

Niet geld maar bestuurlijk onvermogen in het onderwijs is het probleem

Jan Bouwens

Teaser

Onderwijs moet de hand in eigen boezem steken. De lerarenstaking van de afgelopen week is te wijten aan zwak bestuur in het onderwijs. Oudere leraren sloten met jongere leraren een monsterverbond omdat oudere leraren de gevolgen van het toenemende tekort aan docenten niet zelf willen opvangen, terwijl jonge docenten met de staking de kans nemen om enige verlichting in hun veel te zware taak aan te brengen. De oplossing om uit deze impasse te komen is de benoeming van vakgroepleiders die verantwoordelijk zijn voor personeelsbeleid en onderwijsprestaties.

Onderwijsorganisatie in theorie

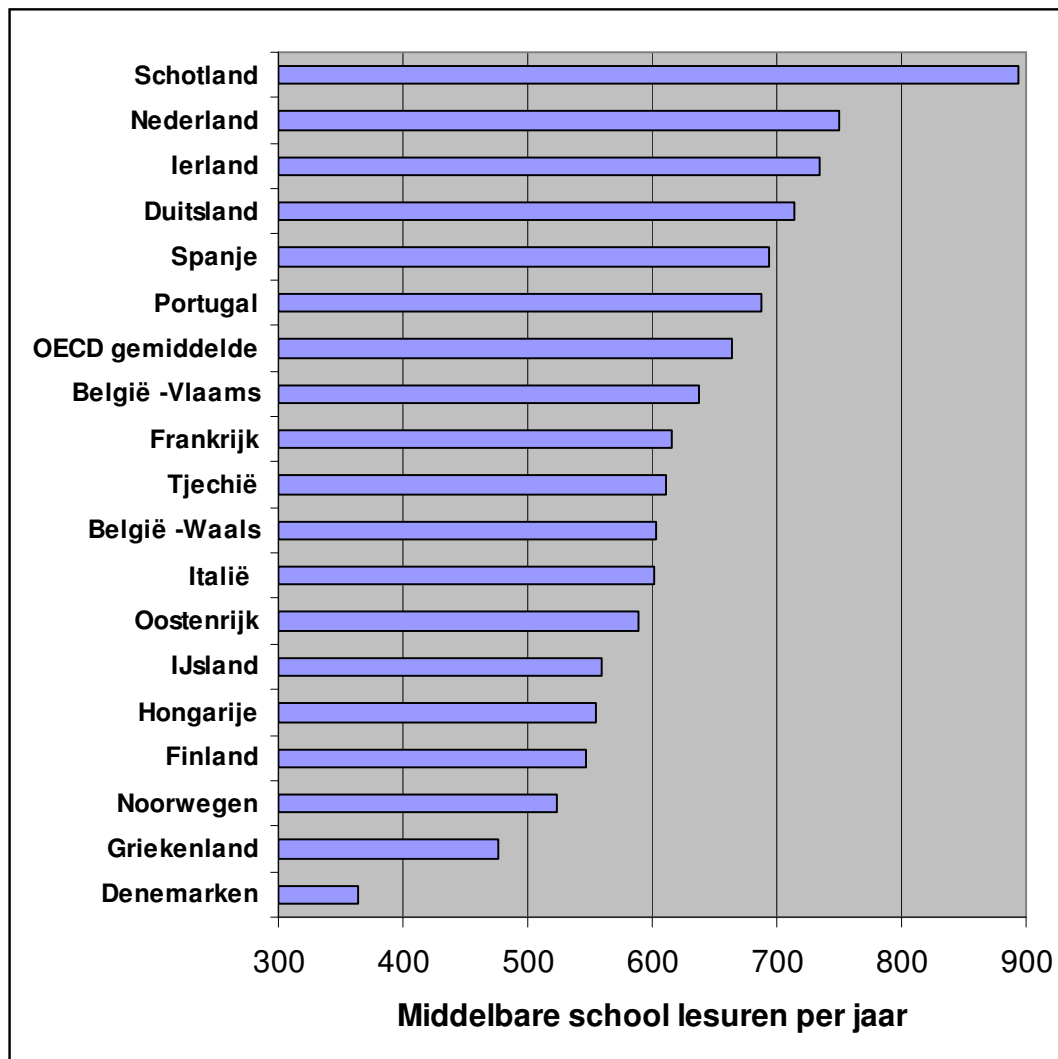
De onderwijshiërarchie van een middelbare school bestaat formeel uit een rector, een reeks van conrectoren en een korps leraren dat is georganiseerd in secties met aan het hoofd van elke sectie een coördinator. De secties zijn meestal ingericht naar de disciplines (vakken) die de school verzorgt. De secties fungeren min of meer als zelfsturende teams. Dat wil zeggen: elke sectie is ervoor verantwoordelijk dat de desbetreffende vakken op het gewenste niveau worden verzorgd. Zolang dat het geval is, is de schooldirectie tevreden. Op zichzelf lijkt dit een erg billijk en aantrekkelijk systeem. De directie hoeft alleen bij uitzondering in te grijpen.

..en in praktijk

Maar nu naar de praktijk. In de praktijk wordt het werk in de secties verdeeld onder de collega's. De systemen werken dan zo dat anciënniteit bepaalt wie welke taken krijgt toebedeeld (zie onder meer Hay Group, 2008 en de web site van beter onderwijs Nederland) Gek genoeg werkt het zo dat zij met de oudste rechten *de facto* de minste uren voor de klas staan. Kennelijk geldt lesgeven als straf. Het ongenoegen dat hieruit voortkomt, laat zich raden. Daar waar men zou verwachten dat de nieuwkomer eerst de kans wordt gegeven zich in te werken in de lessen en de organisatie, wordt deze juist

overladen met onderwijstaken. Dit is bijzonder zwaar want in termen van lescontacturen behoort Nederland tot een van de zwaarst belaste landen van Europa (zie figuur 1). In Nederland verzorgen docenten 750 lesuren per jaar, dat is 26 lesuren per week. Gemiddeld wordt in de Europese Unie 630 uren per jaar lesgegeven dat is 84 procent van de Nederlandse belasting.

Figuur 1: Aantal lesuren per jaar op middelbare school, 2006



Bron: OECD, 2008

Geen wonder dus dat zoveel nieuwkomers het na een jaar al voor gezien houden in het onderwijs. En weet u wat: dat nieuws gaat ook rond, met als gevolg dat er zich veel te weinig nieuwelingen aandienen. *Training-on-the-job* is prima zolang er ook voldoende tijd wordt ingebouwd om te trainen! Een ander probleem van de secties of vakgroepen binnen een school is dat kennis uit de sectie slecht en te laat wordt gecommuniceerd. De secties zijn autonoom en er wordt alleen ingegrepen door de schoolleiding indien het slechte functioneren van een sectie op basis van schoolresultaten onhoudbaar wordt. Dit is een buitengewoon inefficiënte manier van organiseren, nog afgezien van al het leed dat dan binnen zo'n sectie (en bij de leerlingen!) is ontstaan. Immers het moment van ingrijpen moet afhangen van de inschatting van de organisatieleiding (dit is de rector) dat de sectie onvoldoende functioneert en niet van een maatstaf die veel te laat het concrete signaal afgeeft dat het is misgegaan. Uit onderzoek van Jacobs en Lefgren (2005) blijkt ook dat de schoolleiding zwakke secties en leraren zonder mankeren weet te aan te wijzen.

Secties missen sturing

Een versterkend probleem is dat de secties volkomen stuurloos zijn als het gaat om bestaande problemen op te lossen. Bij een gesignaleerd probleem moeten de jonge en de oude docenten het met elkaar eens worden over hoe het werk anders moet worden ingericht. Gezien de onderliggende belangen die vastgelegd zijn in de bestaande werkverdeling is de uitkomst hiervan duidelijk: iedereen blijft in dezelfde positie. Een bijkomend gevolg is dat er dan veel wordt vergaderd maar er wordt niets besloten!

Oplossing: vakgroepleider

Het is dan ook veel logischer een sectiebaas of vakgroepvoorzitter aan te stellen die voor het personeel en de prestaties verantwoordelijk is en hierover verantwoording aflegt bij de rector. Het spreekt vanzelf dat deze leider zelf een gerespecteerd leraar is die weet waar hij of zij over praat. Als de ondergeschikte leraren dan te veel les moeten geven of onderwijsvreemde taken moeten uitvoeren kan deze vakgroepleider bij de rector met draagvlak en gezag aankloppen. Ook kan hij of zij zelf prioriteiten stellen over hoeveel les elke docent moet geven. Zo kan de vakgroepleider een docent van lesgeven ontlasten

als deze een nieuw programma moet ontwikkelen. De vakgroepopleider heeft er immers belang bij over een goed team te beschikken en blijvend goede onderwijsprestaties te leveren. Binnen een sectie onder een coördinator voelt niemand het belang van een goede samenstelling van een team en goede prestaties. Door de nu bestaande verdeel-en-heers-organisatie tussen rector en lerarenkorps kan de rector part-time zijn werk aan en kunnen de oudere docenten hun privileges sublimeren terwijl de kwaliteit van de school langzaam maar zeker ten onder gaat.

Rector moet zijn verantwoordelijkheid nemen

In het nu ontstane conflict tussen docenten en rectoren (werkgevers) willen docenten met onmiddellijke ingang verlichting van hun taak. De rectoren bevechten het recht op dezelfde middelen. Deze stellen de rector in staat in te grijpen wanneer het echt misloopt in een sectie. In plaats van dit gevecht zou het beter zijn vakgroepleiders aan te stellen die de rector kan aanspreken op gevoerd personeelsbeleid en zichtbare onderwijsprestaties.

* Dit is een bewerkte versie van een bijdrage die verscheen in *Trouw* op 25 november 2008.

Referenties:

Beter Onderwijs Nederland: <http://beteronderwijsnederland.net>

Hay Group, 2008, *Lessen in leiderschap – De impact van managers op scholen*.
<http://www.haygroup.com/nl/Research/>

Jacob, B.A., en L.Lefgren, 2005, What do Parents Value in Education: An Empirical Investigation of Parents' Revealed Preferences for Teachers Working Paper 11494, NBER, Cambridge, MA. hyperlink <http://www.nber.org/papers/w11494>

OECD, 2008, *Education at a Glance 2008*, OECD, Parijs.

Onderwerp: management en organisatie, personeelsbeleid
Trefwoorden: onderwijs, rector, onderwijsprestaties