



PROFESSIONELE CULTUUR IN ONTWIKKELING

Lerend leven als uitdaging voor het onderwijs

©2018, Drs. Spier ten Doesschate & Drs. Gerard H. van den Hoven

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 190

ISBN 978-94-6342-575-9

Eerste druk 2018

Redactie: Marita Weener, www.redactiebureauamaritaweener.nl
Ontwerp en vormgeving: Sabrina Wakker, www.wakkerdesign.nl
Illustraties omslag: Wakker Design en Freepik
Uitgever: Sabine Kokee, www.leuker.nu
Druk: Maak je eigen onderwijsboek, www.maakjeeigenonderwijsboek.nl



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



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 kanselijkheid 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.