

Cultuurmaatregelen

Dit artikel beschrijft een aantal maatregelen die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een professionele cultuur. Sommige maatregelen vragen veel gedragsverandering en andere veel minder. Het is dan ook van belang een cultuuranalyse van de huidige situatie te maken alvorens bepaalde maatregelen te treffen. Er kunnen grote verschillen zijn tussen verschillende groepen en individuen in de school. Breng in kaart welke cultuur dominant is en illustreer dat met concrete voorbeelden.

1. Persoonlijk leiderschap

Reeds eerder heb ik betoogd dat persoonlijk leiderschap nodig is om cultuur te veranderen. Cultuur is zichtbaar in denken en handelen van mensen. Willen we een cultuur veranderen dan moet er invloed worden uitgeoefend op het gedrag van de professionals. Persoonlijk leiderschap stuurt dus op gedrag. Dit is in het onderwijs hoogst ongebruikelijk. Elkaar aanspreken op het functioneren is 'not done'. Liever wordt om een probleem heen gedraaid dan het beestje bij de naam te noemen.

Leidinggevenden besteden slechts 10% van hun tijd aan persoonlijk leiderschap. Vele leidinggevenden vinden het maar lastig om te sturen op gedrag. Niet alleen omdat het ongewoon is in het onderwijs, maar ook omdat de meeste leidinggevenden onbewust uit zijn op het verkrijgen van sympathie i.p.v. op het verwerven van respect. Het de ander naar de zin maken en het afhankelijk zijn van het oordeel van de ander zijn belangrijke factoren die het vermijdende gedrag van veel leidinggevenden verklaren.

Sturen op gedrag kan op vele manieren: complimenten geven, coachen, stimuleren, corrigeren, confronteren. Kortom, ruimte geven én eisen stellen. Het stellen van eisen wordt door leidinggevenden als moeilijk ervaren; ze zijn bang dat de relatie eronder zal leiden. 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 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 ben nalatig'; wel één als: 'je ben laat, hoe komt dat?' Niet: 'wat ben jij goed zeg!'; wel: 'dat doe je goed of daar ben je goed in.' Een leidinggevende zal wel vaak worden aangesproken op wie hij is. Leraren denken daar niet over na. Willen we adequaat reageren, dan schakelen we over op gedragsniveau waardoor de bal weer gespeeld kan worden en niet de man.

1. Kwaliteitanalyse

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

gegeven moet worden? 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)-vmbo-scholen. Belangrijk hierbij is dat docenten zelf het instrument ontwerpen 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, kunnen we ze laten kiezen uit een hoeveelheid kwaliteiten die van te voren op kaart zijn gezet. Geef altijd ruimte om zelfbedachte kwaliteiten toe te voegen. Als het instrument klaar is, vormen docenten die elkaar een beetje kennen drietallen. Ieder geeft op het instrument 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?'

Na het invullen vindt een gesprek tussen de professionals plaats met twee spelregels:

1. Je moet je inschattingen illustreren met voorbeelden.
2. Bij blijvend verschil van menig 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 die voor vmbo is in de uitprobeerfase.)

3. Transformaties

Als de cultuuranalyse 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. 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 uitvergroten van de verschillen naar uitvergroten 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 klaar zijn, is het belangrijk te vragen om het gedrag te beschrijven dat bij de gewenste situatie hoort.

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: leidinggevenden, 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 zij 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:

Leidinggevenden: - liever een foute beslissing dan geen beslissing;
- 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;
- ik stuur geen leerlingen uit de klas;
- ik werk interactief met de klas;
- ik vergelijk leerlingen niet alleen met het gemiddelde van de klas, maar ook met 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 wandelgangen. 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 ongedisciplineerd. 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, mee discussiëren 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 3 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 professionele cultuur om gaat.

6. Beslissers

In organisaties waar de politieke cultuur dominant is, staan besluitvormingsprocedures centraal. Procedures zijn 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. Veel sectievoorzitters stellen zich op als een facilititeit 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 gebruik maken van kwaliteit centraal.

Eén 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 zij die affiniteit tot 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 plaats nemen in de binnencirkel. De gespreksleider maakt tussenbalansen op om tenslotte naar een conclusie te komen. De gespreksleider is de beslisser. Belangrijk is 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 gesteld wordt in veranderingsprocessen en dat het niet geldt voor de huidige situatie. Elke school vertoont immers grote verschillen in lesgeven en omgaan met leerlingen. Ook in veranderingsprocessen is het onverstandig naar die 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 maar er moeten meerdere verschijningsvormen worden gecreëerd om op weg te gaan. Zo'n koers moet worden uitgedrukt in een beeld of metafoer en niet in een blauwdruk. Ook dat zou weer een keurslijf zijn. Zo'n metafoer is bijvoorbeeld het studiehuis. Zo'n studiehuis heeft vele ^{VE 1810.100/04.091} 1 zoals zelfstandig werken, zelfstandig leren, interactief leren, samenwerken, leren, circuit leren, 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 één 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. Als ik nu scholen op weg naar het studiehuis volg dan zie ik dat leraren met zijn allen werken met studiewijzers, een verschijningsvorm van zelfstandig werken. In een professionele cultuur neemt ervaringsleren een belangrijke plaats in, in tegenstelling tot elkaar op abstract niveau proberen te overtuigen.

9. Mentorschap

Een nieuwe collega krijgt een mentor toegewezen. In een professionele cultuur worden waarborgen voor kwaliteit ingebouwd. Bevoegdheid is geen garantie voor bekwaamheid. De mentor is een deskundige op het terrein van lesgeven en begeleiden van volwassenen. De mentor en nieuwe docent maken samen een actieplan met de bedoeling dat de mentor zich terugtrekt als de benodigde kwaliteit geleverd wordt. 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 wordt het probleem verkend en worden er oplossingen bedacht. 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

Hier ontmoeten professionals elkaar die een bepaald onderdeel van hun professie kwalitatief willen verbeteren. Bijvoorbeeld instructie geven, open vragen stellen, groepswork organiseren, interactie 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 worden hier dan beschouwd als een weergave van de vergadering, waaruit op te maken is wie wat gezegd heeft. Notulen vergroten indekkingsgedrag van de deelnemers aan de vergadering; indekken ten opzichte van de achterban die je vertegenwoordigt. Zo kan iedereen zien dat je toch wel hebt ingebracht wat van je gevraagd is. Ook indekken ten opzichte van jezelf, omdat, als het een verkeerd besluit blijkt te zijn, je aan kunt tonen dat je dat toen al gemeld hebt.

Een vergadering hoort productief te zijn. Er moet worden meegedacht in plaats van tegengedacht en het voorstel van de één moet een bijdrage ter verbetering zijn 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. Conclusies kunnen worden getrokken en afspraken kunnen worden 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 verstrekt 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;
- pleidooi rondes houden;
- een kort geding organiseren bij de aanpak van een dilemma;
- elkaar in twee- of drietalen interviewen als je wilt weten hoe er gedacht wordt 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 kwaliteitenanalyse 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 met sterker te worden door een ander zwakker te maken. In een professionele cultuur is met op zoek naar de kracht van een collega. Het is dus belangrijk dat er mogelijkheden worden gecreëerd zodat docenten die ergens goed in zijn zich kunnen 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.

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 vragen (uitgezonderd vragen die een vertrouwelijk antwoord behoeven). Dit vergroot de actieve houding van docenten en de leiding maakt hun 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 er voor 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.