

## DE MODERNE VAKSECTIE

## EVALUATIE VAN EEN ENQUÊTE

## OVER LO-SECTIES EN HUN PROFESSION

Onderwijsland is in beweging en niet in de laatste plaats ons vak binnen dat geheel. Die veranderingen vragen ook om een andere benadering, of juist niet? In dit inleidende artikel maakt Henk Breukelman duidelijk waarvan hij uitgaat als hij het heeft over de moderne vaksectie. Hij heeft een enquête gehouden onder collega's. Hier leest u de resultaten. Door: Henk Breukelman

Dit topic gaat over LO-secties en hun professionaliteit. Om te bepalen wat daaronder verstaan wordt, heb ik *Sectie in actie* geraadpleegd, een Bekadidact uitgave (1996) van Adrie Broeke en anderen. Onder deze anderen bevinden zich ook onze eigen hoofdredacteur Harry Stegeman en voormalig APS-coryfee Jan Oosterlee (hij doet in deze trits ook mee met het artikel 'Bewegen en Sport in 2010'). Me dunkt, gezaghebbend genoeg om als uitgangspunt te gebruiken. Zij onderscheiden drie soorten secties: de adviserende, de collegiale en de professionele sectie. Ze hangen er geen waardeoordeel aan. Het loopt dus niet parallel met beginnende, gemiddelde en gevorderde sectie, of zoiets. De ene sectie is niet beter dan de andere. Het kan dus best zijn, dat er adviserende secties zijn waar het prima loopt. Waar men handelt naar bevind van zaken, zonder al te veel overleg, op basis van persoonlijke bekwaamheden en routine. Zoals iemand schreef van een tweepersonsvakgroep: 'Gelukkig hebben we dezelfde ideeën, waardoor de samenwerking, ook zonder vaste afspraken, soepel verloopt.' En het is ook mogelijk dat er professionele secties zijn, die uitmunten in beleidsstukken, alles bespreken, waar een degelijk vakwerkplan de rode draad door het vakgroepleven is, maar waar de sfeer en het persoonlijke welbevinden gefrustreerd worden door krampachtigheid en keurslijf. Het is maar net welke sectie het best past bij jullie situatie.

## DE DRIE SOORTEN SECTIES

De *adviserende* sectie heeft als kenmerken dat er gehandeld wordt naar bevind van zaken. Er is onregelmatig overleg, afhankelijk van wat er speelt (pragmatisch en over organisatie). De sectieleider is dat bij toeval of per toerbeurt, handelt op persoonlijke titel, voelt zich verantwoordelijk maar heeft geen bevoegdheden. Iedereen is baas in eigen lokaal. Lastige onderwerpen worden omzeild, conflicten blijven lang onbesproken. Sectiewerk gebeurt vooral op basis van vrijwilligheid.

In de *collegiale* sectie is er meer overleg, worden er al wel bindende afspraken gemaakt over activiteiten (toernooien, sportdagen en zo) en is er ook al sprake van een consensus over de globale leerstofplanning. De vakgroepleider wordt gefaciliteerd voor de taak, spreekt namens de vakgroep, zorgt voor de

interne communicatie. Gezag wordt niet ontleend aan bevoegdheid, maar is afhankelijk van de persoon. De sectie wordt als noodzakelijk werkverband geaccepteerd, onder het motto: 'Wij willen onze vrijheid niet opgeven, maar werken samen, daar waar het nodig is.' Daardoor is er vaak spanning tussen persoonlijk belang en dat van de sectie.

De *professionele* sectie werkt planmatig, doelmatig en systematisch. Zij heeft een vakwerkplan dat centraal staat. Afspraken worden vastgelegd. Er is een duidelijke taakverdeling binnen de sectie (portefeuilles). Conflicten worden uitgesproken en opgelost. De sectieleider is bevoegd en wordt gehonoreerd. De sectie-interne rol is die van 'playing-coach' en beleidsmatig teammanager. De externe rol van budget- en resultaatverantwoordelijke onderhandelingspartner. De sectie is een team van inhoudelijk samenwerkende professionals.

## ENQUÊTE

Met deze profielen als achtergrond heb ik een enquête gemaakt en verstuurd naar ruim vijftig LO-ers. Nu gaat het maken van een verantwoorde enquête ver uit boven de competenties van een ordinaire MO-P-er en is ook het selecteren van een representatieve doelgroep een echte kunst. Op beide fronten heb ik wetenschappelijk gezien onverantwoord gehandeld. Ik vind dat echter niet zo erg, want het gaat mij vooral om een indruk, een beeld. Dus geen harde cijfers, geen verregaande conclusies en aan de resultaten kunnen al helemaal geen rechten ontleend worden. Ik heb gewoon wat vragen bedacht en gewoon een aantal emailadressen verzameld (o.a. uit de *Lichamelijke Opvoeding*). In de verwachting dat het de moeite van het lezen waard zal zijn. En met in het achterhoofd de vraag in welke mate we in Nederland professioneel aan het werk zijn in de secties LO. Het betreft negen vragen en een aantal daarvan heeft een directe relatie met de bovengenoemde soorten secties.

## RESPONS

Van de ruim vijftig verstuurdde enquêtes kwamen er 26 ingevuld terug, waarvan twee van basisscholen, 21 van scholen voor voortgezet onderwijs en twee van mbo's. Toen bleek ook meteen al een beperktheid van de enquête: de vragen zijn

# SSIONALITEIT

toegespitst op VO-scholen (vragen over vmbo en havo-vwo kunnen door de andere al niet ingevuld worden). Ik heb daarom bij sommige uitslagen die van het BO en mbo niet verwerkt en is er voor die schooltypes weinig te halen. Daarvoor is een respons van twee natuurlijk te laag. Maar voor wat betreft de mate van professionaliteit zijn ze wel meegenomen, hetgeen u (tot uw verrassing) zult merken.

## UITERLIJKE KENMERKEN

Tien van de VO-respondenten zijn zogenaamde smalle scholen (vmbo of havo-vwo), twaalf zijn breed. Opvallend is het feit dat grofweg éénderde van de secties te maken heeft met één sectie op één locatie, éénderde met één sectie op meerdere locaties en éénderde met meerdere secties op meerdere locaties. Klaarblijkelijk is die dislocatie een erfenis van de voorbije fusiekoorts. De gemiddelde sectie heeft negen (8,8) leden. De kleinste telt twee leden (BO), de grootste 24 (VO). Natuurlijk is dit soort kenmerken van invloed op de manier van werken. Toch reageren gelijksoortige secties daar anders op. Zo kiest de grootste sectie in deze enquête (24 leden) er voor om een paar keer per jaar (0-4) in groot verband bij elkaar te komen en veel vaker in klein verband, maar kiezen de twee daaropvolgende secties in grootte (respectievelijk met 23 en 19 leden) er juist voor om minstens één keer per maand

(en soms nog veel vaker) met z'n allen te vergaderen. Die verschillen zie je ook bij kleine secties.

## DE VERGADERINGEN

De meeste secties, zo blijkt, vergaderen vijf tot tien keer per jaar. Dat is dus hooguit eens per maand of minder. Zeven zitten erboven (maandelijks of vaker), vier eronder (maximaal eens per trimester). Er zijn ook andere opties. Zo is er een sectie die elke woensdagmiddag samen de lunch gebruikt en dan allerlei zaken regelt. Er zijn secties die naast de vergaderingen hun eigen LO-studiedag houden. Of die in kleinere bezettingen vaker bij elkaar komen of naar aanleiding van onderlinge visitatie tot afspraken komen. Op die manieren wordt extra overlegtijd gecreëerd. Zegt het iets van de kwaliteit van de vakgroep als er vaak en lang vergaderd wordt? Nee, dat hangt van zo veel dingen af. Zegt het iets van de professionaliteit? Ja, als je planmatig en systematisch wilt werken, zul je op één lijn moeten komen, afspraken moeten maken en vastleggen, taken moeten verdelen, conflicten uit moeten praten. Dat kost tijd en inspanning van de hele groep. Zegt het iets van de kwaliteit van de lessen LO? Ik denk het wel. Ik denk dat het een illusie is om te denken dat je kwaliteitsverbetering kunt realiseren als je in je eentje blijft opereren. Samen kom je verder. En daar is overleg voor nodig, op welke manier dan ook.

## Waar wordt het meest over vergaderd?



Lees daarvoor o.a. het artikel 'Elk jaar een stukje beter worden', elders in dit blad.

Waarover er vergaderd wordt, valt hierboven te lezen. Uit de opmerkingen die erbij horen, blijkt wel dat de percentages onderhevig zijn aan conjunctuurschommelingen. Als je een nieuwe zaal gaat bouwen, wordt er periodiek veel tijd ingeruimd voor beheer en als je regelmatig je onderwijsprogramma op de schop neemt, zoals een school schreef, wordt soms 70% van de overlegtijd hierin gestoken. Gemiddeld staat onderwijs bovenaan. Het gaat dan om het maken en bijhouden van programma's, PTA's, sportoriëntatie en toetsing. Dus *wat* er gedaan moet worden. *Hoe* dat gebeurt (de pedagogisch didactische aanpak) is veel minder onderwerp van gesprek en stemt wellicht tot zorg. Verder valt op dat de typisch organisatorische dingen (beheer, sportdagen, toernooien) op de plaatsen twee tot en met vier staan. Meer dan éénderde van de tijd gaat dus op aan routinematige dingen, die eigenlijk ook heel goed in de wandelgangen gerealiseerd kunnen worden.

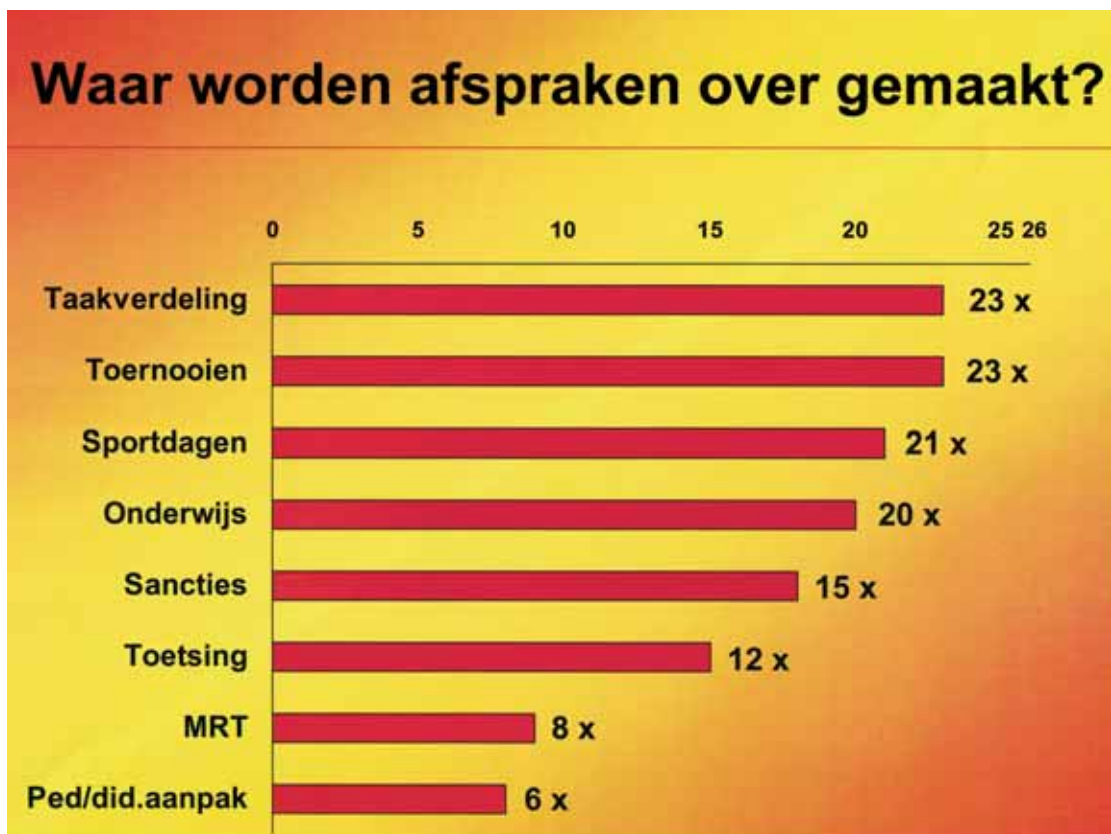
*Bij ons op school gebeurt dat steeds meer. Toernooien (schoolaire en interscholair) en sportdagen (verplicht voor respectievelijk klas 1, klas 2 en bovenbouw) behoren tot het vaste ritueel van de jaarcyclus. Er zijn draaiboeken van en iedereen weet zo langzamerhand wel wat er moet gebeuren. En nieuwkomers worden door oudgedienden wel op sleeptouw genomen. Minder rooskleurig verlopen onze vergaderingen. Hoewel wij vrij regelmatig vergaderen (zo'n acht keer per jaar, anderhalf uur per keer) zijn onze bijeenkomsten een levende illustratie van het feit dat veel en vaak vergaderen*

*niet automatisch effectief vergaderen hoeft te betekenen. Bijna niemand heeft de benodigde stukken bij zich. Er wordt veel en luid door elkaar heen gepraat. De gemoederen lopen regelmatig hoog op. Niet erg professioneel dus. We hebben een gezellige club, die het goed met elkaar heeft, maar de vergaderingen zijn minpuntjes. We hebben het er wel eens over. 'Ja,' wordt er dan gezegd, 'we zijn nou eenmaal doeners.' Soms gaan we daarom de zaal in, om elkaar bij te spijkeren op het gebied van dansen, judo, survival of wat dan ook. En dat werkt wel beter.*

#### PLANMATIG WERKEN

Twee van de negen vragen gaan over planmatig werken. In hoeverre werk je volgens plannen en waarover maak je dan afspraken? Ongeveer de helft werkt voor een deel met plannen en afspraken (bijvoorbeeld over programma's en toernooien), iets minder dan de helft doet dat veel meer, vaak volgens een vakwerkplan, waarin veel meer is vastgelegd, met vaste taken en bindende afspraken. Een kleine minderheid (10%) heeft geen plan, handelt naar bevind van zaken. Bij deze vragen komt de mate van vrijblijvendheid aan de orde. Het is een belangrijke graadmeter voor de professionaliteit. De professionele sectie, volgens Broeke c.s., werkt immers planmatig en systematisch. Hier blijkt ook de spanning tussen de autonomie van de individuele vakleerkracht en het belang van de sectie het sterkst. Waar ligt je grens, wat wil je nog wel inleveren en wat niet?

Nog spannender wordt het antwoord op de vraag, waarover wel en niet afspraken gemaakt worden. De uitslag hieronder

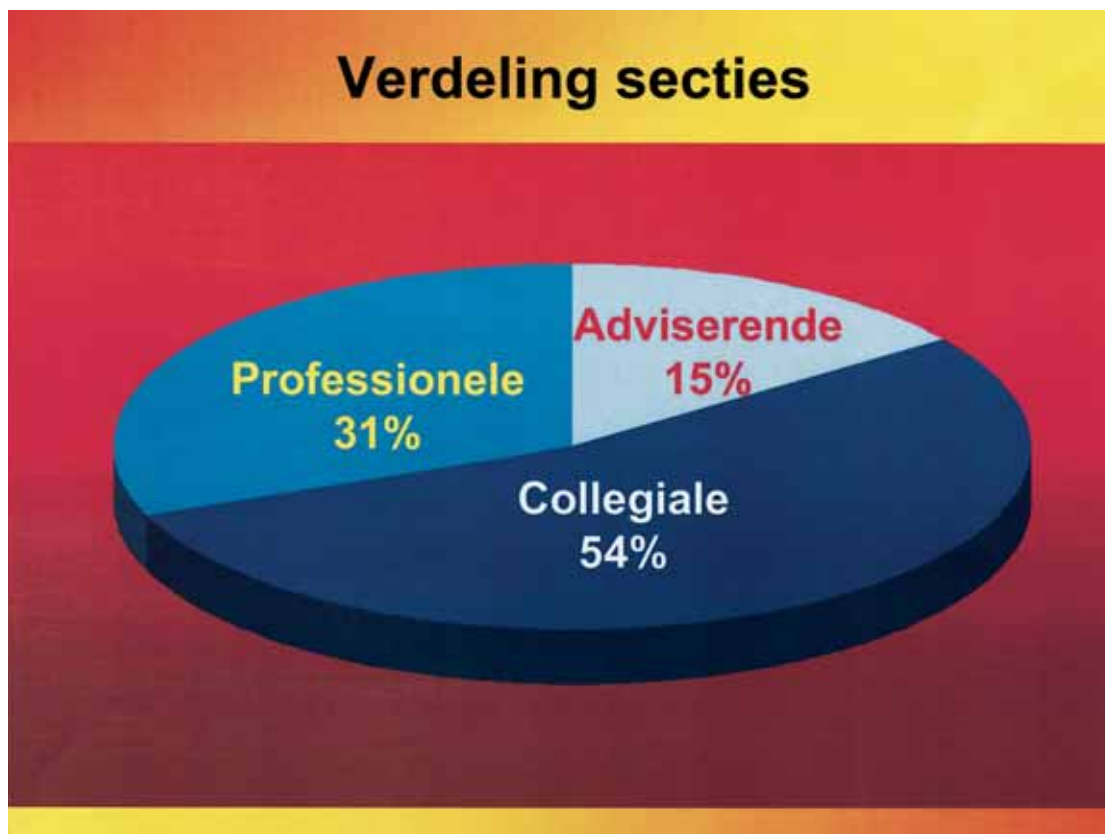


*Ik werk zelf op een school voor voortgezet onderwijs, met één locatie in een vakgroep van acht leden (vier vrouwen en vier mannen). Wij zijn een hechte vakgroep en ik heb lange tijd gedacht dat we daarom ook aardig professioneel waren. Totdat ik onszelf onder de loep van deze enquête legde en ging nadenken over wat een vakgroep nou echt tot een team maakt.*

laat de items zien. Ook hier scoren de organisatorische activiteiten hoog. Daarover zijn klaarblijkelijk het gemakkelijkst afspraken te maken en zaken vast te leggen. Opmerkelijk is wel, dat een vijftal scholen aangeeft planmatig te werken, maar op de vraag waarover niet verder komt dan drie of vier items. Opvallend laag scoren pedagogisch didactische aanpak en MRT. Veel scholen hebben wellicht geen MRT-uren formeel in het rooster staan, maar hebben dan toch wel hun eigen visie en aanpak hoe om te gaan met zorgleerlingen? Ook de 6% voor de pedagogisch didactische aanpak valt tegen. Een school schrijft: 'In het kwaliteitsproject dat we afgelopen jaar hebben uitgevoerd, komen deze punten ook aan de orde. Op het gebied van evaluatie en pedagogisch didactische aanpak zijn we terughoudend om afspraken vast te leggen. Vaste taken en bindende afspraken zijn in de sectie vaak punt van discussie: hoeveel moeten we vastleggen en hoeveel ruimte heeft de individuele docent.' Die spanning herkent iedereen wel. De afspraak om te volleyballen in de onderbouw, lukt nog wel. Maar iets vast leggen over de methodiek, het aantal

lessen, of we in heterogene groepen of niveaugroepen werken en gericht op vier tegen vier in plaats van zes tegen zes, is een grote stap verder. Is het die aanpak, die ons het meest nabij komt? Houdt daar de samenwerking op? Is ons pedagogisch didactisch handelen het meest intieme deel van onze les? Iedereen heeft behoefte aan autonomie, wil de regie houden over zijn eigen les. Toch is het jammer dat we op dit punt zo behoudend zijn. Ik ben vaak vakcollega's tegengekomen, die een eigen stijl van lesgeven hebben ontwikkeld met een eigen aanpak. Die prachtige oplossingen hebben gevonden voor problemen van allerlei aard. Die differentiëren dat het een lieve lust is, die leerlingen keuzes aanbieden, die stoeien met allerlei groeperingvormen of een originele behandeling hebben bedacht voor lastige leerlingen. Waarom dat niet overnemen van elkaar? Natuurlijk kun je niet zomaar de aanpak van een ander kopiëren en je moet wel dingen doen die bij jou horen, maar je zou meer van elkaar kunnen leren, wanneer je ook open staat voor de manier van werken van anderen. In een professionele organisatie gebeurt dat. Daar is leren aan en van elkaar vanzelfsprekend en leg je daarover ook dingen vast.

Het maken van de afspraak is slechts de start van het proces. In hoeverre wordt ze nagekomen en wat gebeurt er als dat niet het geval is? Hoe spreek je er elkaar op aan en hoe wordt er geëvalueerd? Je bent als sectie professioneler naarmate je op die vragen meer duidelijke antwoorden hebt. In de enquête kwamen ze niet aan de orde.



*In onze sectie worden besluiten heel snel genomen. Als iemand met een nieuw idee komt, krijgt hij/zij altijd het voordeel van de twijfel. Voorstellen voor het maken van onderwijsprogramma's, het werken met leskaarten, het bijhouden van een leerlingvolgsysteem, om maar wat te noemen, zijn bijna hamerstukken. Ze krijgen heel snel de zegen en de ontwerper ontvangt een compliment voor het degelijke werk. Daarna gaan we verder met het volgende agendapunt. En daar blijft het dan ook bij. Van al die afspraken komt niets terecht. Als er op een volgende vergadering op teruggekomen wordt, is het al snel: 'Oh ja, vergeten, ga ik nu echt werk van maken.' Dat heet pocketveto: je zegt ja, maar je doet nee. Of er wordt te snel ja gezegd, zonder de consequenties te overzien. Of we zeggen ja (vaak met de beste bedoelingen), maar zijn nog geen eigenaar van dit nieuwe plan (hebben er nog nooit mee gewerkt, weten niet hoe het voelt, enz.). Daarom komt een groot aantal zaken bij ons maar niet van de grond. Het grappige is dat wanneer er een vakgroepuitje georganiseerd wordt, en dat doen we elk jaar, soms zelfs meerdere dagen, er wel heel slagvaardig gehandeld wordt. Dan haal je het niet in je hoofd om af te wijken van de gemaakte afspraken. Dan komt het elkaar daarop aanspreken ook veel beter uit de verf. Hoe komt dat? Zijn wij veel meer een vriendengroep dan een werkgroep?*

#### MOTTO

In de enquête wordt gevraagd naar de beleving van de relatie eigen belang versus sectiebelang. Ben je kruidenier in eigen toko of samen verantwoordelijk voor alles? Het is een soort samenvatting van een aantal eerdere vragen. Respondenten konden kiezen uit drie motto's: 'Iedereen is baas in eigen lokaal', 'Vrijheid in gebondenheid' (wij willen onze vrijheid niet opgeven, maar werken samen, daar waar het nodig is) of 'Allen voor elkaar' (voor alles wat er gebeurt, zijn we samen verantwoordelijk). Niemand kiest het eerste motto, hoewel er scholen zijn, die blijkens eerdere antwoorden wel die indruk geven. Zestien scholen kiezen de gulden middenweg (dus voor het tweede motto) en tien geven middels het derde motto aan dat ze samen verantwoordelijk willen zijn voor alles wat er moet gebeuren.

Invoering van (kern)teams op scholen kunnen deze sectiegevoelens doorkruisen. In die scholen wordt de verantwoordelijkheid voor het onderwijs overgeheveld van de vakgroep naar het kernteam. En wordt er getwijfeld aan het bestaansrecht van de sectie en soms wordt de vakgroep al afgeschaft. Lees daarover het artikel 'de moderne sectie' van Joey Willemsen.

#### SECTIELEIDER

De laatste vraag gaat over de facilitering en de bevoegdheden van de sectieleider.

Onder bevoegdheden wordt hier verstaan: de mogelijkheid om vakgroepleden formeel aan te sturen, te controleren en - zonedig - te corrigeren. De bevoegde vakgroepleider is eindverantwoordelijk, kan daar dus op aangesproken worden. Net als een

minister dat kan voor het gedrag van zijn/haar ambtenaren. Dit soort leider heeft ook functionerings- en beoordelingsgesprekken met de teamleden. Dat laatste komt bijna niet voor. Zeker niet in het voortgezet onderwijs: slechts één school. In het BO en mbo had één van de twee secties een betaalde en bevoegde sectieleider. Een kleine veertig procent van de scholen stelt een vakgroepleider aan op basis van vrijwilligheid of per toerbeurt. Die man of vrouw heeft geen faciliteiten of bevoegdheden. En de rest van de secties heeft een gekozen leider, die wel faciliteiten heeft, maar geen bevoegdheden.

#### DE PROFESSIONELE SECTIE

Wat maakt een sectie professioneel? Ik heb daarvoor de antwoorden op zes van de negen vragen als insteek genomen. Dat zijn de vragen over vergaderfrequentie, agenda, planmatig werken, afspraken, motto en bevoegdheden sectieleider. Voor elk antwoord kan maximaal drie punten gehaald worden, in totaal dus achttien. Ik heb, volledig arbitrair, de volgende norm gehanteerd. Als een sectie nul tot tien punten haalt, is het een adviserende sectie, van elf tot veertien een collegiale sectie en vijftien of meer een professionele. Professionele secties zijn dus in de minderheid. Als de resultaten van alleen het VO bekeken worden, is het percentage nog lager, want ook hier vallen de relatief uitstekende resultaten van BO en mbo op. De maximale score wordt gehaald door de vakgroep BO te Lelystad, en dat ondanks de negentien sectieleden en de 23 verschillende locaties. Hoe ze dat doet, is te lezen in het artikel 'De sectie heeft me gered' in dit blad.

*'Onze school komt uit op elf punten. Minimaal dus. Ik sta er niet van te kijken. Sinds kort doen we weer een poging om professioneler te worden. We wilden wat doen aan de slechte overdracht van de zalen. We zijn namelijk erg slordig. We hebben een kliksysteem afgesproken, waarbij iemand die een kast niet netjes achter laat, een ballenrek open laat staan of materiaal niet goed terug zet, een deuk krijgt. Die deuk wordt bijgehouden op een duidelijk zichtbare lijst in onze medewerkerskamer, inclusief de namen van de overtreder en de klikspaan. Wie drie deuken heeft, trakteert de rest op vlaai bij de koffie. We zijn nu een week verder en zijn al bezig aan onze derde vlaai. Maar het gaat z'n vruchten afwerpen, want de zalen worden langzaam maar zeker steeds onberispelijker overgedragen. Nog veel leuker is, dat we in de omgang met elkaar ook professioneler worden. Je wordt gedwongen kritiek te geven en, nog moeilijker, te ontvangen. Want niemand komt er onderuit. Is er een nalatigheid geconstateerd, dan gaan we net zo lang door tot we een dader hebben. Onwetendheid, smoesjes, drogredenen, ze worden allemaal ontmaskerd en dat geeft soms conflicten, hoe ludiek de actie ook bedoeld is. Oud zeer en verborgen irritaties worden door deze werkvorm eindelijk uitgesproken en dat is ook professioneel.'*

**CORRESPONDENTIE:** breuk33@hotmail.com