

## Professionele ruimte

*De heer De Potter is lid van het College van Bestuur van twee forse onderwijsorganisaties. Bestuurders en managers wordt aangewreven dat zij de docenten te zeer beknotten in de professionele ruimte die ze nodig hebben om hun werk te doen. Hij vindt die beschuldiging niet helemaal terecht. Op zijn blog (16/6/2010) stelt hij dat docententeams vaak heel wat ruimte gegund wordt om het werk naar eigen goeddunken in te richten, maar dat de professionele ruimte van de individuele docent vervolgens dreigt te worden dichtgetimmerd door afspraken binnen het team.<sup>1</sup>*

*Dat is natuurlijk een mooie manier om het eigen straatje schoon te vegen. Maar op zich heeft De Potter een punt. Als professionals klagen dat ze te weinig ruimte krijgen om hun professionele opdracht te vervullen, moeten ze zich afvragen waar de aangrijppingspunten liggen om die ruimte te vergroten. Laten we eens een lijstje proberen te maken voor een workshop over gebrek aan professionele ruimte: kan iemand er iets aan doen, zo ja wie?*

**1. Externe en interne stakeholders.** Een onderwijsinstelling is een professionele organisatie die opereert in een omgeving. Door de stakeholders in die omgeving worden eisen, verlangens en randvoorwaarden op de onderwijsinstelling afgevuurd die haar handelingsruimte beperken. Bijvoorbeeld door:

- de wetgever, landelijke en gemeentelijke overheden, onderwijsinspectie,
- het afnemende veld waar de gediplomeerden terechtkomen (vervolgopleidingen, werkgevers),
- de concurrerende onderwijsinstellingen en de potentiële of actuele samenwerkingspartners,
- de potentiële en actuele leerlingen (c.q. studenten), hun ouders en hun belangenorganisaties,
- de potentiële en actuele personeelsleden, hun vakbonden en hun professionele beroepsorganisaties.

**2. Instellingsbestuur en -management.** Rekening houdend met die eisen, verlangens en randvoorwaarden, geeft het instellingsbestuur, samen met het management op de onderscheiden echelons, vorm aan het beleid, waarmee de handelingsruimte van de docententeams en van de individuele docenten nader wordt afgegrensd. Overigens zullen de bestuurders en managers daarbij niet alleen rekening houden met de onder 1 genoemde stakeholders, maar ook met de belangen van andere, interne stakeholders:

- de instelling en haar samenstellende onderdelen,
- de bestuurders en managers.

**3. De teamleider of -coördinator.** Volgens De Potter zijn vervolgens de docententeams aan zet, die de handelingsruimte van de individuele professional nader kunnen inperken, binnen de kaders die door het instellingsbestuur en -management gesteld zijn en rekening houdend met de belangen van de onder 1 en 2 genoemde stakeholders. Ik ben het echter niet volledig met hem eens. Het is immers niet uitgesloten dat de teamleiders zich als een eigen managementlaag ontpoppen, die de ruimte voor docenten om in teamverband beslissingen te nemen (alsmede de professionele ruimte van de individuele docent) aanmerkelijk kunnen beperken. Professionele ruimte heeft te maken met de zeggenschap die docenten, zowel individueel als in teamverband, over hun eigen werk hebben.

**4. Het docententeam.** Daarmee komen we bij het docententeam, dat volgens De Popper nog een flinke eigen beleidsruimte heeft en dat door de eigen beleidslijnen en afspraken nog vele mogelijkheden heeft om de professionele ruimte van de individuele docent te verkleinen of vergroten. Overigens zal het team (evenals de teamleider) daarbij niet alleen rekening moeten houden met de onder 1 en 2 genoemde stakeholders, maar ook met de belangen van andere, interne stakeholders:

- de andere teams, en
- ieder lid van het eigen team.

**5. De individuele docent.** Als een docententeam een workshop over professionele ruimte zou organiseren, denk ik dat tevens de vraag aan de orde moet komen of docenten zich voldoende bewust zijn van de professionele ruimte die zij genieten. In hoeverre is het denkbaar dat klagende docenten te weinig zicht hebben op de professionele handelingsruimte die hun binnen de door hun team, de team-manager en het hogere management gestelde kaders vergund is? In hoeverre worden ze gegijzeld door hun eigen beperkte horizon? En weten ze eigenlijk zelf welke ruimte ze als professional nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen?

Hiermee stuiten we op een kernvraag. Een discussie over professionele ruimte vooronderstelt gedeelde opvattingen over de ruimte die professionals nodig hebben om hun werk goed te doen. Dat vereist een

krachtige, zelfbewuste beroepsgroep, die een visie heeft ontwikkeld over de opdracht van professionele docenten, zowel vanuit de onderscheiden vakdisciplines als vanuit het leraarsberoep in het algemeen. Gewapend met zo'n gedeelde visie kunnen leraren ook het gesprek met bestuurders en managers aangaan over de beleidskaders waarbinnen ze moeten opereren.

Laten we, met bovenstaand lijstje binnen handbereik, terugkeren naar de analyse van De Popper. We mogen aannemen dat zijn beschouwing vooral gebaseerd is op ervaringen in zijn eigen organisatie. In onderstaand schema heb ik weergegeven hoe zijn organisatie (naar mijn indruk) is opgebouwd.

College van Bestuur en Raad van Toezicht van het Van Lodenstein College (V.O.) en het Hoornbeek College (MBO), benoemd door de Stichting voor onderwijs op reformatorische grondslag						
Directie Van Lodenstein College (4000 leerlingen), bestaande uit:			Managementteam Hoornbeek College (4600 leerlingen), bestaande uit:			
Sectordirecteur VMBO	Sectordirecteur HAVO-VWO	Directeur Leerlingenzorg etcetera	Sectordirecteur Economie & Handel	Sectordirecteur Gezondheids- zorg	Sectordirecteur Welzijn	Sectordirecteur Techniek & ICT
			Unitmanagers: één per vestiging	Unitmanagers: één per vestiging	Unitmanagers: één per vestiging	Unitmanagers: één per vestiging
1 à 5 team- managers per vestiging	2 à 4 team- managers per vestiging	één zorg- coördinator per vestiging	lokale opleidings- coördinatoren	lokale opleidings- coördinatoren	lokale opleidings- coördinatoren	lokale opleidings- coördinatoren
docenten	docenten	docent- mentoren?	docenten	docenten	docenten	docenten
professionele afstemming binnen (sector-, team- en vestigingsoverstijgende?) vaksecties			professionele afstemming binnen opleidingsoverstijgende (en sectoroverstijgende?) vaksecties			
Eén locatiedirecteur per vestiging (Amersfoort, Hoevelaken, Barneveld, Kesteren)			Eén locatiemanager per vestiging (Amersfoort, Apeldoorn, Kampen, Rotterdam, Goes), gerekruteerd uit:			
Locatiemanagementteam per vestiging, bestaande uit de team-managers + locatiedirecteur			Locatiemanagementteam per vestiging, bestaande uit de vier unitmanagers			

Op het eerste gezicht is het een grote, hiërarchisch opgebouwde, complexe organisatie, waarin het vermoedelijk erg veel moeite zal kosten een gericht beleid te voeren om de professionele ruimte van docententeams en individuele docenten veilig te stellen. Zo'n beleid vereist, denk ik, een transparante organisatie met niet te lange communicatielijnen en een menselijke maatvoering. Maar ja, op zo'n papieren organogram kan een buitenstaander zich gauw verkijken.

Wes Holleman  
weblog onderwijs 18-6-2010  
<http://www.onderwijsethiek.nl>

<sup>1</sup> <http://wdepotter.blogspot.com/2010/06/professionele-ruimte.html> (16/6/2010)