



Een professionele cultuur leidt tot professionele ontwikkeling. En juist deze professionele ontwikkeling blijkt belangrijk te zijn voor de onderwijskwaliteit. Professionele ontwikkeling leidt tot beter onderwijs aan leerlingen (Verbiest, 2002). Hoe is het gesteld met de mate van professionaliteit in uw onderwijsorganisatie? Is de koers voor iedereen helder? En worden de ambities van de school gezamenlijk nagestreefd en gerealiseerd? Is er 'oud zeer' binnen uw school, waardoor de schoolontwikkeling stagneert? Hoe is het gesteld met de vaardigheden rondom feedback geven en ontvangen? Simone Kessels, onderwijsadviseur deelt haar inzichten op het gebied van een professionele schoolcultuur.

EEN PROFESSIONELE SCHOOLCULTUUR: EEN BELANGRIJKE VOORSPELLER VAN ONDERWIJSKwaliteit

HOE PROFESSIONEEL IS UW SCHOOLCULTUUR?

De afgelopen twee jaar heeft het coronavirus in veel scholen een vergrootglas gelegd op de schoolcultuur. De verbinding tussen collega's in een schoolteam kwam onder druk te staan. Onderwijs op afstand, minder ontmoetingen als schoolteam, uitdagende en onzekere omstandigheden; schoolteams ontmoeten elkaar niet of minder en deze fysieke afstand stond de onderwijskwaliteit letterlijk in de weg. In veel scholen werd de onderstroom sterker. Er ontstond eerder commotie, men trok zich terug in het eigen klaslokaal, er ontstonden groepjes en leraren raakten overbelast', aldus Kessels. Ze licht toe: 'In veel van deze scholen speelden

ALS ER GEEN SPRAKE IS VAN EEN PROFESSIONELE SCHOOLCULTUUR, HEEFT DAT VEEL IMPACT OP DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS

deze zaken echter al voordat het coronavirus uitbrak. Niet alleen het coronavirus, maar ook bijvoorbeeld de wisseling van bestuur, een nieuwe schoolleider, kwaliteitsuitdagingen of een vernieuwde focus van een school, kunnen de professionele cultuur in een school onder druk zetten.'

TOPJE VAN DE IJSBERG

Cultuur heeft alles te maken met gedrag en ontstaat waar mensen samenwerken, het is een groepsfenomeen (Bremer, 2020). Gedrag is wat we zien van elkaar, het zogenaamde topje van de ijsberg. Wat we niet zien is de wereld onder de waterlijn: de waarden, normen, overtuigingen, zelfbeeld,



Drs. Simone Kessels is senior onderwijsadviseur bij Expertis Onderwijsadviseurs en expert op het gebied van het versterken van een professionele schoolcultuur. Simone gelooft in de groei van mensen, dat geldt zowel voor (onderwijs)professionals als voor leerlingen. 'Wat mij drijft, is mensen in hun kracht zetten en daardoor een optimale persoonlijke én organisatieontwikkeling realiseren.' Samen met diverse scholen werkt zij met veel toewijding en blijvend resultaat aan een professionele schoolontwikkeling. 'Een professionele schoolcultuur: een belangrijke voorspeller van onderwijskwaliteit!'

eigenschappen en drijfveren. Dat maakt cultuur ook zo complex, elke professional neemt dit mee de school in. Op schoolniveau zorgen deze aspecten onder de waterlijn voor ongrijpbare processen. We noemen dat ‘de onderstroom in de school’. Het gedrag van mensen in de school laat zien of er wel of geen professionele cultuur heerst. Als er geen sprake is van een professionele schoolcultuur, heeft dat veel impact op de kwaliteit van het onderwijs. Je kunt in dat geval als school volop inzetten op een interventie voor het taal-, leesonderwijs of het rekenonderwijs, maar als de professionele cultuur niet in orde is, zal dit een moeizame weg zijn.’ Kessels vervolgt: ‘Vooral in uitdagende omstandigheden of in tijden van onzekerheid in een team, komt de onderstroom in schoolorganisaties naar boven. Je ziet dan dat emoties de overhand krijgen en professionals minder professioneel reageren.’ Voorbeelden van gedrag dat men dan laat zien zijn: afspraken niet nakomen, ongeschreven regels nemen de overhand, mensen willen of durven geen verantwoordelijkheid te nemen en collega’s spreken elkaar niet aan op ongewenst gedrag (Galenkamp en Schut, 2018). Bovendien zie je dat teamleden, als er sprake is van een niet-professionele cultuur, veelal extern attribueren. Oftewel: de oorzaak van een probleem legt men veelal buiten zichzelf. Het gevaar is dat teamleden met elkaar in een sfeer van mopperen belanden en in de welbekende ‘dramadriehoek’ stappen. Dat belemmert de ontwikkeling in een team. Samenwerking is één van de succesfactoren van goed presterende scholen, scholen die hun onderwijskwaliteit op orde hebben (De la Torre, 2013).

VAN KOERS NAAR CULTUUR

‘Ik zie nu dat een onduidelijke koers een groot pijnpunt is in scholen. Als je als schoolleider signaleert dat een niet-professionele schoolcultuur de overhand neemt in jouw school, is het formuleren van een heldere koers een eerste belangrijke stap. Wat is de missie en visie van de school? Deze bepalen de identiteit van je school (Mulder, Knol e.a., 2016). Wat is het schoolplan, hoe is deze vertaald in het jaarplan? Hoe wordt het hele schoolteam daarin meegenomen? Denk daar als managementteam goed over na. In een sterke professionele cultuur is de koers voor iedereen helder en weet ieder individu wat dit betekent voor zijn of haar gedrag binnen de school.’

‘Leraren zijn vaak erg gefocust op hun eigen klas. Als managementteam is het juist belangrijk de samenwerking en verbinding te stimuleren. Wat zijn onze ambities als schoolteam? Wat verstaan wij onder onderwijskwaliteit? Wat betekent dit voor het gedrag in de hele school en in de klas? Hoe nemen wij leraren mee in het beleid en wat wordt er in ieders rol als professional verwacht? Wanneer je teambreed deze professionaliseringslag hebt gemaakt, kun je hier heldere afspraken over maken en de professionalisering verder uitwerken. Denk aan het overwegen van specifieke interventies of het vastleggen van de gemaakte afspraken in kwaliteitskaarten, om deze te borgen in de school.’

DE ROL VAN DE SCHOOLLEIDING

Dat hierin een grote rol is weggelegd voor de schoolleiding, staat buiten kijf. In recente onderzoeken wordt daarbij ook aandacht

In een professionele schoolcultuur wordt professioneel gedrag vertoond. Dit voldoet aan drie criteria: Het gedrag draagt bij aan de doelen van de school, het gedrag leidt tot toename van het welbevinden van jezelf én het gedrag leidt ook tot toename van het welbevinden van anderen. Soms vindt gedrag plaats dat niet aan deze criteria voldoet; dan komt een vierde criterium van een professionele cultuur in beeld: in een professionele cultuur wordt alle gedrag dat strijdig is met (een van) deze drie criteria (op vriendelijke en duidelijke wijze) effectief begrenst. (Galenkamp, H., Schut, J. (2018))

besteed aan hoe verbindingen kunnen worden gelegd tussen collectieve en individuele waarden en perspectieven (Andersen, 2022). Dr. Inge Andersen was als lector ‘Leiderschap in het Onderwijs’ nauw betrokken bij Expertis. Zij doet onderzoek naar waardengericht leiderschap. Zij stelt dat het van essentieel belang is om binnen alle lagen van de school de dialoog op gang te brengen: welke waarden dragen wij? En welke gedragsindicatoren kunnen wij daaraan hangen (Andersen, 2022)?

NAAST HET BREED GEDRAGEN MAKEN VAN DE KOERS EN DE GEDRAGSREGELS, IS HET VOORAL VAN BELANG DAT DE SCHOOLLEIDER DYSFUNCTIONEEL GEDRAG BEGRENST

Op basis van waarden en indicatoren maak je als team afspraken over de omgangsvormen in de school. Wanneer dat helder is, kun je elkaar ook aanspreken. Kortom: draag je waarden uit als schoolteam. En neem hierin als schoolleider een voorbeeldrol in aan. Dat is één van de cruciale elementen van sterk leiderschap.’

Kessels voegt toe: ‘Naast het breed gedragen maken van de koers en de gedragsregels, is het vooral van belang dat de schoolleider dysfunctioneel gedrag - gedrag dat niet leidt tot ambities van de school en het welbevinden van jezelf en de ander - begrenst. Dit vereist sterke leiderschapsvaardigheden. Agendeer deze onderwerpen dan ook in de één op één gesprekken die je voert. Want juist het begrenzen van gedrag is een knelpunt dat ik regelmatig tegenkom in scholen.’

PAMPEREN

‘De cultuur in een school is grotendeels ongrijpbaar, dat maakt het voor veel scholen ingewikkeld hiermee aan de slag te gaan. Bovendien is het veelal een precair proces: de schoolcultuur wordt beïnvloed door zowel de collectieve onderstroom als door de persoonlijke onderstroom van individuen in de school. In sommige gevallen durft het schoolteam zich niet uit te spreken. Ook zie ik dat veel scholen heel voorzichtig ▶

Een professionele schoolcultuur is een voorspeller van onderwijskwaliteit. Heeft u zicht op de mate van professionaliteit van de cultuur in uw organisatie? Expertis Onderwijsadviseurs begeleidt scholen en besturen bij het zicht krijgen op de cultuur en het verder ontwikkelen naar een professionele cultuur. Ook biedt Expertis de Masterclass Professionele Schoolcultuur aan, in nauwe samenwerking met Bureau Galenkamp&Schut.

In deze Masterclass leert u in zes bijeenkomsten hoe u als leidinggevende op een effectieve manier kunt steunen en sturen om het professioneel handelen in de school te versterken.

<https://expertis.nl/trainingen-en-bijeenkomsten/masterclass-professionele-schoolcultuur-leidinggeven-aan-verandering/>

Neem gerust contact op met Simone Kessels via simone.kessels@expertis.nl voor meer informatie.



Teamleden verschillen in hun professioneel handelen. Waar de één bescheiden is en passief overkomt, is de ander juist heel dominant en zou juist meer ruimte moeten geven aan collega-teamleden. Sommige teamleden houden zich altijd aan afspraken, andere teamleden doen dit minder. Kessels licht toe: ‘Als professional neem je ook jezelf als persoon mee. Om mensen écht in beweging te krijgen, zul je ook rekening moeten houden met kenmerken van de persoon. Wanneer je als schoolleider het ‘passieve’ teamlid wilt stimuleren en activeren deel te nemen aan overleggen, zul je moeten begrijpen wat de reden is waarom iemand passief is en wat werkt om dit teamlid te stimuleren. Hierin is het belangrijk dit zelf professioneel aan te pakken en niet gaat ‘zorgen voor’ het teamlid. In plaats van ‘zorgen voor’ of pampieren, verken je met het teamlid wat deze nodig heeft. Dat is een professionele benadering als leidinggevende. Zo zoek je als schoolleider steeds de balans tussen steunen en sturen.’ BSM

omgaan met hun kostbare schoolteam. Er is een lerarentekort, je wilt zuinig zijn op je leraren. Met als gevolg dat je als schoolleider de neiging hebt te gaan pampieren, ofwel: verantwoordelijkheden wegnemen bij diegene bij wie deze eigenlijk horen. We noemen dat in communicatie ‘de rol van de redder’ aannemen. In een onprofessionele cultuur zal dit resulteren in slachtoffergedrag van teamleden. Wanneer teamleden dit gedrag overnemen, wordt ‘het drama’ alleen maar groter. Op de korte termijn lijkt het misschien een goede oplossing, maar op de langere termijn kan dit grote gevolgen hebben. Het zet het hele schoolteam onder druk.’

OUDE PATRONEN

‘Het realiseren van een professionele schoolcultuur vergt in de ene organisatie een grotere tijdsinvestering dan in de andere organisatie. Dat heeft alles te maken met het startpunt; waar staat de organisatie op dit moment? Is er sprake van een zogeheten ‘verwaarloosde’ organisatie? (Kampen 2020). Is er überhaupt nog vertrouwen in het bestuur of de schoolleider? Werken aan een professionele cultuur vraagt nu eenmaal continue aandacht van het hele schoolteam. Het meeste werk zit in het volgen van gedrag en begrenzen van dysfunctioneel gedrag. Een teamleider van een vo-school vertelde: “Ik voel me echt een politieagent en dat is niet wat ik leuk vind”. Het is dus van belang de omgangsvormen helder te hebben. Iedereen moet weten: “Zo doen we dat hier”. Als dit eenmaal helder is, is het vooral belangrijk dat deze afspraken geborgd blijven in de organisatie. Niet alleen door nieuwe collega’s hierin mee te nemen, maar ook door hier regelmatig met het team bij stil te staan. Bij cultuurveranderingen ligt er namelijk altijd een groot risico op de loer dat oude patronen in de school weer naar boven komen. Bijvoorbeeld wanneer de organisatie een minder stabiele periode doormaakt, of wanneer er veel wisselingen in het team zijn. Gedrag is nu eenmaal hardnekkig, oude gedragspatronen kunnen snel weer terugkomen. Daarom is het zo belangrijk om als schoolleiding alert te zijn op begrenzen van gedrag.’

LITERATUURLIJST

- Anderssen I. (2020). *Leiders van Betekenis*. EMP Grafimedia, Vught.
- Andersen, I., Uiterwijk, L. & van der Vloed, K. (Red.) (2022, in press). *Woorden, waarden en werkelijkheid. Leidinggeven aan waardengericht werken in scholen*. Huizen: Pica.
- Bremer, M. (2020) *Cultuur doe je zelf. Concreet aan de slag met organisatiecultuur*. Zwolle: Kikker Groep.
- De La Torre, M. (2013). *Turning Around Low Performing Schools in Chicago*. University of Chicago.
- Galenkamp, H. & Schut, J. (2018) *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Huizen: Uitgeverij Pica.
- Kampen, J. (2020). *Advieswerk in verwaarloosde organisaties*. Meppel: Boom.
- Mulders, H. e.a. (2016). *Eigenaarschap, alignment en continuous improvement*, Expertis Onderwijsadviseurs, Hengelo.
- Verbiest, E. (2002). *Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leermeenschappen*. Verschenen in: Creemers, B., Giesbers, J., Krüger, M. & van Vilsteren, C. (red.), (2003): *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement, Leiding geven in bestel, school en klas*. Deventer: Kluwer, blz. E4300 1-24.