



De niet-aangeharkte

DOOR BEN VAN DER HILST

Deze laatste blindganger gaat over het belangrijkste obstakel dat in de weg staat om het prachtige beroep van docent tot volle wasdom te laten komen. Het betreft de manier hoe de *arbeidsorganisatie* in scholen is ingericht. Dat wil zeggen: de manier waarop de schoolleiding, teams, secties, individuele docenten, stafmedewerkers, ontwikkelgroepen, et cetera zich tot elkaar verhouden. Hoe de verantwoordelijkheden verdeeld zijn en de bijbehorende bevoegdheden. Wie geeft leiding aan wie en hoe doe je dat? Door wie laat je je als docent beïnvloeden? Welke invloed heeft jouw leidinggevende op jouw werk in de klas? Laat je je iets gelegen liggen aan het team of de sectie waartoe je behoort? Nemen secties of teams wel besluiten?

'Harkjes'

Iedere school heeft een eigen, unieke organisatiestructuur. Vaak is deze historisch gegroeid vanuit verschillende fusies, soms ook bewust opnieuw vormgegeven vanuit de vraag: wat is slim? Soms worden ook lukraak hypes gevolgd, bijvoorbeeld met het instellen van teams, door 'de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen' of door 'een managementlaag ertussenuit te halen'. Het denken over de organisatiestructuur is meestal niet een favoriete bezigheid van docenten. Maar van een slordige organisatievorm hebben ze wel veel last. De ervaring leert dat vrijwel iedere school kleine tot grote slordigheden in de organisatiestructuur heeft met als gevolg ergernis, frustratie, onduidelijke en onnodige vergaderingen, et cetera. Wezenlijke zaken die de professionals hinderen in hun functioneren.

Een gemakkelijke en handige manier om de schoolorganisatie te analyseren is het tekenen van het organogram (het 'harkje') van de organisatie. Dat stuit weleens op weerstand in scholen. 'Wij doen niet aan harkjes,' 'Het gaat niet om het officiële maar om het informele organogram,' 'Een organogram is iets voor bestuurders, daar heb ik als docent niets mee te maken.' In mijn werk en onderzoek analyseer ik met veel scholen hun organisatie aan de hand van het organogram. Telkens stuiten we daarbij op onduidelijkheden, verkeerde verbindingen, slecht gedefinieerde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Wat precies de functie van een team is, welke verantwoordelijkheden een teamleider heeft, wat precies de taak van een sectievoorzitter is, wat de schoolleider bedoelt als hij zegt dat hij '40 mensen *aanstuurt*', wie precies verantwoordelijk is voor de resultaten, et cetera. Vrijwel iedere school heeft slordigheden in het organogram. En die slordigheden zijn bijna altijd in verband te brengen met moeilijkheden in de dagelijkse gang van zaken. Het repareren van het organogram kan al veel ruis opruimen. De analyse maakt vaak ook duidelijk dat een schoolleiding nauwelijks stuurkracht heeft als het om de kwaliteit van het onderwijs gaat. Ook blijkt uit het opsporen van slordigheden in het organogram al snel waarom onderwijsverbeteringen zo moeizaam tot stand komen in een school.

Verticaal of horizontaal

Behalve onnadenkendheid (de organisatiestructuur is zelden een onderwerp waarover in de school gereflecteerd wordt), is

Dit is de laatste aflevering in een serie van 10 blindgangers, verschijnselen in het onderwijs die een hardnekkig, maar hinderlijk bestaan leiden. Verschijnselen die het waard zijn om opnieuw tegen het licht te houden, af te schaffen of te veranderen. Omdat ze ons in scholen hinderen en niemand meer precies weet wat oorspronkelijk de bedoeling ervan was. Het is goed

als de professionals in de school zich regelmatig bij processen en procedures afvragen: waarom doen we het eigenlijk zo, wat was oorspronkelijk de bedoeling en kan het niet ook heel anders? Blind doorgaan is dan geen optie meer. De 10 blindgangers worden in uitgebreidere vorm gebundeld in het boekje 'Blindgangers in het Onderwijs', dat in mei 2015 verschijnt.

er ook een meer fundamentele oorzaak voor de slordigheden in de organisatiestructuur van veel scholen. Dat heeft te maken met het door elkaar halen van twee fundamenteel verschillende benaderingen van het leidinggeven in scholen. In de eerste benadering worden docenten beschouwd als individuele werknemers, die in opdracht van het bestuur het onderwijs uitvoeren volgens door het bestuur vastgesteld beleid. Docenten worden individueel 'aangestuurd', o.a. door een op het individu gerichte 'gesprekscyclus'. De docenten zijn verantwoording verschuldigd aan de leiding over de resultaten die ze behalen. De leiding controleert en corrigeert zo nodig. Je kunt dit de verticale benadering noemen. De taal die bij deze benadering past bevat woorden als *aansturen*, *beleidscyclus*, *afrekenen*, *managementcontracten*, *prestatie-indicatoren*, onderscheid in *strategisch* (bestuur), *tactisch* (schoolleiding) en *operationeel niveau* (docenten), de *werkvloer*. Het is de taal, die ontleend wordt aan de Angelsaksische bedrijfscultuur. Vrijwel alle hogescholen, ROC's en de wat grotere instellingen in VO en PO hanteren dit simplistische, lineaire sturingsmodel, ondanks de grote sturingsomacht in die instellingen.

taal. Dat leidt tot grote onduidelijkheden, tot moeilijkheden om de kwaliteit te verhogen en tot machteloosheid bij zowel schoolleiders als docenten. Er zijn wel teams en secties, maar hun positie is onduidelijk, hetgeen tot weinig collectief leren leidt. Schoolleiders die teams erg belangrijk vinden, maar als het erop aankomt besluiten naar zich toetrekken. En aan de andere kant ook niet echt leidinggeven aan individuele docenten en hen verantwoordelijk houden voor de resultaten. Het is van beide systemen een beetje met als gevolg een zwakke sturing.

Professionele ruimte betekent zeggenschap

De druk van buitenaf, waar de maatschappij (via inspectie en politiek) de scholen dicht op de huid zit, versterkt de verticale lijn. Bestuurders gaan 'managementcontracten' afsluiten met de schoolleiders en teamleiders over 'kritische prestatie-indicatoren'. ('Het ziekteverzuim moet met 0,8% dalen en de cijfers voor de kernvakken moeten 0,3 punt omhoog'). Omdat de kern waarom het gaat, namelijk het onderwijsleerproces in de klas, buiten de sturingskracht van de schoolleider ligt, heeft menige schoolleiding de neiging om dan maar te gaan sturen

schoolorganisatie

In de tweede benadering worden docenten beschouwd als professionals die in teamverband samenwerken aan het onderwijs aan een bepaalde groep leerlingen (en als team collectief verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten). Daarnaast zijn de docenten ook lid van zogenaamde 'expertiseteams' (bijvoorbeeld secties), waar constant gewerkt wordt aan verbetering van het vakgebied. Bij deze benadering leggen docenten verantwoording af in onderwijsteams en expertteams en hebben deze teams zeer grote bevoegdheden om hun verantwoordelijkheid waar te maken. Deze benadering zou je de horizontale kunnen noemen.

Beide benaderingen, mits in al zijn consequenties doorgevoerd, kunnen tot goede resultaten leiden. Het probleem echter in Nederlandse scholen is dat er sprake is van een soort mengsel van beide benaderingen, een beetje vertikaal, een beetje horizon-

op afgeleide zaken, de systemen. Dat gaat dan over procedures, protocollen, ict, roosters, vergaderingen, gebouwen, et cetera.

Al twee decennia schrijven scholen in hun plannen dat zij 'op weg zijn naar een professionele cultuur'. Je kunt dat nog jaren blijven doen als je niet eerst zorgt voor een professionele *organisatiestructuur*. In zo'n structuur wordt niet alleen met de mond beleden dat docenten professionals zijn en professionele ruimte nodig hebben voor hun mooie werk, maar zie je in het organogram dat teams van docenten werkelijk de leiding hebben over het onderwijs en de begeleiding. Professionele ruimte betekent gewoon zeggenschap hebben over het onderwijs aan een groep leerlingen of over de ontwikkeling van je vakgebied. Dat betekent dus grote bevoegdheden voor onderwijsteams en secties. Gekoppeld aan de vergaande verantwoordelijkheden van deze groepen voor de kwaliteit van het onderwijs.

Het is zeer te hopen dat docenten het tot hun professionaliteit rekenen om ook na te denken over de organisatiestructuur waarin zij werken. En dit niet overlaten aan het bestuur, de MR of gretige adviesbureaus. Niet alleen omdat zij zelf zeer gebaat zijn bij een aangeharkte organisatiestructuur die hun professionaliteit laat bloeien in plaats van beperkt, maar ook omdat het leren van docenten, teams en van de organisatie als geheel niet los gezien kan worden van het leren van leerlingen. En daar ging het om. ●

► Ben van der Hilst is opleider van schoolleiders, consultant en onderzoeker. Hij was jarenlang docent en schoolleider in het vo, ben@hetlerenorganiseren.nl

Het denken over de organisatiestructuur is meestal niet een favoriete bezigheid van docenten. Maar van een slordige organisatievorm hebben ze wel veel last.