

ONDERWIJS GEBAAKT BIJ PROFESSIONELE CULTUUR

‘Schaf de teamvergadering af’

Twee ex-APS'ers (APS is een voormalige landelijke onderwijsbegeleidingsdienst) met een passie voor schoolontwikkeling schreven hun ervaringen op. Hun boek *Professionele cultuur in ontwikkeling* is nét verschenen en houdt het onderwijsveld een spiegel voor.

Het uitzicht vanuit de woonkamer van Gerard van den Hoven is overdonderend. Fel spiegelt de winterzon zich in de Nieuwe Maas. Even naar rechts ligt de Willemsbrug. Daarachter zijn de karakteristieke contouren van de Erasmusbrug zichtbaar. Boten van allerlei typen schuiven in de achtergrond voorbij. Het gestamp van de scheepsmotoren dringt door tot in de woonkamer en heeft iets geruststellends. Rotterdam in optima forma.

Binnen leggen Van den Hoven en zijn voormalige APS-collega Spier ten Doesschate de laatste hand aan hun boek over professionele cultuur in het onderwijs. Ze verwerken de opmerkingen van de eindredacteur en schrijven *streamers*. Best relaxed; het zware werk zit er immers al op. En dus is er ruimte voor een *sneak preview*.

TOESCHOUWERS

In het Nederlandse onderwijs domineren volgens Van den Hoven twee stromingen: die van de professionele cultuur en die van de lerende organisatie. ‘Beide hebben hun merites. Hoe breng je die twee bij elkaar? Daarover bestond nog geen literatuur. In ons boek geven wij er handvatten voor.’ Het ontbreekt veel scholen aan een professionele cultuur, vindt Spier ten Doesschate. ‘Je kunt de

mooiste lesprogramma's naar de scholen brengen. Maar als die scholen niet een professionele, lerende cultuur hebben, is het invoeren van die programma's een behoorlijke klus.’

Een onprofessionele cultuur heeft enkele opvallende kenmerken, zegt ze. ‘In zo'n organisatie ontbreekt het aan een *missie* en aan een cultuur van met elkaar *leren*. Medewerkers spreken elkaar niet aan op gedrag; ze sparen elkaar. Een ander kenmerk is dat mensen *toeschouwer* zijn in plaats van *speler*; ze nemen geen verantwoordelijkheid voor het resultaat. Verder ontbreekt in zo'n organisatie vaak het concept van erkende ongelijkheid.’

ERKENDE ONGELIJKHEID

Van den Hoven licht het concept erkende ongelijkheid toe. ‘In een team van pakweg vijftien basisschoolleerkrachten zit ongetwijfeld een leerkracht die waanzinnig goed kan omgaan met de allerjongste kinderen, maar ook eentje die heel goed uit de voeten kan met kinderen uit groep 8. Er zit er vast een tussen die goed is in rekendidactiek, maar ook een die heel bedreven is in de expressieve vakken. Die ongelijkheid moet je eerst erkennen en vervolgens benutten. In een professionele cultuur raadpleeg je je collega die in een bepaald aspect van het vak beter is dan jij. Die leg je vragen voor en vraag je om tips. Dat betekent dus ook dat je weet waar jij goed in bent en waarin niet. En dat niet alleen; je

**'IN HET NEDERLANDSE ONDERWIJS
DOMINEREN TWEE STROMINGEN:
DIE VAN DE PROFESSIONELE
CULTUUR EN DIE VAN DE
LERENDE ORGANISATIE.'**



collega's weten dat óók van jou. En daar houd je dan bij de verdeling van taken rekening mee – in plaats van te verwachten dat iedereen alles kan. Maar zo werkt het in de praktijk zelden. Als een leerkracht wordt aangenomen, vraagt de directeur doorgaans niet: 'Vertel mij eens waar je goed in bent. Waar zit je passie? Wat zijn je ambities? Dan gaan wij bekijken hoe we jouw kwaliteiten zoveel mogelijk kunnen benutten.' Het is eerder: 'Dit is groep 2. Die is voor jou. Doe je best.'

VERADEMING

Van den Hoven en Ten Doesschate zijn beiden de professionele cultuur toegedaan. Ten Doesschate: 'Voor ik bij het APS ging werken, was ik adjunct-directeur van een onderwijsbegeleidingsdienst. Daar werd ook professioneel gewerkt, maar dat was minder ingebed in een professionele cultuur dan bij het APS. Toen ik bij het APS ging werken, was dat een verademing, ook al is het soms ook moeilijk. Een professionele cultuur stelt immers pittige eisen aan je. Toen ik drie jaar geleden met pensioen ging, voelden Gerard en ik de behoefte om nog één keer iets achter te laten over onze kennis over professionele cultuur. Dat resulteerde in dit boek.'

GEBRUIKSBOEK

Van den Hoven: 'Ons boek geeft een actueel overzicht van de bronnen over lerende organisaties en professionele cultuur. Daar-

naast vind je in het boek tools om aan de slag te gaan met je eigen schoolteam. Het is een echt gebruikboek, bedoeld voor schoolleiders. Wie dit boek leest, kan een heleboel moeilijke boeken van auteurs als Peter Senge, Mathieu Weggeman of Wierdsma en Swieringa dicht laten. Wij beschrijven kort wat deze auteurs hebben geschreven en geven aan hoe je als schoolleider hun bevindingen kunt toepassen.'

PARADIGMASHIFT

Volgens Van den Hoven heeft zich de afgelopen vijftien jaar een paradigmashift voltrokken. 'Toen ik nog schoolmeester was, zei het hoofd der school zo rond 1 mei: 'Laten we eens even tellen hoeveel kinderen we *volgend* jaar op school hebben.' Als bleek dat we opnieuw zes klassen hadden, gebeurde er het *hele jaar* niets meer. Hij had geen zorgen, geen gedoe. Tegenwoordig is een schoolleider echter verantwoordelijk voor het personeel en de financiën en moet hij zich tot in detail verantwoorden over de inzet van middelen voor passend onderwijs. Daarnaast heeft hij te maken met kritische ouders. De school is veranderd van een uitvoeringsorganisatie naar een waardegedreven organisatie, met schoolleiders die nooit meer voor de klas staan en alleen nog maar managen en verantwoording afleggen over de leerresultaten, het personeelsbeleid en de besteding van de middelen.'

In een professionele cultuur raadpleeg je je collega die in een bepaald aspect van het vak beter is dan jij.

CONSUMENTISME

Dat ouders betrokken zijn bij het onderwijs aan hun kinderen, vindt Van den Hoven prima. ‘Maar het slaat vaak door in wat wij in ons boek ‘consumentisme’ noemen. Ouders vinden soms dat scholen er niet in slagen om uit hun kind te halen wat er volgens hen in zit. Ze vinden dat de school beter zijn best moet doen en miskennen de professionaliteit van de leerkracht. Soms creëren ze zelfs een negatieve sfeer rond de school en stoken andere ouders op. Scholen zijn als de dood daarvoor en geven daarom soms aan de ouders toe. Want als gaat rondzingen dat de school niet goed presteert en ouders weglopen, heb je als school een probleem. Dan kun je mensen gaan ontslaan.’

Volgens Ten Doesschate passen de concepten van de lerende organisatie en de professionele cultuur naadloos in elkaar. ‘In een lerende organisatie is iedere medewerker gericht op leren. Het resultaat daarvan is dat de organisatie als geheel ook leert. Je wordt steeds een beetje beter. Eigenlijk kunnen die twee niet zonder elkaar. Ga maar na: als je een professionele cultuur in je school hebt geïmplementeerd maar je bent *niet* een lerend team, dan zal de professionele cultuur uiteindelijk afbladderen, omdat de organisatie niet de kwaliteiten heeft om die cultuur te onderhouden. Dan ga je dingen doen ‘omdat we dat zo hebben afgesproken’. Niemand die dan nog kritisch nadenkt en zich hardop afvraagt: ‘Waarom hebben we dat afgesproken? Wat wilden we ermee bereiken?’ Want als ik *jou* niet aanspreek, kom jij ook niet aan *mij*. We sparen elkaar; de pappen-en-nathouden-cultuur. Kortom: leren en professioneel met elkaar omgaan horen bij elkaar.’

ONTSLAGEN

Niet dat aanspreken altijd het gewenste effect heeft. Soms blijft iemand slecht functioneren. In het bedrijfsleven zal zo iemand meestal vertrekken. Soms met een mooie regeling, soms met knallende deuren. Maar in het onderwijs is dat hoogst ongebruikelijk. Zou het personeelsbeleid in het onderwijs niet zakelijker moeten zijn? Van den Hoven gaat recht zitten. ‘Ik was bij het APS bijna twintig jaar verantwoordelijk voor het personeel

‘Wie heeft er op deze vergadering iets gehoord waarvan hij zegt: dat had ik nooit willen missen?’

en heb ook mensen ontslagen, inclusief directeurs. Maar altijd met een duidelijke motivering dat hun kwaliteiten niet matchten met de kwaliteiten die nodig waren om op dat moment de doelen van het APS te realiseren. Ik kon namelijk altijd goed uitleggen waarom ik iemand ontsloeg – en dat deed ik ook.’

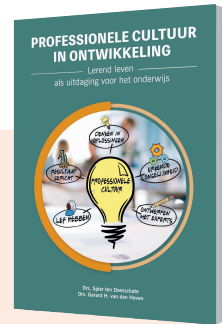
Terug naar het boek. Hoofdstuk 5 behandelt de ontwikkeling van een professionele cultuur in een lerende organisatie. Ten Doesschate: ‘Er zijn verschillende aanpakken mogelijk; die beschrijven we. Verder geven we een aantal stel- en vuistregels. We hebben ze geclusterd naar casuïstiek, bijvoorbeeld ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. Onder het mom daarvan zou het niet mogelijk zijn de ene collega meer werk te geven dan de ander. ‘Hij hoeft maar drie extra taken te doen, en ik vier.’ Dit raakt aan het begrip ‘de erkende ongelijkheid’. Medewerkers zullen eraan moeten wennen dat iedereen niet altijd gelijk, maar wel gelijkwaardig is.’

Van den Hoven: ‘Ik vraag scholen vaak: ‘Hebben jullie een professionele cultuur of een ambtelijk-politieke cultuur?’ ‘Géén ambtelijk-politieke cultuur’, zeggen ze dan. Maar als je dan doorvraagt, blijkt dat ze teamvergaderingen hebben, dat daarvan notulen worden gemaakt en dat die later echt worden vastgesteld. Dat zijn al *drie* dingen die niet passen in een professionele cultuur. Een teamvergadering heeft geen nut. Schaf hem af!’ Ten Doesschate: ‘Bijna alle leerkrachten hebben er een hekel



aan, dat weten we. We hebben eens gevraagd waarom ze hem dan niet afschaften. Daarop kwamen antwoorden als ‘Dan zien we elkaar nooit meer’ of ‘Dan weten we niet meer van elkaar waar we mee bezig zijn’. Allemaal gemakkelijk op te lossen. Organiseer regelmatig een borrel of geef een weekbrief uit. Wat gebeurt er zoal op teambijeenkomsten? Iemand vertelt over een cursus die hij heeft bijgewoond. De directeur vertelt dat hij naar een bestuursvergadering is geweest en wat daar zoal is besproken. Als je na afloop aan de aanwezigen vraagt: ‘Wie heeft er op deze vergadering iets gehoord waarvan hij zegt: dat had ik nooit willen missen?’, zal niemand zijn hand opsteken. Veel van de besproken punten kun je ook per mail afdoen. Het is onzin dat iedereen alles moet weten. Eigenlijk hoeft je alleen te weten wat de koers van de organisatie is.’

TEKST EN FOTOGRAFIE MARTIN VAN ROOIJ



PROFESSIELE CULTUUR IN ONTWIKKELING

Lerend leven als uitdaging voor het onderwijs

Auteurs: drs. Spier ten Doesschate en drs. Gerard H. van den Hoven

ISBN: 978-94-6367-813-1

Prijs: € 22,95

Te bestellen op www.leuker.nu.

VAN DEN HOVEN:
‘IK VRAAG SCHOLEN
VAAK: ‘HEBBEN JULLIE
EEN PROFESSIONELE
CULTUUR OF EEN
AMBTELIJK-POLITIEKE
CULTUUR?’



OVER DE AUTEURS

Gerard van den Hoven (1946), afkomstig uit de Zaanstreek maar woonachtig in Rotterdam, deed de kweekschool en werkte enige tijd als schoolmeester in de binnenstad van Utrecht. Later studeerde hij onderwijskunde. Hij werkte in de ‘frontlijn’ van de introductie van de basisschool. Hij was 7 jaar directeur op het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen en werkte ruim 25 jaar bij het APS, waarvan 20 als directeur-bestuurder. *Professionele cultuur in ontwikkeling* is zijn achtste boek.

TEN DOESSCHATE:
‘IN EEN LERENDE
ORGANISATIE IS
IEDERE MEDEWERKER
GERICHT OP LEREN.’



Spier ten Doesschate (1948) studeerde psychologie. Ze werkte bij Onderwijs en Sociaal Milieu in Rotterdam en de onderwijsbegeleidingsdienst van haar woonplaats Utrecht. Als adviseur bij APS werkte ze onder meer aan het concept een ‘andere basisschool’. Ze begeleidde scholen bij het formuleren van een missie en de implementatie van een professionele cultuur. Verder hield ze zich bezig met onderwijsachterstandenbeleid, brede scholen en integrale kindcentra. Ten Doesschate is (co-)auteur van een zestal boeken.