

Inzake professionaliteit adviseert de Maatschappelijke AdviesRaad het College van Bestuur van Optimus als volgt:

Als je bestaansrecht bepaald wordt door de kwaliteit van het onderwijs dat je levert en als de leerkracht daarvoor essentieel is, dan is duidelijk waar je absolute prioriteit dient te liggen. De leerkracht is immers je grootste en belangrijkste 'kapitaal'. Dit advies sluit dan ook naadloos aan op het vorige: het advies over segregatie/integratie, dat pleitte voor de centrale rol van de leerkracht in het onderwijs met de kwaliteit die daarbij hoort. Welnu, dit advies gaat precies over die kwaliteit in de breedste zin van het woord, samengevat in het begrip professionaliteit.*

Wat is professionaliteit?

Om te waarborgen dat we onder professionaliteit hetzelfde verstaan eerst een omschrijving op basis van drie kernbegrippen: individualisering, roeping en collectiviteit.

Individualisering: deze ontwikkeling zorgt ervoor dat professionaliteit niet alleen objectieve aspecten als vakkennis en vakbekwaamheid kent, maar ook persoonsgebonden is. Uit eigen kracht en een zelfbewuste identiteit weet de professional wat hij/zij wenselijk, waardevol en belangrijk vindt. Dit is wezenlijk voor de eigen motivatie. Én noodzakelijk voor de praktijk, want individualisering maakt situaties specifiek en dat vraagt om maatwerk en de kunst van situationeel handelen: de leerkracht moet de praktische wijsheid hebben op de goede manier het goede te doen. Dilemma's en keuzemomenten vliegen hem/haar om de oren, elke dag weer. Zonder ervaring, creativiteit, openheid en flexibiliteit redt hij/zij het dan niet.

Roeping: dit raakt de essentie van professionaliteit het beste en komt dicht bij wat voor Rita Pierson de ultieme opdracht van de leerkracht is (zie MAR-advies over segregatie/integratie). Zo'n leerkracht gaat, door passie gedreven, helemaal voor het belang van het kind, voor de inhoud; het eigen ego is ondergeschikt. 'Je best doen' is geen argument, ook je uiterste best niet; hooguit een slap excuus. Een professional wil zich juist blijven ontwikkelen: een kritische beoordeling van het eigen functioneren is geen bedreiging. Integendeel, het is een tweede natuur geworden.

Collectiviteit: de professional beseft als geen ander het belang van het collectieve: de eigen organisatie, de maatschappij, de overheid en vooral de ouders en het eigen team zijn vitale elementen in zijn/haar werkomgeving. Zonder goede teamgeest geen goede school. Een goed team is bovendien noodzakelijk voor die kritische beoordeling. Daarom is een professionele cultuur op vertrouwen gebaseerd, voor leerkrachten de veilige ruimte om te groeien en te bloeien: relaties zijn gelijkwaardig en dialooggericht; leiderschap draait steeds minder om positie en steeds meer om functie; gezag moet steeds verdiend worden. Sfeer is een cruciaal element van een professionele cultuur.

De professional kent ook heel goed de grenzen tussen de eigen verantwoordelijkheden en die van anderen, tussen eigen kwaliteiten en beperkingen. De ervaringsdeskundigheid van ouders en kind dient daarom zwaar te wegen; daarvoor is noodzakelijk ook op dit vlak zoveel mogelijk dialooggericht te werken. Een hoog niveau van professionaliteit gaat gepaard met een even hoog niveau van bescheidenheid, vanuit krachtig zelfbewustzijn en besef van eigen grenzen. De ander wordt daadwerkelijk aangesproken op zijn/haar verantwoordelijkheid.

De adviesvraag I: kwaliteiten c.q. professioneel vermogen

Deze schets geeft meer een beeld van de persoon achter de professional dan een opsomming van 'technische' kwaliteitseisen. Ze sluit aan bij ontwikkelingen als die naar menslievende professionalisering, bijvoorbeeld in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, en passend onderwijs. Persoonlijke kwaliteiten spelen een grote rol en zullen steeds bepalender worden. Veel kwaliteiten en vaardigheden zijn te leren, maar met de persoonlijke kwaliteiten

* Voor de opstelling van dit advies heeft de notitie *Leraar zijn. Meer oog voor persoonlijke professionaliteit, Den Haag, maart 2013* van de Onderwijsraad mede als basis gediend.

ligt dat lastiger. Het is niet niks wat van de professional wordt gevraagd; het gaat dan ook niet om een betaalde hobby. Maar bij succes is de winst enorm: in aandacht voor elkaars waardigheid en sterker nog in arbeidsvreugde, waarin de passie zich bij uitstek manifesteert. De schets is allereerst geschreven met de leerkracht in gedachten. In principe geldt de schets echter niet alleen voor leerkrachten, maar evenzeer voor directies en bestuurders. Het is aan de laatste leiderschap te tonen, vanuit visie en strategie de koers vast te stellen en knopen door te hakken, waar dat nodig is. Maar ook zij zullen steeds meer opereren in de beschreven professionele context, de sfeer van dialoog en gezag dat verdiend moet worden. Dan komt het aan op samenwerken, inspireren, faciliteren, stimuleren, 'verleiden'. Wat gaat er dan boven het verbeteren van de professionaliteit?

De hamvraag voor Optimus en de afzonderlijke scholen is: hoe staat het met het peil van de professionaliteit? Want bovenstaande schets is feitelijk het beste, maar tegelijk moeilijk te realiseren antwoord op het eerste deel van de adviesvraag. Kan professionaliteit op voldoende hoog niveau waargemaakt worden, dan zijn de samenwerking met en betrokkenheid van de maatschappelijke omgeving bijna vanzelfsprekend. Succes trekt immers succes aan.

De adviesvraag II: oordeel en verwachting van de samenleving

Omdat oordeel en verwachting elkaars spiegelbeelden zijn, is het moeilijk onderscheid tussen beiden te maken. Een hoge verwachting zal minder snel leiden tot een positief oordeel en bij een lage verwachting luidt het oordeel al gauw: 'zal wel'.

Een ander probleem is de samenleving: wie of wat is dat? De overheid met de nadruk op de kenniseconomie, de burgers die daar niet zo mee bezig zijn, het bedrijfsleven dat vooral goede vaklui wil, de ouders die hun kinderen, al of niet ambitieus, vooral gelukkig willen zien? In eerste instantie is het antwoord op dit deel van de adviesvraag in wezen hetzelfde als het vorige: zit het met de professionaliteit goed, dan zit het ook met oordeel en verwachting van de samenleving goed. Een goede school heeft namelijk niet zo maar een goede naam en dat krijg je echt niet alleen met p.r. voor elkaar! Maar eenmaal een goede school, dan wil iedereen daar toch bij horen. Een goede, professionele school wordt door iedereen gehoord!

De omstandigheden echter lijken niet echt bevorderlijk om de gestelde topprioriteit te vertalen in een succesvolle praktijk. Ter illustratie:

- menige leerkracht klaagt: *'ik heb toch niet geleerd voor administratieve kracht'*. Zelfs als dat alleen maar beleving is, is het een ernstige zaak. Het feit dat dit in de hele publieke sector aan de orde is, onderstreept de ernst van de situatie nog eens extra;
- er is nauwelijks ruimte voor het "waarom" van wat je doet, omdat je vrijwel continu in de 'doe-modus' zit: *je moet alles de hele tijd doen en alles is belangrijk en morgen moet je er ook staan*;
- als de (ernstige) twijfels over de vakkennis en vakbekwaamheid van leerkrachten kloppen, hoef je het al helemaal niet over professionaliteit te hebben: ze verstaan hun vak niet eens;
- in het voortgezet onderwijs is de werkdruk erg hoog; 1 op de 5 leerkrachten zit thuis met een burn-out (volgens een reportage van Zembla). In hoeverre is dit ook nabije toekomst voor het basisonderwijs of al voor een deel feit?
- er is nauwelijks een maatschappelijk probleem te bedenken of het wordt op het bord van de school geschoven;
- en heel recent de bevinding van de Onderwijsinspectie dat het opleidingsniveau van de ouders weer steeds meer – onaanvaardbaar – verschil maakt voor de kansen van kinderen.

Het is erg lastig de objectieve waarheid van deze zaken vast te stellen, maar ze zijn te ernstig en te hardnekkig om ze zomaar weg te wuiven. Als bovenstaande beweringen kloppen, dan ziet het er voor de verbetering van de professionaliteit niet best uit. En wat hebben Optimus en de afzonderlijke scholen, leidinggevend en leerkrachten, objectief voor mogelijkheden om deze omstandigheden ten goede te keren? En als die mogelijkheden er zijn, heb je dan de moed ze tot het uiterste te benutten, de grenzen op te zoeken en anderen (overheid, ouders, enz.) ook aan te spreken op hun verantwoordelijkheid? Want de samenleving verwacht een hoofdrol van het onderwijs in een aantal ingrijpende ontwikkelingen, waarvan individualisering,

digitalisering en globalisering de belangrijkste zijn. Het onderwijs moet elk kind leren zich later staande te houden als krachtig, zelfredzaam individu en zijn bijdrage te leveren. Maar nu al is de maatschappij in mindere of meerdere mate te ingewikkeld voor 2,2 miljoen Nederlanders (1 op de 8!). Heel recent en nog dichterbij huis: het alarmsignaal van de Algemene Rekenkamer over 2,5 miljoen laaggeletterden in ons land. Hopelijk vallen beide getallen in elk geval samen. Deze omstandigheden zijn overigens geen excuus om de professionalisering op een laag pitje te zetten. Integendeel, de noodzaak van een substantiële professionaliseringsinslag is bijzonder groot. En...werken aan verbetering van de professionaliteit rendeert altijd.

De adviesvraag III: vuistregels voor professionaliteit

Gezien de adviesvraag doet Optimus al veel aan de professionalisering van alle medewerkers, de Onderwijscoöperatie (voorheen SBL) biedt een document met de 7 competenties primair onderwijs en zo is er nog veel meer op internet te vinden over dit thema. Maar al deze inzet lijkt nogal 'technisch' gericht te zijn, in de zin van training en vaardigheden leren. Een kader waarin ook vuistregels passen.

Dit advies heeft echter een ander perspectief: de persoon achter de professional. Daarmee staat dit advies niet tegenover de 'techniek'. Beiden vullen elkaar aan en maken het beeld van de professional compleet: zonder vakken en vakbekwaamheid geen professional, maar een professional is meer dan dat.

Dit advies legt de lat hoog. Dat stimuleert iedereen optimaal te presteren, al verschilt dat wel per persoon natuurlijk. In voetbaltermen gezegd: niet iedereen kan een 'Crujff' zijn. Wat zou je ook moeten met een elftal van enkel 'Crujffs'? Maar zo'n 'Crujff' kan wel een heel positief effect hebben op het team door zijn medespelers boven zichzelf uit te laten stijgen. De hoge lat dient immers niet tot frustratie, maar tot optimalisatie.

Geen vuistregels dus, maar wel enkele suggesties tot slot, uiteraard in de geest van de schets van professionaliteit hierboven:

1. Maak van professionaliteit/professionalisering een project van de leerkrachten zelf: de mate waarin het (ook) hun **eigen 'verhaal'** is, bepaalt namelijk grotendeels het succes ervan!
Tips, geïnspireerd door het boek *The wisdom of crowds* van James Surowiecki:
 - o elk teamlid kiest individueel een beroep waarmee het affiniteit heeft en formuleert een aantal beste en slechtste eigenschappen van de professional. Professionaliteit is immers in wezen beroepsafhankelijk en een ander beroep biedt meer vrijheid van formuleren. Het gaat erom elk individu optimaal als individu aan het woord te laten, het conformisme door de (onzichtbare) groepsdwang zoveel mogelijk buiten de deur te houden en zo het beste groepsresultaat te krijgen;
 - o vervolgens presenteert elk teamlid zijn/haar lijstjes aan het team, met de bijbehorende discussie, uitleg en eventuele aanpassingen;
 - o tenslotte bepaalt het team op basis van al die individuele lijstjes het profiel van de ware professional van de eigen school; ook hier weer te beginnen met ieders individuele profiel. Als er dan verschillen ontstaan tussen de afzonderlijke scholen, is dat prima. Ook dat is individualisering en wie weet wat dat weer aan goeds oplevert? Natuurlijk waarborgt het team tevens dat het profiel daadwerkelijk succesvolle praktijk wordt.
2. Kies enkele inspirerende, strategische doelen (een goed functionerend IKC of het predicaat Excellente School bijvoorbeeld): ze zijn heilzaam voor de wisselwerking tussen individu en collectief doordat ze een krachtige teamgeest bevorderen en afleiden van dagelijkse sores.
3. Intervisie: dit is een beproefd middel in andere sectoren, bijvoorbeeld de hulpverlening. Ook voor leerkrachten en hun professionaliteit kan ze veel opleveren: leraren hebben namelijk in hun dagelijkse praktijk snel genoeg de mate van professionaliteit van elkaar in de gaten. Zaak is dan wel dat de intervisie plaatsvindt binnen die professionele, veilige ruimte van vertrouwen, gelijkwaardigheid en dialoog. Deze ruimte is immers een wezenlijk element van de 'professionele leergemeenschap' die je samen als school, als team, als stichting wilt zijn. Want zonder die ruimte komt de leerkracht niet echt van zijn/haar 'veilige eiland van de eigen klas' af.