

Professionaliseren: leiding nemen en vertrouwen geven

Drie cultuurmodellen onderscheidt onderwijskundige Alex van Emst op scholen: een ambtelijke, een politieke en een professionele. Natuurlijk heeft elke schoolleider last van een van de eerste twee culturen en kiest hij of zij voor de laatste, een professionele cultuur. Maar zo'n omslag kan er heel verschillend uitzien. Twee schoolleiders aan het woord. "We moeten ophouden met die beheersmatige onzin."

Tekst: Arjan Broers

Illustraties: iStockphoto

Basisschool de Duiventil in Hoorn won in april een onderwijsinnovatieprijs. Het idee? "Stoppen met vergaderen. Er wordt alleen nog in kleine groepen gewerkt bij concrete vragen. Niet iedereen hoeft overal over mee te praten", vertelt Alex Peltekian, directeur van scholenkoepel Penta trots. "Het gevolg is dat de mensen minder werkdruk ervaren en toch productiever zijn."

CULTUREN

Een cultuur waarin heel veel vergaderd wordt, hoort in de driedeling van auteur en adviseur Alex van Emst zowel bij een ambtelijke als een politieke cultuur (zie kader). In de ambtelijke cultuur is men gericht op precieze procedures, nauwkeurige verslaglegging en een sterke hiërarchie. In een politieke cultuur daarentegen is de school een democratie waarin iedereen invloed heeft - en voortdurend aan invloed probeert te winnen. Tegenover deze in het onderwijs sterk aanwezige culturen staat een professionele cultuur, waarin mensen worden aangesproken op hun - heel verschillende - kwaliteiten, en op wat ze hebben afgesproken. "Van Emst* schreef op wat iedereen met z'n boerenverstand wel snapt", zegt rector Lidy Thiele van het Eerste Christelijk Lyceum in Haarlem. "Maar het heeft duidelijkheid geschapen".

GROEI

Een cultuuromslag maken is wel duidelijk, maar niet gemakkelijk, erkent Thiele. "Het zit zo in het hoofd, maar het gaat maar langzaam het hart in. Het lastigste is het nog om elkaar zo aan te spreken dat het werkbaar is en mensen zich niet persoonlijk gekwetst voelen. Dat is echt een kwestie van oefenen." In het betoog van Thiele gaat het steeds over afspraken en over groei. "Ik ben niet van de regeltjes", zegt ze, "ik ben van de afspraken. Je moet bespreken wat je wilt en hoe je het gaat doen, en elkaar daar aan houden. Daarom houden we hier gesprekscycli: elk jaar een plannings-, functionerings- en een beoordelingsgesprek."

TOP

Sinds kort kan Thiele leerkrachten die het goed doen belonen, door ze promotie te geven: meer op de afdeling en schoolbreed gerichte taken en meer salaris. "Wie denkt klaar te zijn met leren, die heeft een kwaaie aan mij", zegt ze. "Het onderwijs verandert, de samenleving ontwikkelt zich, een professional moet willen groeien, daar draait het om." Thiele klinkt kordaat en beslist, maar ze prijst de lol die er in haar team is gegroeid. "Mensen nemen meer verantwoordelijkheid. Ze zuchten minder en werken beter." Ook spreekt ze tegen dat professionalisering betekent dat iedereen voortdurend op de

tenen moet lopen. "Iedereen heeft zijn of haar eigen top. Daar wil ik ze heen hebben."

VERTROUWEN

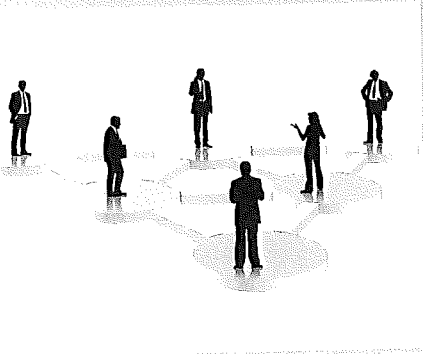
De insteek van Alex Peltekian is een heel andere. De directeur van scholenkoepel Penta in Hoorn zet zichzelf graag neer als een van de minst productieve werknemers. "De docenten doen het echte werk", zegt hij. "Ik heb maar drie taken: inspireren, faciliteren en feedback geven. Verder laat ik het onderwijs over aan de vaklui." In een van zijn eerste werkdagen, vijf jaar geleden, kieverde Peltekian demonstratief twee vierkante meter circulaire van het ministerie in de klike. "Ik moedig mijn mensen aan om eerst te kijken wat ze willen, dan of het kan, en dan pas of het mag. Zo beginnen kinderen ook, als ze op school komen. Daar wordt dat eruit geramd en als ze veertig zijn mag een dure coach dat weer aanmoedigen."

BRAVE MENSEN

Peltekian heeft meer van zulke pittige uitspraken in petto. Het heeft te maken met zijn mensbeeld en het vertrouwen dat hij in mensen heeft. "Mensen worden gelukkig als ze regie hebben over hun eigen leven", zegt hij. "In het onderwijs raken mensen gefrustreerd omdat ze

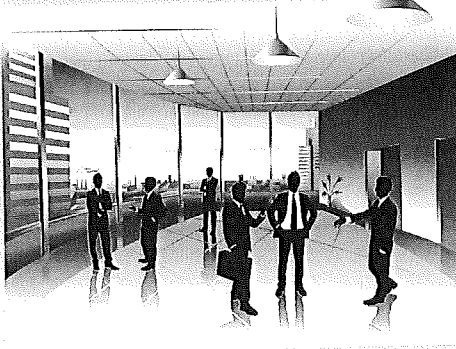
DE AMBTELIJKE CULTUUR

- sterke hiërarchie;
- traag;
- gedetailleerde omschrijvingen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- een netelig probleem wordt doorspeeld aan een hoger geplaatste;
- veel vergaderen, waarbij documenten en notulen belangrijk zijn;
- standpunten worden procedureel correct besproken;
- angst om fouten te maken, schuldvraag is belangrijk.



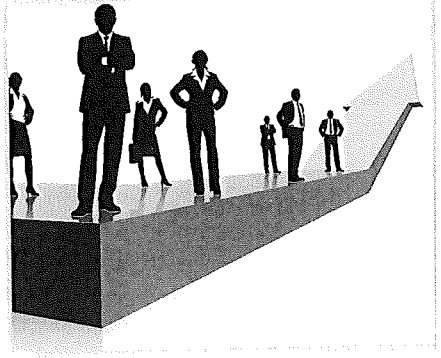
DE POLITIEKE CULTUUR

- een school is een democratie waar iedereen evenveel te zeggen heeft;
- iedereen heeft overal verstand van;
- de leidinggevendenden zijn de spelers, de anderen de toeschouwers;
- wandelgangen, lobbyen en onderhandelen;
- er zijn winnaars en verliezers;
- spreiding van verantwoordelijkheid;
- verschuilen in de anonimiteit is mogelijk.



DE PROFESSIONELE CULTUUR

- ongelijkheid: professionals zijn als mens gelijkwaardig, als professional ongelijk;
- mobiliseren op kwaliteit;
- mensen worden aangesproken op wat ze kunnen;
- beslissingen worden genomen op basis van kwaliteit;
- snelle beslissingen;
- werkbesprekingen;
- actielijsten;
- een professional wil volgend jaar beter zijn dan nu en wil leren.



steeds maar moeten wat anderen willen. Als ze weer mogen denken vanuit wat ze kunnen en willen, dan komt er veel werkkracht vrij."

De meeste mensen zijn braaf, gelooft Peltekian. "Onderwijsmensen horen tot de braafste mensen die er zijn. En toch worden ze betutteld en gesmoord onder een deken van regels, allemaal uit angst voor fouten."

CONTROLE IS ILLUSIE

In de visie van Peltekian is controle een illusie. "Als een regel niet deugt, krijg je wat ik noem innocent fraud: men doet alsof de regel geldt, maar negeert die." Bang voor maatregelen van de overheid is hij niet.

"Ik zeg tegen mijn mensen: als je resultaten goed zijn, zal geen inspecteur je school sluiten." Vanuit die gedachte schafte Peltekian het gangbare competentie management af dat op zijn scholen werd gehanteerd, in het kader van het integraal personeelsbeleid. "Alleen die termen al", zegt hij. "Ik zag dat niemand er gelukkig van werd om competenties centraal te stellen. Dan ben je steeds maar bezig met je tekort. In plaats daarvan doen wii aan talentdenken: we bespreken met

het personeel waar ze goed in zijn en waarin ze beter willen worden." Dat heeft overigens ook wel eens tot gevolg dat docenten erachter komen dat ze in het onderwijs helemaal verkeerd zitten.

OVEREENKOMSTEN

De moeilijkheid is wel, dat erkennen allebei de schoolleiders, dat het niet eenvoudig is om een cultuur te scheppen van professionele communicatie.

Zeggen wat je wilt en vindt zonder er persoonlijke discussies van te maken, dat moet echt aangeleerd en geoefend worden. Dat geldt vooral in het onderwijs, waar mensen zich erg betrokken voelen en de cultuur vaak ambtelijk danwel politiek gericht is.

Hoe verschillend Lidy Thiele en Alex Peltekian hun streven naar een professionele cultuur op school ook beleven, er zijn ook overeenkomsten. Beiden zijn ze het eens met de stelling van Alex van Emst dat de leiding voorop moet gaan. Cultuurveranderingen komen niet bottom-up, maar gaan top-down. De baas moet niet alleen managen, maar ook leiden - en duiden wat er gebeurt. Een andere overeenkomst in de verhalen van twee schoolleiders is het vertrouwen in de professional. "Niemand gaat naar zijn of haar

werk om er een rotzooi van te maken", zegt Thiele. "We hebben het hier over hooggeschoolde kenniswerkers", zegt Peltekian, "die graag goed zijn in hun werk". □

**Alex van Emst schreef onder meer Professionele cultuur in onderwijsorganisaties (1999); Van strategisch ontwerpen naar operationeel handelen (2000).*