

TACHTIG JAAR ONDERWIJSERVARING GEBUNDELD

Boek *Professionele cultuur in ontwikkeling* ten doop gehouden

Tachtig jaar onderwijservaring, geschraagd door theoretische onderbouwing. Het boek *Professionele cultuur in ontwikkeling* van Gerard van den Hoven en Spier ten Doesschate is een zorgvuldig samengesteld document waarmee iedere schoolleider zijn voordeel kan doen.

In de jaren vijftig en zestig bepaalden de juf en de meester in hoge mate de kwaliteit van het onderwijs. Sommige leerkrachten verstonden de kunst kinderen te boeien, andere ontbrak het aan kennis, kunde en passie. Logisch dat de leeropbrengsten sterk uiteenliepen.

Tegenwoordig weten we goed wat werkt en wat niet. Spier ten Doesschate en Gerard van den Hoven, samen goed voor zo'n tachtig jaar aan onderwijservaring, legden alles wat ze in de loop der jaren leerden vast in een boek, dat ze in Utrecht presenteerden aan directeurs van de Stichting Openbaar Primair Onderwijs Utrecht.

“Een goede schoolleider spreekt zijn teamleden aan op wat ze *kunnen*, niet op wie ze *zijn*.”

Is voor goed onderwijs een wetenschappelijke onderbouwing noodzakelijk? Niet per se, aldus Gerard van den Hoven, oud-directeur van het APS, een van de drie landelijke pedagogische centra. “Ook vroeger ging er veel goed in de het onderwijs, zonder dat er een wetenschappelijke onderbouwing aan de manier van werken ten grondslag lag. Sommige leerkrachten hadden het gewoon.”

ZAAGMOLENKADEKINDEREN

Van den Hoven startte zijn loopbaan in het onderwijs in de jaren zeventig, als meester van de zesde klas van de Dr. Bosschool in de Utrechtse Tuinwijk. “Ik kwam op een goede plek terecht, met leraren die passie hadden voor hun vak en die het maximale uit de kinderen wilden halen. Ook uit de kinderen van de Zaagmolenkade: een buurt met een lage sociaaleconomische status.”

Sommige begrippen hebben pas sinds kort een naam, maar bestaan al ettelijke decennia. Van den Hoven geeft twee voorbeelden. “Op de Dr. Bosschool keken we naar het kind en zijn behoefte. Daar pasten we ons onderwijs op aan. *Passend onderwijs* dus, al moest die term nog worden bedacht.”

Zo waren er meer dingen. “Niemand had het destijds over het begrip ‘erkende ongelijkheid’, een belangrijk kenmerk van



GERARD VAN DEN HOVEN VERTELT DE DIRECTEURS VAN SPO UTRECHT OVER HET WERKEN AAN PROFESSIONELE CULTUUR.

professionele organisaties. Maar het bestond al wel! Een ervaren leraar van de eerste klas zei na een halfjaar: ‘Ik heb problemen met onze methode voor realistisch rekenen.’ We gebruikten destijds *Getal in Beeld* van Malmberg. Zij kon er niet goed mee uit de voeten. Dat voelde ze – en ze had de moed dat te vertellen aan haar collega's. Ik was daar beter in en nam die lessen daarom van haar over.”

ONGEMAKKELIJKE GESPREKKEN

Een goede schoolleider spreekt zijn teamleden aan op hun professionele kwaliteiten, aldus Van den Hoven. “Niet op wie ze *zijn*, maar op wat ze *kunnen*. In professionele organisaties gebeurt dat volop, in ambtelijke organisaties niet of nauwelijks. Het leidt immers vaak tot ongemakkelijke gesprekken, die veel mensen liever uit de weg gaan. Wij ervaren dat er, door je uit te spreken en door hulp te vragen maar ook aan te bieden, een open sfeer ontstond. In de taal van nu zouden we zeggen: het versterkte de professionele cultuur van de organisatie.”

Een ander belangrijk kenmerk van een professionele organisatie is het gedeelde besef dat leren vooropstaat. Niet alleen het leren

van de kinderen, ook van de leerkrachten en de organisatie. “Wij deden leuke dingen samen, de sfeer was goed. Collegiaal, maar niet klef. Dat maakte dat we elkaar durfden aan te spreken op dingen die niet goed gingen. We hielden elkaar scherp. Initiatief nemen en sturen is daarbij overigens met name de taak van de schoolleider. Sommige schoolleiders streven ernaar geliefd te zijn bij het personeel. Maar hun primaire taak is: bijdragen aan de

Leidinggeven is niet bedoeld als deelnemen aan een populariteitscontest.”

professionele cultuur. Leidinggeven is niet bedoeld als deelnemen aan een populariteitscontest.”

TEAMVERGADERING AFGESCHAFT

Spier ten Doesschate bewandelde een andere weg. Later werd ze collega van Van den Hoven bij het APS. Ook zij

weet uit ervaring dat leerkrachten intuïtief vaak weten wat werkt. “Ik heb eens meegemaakt dat in een onderwijsorganisatie discussie ontstond over het nut van teamvergaderingen. Ze duurden lang en er werd zelden iets verteld wat je absoluut niet had willen of mogen missen. Op een gegeven moment heb ik ze voor de keuze gesteld: afschaffen of niet? Opvallend genoeg was er een ruime meerderheid voor afschaffen. Maar meteen kwamen er ook vragen zoals: hoe weten we dan van elkaar waar we mee bezig zijn? Is er dan nog wel ruimte voor informeel contact? Ze losten



SPIER TEN DOESSCHATE OVERHANDIGT HET EERSTE EXEMPLAAR VAN HET BOEK.

dat meteen zelf op door een nieuwsbrief en een vrijdagmiddagborrel in het leven te roepen. Niemand die de teamvergadering nog miste.”

Een cultuur doorbreken valt niet mee, weet ze. “Soms moet het radicaal over een andere boeg. Toen Gerard en ik net bij het APS werkten, hadden ze daar nog een prikklok. Gerard heeft ooit met een collega de stroomtoevoer van die klok doorgeknipt. Dat gaf behoorlijk wat commotie, maar het signaal werd wel opgepikt. Het gaat niet om de uren die je aanwezig bent, maar om het werk dat je verzet.”

In hun boek onderscheiden Ten Doesschate en Van den Hoven

Het gaat niet om de uren die je aanwezig bent, maar om het werk dat je verzet.

in navolging van Louise Stoll de volgende vier principes van een lerende organisatie:

- Op samenwerking gericht
- Besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Cultuur van onderzoeken en leren
- Open houding naar anderen

Deze vier principes leggen ze langs de kenmerken van een professionele cultuur en van een ambtelijk-politieke cultuur. Het schema is voor veel directeuren een feest van herkenning. In een professionele cultuur schakel je jezelf in en wacht je niet af. Je denkt in oplossingen in plaats van problemen en spreekt elkaar aan op gedrag in plaats van over elkaar te praten en te klagen.



De Stichting Primair Onderwijs in Utrecht (een stichting voor openbaar onderwijs waar 35 scholen voor Primair onderwijs onder vallen) staat – getuige het oordeel van de onderwijsinspectie – al jaren voor een professionele cultuur. Dat geldt voor het bestuur, in het directiebestuur en op (bijna) alle scholen van SPO. Veel van de scholen hebben daar de afgelopen jaren aan gewerkt. Desondanks blijven er op scholen dingen spelen die hardnekkig zijn en die om ‘onderhoud’ vragen. Zo verzucht een schoolleider: “Bij mij op school praten collega’s over elkaar in plaats van met

elkaar. Hoe vaak ik niet zeg: beklag je niet bij mij maar spreek zelf je collega aan.” Een ander: “Bij mij op school voelen sommige leerkrachten zich vaak gepasseerd. ‘Waarom wist ik dat niet?’ klagen ze dan.” Van den Hoven: “Je kunt zoets ook omdraaien. Wat had die leerkracht zelf kunnen doen om het wél te weten?” Ten Doesschate: “Leerkrachten hoeven niet alles te weten. Bij het APS organiseerden we aan het begin van het schooljaar een koersplandag. Iedereen wist dan wat we dat jaar gingen doen en wie eraan werkte.”



De directeuren van SPO Utrecht in gesprek over de vraag: "Welke leiderschapskwaliteiten heb je het meest en waarom helpt dat bij jouw directeurschap?"

Professionele cultuur in ontwikkeling – Lerend leven als uitdaging voor het onderwijs
Het boek *Professionele cultuur in ontwikkeling* staat vol met twee maal veertig jaar onderwijs- en praktijkervaring, ondersteund door theoretische onderbouwing. Daarbij worden de principes van een professionele cultuur gekoppeld aan de uitgangspunten van een lerende organisatie.

Professionele cultuur in ontwikkeling geeft antwoord op vragen als:

- 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 alles maakt het tot een echt gebruikboek voor schoolleiders.



ISBN: 978-94-6342-575-9
Prijs: € 22,95
Te bestellen via www.leuker.nu.

TEKST EN FOTOGRAFIE MARTIN VAN ROOIJ