

Heldere missie voor alle betrokkenen

Professionele cultuur en welbevinden



In een professionele schoolcultuur leidt het gedrag van alle betrokkenen naar de doelen van de school en naar een toename van het welbevinden van iedereen. Dit komt leerkrachten, directie, leerlingen en ouders ten goede. Hoe zorg je voor een professionele schoolcultuur?

Henk Galenkamp is trainer en coach bij Bureau Galenkamp&Schut en werkt momenteel aan een boek over een professionele schoolcultuur

Bij professionalisering in het onderwijs denken we vaak in termen van het primaire proces: het verbeteren van de pedagogische en didactische vaardigheden van leerkrachten. De omgangscultuur, dat wil zeggen de interactie tussen leerkrachten onderling, tussen leerkrachten en directie en alle andere betrokkenen, heeft echter een meer diepgaande werking op het primaire proces. De vraag is: 'Hoe gaan wij hier met elkaar om?' We spreken dus over de kwaliteit van de directe interactie tussen mensen in en om de school.

Eenvoudige definitie

De cultuur van de school komt tot uiting in het gedrag dat leerkrachten, hun directie, de leerlingen en ouders naar elkaar toe vertonen. Schoolcultuur is het (merendeels onbewuste) gedrag dat alle betrokkenen in de school met elkaar delen. We noemen de cultuur van de school uit ervaring professioneel wanneer aan vier criteria is voldaan:

1. Het gedrag van alle betrokkenen leidt tot de doelen van de school;
2. Het gedrag leidt tot een toename van het welbevinden van de persoon zelf;
3. Het gedrag leidt ook tot een toename van het welbevinden van anderen;
4. Bovendien wordt gedrag dat afbreuk doet aan deze drie regels, op vriendelijke wijze doch zeer duidelijk, begrensd.

Gedrag dat voldoet aan deze regels dient meerdere belangen: van de leerlingen en hun ouders en óók van de medewerkers. Het leidt tot een duurzame verbetering van de kwaliteit van de onderlinge relaties en dáármee tot een duurzame verandering in de school. Een

toename van welbevinden, werkplezier, passie en motivatie is een belangrijk effect van dit gedrag. Het helpt leerkrachten om elke dag weer het beste uit leerlingen te halen. In dit artikel komen deze vier criteria aan bod, waarbij de nadruk ligt op het tweede en derde criterium: een toename van het welbevinden.

Doelen van de school

Een professionele schoolcultuur begint bij een heldere formulering van de missie en de visie van de school. Dat is meer dan een mooie zin in de jaargids of het meerjarenbeleidsplan van de school. Een missie/visie wordt pas krachtig wanneer deze in de hoofden, harten én handen van alle betrokkenen zit. De koers van de school dient zichtbaar te zijn in het alledaagse handelen van leerkrachten, leerlingen en de directie (Schut, 2011). Ook aan de inrichting van de school, de hoogtepunten in het schooljaar, de beleidsplannen voor de komende jaren en de keuze voor professionalisering is deze koers af te lezen. De koers wordt dus zichtbaar in het gedrag.

Hoort dit bij de koers?

In een professionele schoolcultuur wordt iedere vorm van gedrag, van alle betrokkenen, dus afgemeten aan de koers van de school. Draagt dit gedrag bij aan deze koers? Worden met dit gedrag onze doelen bereikt? Zo ja: prima! Zo nee: stop ermee! Ook het tweede en derde criterium van de professionele schoolcultuur komt hier in beeld. Draagt dit gedrag óók bij aan een toename van het welbevinden van jezelf en anderen? Zo ja, ga hiermee door! Zo nee: stop hiermee! Gedrag in de cultuur van schoolorganisaties komt vaak voort uit het verleden: we

In een professionele schoolcultuur wordt iedere vorm van gedrag afgemeten aan de koers van de school



Wilbert van Woensel

doen het hier zo, omdat we het gister zo deden. Ook disfunctionele patronen in het gedrag, zoals mopperen en emotionele uitbarstingen tijdens vergaderingen, worden hiermee voortgezet. Dit is niet professioneel. Bovendien wordt op iedere nieuwe medewerker van de school een onbewust appél gedaan: 'Je hoort er pas bij als je doet zoals wij'. De cultuur van scholen is dan ook uitermate persistent. Soms krijgt de cultuur een specifieke benaming: angstcultuur, familiecultuur, eilandjescultuur. Steeds zijn er disfunctionele patronen in het gedrag van mensen op deze scholen aan te wijzen.

Welbevinden

Welbevinden is op het eerste gezicht een wat vaag begrip. Het verwijst naar een innerlijk gevoel. Toch weet vrijwel iedereen in de school welk gedrag (van zichzelf en anderen) dat welbevinden doet toe- of afnemen. Een duidelijk voorbeeld is roddelen. Wanneer dit zich in de cultuur van een school genesteld heeft, heeft iedereen er last van en (bijna) iedereen doet er tegelijkertijd aan mee. Resultaat: een afname van het welbevinden. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) heeft in 2004 de volgende definitie geformuleerd: 'Welbevinden is een toestand waarin iemand zijn of haar eigen vaardigheden kan ontplooiën en realiseren, kan omgaan met dagelijkse stressoren, productief en vruchtbaar kan werken en in staat is om bij te dragen aan de maatschappij'. Om meer zicht te krijgen op het

thema 'welbevinden' en handvatten om dat in de school te doen toenemen, gaan we te rade bij de stroming positieve psychologie. Deze stroming is eind negentiger jaren ontstaan (Seligman, 2002; Bohlmeijer, 2013; Ruit, 2013) als reactie op de traditionele klinische psychologie. Kort gezegd: om als mens te groeien in welbevinden is het goed om voldoende aandacht te besteden aan positieve ervaringen en persoonlijke kwaliteiten. Men onderscheidt drie gebieden: emotioneel welbevinden, psychologisch welbevinden en sociaal welbevinden. Welbevinden doet de veerkracht van mensen toenemen, waardoor ze zich beschermen tegen psychische klachten. Zie ook het artikel 'Vergroot je werkplezier' van Rinka van Zundert op pagina 18, dat is geschreven vanuit de benadering positieve psychologie.

Stop, hou op!

Op veel scholen is er een 'formule' die aan kinderen geleerd wordt om storend of pesterig gedrag van medeleerlingen te stoppen: stop, hou op! In feite hanteren wij dezelfde regel (het vierde criterium van de definitie van een professionele schoolcultuur), maar nu geldt deze ook voor het gedrag van collega's, ouders, directieleden of bestuurders dat niet bijdraagt aan de doelen van de school en/of een toename van welbevinden: stop met dit gedrag; het is niet acceptabel en hoort op onze school niet thuis. Het is een hele kunst om een ander zodanig op →

Om kinderen te laten groeien in welbevinden, help je ze door hen positieve ervaringen op te laten doen

Positief gedrag van de leerkracht leidt ook tot een toename van het welbevinden van de leerlingen

Het begrenzen van disfunctioneel gedrag is de belangrijkste factor in het opbouwen van een professionele schoolcultuur

zijn gedrag aan te spreken dat dit stopt zonder dat de relatie hierdoor beschadigd wordt (dat zou immers tot een afname van het welbevinden leiden). Wij hanteren hier de term 'constructieve boosheid': begrenzen van gedrag met behoud van relatie (Galenkamp, 2006; Galenkamp, 2009).

Goed nieuws

Soms komen wij op scholen waar aan leerlingen geleerd wordt om 'geweldloos te communiceren', terwijl de leerkrachten elkaar het leven zuur maken. Dat werkt natuurlijk niet, of hooguit tijdelijk. Het is effectiever om het om te draaien: begin als team om een professionele schoolcultuur op te bouwen. Pas dan kun je dit ook aan leerlingen leren. Het goede nieuws is: dit is heel goed aan te leren. Het gaat immers om gedrag. Ook nieuw gedrag is aan te leren (Galenkamp et al., 2003). Welbevinden kan worden bevorderd (Lamers & Keynes, 2016). Het hanteren van constructieve boosheid om daarmee grenzen aan te geven (het vierde criterium van de definitie) is hierin een belangrijke tool (Galenkamp, 2006). Het gaat erom dat je je het nieuwe gedrag eigen maakt. Dit vraagt om een heldere focus van de schoolleiding.

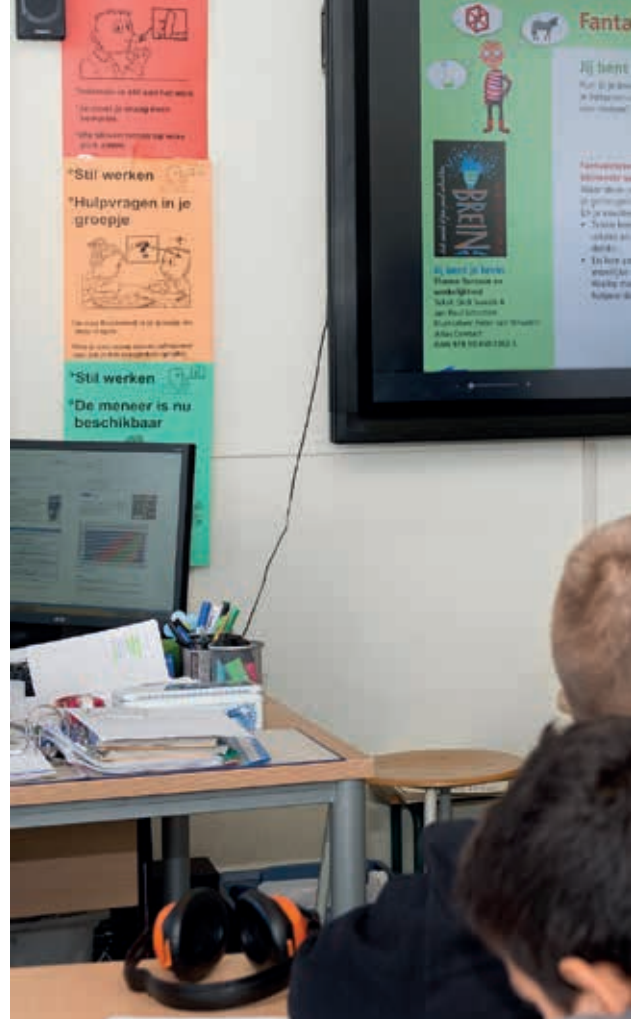
Professionele schoolcultuur

Ook al is nieuw, prettig gedrag goed aan te leren, het gebeurt meestal niet vanzelf in een school met een niet-professionele cultuur (zie ook het in de praktijk-kader met gedragskenmerken in een niet-professionele schoolcultuur hieronder). Het vraagt training en coaching (lees: oefenen met het nieuwe gedrag) van alle betrokkenen. De directeur en het managementteam, als belangrijkste cultuurdragers, dienen als eerste hiermee te starten. Het gaat om bewustwording.

In de praktijk:

Gedragskenmerken in een niet-professionele schoolcultuur:

- Over elkaar praten (roddelen)
- Mopperen
- Conflicten sluimeren en/of escaleren
- De uitspraak 'Ik voel me hier niet veilig'
- Pamperen
- Verantwoordelijkheden afschuiven en/of ontlopen
- Buitensluitingen
- Kenmerken van de Dramadriehoek: aanklaaggedrag, slachtoffergedrag, reddersgedrag
- Passief gedrag en miskenningen
- Emotioneel worden
- Gedrag voortkomend uit oud zeer



Wat is hier het veelvoorkomende gedrag en wat zijn de gedragspatronen? Leidt dit naar de doelen van de school en een toename van het welbevinden of juist ervan af? En met name: hoe doe ik dat zelf? Wat is mijn aandeel hierin? Wat de leerkracht in zijn eigen schoolpraktijk hiermee kan doen, zijn onder meer deze activiteiten:

- Bij elkaar op lesbezoek gaan;
- Elkaar heldere feedback geven;
- Eerlijk benoemen tegen een collega wat zijn gedrag met jou doet;
- Praten in ik-boodschappen en niet in wij-boodschappen;
- Elkaar echt gemeende complimenten geven;
- Het hanteren van de gedragskenmerken die thuishoren in een professionele cultuur (zie het in de praktijk-kader met gedragskenmerken in een professionele schoolcultuur op p. 15).

In de praktijk blijkt het begrenzen van disfunctioneel gedrag (dus het hanteren van constructieve boosheid) de belangrijkste factor in het opbouwen van een professionele schoolcultuur. Meestal is hiervoor training van het team en coaching van de directie nodig.

Waarmee beginnen?

Een fundamentele vraag waar scholen soms mee worstelen is: waarmee kunnen we het best beginnen: een koerstraject (dat geeft zicht op



Tom van Limpt

gedrag dat wel/niet acceptabel is in de school) of het opbouwen van een professionele omgangscultuur (met als nadeel dat gedrag niet afgemeten kan worden aan heldere criteria)? Onze ervaring is dat starten met het laatste het meest effectief is. Wanneer de omgangscultuur disfunctionele kenmerken bezit, gaat dit storen bij het formuleren van een heldere koers. Dus eerst starten met werken aan een 'professionele omgangscultuur' en daarna met het uitzetten van een heldere koers voor de komende jaren. Pas dan (en niet eerder) heeft het zin om professionele leergemeenschappen (DuFour & Fullan, 2013) op te starten. ●

In de praktijk:

Gedragkenmerken in een professionele schoolcultuur:

- Met elkaar praten (in plaats van over elkaar)
- Elkaar aanspreken (met behoud van relatie)
- Op constructieve wijze omgaan met conflicten
- De uitspraak: 'Ik mag hier zijn wie ik ben'
- Het geven van opbouwende kritiek en het noemen van verbeterpunten
- Verantwoordelijkheid nemen voor eigen gedrag en de effecten hiervan op anderen
- Iedereen hoort erbij
- Kenmerken van de Winnaarsdriehoek: grenzen aangeven, kwetsbaarheid tonen, elkaar ondersteunen
- Actief en proactief handelen
- Op gezonde wijze hanteren van gevoelens
- Gedrag passend in actuele situatie

LITERA TUUR!

- Bohlmeijer, E., Westerhof, G., Bolier, L., Steeneveld, M., Geurts, M., & Walburg, J. (2013). Welbevinden: van bijzaak naar hoofdzaak? Over de betekenis van positieve psychologie. *De Psycholoog*, 68 (11), 49-59.
- Dufour, R. & Fullan, M. (2013). *De vijf essenties van leidinggeven aan een PLG*. Rotterdam: Bazalt.
- Emst, A. van (1999). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS.
- Galenkamp, H., Harst, A. van der, & Roelofs, F. (2003). *Ontwikkelen van Emotionele Intelligentie*. Baarn: HB Uitgevers.
- Galenkamp, H. (2006). *Bang voor boos?* Amersfoort: CPS.
- Galenkamp, H. (2009). *Krachtige leraren, prachtig onderwijs*. Amersfoort: CPS.
- Lamers, S. & Keyes, C. (2016). Welbevinden als veerkracht. *Positieve psychologie*, 2 (2), 8-14.
- Ruit, P. (2013). De betekenis van de positieve psychologie voor het onderwijs. *De Cascade*, 10 (1), 17-19.
- Schut, J. (2011). *Koersboekje voorkomt irritatie*. *Van Twaalf tot Achttien*, 23 (2), 44-45.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: The Free Press.

Wil jij op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in het basisonderwijs?

Neem nu een abonnement op JSW



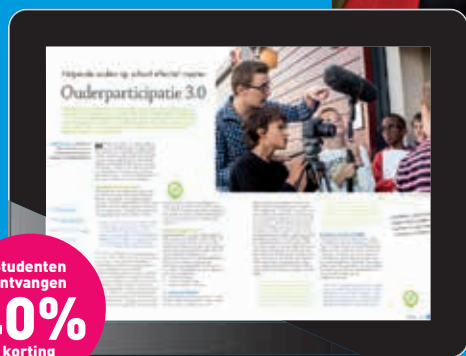
Wil je niets missen, neem dan een abonnement op HJK én JSW en betaal slechts €119,50 per jaar



JSW lezen op tablet en pc via Schooltas

Ontvang 10 x JSW

Krijg toegang tot het digitaal archief 



Studenten ontvangen **40%** korting



Samen voor €78,- per jaar

Meer weten? Ga naar www.jsw-online.nl of bel 088-2266692