

Professionele cultuur in onderwijsorganisaties

Er zijn nauwelijks nog scholen waar alles vanzelfsprekend verloopt als vanouds. Door de grotere autonomie is meestal de behoefte aan dynamiek gegroeid. Niet altijd is helder waartoe die dynamiek in concreto moet leiden. In dit boekje geeft Alex van Emst een duidelijke richting aan: de school moet een professionele organisatie worden.

Zij moet zich daadkrachtig proactief ontwikkelen op basis van een heldere visie op onderwijs en verandering. Dat vraagt van schoolleiding en docenten vaak een cultuuromslag van 'gelijke monniken, gelijke kappen' en van vooral beheersmatig sturen naar onderwijskundig en persoonlijk leiderschap dat stuurt op inhoud en gedrag.

Van Emst laat het niet bij theoretische bespiegelingen. Hij geeft op basis van eigen ervaring en onderzoek een uitgebreide lijst van concrete mogelijkheden om zelfs de meest 'ingeslagen' school om te vormen tot een professionele organisatie, waar het niet gaat om de sfeer, maar om de kwaliteit van het werk. Maar hij maakt ook duidelijk dat zoiets alleen kan wanneer de schoolleiding expliciete strategische beleidsuitspraken doet om een dergelijke cultuuromslag in enkele jaren te laten plaatsvinden.

Professionele cultuur in onderwijsorganisaties

Professionele cultuur in onderwijsorganisaties

Drs. Alex C. van Emst

APS is een toonaangevend onderwijsadviesbureau op het gebied van leren, onderwijsvormgeving, schoolontwikkeling en leiderschap.

Via advies, training, coaching en projectleiding werken we met docenten en leidinggevendenden aan duurzame vernieuwing.

Onze aanpak is geënt op wetenschappelijke inzichten, deelname aan innovatieprojecten en ervaring in de praktijk van alledag.

We werken met 120 trainers/adviseurs.

*“Van grotere waarde is de wijze waarop het kind met de leerstof in aanraking komt.”
(uit: Schakel 1 ‘Leeractiviteiten en activiteiten van de leerlingen’, 1966)*

Er zijn gedachten en doelen die nooit verouderen.

In 1965 begon Cor Rudolph (1916-1995) zijn reeks van acht brochures over de praktijk van vernieuwend onderwijs. Hij noemde ze Schakels, omdat hij in die brochures een verbinding legde tussen klassenpraktijk en onderwijskundig onderzoek. De Schakels waren zeer praktisch en Cor Rudolph inspireerde er, als APC/APS-medewerker, talloze docenten mee.

Met de nieuwe Schakelreeks wil APS een van Rudolphs doelen nastreven.

Colofon

Titel	Professionele cultuur in onderwijsorganisaties
Auteur	Drs. Alex C. van Emst
Redactie	Koos Hawinkels
Vormgeving	APS
Foto	U-SEE, Zoetermeer
ISBN	90-6607-310-1
Druk	Ten Brink, Meppel
Prijs	€ 10,50
Bestelnummer	621301

Met dank aan Boudewijn van Velzen die opnieuw grote en veelzijdige professionaliteit aan de dag legde! Met dank aan Liesbeth, Klaas en Eva.

© 2012, APS Utrecht

Eerder, onder dezelfde titel, verschenen in 1996 en 1999

Inhoud

Inleiding	5
Drie culturen	9
Cultuurmaatregelen	19
Cultuurbotsingen	31
Ontwikkelen van een professionele cultuur	33
Literatuurlijst	35

Inleiding

De grote kunst van leidinggeven is: een school op een goede en effectieve manier tot ontwikkeling te brengen. Zeker in deze tijd van grote innovaties is schoolontwikkeling nodig om te kunnen inspelen op de maatschappelijke veranderingen en eisen. Maar eigenlijk is schoolontwikkeling niet aan een bepaalde tijd gebonden; ze zal continu aandacht moeten krijgen als een onlosmakelijk deel van de schoolwerkelijkheid.

Schoolontwikkeling moet proactief zijn en dus anticiperen op veranderingen in de omgeving. Daarvoor is visie op onderwijs, veranderingkunde en daadkracht nodig. Echter, in de praktijk wordt schoolontwikkeling meestal gestuurd door de veranderingen in de omgeving en kan ze dan ook als reactief worden bestempeld.

De veranderende omgeving brengt de school uit haar evenwicht en acties van de schoolleiding zijn er vooral op gericht het evenwicht te herstellen. Vaak geeft zij daarbij af op 'die böse Umwelt' die het haar allemaal aandoet. Zo zijn de meeste schoolleiders evenwichtherstellers en geen ontwikkelaars van de school. Om de stabiliteit van hun organisatie te versterken zijn ze vooral gericht op het aanpassen en veranderen van structuren en systemen en niet op vergroting van de professionele kwaliteit in de school.

Het is heel menselijk dat de eerste behoefte van leidinggevend gericht is op vergroting van de stabiliteit. Er zijn drie belangrijke factoren die deze menselijke reactie oproepen:

1. De turbulente omgeving; grote innovaties, schaalvergroting, autonomie-vergroting.
2. De toenemende complexiteit van de school; een toenemend aantal schoolsoorten binnen een school, een groeiend aantal docenten, meer leerlingen en een groter aantal gebouwen of locaties.
3. De groter wordende afstand tussen de top en de rest van de school; colleges van bestuur en bovenscholse leiding tegenover het docentencorps.

De druk op de schoolleiding wordt door genoemde factoren voortdurend groter en als reactie daarop willen schoolleiders vooral zo veel mogelijk, zo

niet alles, beheersen. Deze onzekerheidsreductie is, zoals gezegd, een zeer menselijke reactie, maar geen professionele.

De hang naar beheersing leidt tot veel 'papier'; gedetailleerde beschrijvingen van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, regels, reglementen en organigrammen, opdat eenieder weet waar hij aan toe is.

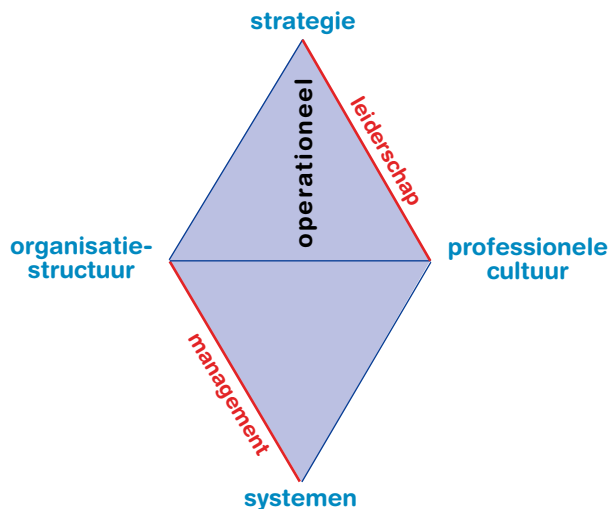
In de praktijk echter houdt lang niet iedereen zich aan die papieren afspraken. Men voelt er zich niet aan gebonden, omdat ze van bovenaf zijn opgelegd. Bijna automatisch vinden leidinggevenden dan weer dat er meer controle nodig is. Of zoals een schoolleider zei, toen hij vond dat de regels niet goed werden nageleefd: "Dan moeten we die regels aanscherpen."

Niet zelden gaat zo de gewenste stabiliteit over in stagnatie. Niemand heeft nog zin om de schouders onder echte schoolontwikkeling te zetten.

Wie echter de situatie professioneel benadert, zal zich niet laten leiden door de eerste behoefte aan onzekerheidsreductie. Dergelijke leiders maken weloverwogen keuzes waarbij zij gestuurd worden door een visie op onderwijs en het docentengedrag dat daarbij hoort. Zij vertonen kortom onderwijskundig én persoonlijk leiderschap. Een onderwijskundig leider stuurt op inhoud en een persoonlijk leider stuurt op gedrag.

De stabiliteit van de school wordt bepaald door de structuur en de systemen. Schoolontwikkeling echter, gevisualiseerd in het 'wybertje'¹, wordt bepaald door:

- de mate waarin er strategisch beleid wordt gemaakt en hoe dat beleid wordt vertaald in operationeel handelen;
- de mate waarin er sprake is van een professionele cultuur.



1) Zie Alex van Emst:

'Leiding geven in onderwijsorganisaties'; APS Utrecht, 1999

Stabiliteit kunnen we nastreven door beheersmatig management, door sturen op getallen. Maar om een school proactief te ontwikkelen is niet meer dan ongeveer 30% van de tijd en energie van leidinggevenden nodig voor dit beheersmatig management. De meeste tijd en energie moet dan gestoken worden in onderwijskundig en persoonlijk leiderschap; samen 70%. Hoewel de eerste behoefte anders is, moet de leiding in turbulente en complexe situaties niet sturen met regels en structuren, maar op gedrag van medewerkers. Dit vraagt om persoonlijk leiderschap en dan niet alleen aan de top van de organisatie, maar in alle geledingen. Dat sturen op gedrag moet bovendien niet alleen gebeuren in de vorm van correcties maar vanuit het kader van een visie op onderwijs. Belangrijke acties in het kader van persoonlijk leiderschap zijn dan stimuleren en coachen.

Dit boekje gaat over het ontwikkelen van een professionele cultuur, d.w.z. de wijze waarop de professionals met hun vak en met elkaar omgaan. Een professionele cultuur creëert uitdagingen en kansen, maar stelt ook eisen aan de professionele ontwikkeling van de medewerkers en de leiding.

De professionele cultuur behoort zo te zijn dat de professionaliteit van de medewerkers binnen één à twee jaar zichtbaar toeneemt. Om dat te bereiken creëert de organisatie professionele ontmoetingen tussen de medewerkers waarin ze van en aan elkaar kunnen leren. De professionele groei wordt dus niet alleen overgelaten aan de individuele verantwoordelijkheid van de professional. Waar dat wel gebeurt, leert de praktijk dat de beste professionals werken aan kwaliteitsverbetering en dat de zwaksten zeer passief zijn in deze.

Zonder persoonlijk leiderschap zal er nooit een dergelijke cultuur ontstaan. Dit verklaart waarom er zo weinig van een professionele cultuur in scholen terug te vinden is. Immers, doordat er nooit systematisch aan een cultuur gewerkt is, hebben allerlei krachten vrij spel gehad. Met als gevolg dat de leraren ongeleid en onbewust de cultuur van de school bepaald hebben. Zo zijn er allerlei subculturen ontstaan, onder welke de politieke cultuur dominant is.

De cultuur van de school moet niet verward worden met het klimaat in de school. Staan bij de cultuur de professionele ontmoetingen centraal, bij klimaat gaat het om de persoonlijke ontmoetingen. Wordt er samen koffiegedronken, gaat men samen naar een voorstelling, is er een personeelsvereniging, wordt het jaar gezamenlijk afgesloten, is er een attentie bij ziekte

of verjaardagen, en wordt er samen feestgevierd? Zeer belangrijke zaken in een school, maar ze leveren niet direct een bijdrage aan de verhoging van de professionaliteit.

Veel schoolleiders hechten erg aan een goed klimaat omdat ze ervan uitgaan dat het de kwaliteit van het werk ten goede komt. Dat kan indirect het geval zijn, maar een sterk op klimaat georiënteerde school kan ook een belemmering zijn voor professionele groei. Er kan soms zoveel waarde worden gehecht aan de 'goede sfeer' dat men elkaar niet meer aan durft te spreken op professioneel functioneren. De ongeschreven wet is dan: 'Als jij niet aan mij komt, laat ik jou ook met rust.'

Er zijn nogal wat schoolleiders die zichzelf voor de gek houden. Zij houden zich voor dat, als ze nu ingrijpen, de sfeer verpest wordt. Ze vergeten echter dat niet ingrijpen uiteindelijk tot kwaliteitsverlies en zelfs verloedering kan leiden. Zachte heelmesters maken ook in dezen stinkende wonden. Bovendien voelen die medewerkers die wel goed presteren zich miskend: 'Hier kan ook alles maar!'

Het gaat dus om het gedrag van de professional als vakman. Bij het verbeteren van de professionele cultuur neemt het vakmanschap van de professional toe en daarmee de kwaliteit van het onderwijs. Het ontwikkelen van een professionele cultuur, op een zodanige wijze dat er niet meer teruggevalen wordt op een politieke en/of ambtelijke cultuur, duurt drie tot vijf jaar. Schoolleiders die een reactieve houding hebben, beginnen er niet aan; voor schoolleiders met een proactieve houding is het een uitdaging.

Drie culturen

Tijdens mijn werken met schoolleidingen en groepen docenten heb ik me steeds afgevraagd: Hoe gedragen ze zich eigenlijk? Wat is hun stijl, welke opvattingen hebben ze, wat zijn hun motieven en drijfveren voor handelen? Ik heb veel concrete gedragingen opgeschreven om vervolgens via gesprekken te achterhalen wat de onderliggende motieven voor het handelen waren. Zo ontdekte ik dat het meeste handelen van docenten en leidinggevendenden wordt gestuurd door democratische beginselen en onbewust denken dat een school net zo moet worden geleid als een gemeenteraad of parlement. Ik noem dat een politieke cultuur. Het 'gelijke monniken, gelijke kappen'-principe is dan heel belangrijk. Wat je daarbij ook ziet, is het spelen van het zwarte-pietenspel. Daarbij geldt dat, als er iets misgaat, het allerbelangrijkste is te weten wie de schuld heeft. Om zich in te dekken tegen het zwarte-pietenspel denkt de leiding onbewust: 'We moeten alles op papier zetten, want als het op papier staat, is het zo en houden mensen zich eraan' en: 'Je had het kunnen weten, het staat daar en daar'. Zo ontstaan nota's en notities. Voor docenten zijn in zo'n sfeer notulen heilig, omdat daarin genoteerd



staat welke vraagtekens ze eerder al gezet hebben. Overigens kent ook een ambtelijke cultuur grote waarde toe aan papier. 'Wat opgeschreven is, is de werkelijkheid.' Maar de werkelijkheid wordt natuurlijk niet gemaakt door papier, maar door het gedrag van mensen. Het is zelfs gevaarlijk alles zo gedetailleerd mogelijk op papier te zetten. Men kan zich daarachter verschuilen en zeggen: 'dit of dat hoort niet tot mijn takenpakket' en als het moeilijk wordt, schuift men de hete aardappel door naar de naast hogere in de organisatie.

Door mijn notities en gesprekken werd me tevens duidelijk dat, wellicht als gevolg van het democratisch grondgevoel, het denken in kwaliteit en kwaliteiten nauwelijks ontwikkeld is in scholen. Dat betekent dat de invloed van de beste leraren of leidinggevendenden niet groter is dan die van anderen. In een behoorlijk aantal situaties was de invloed van de experts zelfs kleiner; deze hadden zich gefrustreerd teruggetrokken in hun klas.

De drie door mij onderscheiden culturen heb ik hieronder kernachtig onder woorden gebracht.

Ambtelijke cultuur

Een van de kenmerken van een ambtelijke cultuur is dat er sprake is van een sterke hiërarchie. Anders uitgedrukt kun je zeggen dat er, de structuur van beneden naar boven doorlopend, in een organisatie met een ambtelijke cultuur een soort kerstboom- of piramidemodel te zien is. Een grote groep heeft een baas. Het groepje bazen heeft een bovenbaas die samen ook weer een groepje vormen en die bovenbazen hebben een opperbaas. In onderwijssettingen tref je die strakke hiërarchie tot nu toe nog weinig aan, maar er is een tendens om ook in grote onderwijsorganisaties zoals hogescholen en roc's, en zelfs grote scholengemeenschappen, een strakke hiërarchie door te voeren.

Een tweede kenmerkend punt voor de ambtelijke cultuur is de waarde die men toekent aan 'als het maar op papier staat'. In dit verband spelen notulen een belangrijke rol. Notulen als een nauwkeurige weergave van het verloop van een bespreking of vergadering. Wie zei wanneer wat waarover. Als we echter de functie van notulen nader onder de loep nemen, dan is de gang van zaken meestal als volgt: er worden notulen gemaakt van een vergadering, op de volgende vergadering worden ze besproken en op de derde vergadering worden ze vastgesteld. Dan gaan ze het archief in en komen er

niet meer uit totdat er een probleem is. Op dat moment wil iedereen nog eens nakijken wat men zelf toentertijd gezegd heeft. Het maken van notulen bevordert indekkingsgedrag.

In ambtelijke culturen start elk veranderingsproces met een document. Als iemand een idee heeft, zegt zijn directe baas: 'Schrijf het maar op' of: 'Maak maar een notitie'. Gaat het om een veranderingsproces, dan wordt vaak niet een individu, maar een klein groepje gevraagd een notitie te maken. Dit groepje kan zich goed voorbereiden, goed inlezen en goed inwerken. Tengevolge daarvan maakt het een notitie die de perfectie benadert. Dan wordt die notitie besproken met andere medewerkers, die per definitie een straatlengte achterliggen. Zij die de notitie geschreven hebben, ervaren die bespreking als een poging van de anderen (die immers ook invloed willen hebben) om in de notitie nuances aan te brengen of om de notitie in haar betekenis af te zwakken. Er wordt dan bijvoorbeeld lang gesproken over 'randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn' en er wordt gewerkt met tussenzinnetjes als 'indien mogelijk'. Aan het eind van zo'n discussie, die voor niemand inspirerend is, ontstaat er een document waar niemand tegen is, maar ook niemand vóór. Bovendien betekent het dat met zo'n document het veranderingsproces nog beginnen moet.

Een ambtelijke cultuur is een cultuur waarin traag gehandeld wordt. De besliskracht is niet sterk en, zoals eerder is aangegeven, er moet veel op papier komen te staan, wat een vertragend effect heeft. Daarbij komt dat, zeker als men de vraagstelling moeilijk vindt, de neiging om door te schuiven erg groot is. Ook het gedetailleerd in kaart brengen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden maakt de zaak niet sneller. Het is een cultuur waarin voorzichtigheid belangrijk is. Men is bang om fouten te maken omdat men daarop afgerekend kan worden.

In een ambtelijke cultuur is de schuldvraag belangrijk, hetgeen betekent dat mensen verantwoordelijkheid vermijden.

Opmerkelijk binnen een ambtelijke cultuur is de preciaire positie van het middenmanagement. Middenmanagers voelen zich daar vaak in de mangel geplaatst tussen de top en de werkvloer. Ze vragen dan ook heel vaak om nauw omschreven verantwoordelijkheden en bevoegdheden en dan liefst gedetailleerd op papier. Het middenmanagement denkt dat je veel meer invloed kunt uitoefenen over de mensen aan wie je leidinggeeft, als je

beschikt over precies omschreven verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Maar, wat blijkt? Een effect van nauwkeurig uitgewerkte taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is juist dat medewerkers zich steeds strikter aan hun eigen positie of taak gaan houden. Daar waar het spannend wordt, leggen ze de verantwoordelijkheid buiten zichzelf.

Politieke cultuur

De cultuur die we het meest aantreffen in scholen is de politieke cultuur. Die komt voort uit de impliciete opvatting van veel leraren dat de school een democratie is. In een democratie geldt 'one man, one vote' en dat betekent dat kwaliteit er in een politieke organisatie eigenlijk niet toe doet. Men doet in een politieke cultuur net alsof iedereen overal verstand van heeft.

Dat kun je ook zien aan de manier waarop mensen die nieuw in een school komen, worden opgevangen. De meeste mensen worden voor een klas gezet en krijgen geen mentor of coach, want er wordt van uitgegaan dat ze bevoegd zijn en dus ook bekwaam. De praktijk wijst echter uit dat dat niet zo is. In 1994 werd uit een onderzoek van de VU duidelijk dat eenderde van de nieuwe leraren binnen drie jaar het onderwijs verlaten heeft.

In een politieke cultuur stellen de middenmanagers zich vaak op als vertegenwoordigers met last en ruggespraak. Men voelt zich vertegenwoordiger van de achterban. Als al die middenmanagers dan met de leiding van de school vergaderen, vindt er geen gesprek plaats op het niveau van de totale school. Slechts de rector of de rector met conrectoren behartigen het belang van de hele school. De middenmanagers behartigen het belang van hun achterban.

In een politieke organisatie gaat het om de positionele hiërarchie en wanneer iemand eenmaal op een positie zit, betekent dat, dat hij of zij altijd door de leiding geraadpleegd wordt. Naar de mening van zo iemand wordt altijd gevraagd. Het betekent ook dat hij of zij binnen de kortste tijd overal verstand van heeft.

In een politieke cultuur worden beslissingen genomen op getal. Er is sprake van lobbywerk en onderhandelen. Dit alles betekent dat beslissingen vaak worden voorbereid in de wandelgangen. En er wordt gemobiliseerd op evenredige vertegenwoordiging. Voorbeeld: als er een nieuw project moet worden

gestart, wordt er niet gekeken naar wie de juiste kwaliteiten heeft, maar wordt ervoor gezorgd dat uit elke geleding iemand vertegenwoordigd is.

Vaak zie je dat in politieke culturen consensus wordt nagestreefd. In de praktijk betekent dat echter heel vaak dat mensen die het consent niet geven, het vetorecht hebben. Dat betekent dat mensen die weinig willen een veel grotere invloed hebben dan mensen die wel wat willen. Degene die iets wil veranderen, moet van alles aantonen of bewijzen, terwijl de mensen die niets willen, achterover zittend kunnen zeggen: 'Is dat nou wel zo?' of: 'Het kan ook anders' of: 'Dat heb ik al eens eerder gezien'. In een politieke cultuur wordt meer op de man gespeeld dan op de bal en dat betekent dat men elkaars kwaliteiten bestrijdt. De onderliggende gedachte daarbij is: 'Als ik de ander zwakker maak dan word ik zelf sterker.' In politieke culturen speelt kwaliteit een ondergeschikte rol. Het gaat erom dat men zijn gelijk haalt en dat kan men in zo'n cultuur beter doen door een groot aantal mensen achter zich te krijgen dan door middel van open argumentatie.

In de politieke cultuur geldt ook de ongeschreven wet van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Als iemand een goed idee heeft en vraagt dat te mogen uitwerken, wordt er geantwoord in de trant van: 'Als ik jou dat toesta, moet ik het anderen ook toestaan' of: 'Zo ontstaat het gevaar van precedentwerking'.

Professionele cultuur

Speelt bij de politieke cultuur het begrip 'gelijke monniken, gelijke kappen' een centrale rol, in een professionele cultuur gaat het om de erkende ongelijkheid. Als mens is iedereen gelijkwaardig, maar tussen professionals zijn er grote verschillen in kwaliteit. Er is dus duidelijk sprake van ongelijkheid tussen professionals. Het gaat er in een professionele cultuur om dat er wordt uitgegaan van de verschillen en dat die verschillen ook erkend worden. Van belang is dat het heel gewoon wordt dat mensen worden aangesproken op wat ze kunnen en dat ze openlijk met elkaar kunnen bespreken wat ze niet kunnen. Kwaliteit heeft dus de belangrijkste stem in een professionele cultuur. Kwaliteit doet er weer toe. Dat betekent dat in een professionele cultuur het idee verlaten moet worden dat iedereen over alles moet meepraten. Eigenlijk moet er gemobiliseerd worden op kwaliteit en op affiniteit. Voor een bepaald onderwerp moeten dus die leraren bij elkaar komen, die verstand hebben van de zaak en die geïnteresseerd zijn. En van-

uit die gedachte over kwaliteit moeten ook beslissingen genomen worden.

De beslisser in een professionele cultuur is degene die de leiding heeft over een bepaald deel van de organisatie of over de totale organisatie. Belangrijk bij het nemen van beslissingen is dat er draagvlak moet zijn. Een van de kengetallen is dat 80% van degenen die er verstand van hebben en er belangstelling voor tonen, achter de beslissing moet staan. De andere betrokkenen moeten goed geïnformeerd worden, maar ze praten niet echt mee voor wat betreft de totstandkoming van de beslissing.

In veel scholen beslist de docentenvergadering over de overgang van leerlingen naar een volgende klas. Het gaat hier dan vooral om de zogenaamde 'bespreekgevallen'. De invloed van alle docenten is ongeveer even groot en is vooral gebaseerd op het cijfer dat de leerling voor het vak heeft gehaald. In een professionele cultuur beslist de mentor over de overgang van leerlingen. Hij is per definitie de deskundigste op dit terrein. Hij kent de leerling het best, zal zijn collega's goed raadplegen en kan zo een kwaliteitsbeslissing nemen. Natuurlijk worden risicovolle leerlingen in de volgende klas gevolgd. Niet om te kijken wie er nu eigenlijk gelijk had, maar om de kansen voor de leerling zo groot mogelijk te maken.

In een professionele cultuur gaat men op zoek naar de kwaliteiten die iemand heeft. Dat betekent dus dat kwaliteiten niet bestreden maar juist benut worden. De individuele professional wil dat hij volgend jaar beter is dan nu en hij stelt voor zichzelf leerdoelen die hij in de komende één à twee jaar wil bereiken. Een professionele cultuur biedt kansen om professioneel beter te worden, maar stelt ook eisen aan de professional.

Veranderingsprocessen starten in een professionele cultuur nooit met een document. Het eerste wat de professionals doen is een ontwerp maken. Op grond van dat ontwerp, waarin men aangeeft hoe de verandering ingericht kan worden, worden er acties ondernomen. In de professionele cultuur zal men verschillen van mening niet 'doodargumenteren', maar onderneemt men actie. Men zet proeftuintjes uit en doet kleine experimenten, en op grond van de ervaringen wordt er een beslissing genomen. Pas dan wordt het veranderingsproces vastgelegd in een document en dat betekent dat dit document per definitie draagvlak heeft op grond van de ervaringen die de mensen in de proeftuintjes hebben opgedaan. Een echte professional is

herkenbaar door het initiatief dat hij toont, doordat hij meedenkt, doordat hij vragen stelt en vooral doordat hij iets beters bedenkt.

Hoe staat het met de professionele cultuur in de Nederlandse scholen? Niet best; in de afgelopen vijf jaar heb ik samen met de schoolleidingen van ruim 150 scholen de cultuur geanalyseerd en we zijn tot de conclusie gekomen dat de politieke cultuur domineert (55%). Aspecten van de ambtelijke cultuur zijn ook regelmatig te zien in scholen (30%). Verschijnselen van de professionele cultuur in scholen kennen meestal een hoge mate van toevalligheid en zijn daarom ook vaak terug te vinden in bepaalde groepen, formeel of informeel. In gesprekken met schoolleiders blijkt, dat zij er impliciet van uitgaan dat hun professionals, de docenten, zich ook professioneel gedragen. Uitspraken als “Het zijn toch volwassen mensen waarvan je mag aannemen dat ze hun verantwoordelijkheid kennen” duiden daarop. De praktijk wijst echter anders uit. De vele studies en analyses die ik op scholen heb gemaakt, laten een ander beeld zien.

Een voorbeeld: Vaksecties op scholen zijn bedoeld om het vak en het vakmanschap verder tot ontwikkeling te brengen. Docenten zouden bijvoorbeeld een longitudinale lijn voor hun vak in de school moeten ontwikkelen; ze zouden van elkaar moeten leren, ze moeten zaken op elkaar afstemmen en samen knelpunten oplossen. Dat betekent dus dat een behoorlijk deel van de overlegtijd die secties ter beschikking hebben, besteed zou moeten worden aan de verbetering van het vakmanschap van docenten.

Maar: analyses wijzen uit dat minder dan 10% van de beschikbare tijd gaat over het vak en dan ook nog zeer oppervlakkig. Waaraan wordt de tijd dan wel besteed? Aan het wel en wee van de totale school, het (niet) functioneren van de schoolleiding, de leerlingen die niet meer zijn als vroeger; allemaal vraagstukken die niet inhoudelijk, maar organisatorisch van aard zijn en waarover bovendien de schoolleiding niet hun mening wil. Kortom, het sectieoverleg levert nauwelijks een bijdrage aan de vergroting van de professionaliteit van docenten. En schoolleiders weten het! Steeds als ik vraag aan schoolleiders in te schatten hoeveel tijd secties besteden aan de verbetering van hun vak, komen de schattingen rond de 10% uit.

De docenten werken nauwelijks in georganiseerd verband binnen de school aan de verbetering van hun professie. Het alternatief is dat er een beroep gedaan wordt op de individuele verantwoordelijkheid van de professional.

Een van de kenmerken van een professional is dat hij volgend jaar beter is dan nu. Maar ook hier leveren studie en analyse bijzondere uitkomsten op. In het verlengde van het vorige past de conclusie dat docenten vooral buiten de school leren; via vakverenigingen, cursussen, conferenties. En als we dan onder de loep nemen wat ze leren, dan blijken ze hun kennis te vermeerderen op het terrein waar ze al erg goed zijn, namelijk de vakinhoud. Andere aspecten van de professie, zoals didactiek, pedagogiek en leerpsychologie, komen nauwelijks aan de orde, om maar te zwijgen over het persoonlijk functioneren van de leraar. Het persoonlijk functioneren van de leraar is zijn belangrijkste instrument, maar er wordt het minst aandacht aan besteed, zowel in de opleiding en de nascholing als in de school zelf. Concluderend kan gezegd worden dat de kwaliteitsontwikkeling van de professie in scholen afhangt van toevallige leraren die het de moeite waard vinden hun vak in de volle breedte aan te pakken. Op deze wijze kan er niet op systematische wijze aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs op schoolniveau gewerkt worden.

Een goede professionele cultuur is de voorspeller van kwaliteit, en dat zijn de in de school geldende structuren en systemen niet. Het is dus van levensbelang dat er op systematische wijze gewerkt gaat worden aan de ontwikkeling van de professionele cultuur. In de praktijk betekent dat, dat er een transformatie moet plaatsvinden van een dominante politieke cultuur naar een dominante professionele cultuur. Daarnaast zal elke organisatie ambtelijke trekjes nodig hebben al was het alleen maar om zich te verantwoorden bij de subsidiegever.

De omslag van een politieke naar een professionele cultuur kan, mits er systematisch aan gewerkt wordt, in drie tot vijf jaar bereikt worden. Een reden voor veel schoolleiders om er niet aan te beginnen.

Een andere reden om in dezen afwachtend te zijn, is dat de schoolleiding zelf het voortouw moet nemen. Menselijk gezien is dit te begrijpen, professioneel gezien is het kortzichtig. Zonder goede cultuur zal er geen kwaliteitsontwikkeling plaatsvinden. De struisvogelpolitiek waarin veel leidinggevenden en docenten vervallen, leidt ertoe dat ze alleen kijken naar de uitstroom van leerlingen, waarbij ze het verschil tussen in- en uitstroom over het hoofd zien. Naar aanleiding van de vraag 'Gaat het dan nu zo slecht?', wordt er niets ondernomen, terwijl een echte professional niet ziek hoeft te zijn om

beter te willen worden.

Zoals gezegd moet de leiding van de school voorop gaan in de ontwikkeling van een professionele cultuur; niet alleen de top van de organisatie, ook de overige leidinggevenden. De leiding speelt een dubbelrol in deze transformatie; zij is enerzijds stuurman van de ontwikkeling maar tevens en vooral onderwerp van verandering. Cultuurontwikkeling kan niet worden overgelaten aan het vrije spel der krachten, omdat elke docent daar zijn eigen particuliere opvattingen over heeft en daar waarschijnlijk nooit bewust mee bezig is geweest. Cultuur ontstaat waar gemeenschappelijkheid in denken en handelen wordt ontwikkeld.

Het ontwikkelen van gemeenschappelijkheid betekent niet dat iedereen hetzelfde denkt en doet. Verschillen zijn niet alleen acceptabel maar zelfs wenselijk. Mobiliseer de overeenkomsten en benut de verschillen en werk zelfs aan meerdere verschijningsvormen van een professionele cultuur. Een grote fout die vaak bij veranderingsprocessen gemaakt wordt, is dat iedereen hetzelfde moet doen. Dan wordt er dus geen recht gedaan aan verschillen in denken en handelen die in de loop der jaren ontstaan zijn. Focus dus niet op de verschillen maar op de overeenkomsten.

Overeenkomsten groeien in een dialoog, niet in een debat.

Cultuurmaatregelen

In dit hoofdstuk beschrijf ik een aantal maatregelen die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een professionele cultuur. Sommige daarvan vragen veel gedragsverandering en andere veel minder. Het is dan ook van belang eerst een cultuuranalyse van de huidige situatie op uw school te maken alvorens u bepaalde maatregelen gaat treffen. Uit een dergelijke analyse zal bijvoorbeeld blijken dat er grote verschillen bestaan tussen de diverse groepen en individuen in school. Breng in kaart welke cultuur dominant is en illustreer dat met concrete voorbeelden.

1. Persoonlijk leiderschap

De belangrijkste eigenschap die leidinggevendenden moeten ontwikkelen willen zij een cultuur veranderen, is persoonlijk leiderschap. Cultuur is zichtbaar in denken en handelen van mensen. Willen we een cultuur veranderen dan moeten we invloed uitoefenen op het gedrag van de professionals. Dat is een vorm van persoonlijk leiderschap, dat immers stuurt op gedrag.

Dit is, zoals al eerder opgemerkt, in het onderwijs hoogst ongebruikelijk. Elkaar aanspreken op het functioneren is 'not done'. Liever draait men om een probleem heen dan het beestje bij de naam te noemen.

Leidinggevendenden besteden dan ook slechts 10% van hun tijd aan persoonlijk leiderschap. Vele leidinggevendenden vinden het maar lastig om te sturen op gedrag. Niet alleen omdat het ongewoon is in het onderwijs, maar ook omdat de meeste leidinggevendenden er onbewust op uit zijn sympathie te verkrijgen i.p.v. respect te verwerven. Twee belangrijke factoren om het vermijdende gedrag van veel leidinggevendenden te verklaren zijn: zij willen het de ander naar de zin maken en zij zijn afhankelijk van het oordeel van de ander. Daardoor durven zij ook geen eisen te stellen; ze zijn bang dat de relatie eronder zal leiden. Maar op deze wijze chanteren ze zichzelf.

Een belangrijke vuistregel bij het sturen op gedrag is dat men altijd moet reageren op wat iemand doet en niet op wat iemand is. Als men reageert

op wat iemand is, wordt er iets gezegd over iemands identiteit, karakter of waarden en normen. Er wordt dan niet goed gestuurd op gedrag. Dus geen reactie als: 'jij bent nalatig', wel een als: 'je bent laat, hoe komt dat?' Niet: 'wat ben jij goed zeg!', wel: 'dat doe je goed' of: 'daar ben je goed in'. Een leidinggevende zelf zal echter wel vaak worden aangesproken op wie hij is. Leraren denken daar niet over na. Wil een leider dan adequaat reageren, dan schakelt hij over op gedragsniveau waardoor de bal weer gespeeld kan worden en niet de man.

Sturen op gedrag kan op vele manieren, bijvoorbeeld complimenten geven, coachen, stimuleren, corrigeren en confronteren. Kortom, ruimte geven én eisen stellen.

2. Transformaties

Als de cultuuranalyse (zie hierboven) achter de rug is en het duidelijk is welke concrete voorbeelden illustreren wat ambtelijk, politiek en/of professioneel is, is het belangrijk aan te geven wat de koers van de verandering moet zijn. Waar willen we heen of waar willen we uitkomen. Het is een creatieve en inspirerende bezigheid die koers in transformaties uit te drukken; transformaties voor zowel docenten als leidinggevenden. Transformaties hebben de meeste zeggingskracht als ze kunnen worden uitgedrukt in een metafoor, maar dat kan lang niet altijd.

Enkele praktijkvoorbeelden:

- van lijnvlieger naar zweefvlieger;
- van oester naar parel;
- van elkaars kwaliteiten bestrijden naar elkaars kwaliteiten benutten;
- van uitvergrooten van de verschillen naar uitvergrooten van de overeenkomsten;
- van luchtfietsen naar etappes rijden;
- van denken in problemen naar denken in oplossingen;
- van leiding tolereren via leiding accepteren naar leiding waarderen;
- van mopperen naar opperen.



Als de transformaties geformuleerd zijn, is het belangrijk te vragen om het gedrag te beschrijven dat bij de gewenste situatie hoort.

3. Kwaliteitenanalyse

Onderwijsprofessionals praten nauwelijks over hun vak; ze kennen elkaars kwaliteiten en opvattingen dan ook niet en leren niet van elkaar. Een effectief middel om hierin verbetering te brengen is het werken met een kwaliteitenanalyse. De centrale vraag is: welke kwaliteiten heeft een goede leraar nodig in relatie tot het onderwijs dat hij moet geven?

Kwaliteiten moeten dus gerelateerd worden aan een visie. Dat kan een totaalvisie zijn, maar meer voor de hand ligt het te werken met een deelvisie, zoals die van het studiehuis, de veilige school of relatie praktijk-theorie in (i)vbo-scholen. Belangrijk hierbij is dat docenten zelf het instrument ontwerpen. Ze doen dat door een eigen set in hun ogen vereiste kwaliteiten samen te stellen. Uitgangspunt daarvoor is een aangeboden grotere set waarmee de kwaliteitenanalyse gemaakt wordt. Een eigen keuze heeft immers draagvlak. Om nu te voorkomen dat docenten alleen die kwaliteiten benoemen die ze al hebben, laten we ze kiezen uit een hoeveelheid kwaliteiten die van tevoren op kaart zijn gezet. Het is nodig daarbij ook altijd ruimte te geven om zelfbedachte kwaliteiten toe te voegen. Als ieder zo zijn eigen kwaliteitseisen geformuleerd of gekozen heeft, vormen docenten die elkaar een beetje kennen, drietallen. Ieder geeft op de geformuleerde kwaliteitseisen voor zichzelf en voor de twee anderen antwoord op de vragen: 'Wat kan ik goed?', 'Wat kan ik goed genoeg?', 'Wat moet beter?' en 'Wat kan ik een ander leren?'

Daarbij gelden twee spelregels:

1. Je moet je inschattingen illustreren met voorbeelden.
2. Bij blijvend verschil van mening beslist degene over wie het gaat.

Het ingevulde instrument wordt ingeleverd bij de schoolleiding die de uitkomsten omzet in professionaliseringstrajecten voor groepen en individuen. Daar waar mogelijk moeten koppels of trio's van docenten worden gemaakt die van elkaar leren. Daarbij moeten de kolommen 'dat moet beter' en 'dat kan ik een ander leren' met elkaar verbonden worden. (Het instrument voor kwaliteitenanalyse voor het studiehuis is gereed en dat voor het vmbo is in de uitprobeerfase.)

4. Professionele standaarden

In een professionele organisatie kunnen meerdere professionele eenheden worden onderscheiden. Een groep is een professionele eenheid als de leden van de groep binnen de school een aparte professie uitoefenen: leidinggevendenden, docenten, mentoren, decanen, projectleiders e.d. Belangrijk is, dat deze professionals nadenken over de essentie van hun vak. En willen ze een eenheid vormen, dan moeten ze herkenbaar en voorspelbaar zijn in hun professionele handelen. 'Zo doen wij dat en dit is kwaliteit.' Er moeten zowel gemeenschappelijke standaarden voor de eenheid worden ontwikkeld als persoonlijke voor elke professional. Men voelt zich pas vrij om te denken aan iets gemeenschappelijks als er ruimte is zichzelf te zijn. Een bruikbare werkwijze om tot standaarden te komen is het werken met gevalsbeschrijvingen uit de praktijk waarbij de centrale vraag is: 'Hoe handel je in zo'n situatie?' Voorbeelden van professionele standaarden zijn:

Leidinggevendenden:	Liever een foute beslissing dan geen beslissing: <ul style="list-style-type: none">• een afspraak met een docent is net zo belangrijk als een afspraak met een leidinggevende;• wat ik over mensen zeg kan ik ook tegen mensen zeggen;• ik wil iedereen aan het werk zien.
Docenten:	Als een leerling iets niet snapt, leg ik het op een andere manier uit: <ul style="list-style-type: none">• ik stuur geen leerlingen de klas uit;• ik werk interactief met de klas;• ik vergelijk leerlingen niet alleen met het gemiddelde van de klas, maar ook met hun eigen vorige prestaties.

Als de professionele eenheid gemeenschappelijke en persoonlijke standaarden heeft ontwikkeld, is het van belang dat de professionals elkaar aanspreken op die standaarden. Dit kan in intervisiesessies, maar ook in de wandelingen. Eenmaal per jaar wordt m.b.t. de standaarden de balans opgemaakt. Werken we volgens de standaarden en zijn er nieuwe waarop we herkenbaar en voorspelbaar zijn?

5. Professionele discipline

Dit is in veel organisaties een lastig cultuuraspect en toch is het belangrijk daar aandacht aan te besteden. Zonder discipline vindt er verwatering en later verloedering plaats. Veel mensen vinden het kinderachtig om op hun discipline aangesproken te worden, maar gedragen zich vervolgens wel onge-disciplineerd. Wat te denken van te laat komen, afspraken niet nakomen, spullen niet op tijd aanleveren bij de administratie, wegblijven zonder af te zeggen, het hoogste woord voeren zonder de stukken gelezen te hebben, meediscussiëren zonder verstand van het onderwerp te hebben, of problemen formuleren en die op het bordje van een ander leggen en vervolgens commentaar leveren op de oplossing.

In abstractere zin geformuleerd gaat het om eisen stellen aan anderen die men aan zichzelf niet stelt. Dit verschijnsel kan in scholen bizarre vormen aannemen. Mensen weten perfect hoe anderen zouden moeten functioneren en hoe ze zelf behandeld willen worden. Maar voor zichzelf hebben ze allerlei redenen bedacht waarom het voor hen niet geldt. Als ze aangesproken worden op hun uitvluchten, voelen ze zich tot op het bot beledigd.

Het ontwikkelen van de professionele discipline kan aan de hand van verbetertrajecten die zo'n drie maanden in beslag nemen. Enkele voorbeelden van verbetertrajecten:

- Op tijd beginnen met een vergadering of bespreking ongeacht het aantal aanwezigen, waardoor positief gedrag beloond wordt. Zij die te laat zijn, gaan zo rustig mogelijk zitten en vragen niet de aandacht door woord en gebaar. Zij leggen later op eigen initiatief uit waarom ze te laat zijn. Ze verantwoorden zich en laten de voorzitter er niet naar vragen.
- Consequent verlangen van iemand die een probleem voor een ander heeft, er een oplossing naast te leggen.
- Verlangen van iemand die alleen maar commentaar geeft op stukken, verbeteringen te formuleren.
- Net als bij het ontwikkelen van professionele standaarden is het van belang de verbetertrajecten samen af te spreken en niet eenzijdig vast te stellen. Bij het ontwikkelen van een professionele cultuur is het verstandig niet met de discipline te beginnen, omdat er dan een verkeerd beeld kan ontstaan van waar het in essentie bij een professionele cultuur om gaat.

6. Beslissers

In organisaties waar de politieke cultuur dominant is, staan besluitvormingsprocedures centraal. Procedures zijn daar vaak belangrijker dan de uitkomst. In een professionele cultuur hebben we beslissers nodig in plaats van procedures. De beslissers moeten wel draagvlak creëren bij die professionals die er verstand van hebben.

Beslissers zijn niet alleen nodig aan de top van de organisatie maar in alle lagen. Zo stellen veel sectievoorzitters zich op als een faciliteit voor de collega's. Zij maken het de anderen naar de zin en zijn zeker geen beslissers. In vergaderingen geven zij beurten en bewaken de procedure. Als het in de ogen van de collega's niet goed gaat, worden ze ook aangesproken op het niet goed hanteren van de procedure. De vorm is belangrijker dan de inhoud. Besluitvorming duurt lang en boet in aan kwaliteit omdat er altijd naar compromissen wordt gezocht. Maak van sectievoorzitters sectieleiders die naar aanleiding van de discussie beslissingen nemen.

7. Binnen- en buitencirkel

In een professionele cultuur staat het ontwikkelen en gebruikmaken van kwaliteit centraal. Een van de krachtigste maatregelen om dit te demonstreren is het werken met een binnen- en buitencirkel. In de binnencirkel nemen de leraren plaats die kennis van zaken van het onderwerp hebben en in de buitencirkel zitten diegenen die affiniteit met het onderwerp hebben.

Leidinggevend vinden het vaak lastig dit onderscheid te maken, omdat ze bang zijn impliciet iets negatiefs over de mensen te zeggen die in de buitencirkel zitten.

Onderwerpen die geschikt zijn voor een dergelijke aanpak zijn: het bespreken van strategische vraagstukken, het ontwikkelen van visie op deelgebieden van het onderwijs en het aan de orde stellen van dilemma's.

Meestal is het zo dat de binnencirkel start met een opiniërend gesprek en dat de buitencirkel daar vragen over kan stellen. Na de opinieronde wordt het gesprek toegespitst op een aantal centrale thema's, waarover wordt gediscussieerd. Als iemand in de buitencirkel denkt dat hij een bijdrage kan leveren aan de discussie, mag hij plaatsnemen in de binnencirkel.

De gespreksleider maakt tussenbalansen op om ten slotte tot een conclusie

te komen. De gespreksleider is de beslisser. Het is belangrijk de betrokkenheid van alle deelnemers zo groot mogelijk te maken door interactie tussen de binnen- en buitencirkel te bewerkstelligen. Zo ontstaat draagvlak voor de uiteindelijke beslissing.

8. Experimenten, proeftuinen

In veranderingsprocessen klinkt vaak de kreet 'als we het doen, doen we het met zijn allen' of 'we moeten één lijn trekken in de school'. Opvallend is dat deze eis wel gesteld wordt in veranderingsprocessen, maar dat ze niet geldt voor de huidige situatie. In elke school doen zich nu immers grote verschillen voor in lesgeven en omgaan met leerlingen.

In veranderingsprocessen is het onverstandig naar uniformiteit te streven. Er zijn altijd te veel mensen die dat als een keurslijf ervaren. Van belang is juist gebruik te maken van de verschillen. Er moet wel een koers worden uitgezet, uitgedrukt in een beeld of metafoor en niet in een blauwdruk, want ook dat zou weer een keurslijf zijn. Er moeten dan meerdere verschijningsvormen worden gecreëerd om op weg te gaan.

Zo'n metafoor is bijvoorbeeld het studiehuis. Zo'n studiehuis heeft vele aspecten, zoals zelfstandig werken, zelfstandig leren, interactief leren, samenwerkend leren, circuitleren, projectmatig werken, creëren van een krachtige leeromgeving, lesgeven in duo's, onderwijswerkplaats.

Het is goed met meerdere verschijningsvormen tegelijk in een school te werken, omdat veel docenten zich dan in een of andere vorm kunnen vinden. Dan moeten er proeftuintjes worden gemaakt waarin ervaring wordt opgedaan. Op grond van die ervaringen worden nieuwe beslissingen genomen. De proeftuinen moeten natuurlijk wel passen binnen de metaforen die gekozen zijn. Voor het studiehuis betekent het dat alle proeftuinen een bijdrage moeten leveren aan een actievere leerling en een grotere begeleidende taak voor de leraar. In een professionele cultuur neemt ervaringsleren een belangrijke plaats in, in tegenstelling tot elkaar op abstract niveau proberen te overtuigen.

Als ik nu scholen op weg naar het studiehuis volg, dan zie ik dat leraren bijvoorbeeld met zijn allen werken met studiewijzers, een verschijningsvorm van zelfstandig werken.

9. Mentorschap

In een professionele cultuur worden waarborgen voor kwaliteit ingebouwd. Bevoegdheid is geen garantie voor bekwaamheid. Daarom krijgt een nieuwe collega een mentor toegewezen. De mentor is een deskundige op het terrein van lesgeven en begeleiden van volwassenen. De mentor en de nieuwe docent maken samen een actieplan, waarin onder andere de beoogde kwaliteit geformuleerd wordt, met de bedoeling dat de mentor zich terugtrekt als de nieuwe docent de overeengekomen benodigde kwaliteit levert. De mentor is daarin de beslisser.

10. Intervisie

Dit is een uitgelezen vorm voor professionals om van elkaar te leren. Een docent brengt een werkprobleem in waarbij de oplossing niet direct voor de hand ligt. Samen met collega's verkent hij het probleem en ze bedenken er meerdere oplossingen voor. De leraar die het probleem ingebracht heeft, kiest de oplossing die het best bij hem past. Intervisiesessies kunnen apart worden georganiseerd, maar ze kunnen ook deel uitmaken van bestaande overleg- en vergaderbijeenkomsten.

11. Kwaliteitskringen

In kwaliteitskringen ontmoeten professionals van verschillende disciplines elkaar die een bepaald onderdeel van hun professie kwalitatief willen verbeteren. Bijvoorbeeld instructie geven, open vragen stellen, groepswerk organiseren, interactief werken. Er wordt in de sessies weinig gepraat en veel gedaan. Je kunt goed 'op elkaar' oefenen. Ook kunnen video-opnames een belangrijke functie hebben. Bij kwaliteitskringen ligt het accent op het vergroten en verbeteren van de ambachtelijkheid.

12. Conclusies en actielijsten

Notulen zouden moeten worden afgeschaft. Notulen dan beschouwd als een chronologische weergave van de vergadering, waaruit op te maken is wie

wat wanneer gezegd heeft. Notulen vergroten indekkingsgedrag van de deelnemers aan de vergadering; indekken ten opzichte van de achterban die je vertegenwoordigt. Je kunt namelijk met de notulen in de hand laten zien dat je toch wel hebt ingebracht wat van je verwacht werd. Ook indekken ten opzichte van jezelf, omdat, als het besluit verkeerd blijkt uit te pakken, je aan kunt tonen dat je dat toen al gemeld hebt. Notulen moeten vervangen worden door besluitenlijstjes of actielijstjes. Die bevatten niets anders dan de actiepunten, de personen die het betreft en de termijn waarop e.e.a. zijn beslag moet hebben gekregen.

Een vergadering hoort productief te zijn. Er moet worden meegedacht in plaats van tegengedacht, waarmee ik bedoel dat allerlei bezwaren en risico's bij voorstellen worden gezocht. Iedere bijdrage moet er een zijn ter verbetering van het voorstel van de ander. Samen argumenteren en construeren leidt tot een opbrengst die kwalitatief beter is dan het eerst gelanceerde idee tijdens de vergadering. Dan kunnen conclusies worden getrokken en afspraken gemaakt.

13. Variatie in bijeenkomsten

De meeste bijeenkomsten in scholen waar docenten en/of leidinggevenden elkaar ontmoeten heten vergaderingen en hebben dus ook een agenda en stukken. Dit versterkt de ambtelijk-politieke cultuur enorm. Meestal hebben die vergaderingen ook nog een frontaal karakter. Variatie in werkvormen, passend bij het doel van de bijeenkomst, levert veel meer dynamiek en betrokkenheid op.

Enkele voorbeelden zijn:

- een presentatie met sheets houden in plaats van een stuk behandelen;
- een probleem schetsen en in kleine groepen oplossingen bedenken;
- pleidooirondes houden;
- een kort geding organiseren bij de aanpak van een dilemma;
- elkaar in twee- of drietalen interviewen als je wilt weten hoe de professionals in school denken over een bepaalde problematiek.

14. Werken met een maatje

Veel docenten voelen zich professioneel geïsoleerd. Dit isolement is te doorbreken door gedurende een bepaalde periode (minimaal een half jaar) koppels te maken. Deze koppels steunen elkaar. Ze helpen elkaar bij problemen, bezoeken elkaars lessen, leren aan de ander waar ze goed in zijn. In eerste instantie kunnen maatjes worden gezocht op basis van affiniteit en later, als er bijvoorbeeld een kwaliteitsanalyse is gemaakt, op basis van kwaliteit. Het is goed na verloop van tijd van maatje te wisselen. Het gaat immers niet om klimaat, maar om de professionele cultuur.

15. ‘Koffiecolleges’

In een politieke cultuur probeert men sterker te worden door een ander zwakker te maken. In een professionele cultuur is men op zoek naar de kracht van een collega. Het is dus belangrijk dat er mogelijkheden worden gecreëerd om docenten die ergens goed in zijn zich te laten presenteren. Dit kunnen bijeenkomsten zijn van een uur, waar een docent een ‘college’ of een workshop geeft waarvan anderen, onder het genot van een kopje koffie, leren. Naar believen kan zo’n koffiecollege wel of niet worden afgesloten met een rondje vragen of een korte discussie.

16. ‘Praten met de leiding’

In een ambtelijk-politieke cultuur willen medewerkers alles weten, maar klagen tegelijkertijd over de hoeveelheid informatie die ze krijgen. Ze stellen zich passief op als het gaat om informatieverwerving, maar hebben direct een oordeel klaar als ze iets niet weten. Een echte professional is echter zelf ook actief als het gaat om informatieverwerving. ‘Praten met de leiding’ biedt die mogelijkheid. Eenmaal in de twee maanden neemt de leiding van de school plaats in een ruimte en geeft antwoord op allerlei vragen (uitgezonderd vragen die een vertrouwelijk antwoord behoeven).

Dit vergroot de actieve houding van docenten en de leiding maakt haar motieven, opvattingen e.d. transparanter.

17. Interne nascholing

In een wat grotere school is het heel goed mogelijk een interne opleiding te maken. Het principe daarbij is dat de opleiding door zowel interne als externe mensen verzorgd wordt. Dit om kwaliteiten van professionals te benutten en om ervoor te zorgen dat er nieuwe ideeën de school binnen komen. Het nascholingsprogramma zou modulair opgezet kunnen worden en moet zeker ook een aanbod kennen dat sectiedoorsnijdend of -overstijgend is.

18. Studiegroepen

Groepen docenten, dwars door de bestaande verbanden heen, spreken af welk boek ze zullen lezen om dat boek daarna met elkaar te bespreken. Het gaat dan om boeken die een bijdrage leveren aan de professie van leraar. Zo kunnen alle deelnemers hetzelfde boek lezen en inzichten uitwisselen, maar het is ook mogelijk een aantal boeken te verdelen en elkaar te informeren over de verschillende inhoud.

19. Expertgroepen

Zeker bij nieuwe ontwikkelingen is het goed een kleine groep leraren uit te dagen om expert te worden op die ontwikkelingen.

Op dit moment neemt de betekenis van de leerpsychologie enorm toe. Een expertgroep leerpsychologie kan zich bezig houden met:

- meervoudige intelligentie;
- emotionele intelligentie;
- brainbased teaching.

De groep kan vervolgens vertalingen maken voor het onderwijs in de eigen school.

Cultuurbotsingen

Bij het ontwikkelen van een professionele cultuur gaat het erom maatregelen te treffen en die te begeleiden tot de professionele cultuur dominant is. Zulke processen duren drie tot vijf jaar en op weg daarheen zullen zich regelmatig cultuurbotsingen voordoen. Enkele oorzaken daarvan zijn: nieuwe werkwijzen, stijl en houding zullen bekeken worden vanuit de bestaande cultuur. Ook zullen professionals regelmatig 'terugvallen' in oud gedrag. Belangrijk is dan dit oude gedrag niet te diskwalificeren met 'dat is niet professioneel', want dan krijgen mensen een hekel aan de nieuwe cultuur. Cultuurbotsingen horen dus bij het veranderingsproces en moeten benut worden om een en ander inzichtelijk te maken. In het overzicht op de volgende pagina geef ik kort aan welke cultuurbotsingen zich in de praktijk voordoen.

professionele cultuur	ambtelijk-politieke cultuur
draagvlak creëren bij 80% van terzake deskundigen	consensus bereiken bij allen
werken met beslissers	werken met besluitvormingsprocedures
actielijsten	notulen
elkaar aanspreken op gedrag	wandelgangenpraat
reageren op wat iemand doet	reageren op wat iemand is
voor jezelf praten	namens anderen praten
speler	toeschouwer
leren van fouten door reflectie	op zoek gaan naar de schuldige
professionele hiërarchie	positionele hiërarchie
binnen- en buitencirkel	algemene docentenvergadering
ervoor gaan	erop terugkomen
gericht op ontwikkeling	gericht op bewaking en controle
niet alles hoeven weten	zich snel gepasseerd voelen
risico nemen	zich indekken
ervan uitgaan dat de leiding ook goed werk wil leveren	argwaan t.o.v. de leiding als natuurlijke vijand
pluriformiteit in veranderingen	uniformiteit in veranderingen
resultaatgericht	inspanningsgericht
creëren	proberen
beslissen op grond van ervaringen	besluiten nemen op grond van overtuigen
werkstructuur	overlegstructuur
transparantie	camouflage
leiding ontwikkelt respect bij anderen	leiding ontwikkelt sympathie bij anderen
denken in oplossingen	denken in problemen
veranderingsprocessen: starten met ontwerp	veranderingsprocessen: starten met document

Ontwikkelen van een professionele cultuur

Bij cultuurverandering gaat de leiding voorop. Alle leidinggevendenden in de school, ook sectievoorzitters e.d., moeten zichzelf gaan zien als onderdeel van de professionele eenheid leidinggevendenden. Zij oefenen dezelfde professie uit en zij moeten afstappen van het model van belangenbehartigers of vertegenwoordigers. Ze moeten beslissers worden die kunnen sturen op gedrag. Zij moeten persoonlijk leiderschap ontwikkelen.

De bijeenkomsten van leidinggevendenden moeten voor 70% bestaan uit professionele ontmoetingen en voor niet meer dan 30% gaan over organisatorische zaken. De huidige praktijk is dat nog geen 10% van de vergaderingen besteed wordt aan het ontwikkelen van de professie van leidinggeven. De meeste tijd wordt besteed aan organisatorische en regelzaken.

De professionele eenheid van leidinggevendenden moet een strategisch ontwerp maken om te komen tot een professionele cultuur in de school. Zo'n strategisch ontwerp moet meerdere verschijningsvormen kennen om de gewenste cultuur na te streven. Sommige leraren vinden immers de ene verschijningsvorm (= cultuurmaatregel) aantrekkelijker dan de andere.

Als de professionele eenheid leidinggevendenden zelf aan het werk is aan en met haar eigen professionele cultuur, kan ze leidinggeven aan de cultuurontwikkeling van andere professionele eenheden in de school. Daarbij worden de kwaliteiten van de leidinggevendenden benut (er heeft al een kwaliteitenanalyse plaatsgevonden) en wordt er gewerkt in koppels. Tijdens het veranderingsproces vindt supervisie in de professionele eenheid plaats. Op deze wijze zijn de leidinggevendenden zowel onderwerp als stuurman van de verandering.

Ten slotte: het ontwikkelen van een professionele cultuur moet niet impliciet plaatsvinden. De na te streven cultuurverandering moet worden aangekondigd. Zowel de motieven als het traject worden uiteengezet. Als er systematisch aan cultuurverandering gewerkt wordt, kan de omslag in zo'n drie jaar bereikt worden. Dan is de professionele cultuur dominant geworden. De cultuur op de juiste kwaliteit houden, zal een continu proces blijven.

Literatuurlijst

- *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties*, Daniel D. Offman, Servire (Cothen), ISBN 90-6325-426-1
- *Op weg naar een lerende organisatie*, J. Swieringa en A.F.M. Wierdsma, Wolters Noordhoff Management, ISBN 90-0182-010-7
- *De vijfde discipline*, Peter M. Senge, Scriptum Management, ISBN 90-7154-254-8
- *Organisaties op de divan*, Manfred F.R. Kets de Vries, Scriptum Management, ISBN 90-715-42-580
- *Helen of delen*, Jaap Voigt en Hans Kortweg, Contact, Amsterdam, ISBN 90-254-66-524
- *Groeien naar leiderschap 'van manager naar leider'*, W. Bennis, Veen Uitgevers, ISBN 90-204-1932-3
- *Leidinggeven aan professionals*, Ir. Mathieu Weggeman, Kluwer Bedrijfswetenschappen, ISBN 90-267-1719-9
- *De Grote Sprong*, Hans Kortweg, Hanneke Kortweg-Frankhuisen en Jaap Voigt, Servire, ISBN 90-6325-386-9
- *Innerlijke Leiding*, Hans Kortweg, Hanneke Kortweg-Frankhuisen, Servire, ISBN 90-6325-344-3
- *Professionals, Kwaliteit van het beroep*, drs. P.J. van Delden, Veen Uitgevers, ISBN 90-204-2000-3
- *Logica van het gevoel*, Arnold Cornelis, Stichting Essence, ISBN 90-72258-02-9

- *Op leven en dood in de directiekamer*, Manfred F.R. Kets de Vries, Scriptum Management, ISBN 90-5594-058-5
- *Spiritueel leiderschap*, Erik van Praag, Kluwer Bedrijfswetenschappen, ISBN 90-267-2422-5
- *Imaginatie*, Gareth Morgan, Scriptum Management ISBN 90-71542-61-0
- *Leren in en door organisaties*, Chris Argyris, Scriptum Management ISBN 90-5594-008-9
- *Beelden van organisatie*, Gareth Morgan, Scriptum Management ISBN 90-71542-47-5
- *Succesvol coachen*, John Whitmore, Uitgeverij H. Nelissen ISBN 90-244-135-24
- *De uitdaging van het leiderschap*, Manfred F.R. Kets de Vries, Academic Service, ISBN 90-5261-184-X
- *Managementtheorieën in verschillende culturen*, Geert Hofstede, Academic Service, ISBN 90-5261-185-8
- *Emotionele intelligentie*, Daniel Goleman, Contact ISBN 90-254-0669-6

Professionele cultuur in onderwijsorganisaties

Er zijn nauwelijks nog scholen waar alles vanzelfsprekend verloopt als vanouds. Door de grotere autonomie is meestal de behoefte aan dynamiek gegroeid. Niet altijd is helder waartoe die dynamiek in concreto moet leiden. In dit boekje geeft Alex van Emst een duidelijke richting aan: de school moet een professionele organisatie worden.

Zij moet zich daadkrachtig proactief ontwikkelen op basis van een heldere visie op onderwijs en veranderkunde. Dat vraagt van schoolleiding en docenten vaak een culturomslag van 'gelijke monniken, gelijke kappen' en van vooral beheersmatig sturen naar onderwijskundig en persoonlijk leiderschap dat stuurt op inhoud en gedrag.

Van Emst laat het niet bij theoretische bespiegelingen. Hij geeft op basis van eigen ervaring en onderzoek een uitgebreide lijst van concrete mogelijkheden om zelfs de meest 'ingeslapen' school om te vormen tot een professionele organisatie, waar het niet gaat om de sfeer, maar om de kwaliteit van het werk. Maar hij maakt ook duidelijk dat zo iets alleen kan wanneer de schoolleiding expliciete strategische beleidsuitspraken doet om een dergelijke culturomslag in enkele jaren te laten plaatsvinden.