

PROFESSIONELE CULTUUR IN ONTWIKKELING

— Lerend leven —
als uitdaging voor het onderwijs



Drs. Spier ten Doesschate
Drs. Gerard H. van den Hoven



INHOUD

Inleiding		7
Hoofdstuk 1	Analyse van de onderwijscontext	11
Hoofdstuk 2	Lerende organisatie, antwoord op de uitdagingen van nu	21
Hoofdstuk 3	Professionele cultuur in een lerende organisatie	47
Hoofdstuk 4	Leidinggeven aan een professionele cultuur in de lerende organisatie	63
Hoofdstuk 5	De ontwikkeling van een professionele cultuur in een lerende organisatie	73
Bijlage 1	De beschrijving van de drie culturen	92
Bijlage 2	Stel- en vuistregels	96
Over de auteurs		101
Bronnen		102

INLEIDING

Professionele cultuur in ontwikkeling, lerend leven als uitdaging voor het onderwijs...! Een nieuw boek over professionele cultuur, gericht op bestuurders en werkenden in het onderwijs. Het begrip professionele cultuur is al lang in gebruik in het onderwijs¹, maar het principe is nog lang niet overal gangbare praktijk. Dit boek legt een verband tussen het begrip professionele cultuur en de lerende organisatie. Over lerende organisaties is veel gepubliceerd, maar waarom scholen ook lerende organisaties zouden moeten worden, is nog niet zo duidelijk gesteld. In dit boek geven wij eerst een aantal aanleidingen waarom scholen lerende organisaties zouden moeten worden. Vervolgens gaan we in op wat een lerende organisatie in het onderwijs betekent. Ten slotte geven we aan waarom een lerende organisatie in het onderwijs ook een professionele cultuur zou moeten krijgen, hoe dat eruitziet, wat dat betekent voor leidinggeven en wat je kunt tegenkomen als je wilt werken aan de ontwikkeling van een professionele cultuur.

De taken, rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van schoolleiders, bestuurders en toezichthouders veranderen voortdurend. Soms gebeurt dat onder invloed van nieuwe wet- en regelgeving, soms omdat er nieuwe inzichten zijn over effectief leidinggeven en soms omdat er nieuwe inzichten zijn over hoe het leren van kinderen efficiënter en effectiever kan. Toezichthouders en bestuurders worstelen met de invulling van die nieuwe taken en ook schoolleiders zoeken naar inzichten, werkwijzen en houvast om hun gewijzigde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden adequaat te vervullen.

Het stelsel in de war,
toezichthouders en
bestuurders in verwarring.

De grootste uitdaging is daarbij het koersvast ontwikkelen van onderwijs en het vergroten en onderhouden van het vakmanschap van leraren. Dit boek beschrijft de noodzaak voor scholen om van een uitvoeringsorganisatie pur sang te transformeren in een moderne arbeidsorganisatie om de snelle ontwikkelingen in de samenleving de baas te kunnen blijven. Van scholen wordt verwacht dat zij een strategisch beleid formuleren, dat antwoord geeft op vragen als 'Wat willen we over 4 à 5 jaar hebben bereikt?', 'Welke opvoedingsdoelen willen we realiseren?', 'Wat is onze visie op de wijze waarop kinderen leren?' Bovendien zijn scholen verantwoordelijk voor de

¹ Van Emst, *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*, 1998.

vakbekwaamheid van hun personeel en dat dwingt ze om een eigentijds personeelsbeleid te gaan ontwikkelen, inclusief beleid ten aanzien van de wijze waarop leraren worden gestimuleerd hun competenties verder te ontwikkelen.

Dit boek geeft schoolleiders, bestuurders en toezichthouders inzicht in de manier waarop zij invulling kunnen geven aan de transitie van een traditionele uitvoeringsorganisatie naar een moderne, flexibele arbeidsorganisatie.

Dit is zeker niet het eerste boek dat daarover gaat. Wij hebben echter uit een veelheid aan wetenschappelijk onderzoek de handvatten gehaald waarvan wij denken dat deze effectief kunnen bijdragen aan de realisatie van ontwikkelingstrajecten om een moderne, flexibele onderwijsorganisatie te worden. Wij komen in onze praktijk op scholen maar al te vaak schoolleiders tegen die hun schoolteam verder willen ontwikkelen maar de 'taal', inzichten en het repertoire missen om het gesprek over die veranderrichting met hun team te kunnen voeren en een ontwikkelingstraject te kunnen starten.

In dit boek reiken we de taal aan om het gesprek met het schoolteam te kunnen voeren over zo'n ontwikkelingstraject en schetsen we een lerende organisatie met een professionele cultuur in bedrijf, om een schoolontwikkelingsproces op gang te brengen en te houden.

In hoofdstuk 1 beschrijven we kort de huidige onderwijscontext en beargumenteren we waarom het nodig is dat scholen zich gaan ontwikkelen richting een moderne lerende arbeidsorganisatie.

In hoofdstuk 2 beschrijven we wat wij verstaan onder een professionele cultuur in een lerende organisatie. En in hoofdstuk 3 beschrijven we hoe een professionele cultuur binnen een onderwijsorganisatie eruit zou kunnen zien.

In hoofdstuk 4 gaan we in op de rol van de schoolleider en beschrijven we kwaliteiten die een schoolleider van pas komen bij het leiden van het team. In hoofdstuk 5 ten slotte beschrijven we zeven veel voorkomende situaties waarin een schoolleider kan besluiten zijn team in de richting van een lerende organisatie met een professionele cultuur te ontwikkelen. De acht situaties zijn voorzien van een aanpak en vuistregels hoe te handelen.

Schoolleiders, bestuurders en toezichthouders zullen ontdekken dat door de veranderende omstandigheden een andere mindset nodig is om binnen de kaders van het strategisch beleid van de school de permanente pendel met de onderwijspraktijk van alledag vorm te geven. Het strategisch beleid moet enerzijds antwoord geven op de vraag hoe de wettelijke verplichtingen worden gerealiseerd en anderzijds inzicht en houvast bieden voor de voorgenomen schoolontwikkeling. De schoolleider staat steeds in de frontlijn van de ontwikkelingen, kiest een aanpak die rekening houdt met de inbreng van het team en houdt het ontwikkelingsproces op gang.

Wij wensen onze lezers veel succes toe bij hun expeditie om een lerende organisatie te worden. In uw zoektocht naar kennis en inzichten in de wereld van de schoolontwikkeling heeft u – met de aanschaf van dit boek – in elk geval al een goede zet gedaan.

Rotterdam, Utrecht, april 2018

1

ANALYSE VAN DE ONDERWIJSCONTEXT

In dit hoofdstuk onderzoeken we met welke maatschappelijke ontwikkelingen scholen te maken hebben en wat deze ontwikkelingen betekenen voor scholen.

Onderwijs als maatschappelijke functie

Het is nog niet zo lang geleden dat onderwijs vooral gezien werd als een middel tot cultuuroverdracht en sociale integratie: "...vooral een instrument door middel waarvan de samenleving haar voortbestaan veilig stelde door de individuen aan te passen aan de maatschappelijke behoeften, de bestaande maatschappelijke structuur te legitimeren, de saamhorigheid binnen de bevolking te bevorderen en de daarvoor benodigde sociale, culturele en morele waarden en normen aan de jongere generatie over te dragen."²

In de jaren zeventig is de functie van onderwijs onder invloed van de groeiende welvaart geëvolueerd van bestendigend naar emancipatoir. Onderwijs werd vanaf toen gezien en politiek ingezet als middel om sociale ongelijkheid om te zetten in kansengelijkheid en als middel om de maatschappij te ontwikkelen en te vernieuwen.

“ Van maatschappijconserverende rol
naar emancipatorische betekenis ... ”

De maatschappelijke ontwikkelingen in de afgelopen decennia hebben telkens een geweldige invloed op het functioneren van scholen. Ouders en overheid stellen steeds wisselende eisen aan scholen en verwachten vaak dat onderwijs het antwoord heeft op leer- en opvoedingsproblemen en zelfs maatschappelijk gewenste ontwikkelingen als het bestrijden van racisme en pesten. Scholen vergaderen over dergelijke kwesties en proberen antwoorden te bedenken en oplossingen te organiseren. Vaak moeten ze vaststellen dat de kwestie alweer van de maatschappelijke agenda is afgevoerd als zij een bij het onderwijs passend antwoord hebben gevonden. Recent werden het bestrijden van pesten en het tegengaan van racisme nog vervangen door onderwerpen als gezondheidseducatie in het kader van de bestrijding van obesitas en Europa vanwege het vluchtelingenvraagstuk. De klassieke aanpak in scholen is een aanpak

² Van Kemenade, *Onderwijs: bestel en beleid*, Groningen, 1981, p. 98.

die eigenlijk thuishoort in een bureaucratie: agendeer een kwestie voor de tweewekelijkse team-vergadering en bespreek die in een plenaire vergadering. Vind je geen antwoord of oplossing in die vergadering, agendeer het onderwerp dan opnieuw. Scholen zijn nog niet toegerust om tot snelle besluiten en aanpakken te komen. Daar was tot voor kort ook geen noodzaak toe. Er ontstaat dan ook in veel scholen het gevoel achter de feiten aan te lopen en een gevoel te worden opgejaagd. Steeds vaker stellen scholen vast dat ze de berg kwesties die op de school afkomt op een andere manier moeten aanpakken om tot adequate en vooral tijdige antwoorden te komen.

Marktwerving

Een belangrijke ontwikkeling in de afgelopen 10 à 20 jaar is dat het Nederlandse onderwijs is geconfronteerd met het geloof van de politiek dat marktwerving een mechanisme is om ook de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Hoewel wij vaststellen dat marktwerving maar ten dele werkt, heeft het wel het effect gehad dat ook ouders eisend optreden naar het onderwijs. Het marktdenken hoort eigenlijk thuis in sectoren van de maatschappij waarin uitsluitend de tuchtiging van de markt het middel is om aanbieders te dwingen tot scherpe prijs-prestatie-afspraken. In onze visie beschouwt de overheid het onderwijs ten onrechte als een dergelijke contractpartij die diensten, in dit geval onderwijs, namens de Staat – die bij wet verantwoordelijk is voor de basisvoorziening onderwijs – aanbiedt. De vigerende wet- en regelgeving bepaalt echter dat het stichten en in stand houden van scholen door denominatieve wensen en demografische feiten wordt bepaald en niet door aantoonbaar geleverde kwaliteit. Allen e.a.³ concluderen dat “...richting nog steeds voor behoorlijk veel ouders een belangrijke rol speelt bij de schoolkeuze, maar dat ook andere aspecten meetellen.” Verder blijkt uit dit onderzoek dat hoogopgeleide ouders vaker bereid zijn hun kind verder te laten reizen voor een bepaalde aanpak, terwijl laagopgeleide ouders sneller de voorkeur geven aan een school in de buurt. Het totale effect hiervan is wat wel bekendstaat als ‘regionaal monopolisme’, doordat ouders de voorkeur geven aan de school in de buurt. Het stichten van nieuwe scholen, met eigen onderwijskundige concepten, die tegemoetkomen aan de veranderende wensen van ouders, wordt daardoor en door allerlei wet- en regelgeving steeds moeilijker.

De laatste twee decennia is de overheid, binnen de grenzen van de vigerende wet- en regelgeving, voortdurend op zoek naar mechanismen die de bewindspersonen van Onderwijs en Wetenschappen en de Tweede Kamer het gevoel geven dat het onderwijs kan worden geprikkeld om betere prestaties te leveren, zodat Nederland boven in lijstjes staat van internationaal vergelijkend onderzoek.⁴ Als gevolg hiervan moeten scholen steeds aan hogere eisen voldoen en wordt scholen steeds meer om verantwoording gevraagd.

Schoolbestuurders, schoolleiders en leraren vragen zich publiekelijk af wat er mis is in de sector. Zij ervaren voortdurend aanslagen op hun spankracht zonder dat de echte uitdagingen te lijf

worden gegaan. Zij lijden onder het gevoelde wantrouwen. De eisen die op scholen afkomen, komen lang niet altijd direct van de overheid. De overheid stelt eisen aan de schoolbesturen, die op hun beurt weer eisen stellen en verantwoording vragen aan de scholen.

Soms verleidt het schoolleiders tot het leiden van een teruggetrokken leven als bureaucraat en manager; zij zijn dan meesters in het verwerken van papierstromen die op de scholen als betekenisloos overkomen. Andere schoolleiders lopen vast in de praktijk van alledag omdat ze het inzicht, overzicht en repertoire missen om de werkelijkheid te lijf te gaan. Zelfs verleidt het sommige besturen en in het verlengde daarvan schoolleiders tot opstandig gedrag en burgerlijke ongehoorzaamheid.

Eén ding is zeker: grote groepen leraren, die hebben gekozen voor het beroep van leraar omdat ze worden uitgedaagd door de magie van overdracht en leren, zijn verstrikt geraakt in de wereld van verantwoording afleggen. Zij ervaren bovendien onbegrip voor hun inspanningen en zien met lede ogen de erosie van het aanzien van het beroep. Keer op keer laat de politiek zich kritisch uit over de door leraren geleverde prestaties en worden Rijkstoezichhouders met aanvullende opdrachten op pad gestuurd. Maar ook de sector zelf maakte er af en toe een potje van door publieke middelen aan te wenden voor megalomane (bouw)projecten, luxe kantooraccommodaties op triple A-locaties, extravagante dienstauto's en luxe zakendiners, die allemaal niet passen in het publieke domein. Wie heeft niet met onbegrip en afgrijzen de berichtgeving gelezen over de debacles van Inholland, Amarantis, BOOR, Ibn Ghaldoun en het bouw drama van ROC Leiden, en zich afgevraagd wat er met de zogenoemde ‘moral purpose’ in de sector is misgegaan?⁵ Edith Hooge (2004)⁶ spreekt in dit verband van Moreel Reveil. “Goed bestuur vraagt om deskundigheid en om een rechte rug”, haalt Hooge Jaap Glasz aan.

Van uitvoeringsorganisatie naar strategische organisatie

Door dergelijke incidenten dreigen de echte uitdagingen waar het onderwijs mee geconfronteerd wordt uit het zicht te raken. Denk bijvoorbeeld aan uitdagingen als grote groepen voortijdige schoolverlaters en slechte eindexamenresultaten, die om een professioneel antwoord vragen. Parallel aan deze ontwikkelingen maken scholen en schoolbesturen een transformatie door van uitvoeringsorganisatie, gestuurd door (circulaires met) missives van OC&W, naar strategische organisatie, verantwoordelijk voor eigen beleid en resultaten. Het beleidsperspectief voor scholen was vaak een of hooguit twee schooljaren. Die moesten ze kunnen overzien en in hun schoolbeleid betrekken. Nu moeten schoolleiders en besturen cycli van 5 à 6 jaar in hun beleidsvorming kunnen overzien.⁷ In feite wordt er op twee niveaus beleid gemaakt: het niveau van het bestuur voor alle scholen die onder het bestuur vallen, meestal toegespitst op het personeelsbeleid en spreiding van voorzieningen, en het niveau van de school, dit laatste niveau vooral toegespitst op het onderwijsprogramma en de pedagogische accenten van de school. De consequenties van niet-beïnvloedbare ontwikkelingen zoals demografische, maar ook op het

⁵ Vergelijk de oproep van Michael Fullan in *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform* en *The Moral Imperative of School Leadership*, Thousand Oaks, 2003.

⁶ Hooge, *Hoge verwachting, vrije uitvoering, stevige sturing*. Een essay over onderwijsbestuur.

⁷ Schoolbesturen en scholen formuleren een missie, een visie en kernwaarden. Beide hebben ze nodig, enerzijds als richtinggever en anderzijds als toetssteen om een meerjarenbeleid te kunnen ontwikkelen en vaststellen. De wetgever vraagt hier ook om: er moet een schoolplan voor vier jaar worden vastgesteld. Pas daarna wordt een concrete planning voor het komende schooljaar gemaakt.

2

LERENDE ORGANISATIE, ANTWOORD OP DE UITDAGINGEN VAN NU

We eindigden het vorige hoofdstuk met de conclusie dat de veranderende omgeving van het onderwijs vraagt om lerende scholen, die zichzelf vragen stellen, tijd nemen voor reflectie en hun eigen oplossingen zoeken. In dit hoofdstuk verkennen we bronnen van belangrijke auteurs die onderzoek hebben uitgevoerd dat betekenisvolle inzichten heeft opgeleverd om de essentie van een lerende organisatie te doorgronden. Verder schetsen we beelden van het gedrag van mensen in een lerende organisatie.

Laloux en de gekleurde organisatieparadigma's

De eerste onderzoeker die we hier bespreken is Frederic Laloux. Hij beschrijft in *Reinventing Organizations* (2016) een taxonomie van organisatie modellen. In navolging van Ken Wilber beschrijft hij de organisatieparadigma's die in onze huidige maatschappij parallel voorkomen. Volgens Laloux hebben mensen door de eeuwen heen steeds nieuwe organisatie modellen uitgevonden en aanpakken en oplossingen geconstrueerd om de maatschappelijke problemen in dat tijdgewricht de baas te kunnen. Laloux geeft de organisatieparadigma's elk een kleur. In het stenen tijdperk was voedselschaarste de aanleiding om in groepsverband te verzamelen en op groot wild te jagen, omdat enkelingen weinig succesvol waren in het doden van buffels, zwijnen en andere grote dieren. Het was noodzakelijk dat de jacht geleid werd door de beste jager van de stam. *Rode* organisaties zijn de eerste vormen van samen iets nastreven zoals het jagen op groot wild. In een rode organisatie is de macht sterk gebonden aan een persoon, die vooral veel energie steekt in het demonstreren van zijn macht en het anderen zijn wil opleggen. Een stam met een stamhoofd, routines en rituelen om de hiërarchie in stand te houden zijn de verschijningsvormen die hierbij horen.

In de volgende fase in de geschiedenis treffen we *amberkleurige* organisaties aan. De mensen in deze organisaties kunnen plannen voor de middellange en lange termijn. Ze creëren organisatie structuren die stabiel zijn en kunnen worden opgeschaald. Dergelijke organisaties zijn het gevolg van het vermogen te denken in oorzaak-gevolg en het doorgronden van lineaire tijd (verleden, heden, toekomst) en de betekenis ervan te projecteren naar de toekomst. Voldoende zaai-goed overhouden ook al is de oogst matig is een voorbeeld van projecteren naar de toekomst. Het is ook het paradigma waarin voor het eerst vanuit het perspectief van de ander naar de werkelijkheid werd gekeken. In onze huidige samenleving treffen we nog veel amberkleurige organisaties aan.

Oranje organisaties zijn volgens Laloux prestatiegerichte, innovatieve en meritocratische²² organisaties, die de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen. Het is een antwoord op de overtuiging dat de wereld een soort complex uurwerk is, waarvan je het functioneren en de wetmatigheden kunt onderzoeken en begrijpen. Laloux: “Doelmatigheid vervangt ethiek als maatstaf voor besluitvorming: hoe beter ik begrijp hoe alles werkt, hoe meer ik kan bereiken; het beste besluit is het besluit dat het beste resultaat oplevert. Het doel in het leven is vooruit te komen, te slagen op maatschappelijk aanvaardbare manieren, om de kaarten die we toebedeeld krijgen, zo goed mogelijk uit te spelen.”²³

Deze Angelsaksische²⁴ organisaties treffen we veel aan in productiesectoren zoals de auto-industrie en bedrijven die gebruiksartikelen en elektronica vervaardigen. Deze organisaties lijken vaak alleen maar geïnteresseerd te zijn in aandeelhouderstevredenheid en winst.

Groene organisaties willen ook winst maken en prestaties leveren, maar hebben oog voor de gevoelens van werknemers: rechtvaardigheid, gelijkheid, harmonie, gemeenschapsgevoel, samenwerking en consensus zijn waarden die zwaar meewegen bij belangrijke beslissingen. Groene organisaties decentraliseren daadwerkelijk beslissingen naar de werkvloer als uitdrukking van de empowerment van medewerkers. Ze investeren in de ontwikkeling van een waarden-gedreven bedrijfscultuur en een gemeenschappelijke koers. De leiding heeft de morele plicht de juiste balans te creëren tussen de vele betrokken partijen en vooral ook te zorgen dat de balans tussen winst en milieu, medewerkerstevredenheid en productiewijze geaccepteerd wordt door investeerders, aandeelhouders, management, werknemers, leveranciers, klanten, lokale gemeenschappen en de maatschappij als geheel. Kortom: door belanghebbenden binnen en buiten de organisaties en contextbetrokkenen. In deze organisaties is de vraag ‘Waartoe zijn we op aarde?’ duidelijk beantwoord en is er een krachtige verbinding tussen al die groepen en het antwoord op die vraag. Dit type organisatie treffen we steeds meer aan in het onderwijs.

In nevenstaande tabel is de taxonomie opgenomen en is de cyane regel nog blank gelaten. We komen daar verderop in dit hoofdstuk op terug.

Laloux stelt dat de grenzen van de werking van de organisatieparadigma’s rood tot en met groen op allerlei terreinen zijn bereikt. “Tegenwoordig kunnen veel van de problemen in ondernemingen teruggebracht worden tot gedragingen die worden ingegeven door bange ego’s: intriges, bureau-cratische regels en procedures, eindeloze vergaderingen, dingen kapot analyseren, informatie oppotten, stiekemdoenerij, wensdenken, problemen negeren tot ze hopelijk weggaan, gebrek aan authenticiteit, aparte koninkrijkjes, onderlinge strijd, besluitvorming uitsluitend aan de top, enzovoort.”²⁵ Elk van de genoemde verschijnselen kan op zich of in combinatie met een of meer-

²² In een meritocratie wordt op basis van individuele verdiensten bepaald wie de capaciteiten heeft om een land of samenleving te besturen. Dit in tegenstelling tot in een democratie, waar iedereen zich, ongeacht zijn of haar capaciteiten, in principe kiesbaar kan stellen.

²³ Laloux, *Reinventing Organizations, de Nederlandse editie*, p. 34.

²⁴ In het Angelsaksische model in zijn meest rauwe vorm (zoals het te vinden is in de VS, Groot-Brittannië en Singapore) lijkt geld vaak de enige maatstaf te zijn, de aandeelhouders zijn de baas en de leiding heeft de opdracht (productie)processen zo efficiënt en goedkoop mogelijk te managen.

²⁵ Laloux, *Reinventing Organizations: de Nederlandse editie*, p. 67.

	Huidige voorbeelden	Belangrijkste doorbraken
Rode organisaties Constante machtsuitoefening door baas om troepen in gareel te houden. Angst houdt de organisatie bij elkaar. Zeer reactieve kortetermijnfocus. Gedijt in chaotische omstandigheden.	• Maffia • Straatbendes • Tribale milities	• Taakverdeling • Gezagsstructuur
Amberkleurige organisaties Zeer formele rollen binnen een hiërarchische piramide. Top-downgezag en -controle (wat en hoe). Stabiliteit gaat voor alles d.m.v. rigoureuze maatregelen. De toekomst is een herhaling van het verleden.	• Katholieke Kerk • Het leger • De meeste overheidsinstellingen • Onderwijsinstellingen	• Formele rollen (stabiele en schaalbare hiërarchieën) • Processen (langetermijnperspectieven)
Oranje organisaties Het doel is het verslaan van de concurrentie; focus op winst en groei. Innovatie is de sleutel om voorsprong te bewaren. Management volgens doelstelling (strak sturen op ‘wat’; vrijheid in het ‘hoe’).	• Multinationale ondernemingen • Contractscholen	• Innovatie • Verantwoordelijkheid • Meritocratie
Groene organisaties Binnen de klassieke piramide-structuur, focus op cultuur en empowerment met het oog op buitengewone motivatie bij werknemers.	• Cultuurgedreven organisaties • Conceptgestuurd onderwijs	• Empowerment • Waardegedreven cultuur • Belanghebbenden-model
Cyane organisaties	?	?

5

DE ONTWIKKELING VAN EEN PROFESSIONELE CULTUUR IN EEN LERENDE ORGANISATIE

Praktijkinterventies voor voorkomende kwesties

In de vorige hoofdstukken heeft u inzicht gekregen in theorie en achtergrond van zowel een professionele cultuur als een lerende organisatie. We argumenteerden dat een lerende organisatie slechts gedijt als er in die organisatie sprake is van een professionele cultuur. De meerderheid van de medewerkers van de organisatie moet zich gedragen conform de door het team afgesproken kenmerken die passen in een professionele cultuur; pas dan zal er sprake zijn van een productieve, lerende dynamiek.

In dit hoofdstuk beschrijven we allereerst de wijze waarop een team kan beginnen met de ontwikkeling en opbouw van een professionele cultuur. Vervolgens gaan we in op de leerstoornissen die op kunnen treden tijdens een dergelijk ontwikkelingsproces en die wij ook in onze praktijken zijn tegengekomen. Tevens beschrijven we hoe je wat betreft die leerstoornissen de organisatie weer gezond kunt maken.

We werken in dit hoofdstuk met zogenoemde stel- en vuistregels.

Stelregels⁸⁰ hebben de volgende kenmerken:

- Stelregels vatten de theoretische informatie samen in een beperkt aantal essentiële uitspraken.
- Stelregels zijn bondig en zo mogelijk pakkend geformuleerd.
- Stelregels kunnen omgezet worden in één of meerdere vuistregels voor het handelen.

En vuistregels hebben de volgende kenmerken:

- Vuistregels zijn gericht op het praktisch handelen als leraar, directeur of bestuurder.
- Vuistregels zijn bondig geformuleerd in zinnen met een actief werkwoord.
- Vuistregels zijn persoonlijk: ze moeten jouw handelen sturen.

Zonder professionele cultuur raakt het schoolteam op drift

In de hoofdstukken 2 en 3 argumenteerden we dat een lerende organisatie met een professionele cultuur in het huidige tijdgewricht in onderwijsland noodzakelijk is om als school(team) de maatschappelijke ontwikkelingen (zie hoofdstuk 1) het hoofd te kunnen bieden en te kunnen vertalen in een eigentijds onderwijsprogramma en een flexibele arbeidsorganisatie. Om de cultuur van de school te kunnen beïnvloeden, is het verstandig te weten welke essentiële kenmerken het functioneren van het team en de wijze waarop teamleden met elkaar omgaan, bepalen.

⁸⁰ De kenmerken van stelregels en vuistregels zijn overgenomen uit De Munnik & Vreugdenhil, *Onderwijs ontwerpen: het didactisch routeboek als werkboek voor de pabo*.

Voorbeelden van cultuurkenmerken van een schoolteam zijn:

- In ons team is het gebruikelijk complimenten te geven.
- Jeanne neemt altijd als eerste het woord tijdens een teamvergadering.
- Zodra iemand een mening geeft, mag je die aanvallen.
- Kom jij niet aan mij, dan kom ik niet aan jou ...
- Trees heeft regelmatig haar taken niet af, maar daar wordt niet over gesproken.
- ...

De bepalende cultuurkenmerken moeten scherp in beeld zijn en daarvoor is onderzoek nodig. Onderbouwd weten is nu eenmaal beter dan zomaar lukraak meten.⁸¹ Pak het onderzoek naar cultuurkenmerken van de eigen school daarom op de hierna beschreven wijze in vijf fasen aan.

FASE 1 INVENTARISATIE VAN KENMERKEN

Inventariseer de cultuurkenmerken die teamleden kenmerkend vinden voor het functioneren van het team. Start met een individuele ronde, laat teamleden nadenken, noteren, overwegen, enzovoort. Geef als organisator voor dat denkproces mee dat de kenmerken onder twee kopjes moeten kunnen worden geplaatst: 'Wil ik zeker houden, vind ik waardevol en betekenisvol' of 'Wil ik vanaf, stoor ik me aan en belemmert me'. Geef hiervoor royaal tijd, het gaat immers om het reflecteren op een breed terrein over een lange tijd. Een alternatieve mogelijkheid is werken met de zogenoemde expert-werkvorm: we werken dan met drie beschrijvingen van culturen: de politieke cultuur, de ambtelijke cultuur en de professionele cultuur.⁸² Verdeel de teamleden in groepjes van maximaal vijf personen. Ieder groepje leest de tekst van één van de drie culturen. Ze proberen in het groepje die tekst goed te begrijpen, onder andere door te zoeken naar voorbeelden. Dan worden de groepjes gemengd in groepjes van drie (of zes). In ieder groepje zit één iemand (of twee) die de tekst over de politieke cultuur, één iemand (of twee) die de tekst over de professionele cultuur en één iemand (of twee) die de tekst over de ambtelijke cultuur heeft gelezen. Alle drie culturen worden telkens door de 'expert(s)' aan de anderen in de groep uitgelegd, en zoveel mogelijk gekoppeld aan de huidige situatie in de school. Aan het eind weet elk teamlid wat kenmerkend is voor elk van de drie culturen.



Stelregel 1:

Door middel van nauwkeurig onderzoek van de cultuur met het team is het mogelijk om draagvlak te verwerven voor het veranderen van de cultuur naar een professionele cultuur.



Vuistregel 1:

In de inventarisatiefase is de start individueel en is het verstandig de opbrengst van nadenken te laten noteren. Het voorkomt associatieve reacties en zwaankleef-aangedrag.

FASE 2 ORDENING VAN DE KENMERKEN

Orden alle geïnventariseerde kenmerken uit fase 1 in twee kolommen: 'Wil ik behouden' en 'Wil ik vanaf'. Het kan voorkomen dat een cultuurkenmerk in beide kolommen staat, geen probleem, het gaat immers om de onderliggende redenen waarom het kenmerk in de ene of de andere kolom is geplaatst en dat komt vanzelf aan de orde in fase 3. Zodra de lijst met kenmerkend gedrag en kenmerkende zaken gereed is, gewoon als een 'groslijst', stel dan de frequentie van voorkomen vast. Dat hoeft niet door minutieus de frequentie van voorkomen te kwantificeren, maar kan door te vragen naar hoe het voorkomen van een cultuurkenmerk ervaren wordt. Vindt het merendeel van het team dat iets een patroon is of is het slechts de 'allergie' of juist de 'onterechte euforie' van een enkeling die bepalend is? Bespreek de in beide kolommen voorkomende kenmerken: "Wat bedoel je precies? Geef eens een voorbeeld." Aan het einde van deze fase is het duidelijk wat er met de in de twee kolommen geplaatste cultuurkenmerken wordt bedoeld. Een andere vorm is dat de gemengde groepjes uit fase 1 samen bepalen hoeveel procent van de huidige cultuur gekenschetst kan worden als politiek, hoeveel procent als ambtelijk, hoeveel procent als professioneel. En op dezelfde manier hoe men de drie culturen verdeeld zou willen zien in de toekomst of de ideale situatie in het team. Dat doen we eerst individueel en daarna als groep. Alle groepjes presenteren de uitkomst van hun discussie aan de hele groep.



Vuistregel 2:

Zorg dat alle teamleden actief meedoen. Check regelmatig met vragen over proces en inhoud of dit zo is. Vermijd discussies want het gaat immers om het opsporen van convergente beelden over cultuurkenmerken.

⁸¹ Lorna Earl, een Canadese collega, sprak daarover de wijze woorden: "Don't value what you have measured but measure what you have valued!"

⁸² Beschrijvingen zijn te vinden in bijlage 1 en in Van Emst, *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*.

OVER DE AUTEURS

Drs. Spier ten Doesschate en drs. Gerard H. van den Hoven hebben veel ervaring als adviseurs en begeleiders van cultuur- en organisatieontwikkeling van scholen, kindercentra en educatieve instellingen. Beide auteurs zijn lange tijd verbonden geweest aan het APS, een nationaal en internationaal opererende consultancy-firma. Spier werkte als senior consultant en Gerard was bijna 20 jaar de directeur-bestuurder van het APS. Vanaf het midden van de negentiger jaren hebben zij beiden een rol gespeeld bij de ontwikkeling van het APS tot een missiegestuurd bedrijf. In het werk voor opdrachtgevers was hun focus gericht op het met klanten ontwerpen van een missie en visie voor onderwijs en een daarbij behorende meerjarige koers om die te bereiken. Daarnaast voerden ze interventietrajecten uit om de ambtelijk-politieke cultuur te transformeren in een professionele cultuur. Beide auteurs zijn ervaren trainers en consultants en kunnen bogen op veel ervaring met het succesvol leiden van organisatieontwikkelingstrajecten en integrale professionaliseringsprogramma's.



Professionele cultuur in ontwikkeling, lerend leven als uitdaging voor het onderwijs...!

In het Nederlandse onderwijs wordt veel gepraat over de ontwikkeling van een professionele cultuur en een lerende organisatie. Heb je beide nodig om je school te ontwikkelen? En hoe breng je die twee bij elkaar? Dat leest u in dit boek dat schoolleiders, bestuurders en toezichthouders handvatten geeft voor het werken aan een professionele cultuur vanuit een duidelijke visie op samen leren.

In een lerende organisatie is iedere medewerker gericht op leren. Het resultaat daarvan is dat de organisatie als geheel ook leert en het onderwijs steeds beter wordt. Maar dit houdt alleen stand in een professionele cultuur. Dit boek reikt de taal aan om met het team het gesprek te voeren over het ontwikkelingstraject van een traditionele uitvoeringsorganisatie richting een moderne, flexibele organisatie en dat proces op gang te brengen en te houden.

Dit boek maakt de lezer wegwijs in het gedachtegoed van auteurs als Peter Senge, Mathieu Weggeman en Frederic Laloux over het ontwikkelen van een professionele cultuur en een lerende organisatie.

Professionele cultuur in ontwikkeling geeft antwoord op de volgende vragen:

- Waarom zouden we onze school ontwikkelen tot een moderne lerende arbeidsorganisatie?
- Wat wordt verstaan onder een professionele cultuur in een lerende organisatie?
- Hoe ziet een professionele cultuur binnen een onderwijsorganisatie eruit?
- Wat is de rol van de schoolleider?
- Welke aanpak kies ik en wat zijn dan de vuistregels?

De auteurs schetsen een aanpak om aan de slag te gaan met het eigen schoolteam en reiken tools om aan om zeven veelvoorkomende stagnaties op te lossen. Dat maakt dit een echt gebruiksboek voor schoolleiders.

Over de auteurs

Drs. Spier ten Doesschate en drs. Gerard H. van den Hoven zijn beiden lange tijd verbonden geweest aan het APS, een nationaal en internationaal opererende consultancy-firma. Spier werkte er als senior consultant en Gerard was bijna twintig jaar de directeur-bestuurder. In dit boek leggen ze hun ervaring als adviseur en begeleider van cultuur- en organisatieontwikkeling van scholen, kindercentra en educatieve instellingen naast wetenschappelijke inzichten over professionele cultuur in een lerende organisatie.