

## Professionele schoolcultuur

Vaak verzuchten schoolleiders dat het in hun team ontbreekt aan een professionele cultuur. Bij beoordelingen is men te mild voor elkaar, bang om elkaar – in de vaak lange geschiedenis van samenwerking - te kwetsen. Ieder heeft zijn koninkrijk. Afspraken worden slecht nagekomen. Er zijn machtsspelletjes, groepjes waar je wel of niet bij hoort. Collega's zeggen ja en doen nee. Er is geen eenduidigheid in normen naar leerlingen en ouders, men spreekt elkaar niet aan op gedrag en bij verslagen lijken spelfouten belangrijker dan de inhoud...

### Omslag

Bureau Galenkamp&Schut werkt samen met Scolix om schoolleiders te ondersteunen bij het stapsgewijs invoeren van een professionele cultuur. Een cultuur waarbij:

- iedereen gezamenlijk verantwoordelijk is voor resultaten en voor de communicatie
- afspraken worden nagekomen en niemand bang is elkaar aan te spreken
- de doelen van de school als organisatie voorop staan
- de normen duidelijk zijn en helpen om goed onderwijs te garanderen
- ieder zijn rol vervult en zich zowel gefaciliteerd als geleid voelt
- belangen worden uitgesproken waardoor dubbele agenda's hun kracht verliezen
- bureaucratie uit den boze is.

Veel schoolleiders dromen van zo'n samenwerking. Vaak weten ze ook best waar het aan schort. Echter, communicatiepatronen zijn diep ingesleten. Of het ontbreekt hen aan vertrouwen in hun eigen vaardigheid om die patronen te doorbreken. Of ze hebben onvoldoende inzicht in hoe het team als 'systeem' precies werkt. En: ze schrikken terug voor een trendbreuk in hun gedrag. Daar hebben ze een punt, want vaak zijn schoolleiders zelf deel van de cultuur: 'cultuurdrager'. Conclusie: elke wezenlijke verandering begint bij jezelf.

### Aanpak

In het Traject Professionele Schoolcultuur (individueel of met een groep schoolleiders) wordt veel geoefend in een veilige situatie. Steeds is de eigen praktijk het uitgangspunt. Bouwstenen zijn bijvoorbeeld:



### Professionele cultuur: een 'tweede natuur'

De ervaring leert dat de omslag naar een professionele cultuur met een goede begeleiding en het oefenen van een paar – eigenlijk eenvoudige vaardigheden – in afzienbare tijd te doen is.

De professionele cultuur wordt een 'tweede natuur'. De spil waar alles om draait is de schoolleider: zijn of haar gedrag maakt het verschil. Het gaat om het aandachtig en beslist, stap-voor-stap invoeren van nieuwe patronen. Dan ontstaat meer duidelijkheid. Draagvlak krijg je dan cadeau.

## Een professionele schoolcultuur in een jaar

In het traject 'Professionele cultuur in een jaar' hanteren we twee belangrijke uitgangspunten: In een professionele cultuur gaat het voor alles om het zodanig managen van relaties in de school dat deze leiden tot samenwerking op alle niveaus. De leidinggevende is hierin de spil van de verandering. Het tweede aspect is die van de richting. Een directeur leidt het gedrag van zijn medewerkers in de richting van de doelen of de gewenste opbrengsten van de school. Dus de schoolleider is de spil en zet een heldere koers uit via gezonde, doelgerichte acties.

Het traject duurt een jaar. Bij voorkeur inclusief de zomervakantie, maar het traject kan in beginsel in elke maand starten. In overleg worden mijlpalen voor nieuw gedrag in het schooljaar gepland. Waar schoolleider en team voorheen handelingsverlegenheid kenden is het nieuwe gedrag na een jaar voldoende geborgd.

Bij dit traject horen vaste elementen zoals begrenzen met behoud van relatie, werken met werkregels, constructief omgaan met boosheid en het sturen met de gesprekscyclus. Waar nodig vindt de coaching ook plaats 'on the job'. Bijvoorbeeld tijdens een teamvergadering om de interacties in kaart te brengen en daarop met de schoolleider en het team te reflecteren. In alle gevallen is het traject erop gericht in een jaar tijd de gewenste cultuuromslag te maken en te bestendigen.

### Hoe ziet het Basistraject Professionele Schoolcultuur eruit?

Ieder traject wordt vanzelfsprekend op maat gesneden. Daarin zijn altijd enkele vaste ingrediënten te onderscheiden die de basis vormen voor succes. In volgorde van activiteit bestaat die basis uit:



Intake met de schoolleider waarin het alledaagse gedrag binnen de school wordt onderzocht met de vraag in hoeverre dat naar de doelen van de school toe leidt of er juist van af gaat. Daarbij gaat het om de relatie van de schoolleider met het MT, het team, de ouders en leerlingen en hun relaties onderling.



Gedurende het hele traject wordt de eindverantwoordelijke gecoacht op nieuw gedrag aan de hand van eigen professionaliseringsdoelen en ingebrachte casuïstiek. Voorbeeldvraag: 'Hoe kan ik deze leerkracht aanspreken op zijn gedrag en toch de relatie gezond houden'.

Aan het begin staat de schoolleider centraal en onderscheiden we de volgende vaste elementen:

- Omgaan met persoonlijke en professionele grenzen in de school.
- Verbindend vermogen: leiderschap en lidmaatschap.
- Managen van gezonde doelgerichte relaties.

Aan deze drie vaste elementen zit steeds een opdracht zodat de schoolleider zich voorbereidt op een moment waarop het nieuwe gedrag onder zijn of haar leiding wordt ingezet.



Intakegesprekken met het team (groepsgewijs) waarbij centraal staan: werkregels, organisatiedoelen & persoonlijke doelen, de eigen kwaliteiten en valkuilen, persoonlijke belemmerende factoren en de eigen kracht. Op deze wijze worden professionaliseringsdoelen verwoord en thema's aangereikt voor de teamtraining.

Een tweedaagse of tweemaal een eendaagse training met het volledige team. Daarin wordt naast inzicht in eigen gedrag en de effecten daarvan ook nieuw persoonlijk professioneel gedrag geoefend. De ervaring leert dat de volgende vaste thema's aan bod komen: omgaan met grenzen, op een constructieve manier omgaan met boosheid, contractenleer, triades en systemisch kijken naar invloeden in de school. Op deze manier wordt een gezamenlijk begrippenkader geïntroduceerd waarmee teamleden, ook ná de training, kwesties van onderlinge relaties aan de orde kunnen stellen en elkaar gemakkelijker zullen aanspreken.



Training van strategieën en vaardigheden om tijdens vergaderingen en andere contactmomenten met teamleden de professionele schoolcultuur te blijven hanteren en verdiepen.



Afrondende bijeenkomst met het hele team plus de directie waarin de opbrengst van het traject wordt gepresenteerd en geregistreerd.

### Investing

Het Basistraject Professionele Schoolcultuur vraagt de volgende investering:

Intakegesprekken directie / bovenschools management, projectplan	3 dagdelen
Coaching directeur gemiddeld maandelijks ½ dagdeel	4 dagdelen
Teamtraject inclusief intakegesprekken en tweedaagse met 2 trainers	8 dagdelen
Training MT	3 dagdelen
Slotbijeenkomst en nazorg	2 dagdelen
<i>Totaal basistraject</i>	<i>20 dagdelen</i>

Voor materiaal wordt per deelnemer € 40,- in rekening gebracht.

### Optioneel

De ervaring leert dat de volgende opties van toepassing kunnen zijn:

- Verruiming van het aantal coaching momenten van directeur en of MT
- Extra sessie met het team
- Bijeenkomst met bovenscholse leiding/bestuurder of staf over kaders beleid
- Governance-inbedding (strategisch beleid, wettelijke en organisatiekaders van bestuur en toezicht, bestuurlijke structuur en relatiepatronen)

De uitvoering van deze en dergelijke opties worden vooraf met de opdrachtgever afgesproken.