



Transformatie van de schoolcultuur

Onlangs verscheen *Een radslag in het onderwijs*, waarin directeur Jolanda Hogewind en teammanager Mohammed El Jaouhari het verhaal vertellen van de spectaculaire transformatie van het Calvijn College in Amsterdam Nieuw-West: van een school waar cynisme en pessimisme heersten naar een school nu, waarin verantwoordelijkheden genomen worden en weer plezier in leren en werken is. Eerder beschreef toenmalig directeur Eric van 't Zelfde in *Superschool* een vergelijkbare ontwikkeling op een van de slechtste scholen van Rotterdam, de Hugo de Groot in Rotterdam-Zuid, die zich in een paar jaar ontwikkelde tot een school waarvan in drie opeenvolgende schooljaren op elk van de drie afdelingen (bijna) alle leerlingen slaagden.

In *Superschool* draait het om – zoals de ondertitel ook vermeldt – “het succesverhaal van een bevlogen schooldirecteur”. Het boek leest bij vlagen als een spannend jongensboek met een kwetsbare held (“harde maar integere directeur”) als

hoofdpersoon, die uiteindelijk het moede hoofd in de schoot legt, omdat hij niet langer roofofbouw op zichzelf wil plegen. Het heldenepos ontvouwt zich dan tot een aanklacht: duurzaam heldendom is pas mogelijk als er voldoende geld is om de werkdruk van leraren te verminderen en leerlingen bij hun kwaliteiten en mogelijkheden passend onderwijs krijgen. Maar dat geld is er niet en de toelatingsadviezen zijn veelal onder druk opgehoogd.

Waar *Superschool* met teleurstelling van de auteur eindigt (“Laat dit het verhaal zijn van het prijskaartje dat aan successen hangt”), vangen Hogewind en El Jaouhari hun boek met een teleurstelling aan: “We denken dat er in het onderwijs onder de oppervlakte een aantal diep gewortelde denkpatronen of basisprincipes leven die fundamenteel verkeerd zijn en we met elkaar in stand houden”. Het is een slimme vondst om vijf van zulke “disfunctionele gedachten” (zoals ‘ze kunnen het niet’, ‘onderwijs is gekkenwerk’) als uitgangspunt voor hun boek te kiezen, want daarmee laten de auteurs prachtig zien wat er gebeurt als

je gaat 'omdenken' ('ze kunnen het wel!', 'máák van onderwijs geen gekkenwerk') en bieden ze het onderwijs een hoopvol perspectief: "Het kán echt anders, en het is niet heel ingewikkeld om in de praktijk te brengen".

Omdat beide boeken over de transformatie van bestaand onderwijs gaan, leek het me interessant om op zoek te gaan naar wat de auteurs de lezers aan veranderkundige inzichten te bieden hebben. Daarbij zal ik verwijzen naar het eveneens onlangs verschenen *Handboek professionele schoolcultuur* van Henk Galenkamp en Jeanette Schut, waarvan de kern prachtig aansluit bij de aanpak van de schoolleiders: focussen op koers en gedrag.

Ik heb zeven veranderkundige inzichten in de vorm van adviezen gedestilleerd. Het eerste: Neem het besluit dat het anders moet! In de woorden van de auteurs: "Er was een moment nodig dat we met elkaar beslissen: we willen het anders" (Hogewind & El Jaouhari) en "We gaan ons onderscheiden van de rest. Als je als leerling bij ons binnenstapt, dan stap je binnen als gast. En wij worden gastheer" (Van 't Zelfde).

Dan heb je zo'n besluit genomen en dat breed in de school gecommuniceerd, hoe ga je dan verder? "Het begint met een visie, een bepaald mensbeeld en een bepaalde manier waarop je in het leven staat", schrijven Hogewind en El Jaouhari. Cultuurverandering zet je dan in, door consequent op basis van die visie en dat mensbeeld te handelen en te bouwen aan een professionele organisatie. Hogewind en El Jaouhari waarschuwen overigens het opleggen van een visie aan een bestaand systeem: "dan sterft je visie een stille dood". Maar,

nuanceert Van 't Zelfde, "wanneer een school totaal niet functioneert, dan prefereer ik de *top-down*methodiek." Hoe dan ook, het tweede advies is helder: zorg voor een heldere koers!

Dit vinden Galenkamp & Schut ook, maar "als we er in de scholen naar vragen, kent bijna niemand deze uit het hoofd, zelfs de directeur niet". En dat is erg. Want zonder helder te hebben waar je voor staat (missie) en waar je naar toe wilt (visie), kun je niet bouwen én kom je niet goed toe aan het lastigste onderdeel van een professionele schoolcultuur: het begrenzen van niet-professioneel gedrag. Zonder begrenzing geen ontwikkeling. Professioneel gedrag voldoet volgens hen aan drie criteria: 1) het draagt bij aan de doelen van de organisatie; 2) het leidt tot toename van het welbevinden van jezelf; 3) het leidt tot toename van het welbevinden van anderen. Gedrag dat strijdig is met (een van) deze drie criteria wordt begrensd onder het motto: 'Zo doen we het hier niet!'. Functioneel gedrag draagt bij; disfunctioneel gedrag breekt af.

In beide scholen was veel disfunctioneel gedrag: klagen, slechte samenwerking, geroddel, onveiligheid, negativisme, enzovoorts. Om hier iets aan te kunnen doen is, zo benadrukken Hogewind, El Jaouhari en Van 't Zelfde, een eensgezinde en 'voorbeeldige' schoolleiding nodig. Daarmee tekent het derde advies zich af: Zorg voor een sterke schoolleiding! "Een goede directeur haalt de juiste mensen binnen. Ik ging als 'acht' op zoek naar 'negens'" (Van 't Zelfde). "Het managementteam bestaat nu uit mensen die de visie en de cultuur voorleven en een goede mix hanteren tussen kennis, gezag en zorgzaamheid" (Hogewind & El

Jaouhari).

Ook het lerarenteam ondergaat (snel) de noodzakelijke wijzigingen. Ziedaar, het vierde advies: Zorg voor een goed team! "Dit is het allerbelangrijkste. Al betekent het soms wel een lastige spagaat: je krijgt de opdracht om goed onderwijs in te richten, maar tegelijk moet je dat doen met mensen die het niet willen, niet kunnen of misschien niet willen kunnen..." (Hogewind & El Jaouhari). Maar als de koers helder is, is het gemakkelijk(er) dé kernvraag te stellen: is de visie van de school en jouw taak daarbinnen passend bij wat je kunt of wilt in je werk? "We gaven nooit een oordeel over wie iemand was, maar plaatsten soms wel vraagtekens bij wat iemand deed" (Hogewind en El Jaouhari).

Op beide scholen was het onvermijdelijk dat ook afscheid genomen worden. Hetzij via een vertrekpremie (Van 't Zelfde: "de vermoeide helden"), een andere werkplek of ontslag (Van 't Zelfde: "de beroepssaboteurs"). En je moet ermee leren leven dat "mensen je op straat geen gedag meer willen zeggen" (Hogewind & El Jaouhari) of "geen bak koffie meer met je willen drinken, tenzij ze eerst in je koffie mogen spugen" (Van 't Zelfde).

En zo komen we op het vijfde advies: Houd moedig vol! En dan helpt het om – naast het geloof houden in de koers van de school – te begrijpen welke factoren van invloed zijn op gedrag, want daar wil je immers invloed op uitoefenen. Galenkamp & Schut laten zien dat het hanteren van drie kijkkaders daarbij van belang zijn: 1) het individuele niveau: wat doet iemand vanuit wat hij kan, denkt, voelt en vanuit persoonlijkheid?

2) het relationele niveau: hoe geeft iemand vorm aan de relaties en interacties met zijn collega's, leerlingen en anderen in en om de school?; 3) het systemische niveau: hoe is de professional ingebed in het grotere geheel van de school als organisatie, inclusief de geschiedenis ervan?

Het loont de moeite om op alle drie niveaus te kijken en te kunnen handelen. Het Handboek professionele cultuur biedt – met veel praktijkvoorbeelden – belangrijke handreikingen om bijvoorbeeld te begrijpen hoe dysfunctioneel gedrag vaak onbewust in stand wordt gehouden en hoeveel invloed de geschiedenis van de school kan hebben op het gedrag. En vooral hoe je daar wat je eraan kunt doen. Een buitengewoon rijk boek om vaak in terug te bladeren!

Terug naar de oproepen. Hogewind & El Jaouhari besteden veel aandacht aan waar iedereen het in het onderwijs over heeft: werkdruk. Advies zes is dan ook: organiseer je school gezond! "In het onderwijs gaat iedereen voortdurend op elkaars stoel zitten", zo stellen Hogewind & El Jaouhari. Ze doen een oproep om "hygiënischer met taken en rollen om te gaan": help iemand om zijn werk goed te kunnen doen als dat nodig is, maar neem het niet over. Verder hebben ze de school zo veel mogelijk gestructureerd door een aantal *hrm*-instrumenten toe te passen, zijn alle school- en teamdoelen smart geformuleerd en alle onderwerpen gedocumenteerd ("Zelfs de Inspectie vindt het véél papier"). Taakbeleid wordt strak georganiseerd met het "Taakspel", waarvoor iedereen twee dagen de school uit is.

Radslag in het onderwijs heeft (onderwijs)inhoudelijk meer te bieden dan *Superschool*, waarin toch vooral het verhaal van de (worsteling van de) directeur centraal staat. Hogewind is onmiskenbaar ook in haar boek aanwezig, ook door de mooie schetsen uit het persoonlijk leven, maar ze vindt dat de schoolleider als “misschien wel de meest faciliterende persoon in de school” niet zichtbaar hoeft te zijn. En dat is niet strijdig met het zevende advies dat uit beide boeken naar voren komt: Kom uit de slachtofferrol en pak de regie! Voor alle drie schoolleiders is dit dé leidraad van hun handelen. Ook als er uitstappen de ultieme consequentie is.



Gerritjan van Luin

Gelezen:

- Hogewind, J. & El Jaouhari, M. (2017). *Een radslag in het onderwijs. Over de cultuurverandering op het Calvoijn College*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.
- Zelfde, E. van 't (2015). *Superschool. Het succesverhaal van een bevlogen schooldirecteur*. Amsterdam: Prometheus.
- Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur*. Focus op koers en gedrag. Utrecht: Uitgeverij Pica.