



**ANESKA VAN DEN NOORT**

Anoeska van den Noort is directeur van de St. Josephschool in Vlissingen; avandennoot@prisma-scholen.nl

Er wordt veel gesproken over de rol van de schoolleider bij het creëren van een professionele cultuur binnen de school. Maar hoe zit dat op het niveau boven de school waar bestuur en schoolleiders samenwerken en strategisch wordt gehandeld? Voor haar thesis in de Master Educational Leadership heeft Anoeska van den Noort onderzoek gedaan naar de rol van de schoolleider bij het versterken van de professionele cultuur op bestuursniveau. In dit artikel gaat zij eerst in op de vraag wat een professionele cultuur is en beschrijft zij vervolgens hoe deze bovenschools versterkt kan worden.

VAN SCHOOLORGANISATIE NAAR BESTUURSNIVEAU

# SCHOOLLEIDERS IN EEN PROFESSIONELE CULTUUR

**H**et belang van een professionele schoolcultuur is evident. De Inspectie stelt dat scholen die goed presteren een sterke professionele cultuur hebben. Deze uit zich in voortdurende ontwikkeling van leraren, veiligheid, hoge verwachtingen en gedeelde verantwoordelijkheid. De uitspraak van de Inspectie is gebaseerd op het onderzoek van McKinsey & Company (2020) waarin aangetoond wordt dat een verbetercultuur, een motiverend en stimulerend schoolklimaat, professionalisering, vaardigheden en ondersteuning van het personeel bijdragen aan een professionele schoolcultuur.

In navolging van de Inspectie erkent de PO-raad het belang van een professionele schoolcultuur en heeft deze als een van de vier uitgangspunten opgenomen in de nieuwe code Goed Bestuur PO (PO-raad, 2020). De PO-raad stelt dat een professionele cultuur voorwaardelijk is voor persoonlijke en collectieve ontwikkeling, gerelateerd aan de maatschappelijke opdracht van de school. Het versterken van de professionele schoolcultuur staat hiermee in direct verband met het voldoen aan de maatschappelijke opdracht van het onderwijs. Deze omvat niet alleen het zorgen voor een brede ontwikkeling maar ook het bestrijden van achterstanden, voor-

komen van segregatie en opvangen van risicoleerlingen (Turkenburg, 2005). Een bestuurder maakt de relatie tussen de professionele cultuur en de maatschappelijke opdracht van de school als volgt duidelijk:

“Ga je binnen het overleg tussen schoolleiders en bestuurders wel zien dat mensen gaan samenwerken, leren, uitwisselen, allemaal van die dingen waar zij zelf

## DE PO-RAAD STELT DAT EEN PROFESSIONELE CULTUUR VOORWAARDELIJK IS VOOR PERSOONLIJKE EN COLLECTIEVE ONTWIKKELING

hun kracht mee ontwikkelen, dan heeft dat een bijdrage, positieve impact aan wat daar op die school mee gebeurt.”

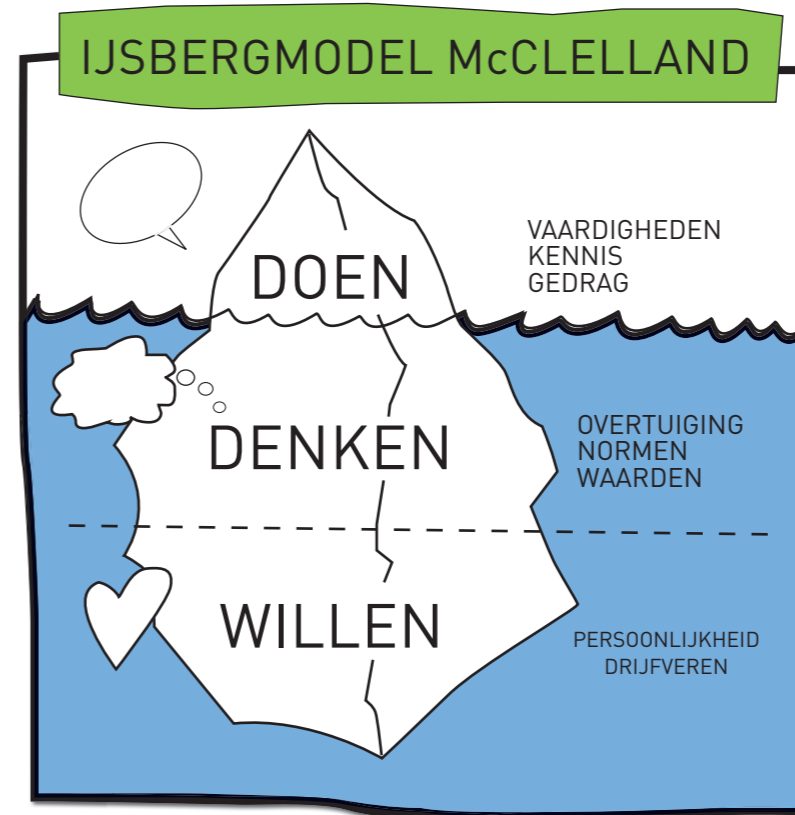
### WAT IS CULTUUR?

Cultuur kan omschreven worden als ‘het DNA van een organisatie’ en omvat de bewuste en onbewuste spelregels die richtinggevend zijn voor het handelen, denken en voortbestaan van de organisatie (Braun & Kramer, 2015). We horen wel eens dat medewerkers van een scholengroep een gezamenlijk gevoel van trots hebben op wie ze zijn en wat zij doen. Ze weten ‘hoe het hoort’ binnen

de organisatie. We noemen dat gevoel cultuur. Maar hoe weten we nu wat dit dan precies is?

De cultuur van een organisatie kan ontrafeld worden door deze te beschrijven en te beschouwen, van binnenuit of als buitenstaander. Kramer en Braun (2015) noemen dit het *emic* en *etic* perspectief. Het emic perspectief omschrijven Kramer en Braun als de manier waarop iemand

uit de cultuur het zelf ervaart. Het epic perspectief is de wijze waarop een iemand van buitenaf naar de cultuur kijkt. Schein (2004) onderscheidt drie niveaus van cultuur: artefacten (zichtbare uitingen van cultuur), beleden waarden en onderliggende veronderstellingen. Cultuur uit zich op het niveau van artefacten in gedrag en gewoontes (zoals vergaderingen, regels, afspraken), symbolen, helden en rituelen. Op de onderliggende niveaus uit cultuur zich in waarden, (beroeps)normen en strategieën en in onderliggende overtuigingen of veronderstellingen.



Figuur 1 Ijsbergmodel van McClelland

Overgenomen uit Over Drijfveren van Buttons, z.j. (<https://www.my-buttons.com/nl/over-drijfveren/attachment/mcclelland-ijsbergmodel-doen-denken-willen/>)

Om met collega's in gesprek te gaan over de cultuur van de organisatie, kan het Ijsbergmodel van McClelland helpend zijn. Dit model verbeeldt de drie lagen van cultuur als doen, denken en willen. Het maakt duidelijk welke aspecten zich onder de waterlijn bevinden en daarmee de veelal onbewuste spelregels binnen de organisatie zijn.

Elke organisatie heeft zijn eigen cultuur, zo ook een school of schoolbestuur. Wat kunnen we als leidinggevend doen om de cultuur binnen een schoolbestuur professioneel of professioneler te krijgen?

### PROFESSIONELE CULTUUR

De mate waarin een cultuur binnen een onderwijsorganisatie professioneel is, kan afgemeten worden aan zichtbare gedragskenmerken. Galenkamp (2017) geeft vier criteria waaraan alle gedrag, van alle medewerkers binnen een professionele cultuur moet voldoen (zie kader) en stelt

### PROFESSIONEEL GEDRAG

Het draagt bij aan het realiseren van de doelen van de school.  
Het draagt bij aan een toename van welbevinden van jezelf.  
Het draagt ook bij aan toename van welbevinden van anderen.  
Gedrag dat niet aan deze criteria voldoet, wordt, vriendelijk doch duidelijk, begrensd.

Criteria van professioneel gedrag (Galenkamp, 2019)

Het begrip cultuur kent verschillende dimensies: gedeeld leiderschap en visie, samen lesgeven en leren en professionele betrokkenheid. De laatste twee betreffen het leren en ontwikkelen van leerkrachten. De dimensie *gedeeld leiderschap en visie* richt zich op de rol van de schoolleider en is in Tabel 1 uitgewerkt in een aantal variabelen, die later in dit artikel vanuit de theorie en de praktijk worden toegelicht.

### WAT WE WETEN UIT DE LITERATUUR

De dimensie *gedeeld leiderschap en visie* is te verdelen in de variabelen visie, hoge verwachtingen, een motiverend en ondersteunend klimaat en gedeeld leiderschap (Van den Noort, 2022). Figuur 2 geeft



Tabel 1 Definities van de dimensies van het begrip schoolcultuur

Dimensie	Definitie
Gedeeld leiderschap en visie	Het gezamenlijk bereiken van organisatiedoelen, waarbij rollen en relaties tussen organisatieleden gekenmerkt worden door samenwerking, delen van leiderschap; een motiveerend en ondersteunend klimaat, waarbij collega's ondersteund en aangemoedigd worden en/of acties gebaseerd zijn op de normen, waarden en overtuigingen binnen de schoolorganisatie.
Samen lesgeven en leren	Het proces waarbij leerkrachten het belang erkennen van en prioriteit geven aan het samen leren met als doel het onderwijs te verbeteren, door middel van gezamenlijke inspanningen die alle leerlingen en leerkrachten, zowel persoonlijk en collectief, ten goede komen; gekenmerkt door samenwerken, een gezamenlijke planning, individuele en groepsreflectie, professionele dialoog tussen leerkrachten en onderzoeksmatig werken.
Professionele betrokkenheid	De voortdurende betrokkenheid bij het verbeteren van het leerproces en de professionele effectiviteit en bereidheid van leerkrachten om te dienen als bronnen van hulp en ondersteuning binnen de organisatie.

Gebaseerd op *The Revised School Culture Elements Questionnaire* door T. Devaney, 2012, *Research in the Schools*, 19(2), p.33.

een overzicht van deze variabelen en de niveaus van cultuur. Een motiverend en ondersteunend klimaat is een klimaat waarbinnen leren en ontwikkelen van vaardigheden en ideeën ondersteund wordt. Er is sprake van veiligheid en vertrouwen, productieve professionele relaties en voorbeeldgedrag. De randvoorwaarden, tijd, ruimte en middelen, zijn op orde. Onder visie valt het opbouwen en ontwikkelen van een gedeelde visie in het algemeen en in het bijzonder op leren en ontwikkelen. De doelen zijn duidelijk en specifiek, er is focus. De keuzes die gemaakt zijn, zijn gebaseerd op de visie en op data. Er wordt voortdurend nagedacht over de onderwijskwaliteit en er wordt onderzoeksmatig gewerkt.

Hoge verwachtingen betreffen de kwaliteit van het onderwijs en onderwijzen. Deze vanzelfsprekende variabele betreft de resultaten, waar het in het onderwijs uiteindelijk om draait. Van gedeeld leiderschap tenslotte is sprake als leiderschap beschouwd wordt als kenmerk van een groep in plaats van als een eigenschap van één persoon, de hiërarchisch leider. Binnen zo'n groep zijn zowel formele als informele leiders, de laatste op basis van expertise of betrokkenheid bij een onderwerp.

**VERTAALSLAG NAAR DE BOVEN-SCHOOLSE LAAG**

Er is, zoals aan het begin van dit artikel genoemd, veel geschreven over wat de schoolleider binnen zijn team of school

kan doen om de professionele cultuur te versterken. De uitdaging is om de verstaalslag te maken naar het bestuursniveau. Uit onderzoek (Van den Noort, 2022) weten we dat de kenmerkende variabelen van een professionele cultuur op niveau van de school toegepast kunnen worden op bestuursniveau, waar strategisch wordt gehandeld. Op dat niveau is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de professionele cultuur. Schoolleiders, beleidsadviseurs en bestuurders zijn stuk voor stuk nodig en noodzakelijk om de professionele cultuur te versterken. Er zijn verschillende leiderschapsstijlen of -praktijken die hieraan bijdragen. Deze hebben gemeen dat er sprake is van focus, gedeelde waarden en professionele

**Hoe kan de professionele cultuur op strategisch niveau versterkt worden ?**



Figuur 2 Professionele cultuur in één oogopslag  
Overzicht van de niveaus van cultuur en de kenmerkende variabelen van een professionele cultuur.



relaties die zich kenmerken door vertrouwen, professionele dialoog en een aanspreekcultuur. Daarnaast zijn het hebben van een heldere visie op samen leren en ontwikkelen en ruimte bieden voor het delen van leiderschap stimulerend voor een professionele cultuur.

**HOE HET ERUIT KAN ZIEN IN DE PRAKTIJK**

In het onderzoek van Van den Noort (2022) wordt niet alleen beschreven hoe de theoretische verstaalslag gemaakt kan worden van school- naar bovenschools niveau maar ook worden ook tal van voorbeelden van het versterken van de professionele cultuur gegeven.

In de praktijk wordt duidelijk dat een verzameling professionals, schoolleiders, beleidsadviseurs en bestuurders met elkaar niet vanzelfsprekend een professi-

onele cultuur creëren. Als schoolleider sta je dagelijks in contact met je schoolteam, je hebt daarmee elke dag de mogelijkheid om te sturen op professioneel gedrag en dit voor te leven. Overleg en ontmoeting met bovenschoolse collega's vinden minder vaak plaats. De agenda van een managementberaad of directieoverleg is vaak vol, er is werk aan de winkel! Dit maakt het bouwen aan een professionele cultuur minder vanzelfsprekend. Een schoolleider adviseert nieuwe collega's daarom het volgende:

“Ga op bezoek bij de verschillende scholen, zodat je weet welke ontwikkelingen er spelen binnen het bestuur. Bel collega-directeuren op wanneer je vragen hebt of zomaar, zodat je elkaar leert kennen.”

Voor het bestuur ligt er een belangrijke rol ten aanzien van het organiseren van

de voorwaarden bij het werken aan de professionele cultuur op strategisch niveau. Op de agenda van het overleg tussen het bestuur dient met regelmaat ruimte te worden gemaakt voor het gesprek over de waarden, normen en daaruit voortvloeiende visie. Dit is de basis voor het strategisch beleid of koersplan. Het gaat er hierbij niet alleen om dat waarden en normen vastgesteld worden maar ook om het steeds opnieuw betekenis geven aan die waarden en normen. Bij het opstellen van de jaarplannen mag de vraag worden gesteld hoe de doelen zich verhouden tot de kernwaarden en visie van de organisatie. Een bestuur dat de professionele cultuur op bovenschools niveau wil versterken heeft daarnaast hoge verwachtingen, niet alleen ten aanzien van de resultaten van de leerlingen maar ook ten aanzien van



de ontwikkeling van schoolleiders, beleidsadviseurs en zichzelf (Van den Noort, 2022). Een mooi voorbeeld hiervan is een bestuur dat een traject aangaat

om het onderzoeksmatig werken en leidinggeven binnen de scholengroep te versterken door eerst haar schoolleiders toe te rusten.

## LITERATUUR

- Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De Corporate Tribe. Organisatielessen uit de antropologie*. Amsterdam: Boon.
- Devaney, T. (2012). The Revised School Culture Elements Questionnaire: Gender and Grade Level Invariant? *Research in the Schools*, 19(2), 30-44.
- Galenkamp, H. (2017). Heldere missie voor alle betrokkenen. *Schoolcultuur en welbevinden. JSW 2017*(7), 12-15.
- Galenkamp, H., & Schut, J. (2019). Schoolcultuur professionaliseren. Samen spel leerkrachten en directie. *JSW 2019*(10), 12-15.
- McKinsey & Company (2020). *Een verstevigd fundament voor iedereen*. (Een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs (primair en voortgezet)). McKinsey.
- PO-Raad (2020). *Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs*. Utrecht: PO-Raad.
- Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Turkenburg, M. (2005). *Grenzen aan de maatschappelijke opdracht van de school*. Den Haag: SCP.
- Van den Noort, A.A. (2022). *De schoolleider als professionele collega. Versterken van de professionele cultuur binnen het managementberaad van Prisma scholengroep* (Masterthesis). Master Educational Leadership, Penta Nova, Utrecht.

Het werken aan de professionele cultuur op bovenschools niveau vraagt van de schoolleiders binnen een scholengroep dat zij hun school met enige regelmaat loslaten en ruimte maken in hun agenda. Deze ruimte wordt gebruikt voor de ‘gewone’ vergaderingen maar ook voor intervisiebijeenkomsten, werkgroepen, PLG’s en informeel overleg of het gesprek bij de koffie.

Door in vaste groepen intervisie te houden, groeien vertrouwen en veiligheid. Een schoolleider benoemt dit expliciet door te stellen dat een professionele cultuur als volgt kan worden gekenmerkt:

“Werken vanuit vertrouwen, in een cultuur waarin men samenwerkt, elkaar aanspreekt en waarin ruimte is voor de inhoudelijke discussie met behoud van relatie.”

Een vorm van bovenschools samenwerken vindt plaats binnen kwaliteits- of werkgroepen met een duidelijke opdracht en een mandaat. Een vorm van gedeeld leiderschap, door een schoolleider omschreven als

“Elkaar vertrouwen, ruimte geven, delegeren, verantwoording pakken en afleggen, inzetten van kwaliteiten en zorgen voor een lerende organisatie.”

Ook de verantwoordelijkheid voor de professionele cultuur op bovenschools niveau kan op deze manier gedeeld worden. Een werkgroep pakt de regie op het proces rondom de professionele cultuur en houdt zich bezig met de manier waarop steeds weer betekenis gegeven kan worden aan de gekozen kernwaarden, visie en afspraken. Door regelzaken via een wekelijks mededelingenblad te delen, is de agenda van de managementvergaderingen minder vol en komt er ruimte om met elkaar in gesprek te gaan.

Het bouwen aan een professionele cultuur, een cultuurverandering, kost tijd. Het is verleidelijk om te snel te gaan. Door af en toe stil te staan, komt er ruimte voor contact en uitwisseling, reflectie en ontwikkeling. Dit komt uiteindelijk ten goede aan wat ons op de scholen te doen staat. BSM