

ONDERWIJS VERDIENT EEN ONDERWIJSEIGEN ORGANISATIECULTUUR

Het onderwijs kent een eigen ontwikkeling van werkverhoudingen en organisatiecultuur die historisch verklaarbaar is. Voorheen was het vooral het ministerie van Onderwijs dat de lijnen uitzette. Op het Schevenings Beraad Bestuurlijke Vernieuwing in 1994 is de basis gelegd voor decentralisatie van het onderwijsbeleid. In de jaren daarna zijn de verhoudingen fors veranderd. Tussen overheid en onderwijs, maar vooral ook binnen onderwijsinstellingen. Nieuwe verhoudingen en werkwijzen zijn in de meeste onderwijssectoren nog niet uitontwikkeld. Veel werkenden in het voortgezet onderwijs, het beroepsonderwijs en hoger onderwijs maken zich zorgen over een kloof binnen de eigen instelling tussen onderwijsgeevenden en de leiding. Discussies over de professionele ruimte voor de leraar, die nu in deze onderwijssectoren gevoerd worden, zijn hiervan uiting. Ook de politiek mengt zich hier regelmatig in.

Onderwijs verdient een eigen organisatiecultuur. Echter wel een die beter bij haar eigenheid en bij een professionele organisatie past dan nu vaak het geval is. Een organisatiecultuur die recht doet aan ieders taken en verantwoordelijkheden binnen de onderwijsinstelling en met begrip voor de eisen die dat stelt aan professionaliteit en leiding. Een organisatiecultuur die richting geeft en stimulerend is voor de kwaliteit van het onderwijs. Zonder voorbij te gaan aan de grote verschillen tussen onderwijssectoren en –organisaties. De onderwijssectoren komen in de Stichting van het Onderwijs samen, maar ze zijn niet gelijk. Belangrijk is dat we verschillen benaderen vanuit wat ons bindt. En wat ons bindt is bovenal de professionele ontwikkeling van de leerkracht van de leerling in de hele lijn van voorschools tot eindonderwijs. De komende jaren beoogt de Stichting van het Onderwijs dat de organisatiecultuur in het onderwijs zich kenmerkt door de volgende zes karakteristieken.

A. Betrokken leraren gericht op de ontwikkeling van de talenten van elke leerling.

Onderwijs geven is mensenwerk. De essentie van onderwijs zit in de pedagogische relatie en interactie tussen leerling en leraar. Onderwijs is goed wanneer de juf of meester, leraar of docent er in slaagt om door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden van de individuele leerling, deze het maximale uit zichzelf te laten halen. Elk talent telt is het uitgangspunt. Dit kan alleen wanneer leraren persoonlijke aandacht voor de leerling (kunnen) organiseren. Veel onderwijsgeevenden slagen hier in, ondanks soms moeilijke omstandigheden. Hierin schuilt de kracht (en de valkuil) van het onderwijs: de –soms grenzeloze- betrokkenheid en toewijding van de onderwijsgeevenden bij hun leerlingen.

Aandacht of contact laat zich niet sturen door kijkwijzers, protocollen, geregisseerde voorschriften en handelingsplannen. Een leraar heeft professionele en creatieve ruimte nodig om telkens te handelen, te kiezen, te variëren en te beslissen. Hiervoor is een combinatie nodig van pedagogische kennis, didactische vaardigheden en vakkennis. De benodigde competentiemix kent per onderwijssector eigen accenten.

B. Uniek partnerschap met de omgeving, de leerling en de ouder.

De driehoek 'school-wereld-thuis' kan voor jonge leerlingen heel verschillende en verwarrende signalen opleveren. Leren, opvoeden en zorg zijn er bij gebaat om niet al te zeer uiteen te lopen. Zeker in het primair en voortgezet onderwijs is eenduidigheid en harmonie in de geldende normen

en waarden vanuit de opvoedingsomgeving van groot belang. Om daar zoveel mogelijk eenheid in te creëren is de verbinding tussen school en omgeving waardevol. Een goed voorbeeld hiervan is de bredeschoolontwikkeling in het primair en voortgezet onderwijs of de duurzame samenwerkingsrelaties tussen hoger onderwijs en bedrijfsleven.

Van minstens even groot belang is de betrokkenheid en bijdrage van ouders bij het onderwijs. Deze relatie met de ouder is uniek voor de onderwijssector. Bijzonder in deze relatie is dat het onderwijs leerlingen in de eerste plaats opleidt om zich in de maatschappij te kunnen handhaven, niet voor ouders. Het gaat niet om een klant- of consumentrelatie, maar om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de leerling tot een waardevol lid van de maatschappij van morgen. Dit partnerschap komt vaak nog onvoldoende van de grond omdat de relatie tussen de school en ouders niet de tekenen van een partnerschap vertoont. De school moet zich inspannen om die relatie met ouders te versterken. De school is immers geen geïsoleerde parkeerplek voor het leerproces, maar één van de - zij het een heel belangrijke - bijdragers daaraan. De samenleving - ouders - mogen van het onderwijs een optimale inzet voor de ontwikkeling van jonge mensen verwachten. Het onderwijs mag van ouders en de samenleving een even grote betrokkenheid en investering vragen. Een halfjaarlijks '10-minutengesprek' is onvoldoende om met alle ouders die gezamenlijke verantwoordelijkheid in te vullen. De ontwikkeling die nu op sommige scholen plaatsvindt om bij aanmelding van een kind op school een diepgaand gesprek te voeren met ouders over wederzijdse verwachtingen is een manier om de relaties met ouders meer gestalte te geven. Gedurende de verdere leerloopbaan wordt in tweerichtingsgesprekken verder gebouwd op dit fundament.

Vervolgonderwijs dient de relatie met de ouder voort te zetten. Ouders mogen niet alleen in het primair onderwijs, waar het evident en duidelijk zichtbaar is, maar ook in het vervolg- en misschien wel in het hoger onderwijs - een persoonlijke band van de onderwijsinstelling met het leerproces van hun kind verwachten. In het hoger onderwijs komt het logische punt waarop de ouderrol afneemt en de docent alleen met de leerling zelf spreekt over diens leren en leerloopbaan.

C. Een professionele leergemeenschap waarbinnen iedereen leert dankzij feedback en reflectie.

De traditie en cultuur van het lerarenberoep is van oudsher gesloten: ieder voor zich voor de klas en weinig openheid naar anderen. De afgelopen jaren is op veel scholen en instellingen een verschuiving zichtbaar naar werken in teams. Dat geeft stimulans aan een andere professionele cultuur. Een cultuur waarin centraal staat dat je onderwijs niet alleen geeft en je samen de verantwoordelijkheid deelt dat je verantwoordelijk bent voor opbrengsten en kwaliteit van je eigen werk en je eigen aandeel in het realiseren van organisatiedoel. Dat is, voor alle onderwijssectoren, in ieder geval: kwalitatief goed onderwijs, met een maximaal rendement. Daarbij hoort ook dat je over die drie elementen verantwoording af legt, en dat je daar op aangesproken wordt. Deze verantwoordelijkheid en verantwoording zijn niet alleen van belang met het oog op het kind, maar ook vanuit het feit dat onderwijs een maatschappelijk dienstverlenend instituut is. Een instituut met een bijzondere en belangrijke opdracht, waar bovendien veel publieke (financiële) middelen mee zijn gemoeid. Dit impliceert een sterke resultaat- en opbrengstgerichte cultuur, waarbij resultaten en opbrengsten meer zijn dan scores en cognitie.

Het is van belang om die cultuur van de juiste balans tussen verantwoordelijkheid dragen en verantwoording afleggen te bevorderen. Lesgeven houdt in dat je als leraar onderdeel bent van een leergemeenschap die professioneel met elkaar omgaat. Dat betekent dat je van elkaar leert, samen vorm geeft aan het onderwijs, verantwoording aflegt aan elkaar en aan het management, een open dialoog met elkaar aan gaat en je bewust bent van de opdracht die je met zijn allen hebt. In een professionele leergemeenschap komen wezenlijke vragen aan bod zoals: Leiden we jongeren

aantoonbaar op tot vakbekwame, evenwichtige volwassenen? Doen we dat met een zo gering mogelijk beslag op middelen en tijd? Hebben de leraren allemaal voldoende het gevoel dat ze meester zijn van hun eigen ambacht? Geven leidinggevendenden voldoende ruimte aan de professional?

Zelfreflectie, zelfkritisch vermogen, feedback van en aan (directe) collega's gerelateerd aan heldere doelen zijn noodzakelijk voor beroepsmatige ontwikkeling. Vakgenoten zijn de enigen die kunnen beoordelen of de leraar zijn professionaliteit optimaal heeft ingezet om het gewenste leereffect bij leerlingen te bewerkstelligen. Leren van elkaar, binnen en ook tussen onderwijsinstellingen. Een lerend netwerk van onderwijsinstellingen genereert kennis. Nuttige instrumenten hiervoor zijn teamreflectie, collegiale intervisie en collegiale visitaties. Vooral onderwijsgevendenden die zich ontwikkeld hebben binnen de 'traditionele' schoolcultuur van geïsoleerd optreden zullen een omslag moeten doormaken om te komen tot een professionele onderwijseigen organisatiecultuur. Startende leraren hebben tijdens de lerarenopleiding al kennis kunnen maken met dergelijke instrumenten. Om een leercultuur te organiseren waar reflectie en feedback gewoon zijn, is een impuls nodig. Leraren moeten daadwerkelijk in gelegenheid worden gesteld –door investeringen in tijd en benodigde vaardigheden- om die slag te kunnen maken. Een interessante gedachte is om horizontale verantwoording op termijn te verbinden aan verticale verantwoording, bijvoorbeeld als aanvulling op de onderwijsinspectie.

D. In het onderwijs worden verschillen gezien, erkend en benut.

In het onderwijs zoeken leraren naar wegen om meer maatwerk te kunnen geven aan leerlingen om tegemoet te komen aan hun verschillen. Vreemd genoeg wordt deze visie niet toegepast op de mensen zelf die in het onderwijs werken. Verschillen tussen werkenden in het onderwijs worden in veel onderwijssectoren niet of nauwelijks benoemd, laat staan erkend en benut. Via landelijk generiek beleid wordt gepoogd het discours over verschillen binnen de onderwijsinstelling te stimuleren. De onderwijsorganisatiecultuur zou zich zo moeten ontwikkelen dat onderwijspersoneel samen met bestuur en management zelf aan het roer staat bij ingrijpende ontwikkelingen. Bijvoorbeeld ontwikkelingen rond toenemende specialisatie in beroepen in het onderwijs, de uitbreiding van het functiegebouw. Het verdient aanbeveling om binnen het team verschillen tussen personen als mogelijke kracht te beschouwen en als zodanig in te zetten en te benutten.

Verschillen zien heeft raakvlakken met het personeelsbeleid van een onderwijsorganisatie. Inzicht in verschillen betekent ook inzicht in onvolkomenheden van collega's. Het zou eigen moeten zijn aan de organisatiecultuur van het onderwijs wanneer collega's elkaar kunnen aanspreken op elkaars sterke en zwakke punten. Niet om richting een 'afrekencultuur' te gaan, maar om een 'ik reken op jou' cultuur te creëren. Want in de jaren dat een leerling gebruik maakt van het onderwijs, kan geen jaar gemist worden. De kwaliteit van het onderwijs is erbij gediend als het hele instrumentarium van personeelsbeleid (ontwikkelings- en functioneringsgesprekken, coaching, scholing en helaas soms ook gedwongen mobiliteit of ontslag) wordt ingezet om de kwaliteit van het team te waarborgen.

E. Onderwijs heeft inspirerend leiderschap nodig.

De kwaliteit van het onderwijs is onlosmakelijk verbonden met een leergierige leraar die dankzij persoonlijke aandacht de leerling leert hoe deze zijn mogelijkheden optimaal kan benutten. Om zich te kunnen concentreren op zijn kerntaak heeft de leraar een mate van bestuur en management nodig. Management zorgt voor een veilige omgeving (letterlijk en figuurlijk). Het bewaakt de professionele cultuur binnen de organisatie door professioneel personeelsbeleid en draagt zorg voor de financiën van de organisatie. Wellicht nog belangrijker is de bewaking en borging dat de onderwijsinstelling, en daarbinnen iedere individuele professional, een optimaal rendement

(op)levert, als bijdrage aan het organisatiedoel. Management heeft ook een intermediaire positie en zorgt voor de verantwoording naar de omgeving. Het legt een verbinding met de omgeving, maar filtert tegelijk zodat het onderwijsproces niet onnodig gestoord wordt. Het overziet de zee van complexe (bestuurlijke) netwerken rond de leraar en de onderwijsinstelling en benut waardevolle elementen hierin om het onderwijs sterker, kansrijker en effectiever te maken.

Naast management heeft een onderwijsinstelling ook leiderschap nodig. Leiderschap inspireert en stimuleert professionals en haalt het beste uit iedere medewerker naar boven. Kernwoorden zijn professionele ruimte bieden, vertrouwen geven, achter je mensen staan zonder kritiekloos te zijn en bovenal betrokkenheid laten zien. De leraar krijgt ruimte binnen de grenzen van de visie van de onderwijsinstelling, legt verantwoording af over zijn keuzes aan het management. Veranderingen worden samen met de leraar uitgedacht. Anderzijds verantwoorden leidinggevenden zich ook over hun beleid en de keuzes die hierin worden gemaakt. Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

Bestuur en management zijn samen met een professionele ondersteunende organisatie nodig voor onder meer personeelsbeleid en financiën. Dit vraagt om middelen. Hoeveel middelen hangt af van de onderwijssector en de grootte van de onderwijsinstelling. Algemene oordelen zijn hierover niet te vellen. Wel heeft het onderwijs de opdracht om met elkaar in gesprek te gaan over welke bandbreedte in verhouding staat tot de taak die de onderwijsinstelling en het bestuur en management hebben.

F. Alles staat in het teken van het onderwijsproces en waartoe dit moet dienen.

Tot slot hopen wij dat de onderwijscultuur zich kenmerkt doordat iedereen doordrongen is van het gezamenlijk doel. Iedereen die in het onderwijs werkt heeft als doel de leerlingen voor te bereiden op de toekomst en te leren hoe zij het maximale uit zichzelf kunnen halen. De manager of bestuurder moet net zo goed kunnen laten zien wat deze toevoegt aan het onderwijsproces, als dat een onderwijsgevende moet kunnen laten zien wat diens bijdrage is aan het leerproces van individuele leerlingen. Op schoolniveau zijn echter nog geen goede systemen om op een betekenisvolle manier de prestaties van professionals in het onderwijsproces bij te houden. Dit gezamenlijke richtpunt, over alle onderwijssectoren heen, en werkgevers en werknemers verbindend, moet alle betrokkenen uitdagen tot maximale prestaties en tot plezier en voldoening in het werk. In het besef, daarmee een elementaire bijdrage te leveren aan de maatschappij van morgen.

Tot slot

De organisatiecultuur van het onderwijs is in relatief korte tijd aan het veranderen. Het is bijvoorbeeld pas 4 jaar geleden dat het primair onderwijs de doordecentralisatie doormaakte. Zulke cultuurveranderingen stimuleer je niet door de introductie van nieuwe structuren of beleidsregels. Een beter passende organisatiecultuur moet de onderwijssector zelf vormgeven. In dit position paper zijn enkele lijnen uitgezet, waarmee het gesprek binnen de onderwijssector kan worden voortgezet.