

Samenspel leerkrachten en directie

Schoolcultuur professionaliseren

De schoolcultuur laat zich kennen door het gedrag van de volwassenen in en rond de school. Door in te zoomen op het gedrag, ontstaat een manier om de cultuur te professionaliseren. Dat vraagt een grote mate van samenwerking van het team én de directie.

TEKST HENK GALENKAMP EN JEANNETTE SCHUT

In onze definitie is gedrag professioneel wanneer het bijdraagt aan de doelen die de school heeft geformuleerd én aan toename van het welbevinden van zowel jijzelf als anderen. Dit betekent dat het allereerst van belang is dat er in de school, in samenspraak

met - en gedragen door - alle medewerkers, een heldere koers (missie-visie) is geformuleerd en dat deze in het gedrag van alle medewerkers tot uiting komt. Daarnaast vraagt deze definitie aandacht voor het welbevinden van medewerkers (Galenkamp, 2017).

Definitie professionele schoolcultuur

In een professionele schoolcultuur wordt professioneel gedrag vertoond. Dat betekent dat alle gedrag, van alle volwassenen in en rond de school, voldoet aan drie criteria:

1. Het gedrag leidt tot de doelen van de school.
2. Het gedrag leidt tot toename van welbevinden van jezelf.
3. Het gedrag leidt ook tot toename van welbevinden van anderen.

Soms vindt gedrag plaats dat niet aan deze criteria voldoet; dan komt een vierde criterium van een professionele cultuur in beeld:

4. In een professionele cultuur wordt alle gedrag dat strijdig is met (één van) deze drie criteria (op vriendelijke en duidelijke wijze) effectief begrensd: 'Zo doen we dat hier niet.'



Om een professionele cultuur in de school te creëren, is iedereen die betrokken is bij de school nodig. De leerlingen gaan daar het positieve effect van ondervinden

VOORBEELDEN VAN NIET-PROFESSIEEL GEDRAG IN SCHOOLTEAMS

Niet alle gedrag dat leerkrachten, bouwcoördinatoren, directieleden, intern begeleiders, bestuurders, ouders, enzovoort vertonen, voldoet aan de definitie van een professionele schoolcultuur (zie het kader 'Definitie professionele schoolcultuur'). In ons werk als trainers en coaches in het ontwikkelen van een professionele schoolcultuur komen we talloze voorbeelden tegen van gedrag dat niet leidt tot de doelen van de school en soms ronduit beschadigend is voor collega's, directieleden, ouders en anderen, en daarmee ook voor de leerlingen.

Voorbeelden die we wellicht allemaal kennen: óver in plaats van mét anderen spreken (roddelen), voor anderen denken, voelen, praten of handelen, aanklaaggedrag, slachtoffergedrag, strijd voeren, wantrouwen, vijanddenken, buitensluiten, machtsspelletjes spelen, verborgen agenda's hanteren, claimen van verworven rechten en nog veel meer.

Kijkend naar de interactie tussen leerkrachten en leidinggevenden in de school: op veel scholen mopperen directieleden over het gedrag van de leerkrachten, terwijl deze zich onvoldoende gezien, gewaardeerd of erkend voelen door hun directie. Het is juist deze dynamiek die tegen het realiseren van de doelen van de school ingaat en óók het welbevinden van iedereen aantast. Het is niet professioneel

om dit te doen en te laten voortduren. Dit patroon moet stoppen.

AANSPREEKCULTUUR

Om de cultuur van de school om te buigen, zodat alle gedrag wél leidt tot de doelen van de school en tot welbevinden, dient gedrag dat daartegen ingaat ondubbelzinnig begrensd, beëindigd te worden. 'Zo doen wij dat hier niet op onze school.'

Dit is voor de meeste mensen het moeilijkste onderdeel. Het vraagt een helder en expliciet onderscheid tussen de mens en zijn gedrag: 'Ik mag je graag én ik accepteer niet van je dat je roddelt over collega's.' Wat ook wel een 'aanspreekcultuur' genoemd wordt. Dit betekent in feite dat iedere medewerker leert om zijn collega's te begrenzen. Begrenzen mét behoud van relatie, wel te verstaan.

Dit vraagt om een basishouding van IK +; JIJ +; oftewel ik deug en jij ook! Niet al ons gedrag kan door de beugel, maar als mens zijn jij en ik oké. Door dit expliciet te benoemen, zo nodig keer op keer, ontstaat er langzaam een sfeer van vertrouwen in het team.

Het zal duidelijk zijn dat de directeur of de schoolleiding het voortouw dient te nemen in het introduceren van een aanspreekcultuur. Maar het is niet professioneel om dit geheel aan de schoolleiding over te laten. Om werkelijk een professionele omgangcultuur te

realiseren, is het van belang dat ook collega's onderling elkaar leren confronteren (mét behoud van relatie) bij ongewenst gedrag. Dat geldt expliciet ook van medewerkers naar directieleden.

IK-BOODSCHAPPEN EN JIJ-BOODSCHAPPEN

Begrenzen van gedrag van de ander kan door middel van een ik-boodschap of een jij-boodschap. Beide hebben betekenis en kunnen functioneel zijn.

- **Ik-boodschappen zijn boodschappen waarmee je de ander vertelt wat zijn gedrag met jou doet.** 'Toen jij tegen onze directeur zei dat hij niet zo streng voor me moest zijn, voelde ik me daar rot onder. Alsof ik niet voor mezelf op kan komen.' Hierbij is het van belang om het gedrag van de ander zo feitelijk mogelijk te benoemen, in termen van wat die ander letterlijk gezegd en/of gedaan heeft. En daarnaast aan die ander te vertellen wat dat met jou gedaan heeft; hoe je je daarna voelde.

Ik-boodschappen kun je altijd geven, onafhankelijk van de relatie die je met de ander hebt. Dat kan naar collega's (horizontale relatie), als directielid naar een medewerker (verticaal, naar 'beneden') en óók van een medewerker naar een directielid (verticaal, naar 'boven').

- **Jij-boodschappen zijn boodschappen waarmee je een oordeel uitspreekt over het gedrag van de ander.** Hierin schuilt het venijn bij het geven van feedback. Er is

Het spiegelend effect van menselijke communicatie

Het woord communicatie is afgeleid van het woord *commune*. Dat betekent *gemeenschap*. Communicatie tussen twee mensen (of groepen) wordt professioneel wanneer je beseft dat ieder voor 50 procent verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de onderlinge communicatie. Daarin ben jij voor 100 procent verantwoordelijk voor jouw eigen 50 procent. En dus 0 procent verantwoordelijk voor het aandeel van de ander. Die ander is voor 100 procent verantwoordelijk voor zijn 50 procent en dus 0 procent voor het aandeel van jou.

Wanneer je zo kijkt naar de interactie tussen mensen, ga je opmerken dat er in communicatie een spiegelend effect optreedt: wat er aan de andere kant gebeurt, zegt óók iets over jou. Als het gedrag van de ander jou niet bevalt, doe dan zelf iets anders.



In een professionele schoolcultuur moeten alle teamleden leren om hun eigen gedrag onder de loep te nemen en waar nodig bij te stellen. Daar hoort feedback bij

in feite maar één iemand die een oordeel over iemand anders uit mag spreken en dat is zijn direct leidinggevende. Teamleider: 'Je schreeuwde vanuit je stoel tegen de kinderen in je klas. Dat is voor mij niet acceptabel.' Het is de taak en de rol van de leidinggevende om gerechtvaardigde jij-boodschappen te geven. Het beoordelingsgesprek is hier het meest geëigende middel voor. Wanneer collega's onderling of medewerkers naar hun leidinggevende jij-boodschappen geven, dus oordelen uitspreken, ontstaat er gedoe in de school. Het is een kenmerk van een niet-professionele schoolcultuur wanneer dit plaatsvindt.

- Let op: er bestaan ook verkapte jij-boodschappen. Een verkapte jij-boodschap lijkt op een ik-boodschap, maar is in feite een jij-boodschap: 'Ik vind dat jij de kinderen in je klas te vrij laat.'

ONTVANGEN VAN BOODSCHAPPEN VAN EEN ANDER

Communicatie is een begrip dat iets zegt over wat er *tussen* mensen plaatsvindt. Zenden én ontvangen. Hierin is het aandeel van de



ontvanger net zo groot als van degene die zendt (zie het kader 'Het spiegelend effect van menselijke communicatie').

Een boodschap afgeven aan iemand anders is dus één ding. Dat heeft echter alleen zin wanneer de boodschap ook binnenkomt. En daar ben jij precies 0 procent verantwoordelijk voor. Waar je wel verantwoordelijk voor bent, is bij jezelf nagaan wat mogelijk jóúw aandeel geweest is in het feit dat je boodschap niet gehoord is. Hoe duidelijk heb je deze verwoord? Heb je het in een adequate vorm gedaan? Zat er wellicht een verkapt oordeel in?

Weerstand die je tegenkomt bij de ander wanneer je diegene iets vertelt, geeft informatie over *hoe* jij je boodschap gebracht hebt.

GEDRAG ONDER DE LOEP NEMEN

Om een professionele cultuur in de school te creëren, is iedereen die betrokken is bij de school nodig. Er dient een leerproces op gang te komen, waarin directie en alle teamleden samen leren om hun eigen gedrag onder de loep te nemen (zelfreflectie te plegen) en, waar nodig, bij te stellen. En daarnaast

moeten zij elkaar regelmatig doelgerichte feedback geven over elkaars gedrag én het effect daarvan op jou of de school. En dan zodanig dat het de doelen van de school dient en óók het welbevinden van iedereen die werkzaam is in de school of daar nauw bij betrokken. De leerlingen gaan daar het positieve effect van ondervinden.

Voor de schoolleider betekent dit dat hij standhoudt: een voortdurende en eenduidige focus houdt op de omgangscultuur in de school, en zich dus niet mee laat slepen met de waan van de dag, oekazes vanuit de overheid en allerlei 'leuke' initiatieven van enthousiaste leerkrachten of ouders. Althans, wanneer die geen bijdrage leveren aan de primaire opdracht van de school én welbevinden. En zich daarop aanspreekbaar opstelt. Aan de collega's de taak om hem daarop scherp te houden.

DE ROL VAN HET BESTUUR

Wat hierboven genoemd is over de interactie tussen directeur en leerkrachten en leerkrachten onderling, geldt onverkort ook voor de relatie tussen bestuurder en directeur en tussen de directeuren onderling. Een school als onderdeel van een groter samenwerkingsverband onder leiding van een bestuur is geen eiland. Wanneer de omgangscultuur hierbinnen niet-professionele kenmerken bezit, zullen deze steeds doorsijpelen naar de scholen binnen de stichting. Kortom: creëer ook hier een aanspreekcultuur.

HENK GALENKAMP EN JEANNETTE SCHUT

(info@galenkampschut.nl)
zijn beiden werkzaam als consultant, trainer en coach in hun eigen bedrijf Bureau Galenkamp&Schut (www.galenkampschut.nl)



De literatuurlijst is te vinden op:
www.jsw.nl/artikelen

Verder lezen

- Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur*. Huizen: Pica.
- Galenkamp, H. (2017). Professionele schoolcultuur en welbevinden. *JSW*, 101 (7), 12-15.

Op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in het basisonderwijs?

Neem een abonnement op JSW



Ontvang 10 x JSW

JSW lezen op tablet en pc via Schooltas

Voor slechts €79,95 per jaar

Studenten ontvangen 50% korting

Krijg toegang tot het digitaal archief (>1.000 artikelen)

special
Visie op goed rekenonderwijs

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