer Evers. Een van de boodschappen van dat boek is 'Flip the System': collectieve autonomie van leraren, waarbij leiderschap en bestuur dienend zijn in plaats van leidend. Dat is altijd mijn opvatting van leiderschap geweest – en overigens ook van mijn lesgeven. Ik heb mij altijd medeverantwoordelijk gevoeld voor de school waar ik werk. Nu wordt het tijd om deze vorm van leiderschap in praktijk te brengen. Ik zou niet weten wie of wat ons kan tegenhouden.'

Frank Weijers is erg enthousiast over het doorpakken van het idee van lerarenmaatschap: 'Onvoldoende sprankelend onderwijs in een afrekencultuur overkomt ons niet, we laten het gebeuren. Het is de hoogste tijd dat we daar wat aan gaan doen. Leraren kunnen daarin de hoofdrol spelen. Als een groep leraren besluit tot het oprichten van een maatschap, kan dat tot een interessante doorbraak op het gebied van onderwijs- en organisatieontwikkeling leiden. Het gaat hier niet om een onderwijsvernieuwing, maar om een organisatieverandering waarmee leraren zichzelf aan het stuur zetten. Zo kunnen leraren zelf bepalen hoe het onderwijs op hun school eruit moet zien. Bovendien sparen ze de salariskosten van relatief dure managers uit. Dat geld kunnen ze bijvoorbeeld besteden aan hun eigen ontwikkeling, waardoor ze hun werk nog beter en met nog meer plezier gaan doen.'

Van der Wateren en Weijers hebben besloten om in het

verder nadenken over en vormgeven van het idee van de maatschap de onconventionele lijn te volgen van de 'onconferentie'.

Dick van der Wateren: 'In oktober 2013 heb ik met Gerard Dummer, Frans Droog en Erik Redegeld de eerste Nederlandse edCamp georganiseerd, waar zo'n 150 leraren uit het hele land aan meededen. Er waren geen uitgenodigde sprekers. Lezingen en workshops werden door de deelnemers zelf (soms spontaan ter plekke) georganiseerd. Na afloop keken we terug op een heel vruchtbare en leerzame dag.'

Hoe werkt een onconferentie? En wat is de waarde van een onconferentie in vergelijking met gewone conferenties? Van der Wateren: 'Een onconferentie is een bijeenkomst rond een thema (in dit geval lerarenmaatschappen) die door de deelnemers zelf wordt georganiseerd. Geen tevoren vastgesteld programma, geen uitgenodigde sprekers. Deelname is open voor alle bevoegde docenten po, vo, mbo en hbo en studenten aan een lerarenopleiding. De kosten van de organisatie worden zo laag mogelijk gehouden. Deelnemers nemen hun eigen lunch mee en brengen eigen materialen mee. De kracht van een onconferentie is dat alle deelnemers evenveel gelegenheid krijgen een bijdrage te leveren aan het eindresultaat.'

## ***Ik heb mij altijd medeverantwoordelijk gevoeld voor de school waar ik werk. Nu wordt het tijd om deze vorm van leiderschap in praktijk te brengen.***

Wat verwachten Van der Wateren en Weijers van 22 maart? Of misschien beter: op welke uitkomsten hopen ze? Weijers: 'Ons onderwijs is toe aan een fundamentele verandering. Het huidige systeem is niet meer toereikend voor de toekomst die al is begonnen. Hiërarchisch leiderschap, waarbij mensen invloed hebben omdat ze een bepaalde functie bekleden, gaat plaats maken voor gedeeld leiderschap, waarbij mensen invloed hebben op basis van hun bijdrage. Ik hoop dat de onconferentie van 22 maart tot deze transformatie bijdraagt en dat leraren in beweging komen om hun ruimte voluit in te nemen.' Van der Wateren: 'Het zou natuurlijk geweldig zijn als er een of meer lerarenmaatschappen zouden ontstaan na deze dag. Maar alleen al de power van een veel docenten bij elkaar die bereid zijn het systeem te 'flippen' kan 22 maart tot een succes maken.'

Om deze onconferentie te kunnen hosten heeft UniC, de eigenzinnige havo-vwo school in Utrecht (Van Bijkershoeklaan 2, 3527 XL Utrecht) op 22 maart haar gebouw ter beschikking gesteld. Inschrijving voor het evenement kan gebeuren via <http://lerarenmaatschap.pbworks.com/> of door een mail te sturen naar [dickvanderwateren@me.com](mailto:dickvanderwateren@me.com). Raadpleeg de wiki met regelmaat om op de hoogte te blijven van belangrijke mededelingen. ●