Kijkwijzer professionele ruimte

Oirschot, november 2014
drs. J.L.G. Koppens

Inhoudsopgave

Pagina

DEEL 1: INTRODUCTIE

1 Achtergrond 5
1.1 Een onvermijdelijk begrip 5
1.2 Doelverschuiving en begripsdevaluatie 5
1.3 Aan de slag…maar hoe? 6
1.4 Over de kijkwijzer 6

2 Professionele ruimte ontrafeld 8
2.1 Professionele ruimte 9
2.2 Vertrouwen 10
2.3 Hefbomen 11
2.4 Tot slot 11

DEEL 2: AAN DE SLAG!

3 Inleiding 13

4 De gespreksopener 15
4.1 Vraag van de gebruiker 15
4.2 Omschrijving hulpmiddel 15
4.3 Mogelijke aanpak 15

5 De reflector 17
5.1 Vraag van de gebruiker 17
5.2 Omschrijving hulpmiddel 17
5.3 Mogelijke aanpak 18

6 De scan 21
6.1 Vraag van de gebruiker 21
6.2 Omschrijving hulpmiddel 21
6.3 Mogelijke aanpak 21

7	**De meetlat**	**24**
	7.1 Vraag van de gebruiker	24
	7.2 Omschrijving hulpmiddel	24
	7.3 Mogelijke aanpak	24
8	**De slijpsteen**	**27**
	8.1 Vraag van de gebruiker	27
	8.2 Omschrijving hulpmiddel	27
	8.3 Aanpak	27
9	**Achtergrondtekst inzet personeelsinstrumenten**	**29**
	9.1 Wat is personeelsbeleid?	29
	9.2 Personeelsbeleid	30
	9.3 Personeelsinstrumenten	31
10	**Achtergrondtekst beleid en sturing**	**33**
	10.1 Psychologisch contract	33
	10.2 Beleidsontwikkeling	34
	10.3 Stijl van leidinggeven	35
	10.4 Controlemechanisme	36
11	**Achtergrondtekst functioneren werkverbanden**	**37**
	11.1 Warmte	37
	11.2 Adrenaline	38
12	**Achtergrondtekst interactie met belanghebbenden**	**41**

INTRODUCTIE

1 Achtergrond

1.1 Een onvermijdelijk begrip

Professionele ruimte is een onvermijdelijk begrip geworden in het voortgezet onderwijs.

- Veel docenten willen individueel en in gezamenlijkheid hun verantwoordelijkheid nemen voor goed onderwijs. Docenten groeperen zich in professionele initiatieven zoals Het Alternatief en Leraren met lef, vanuit de overtuiging dat het anders kan/moet.
- In schoolplannen en strategische nota's is professionele ruimte ook een terugkerend begrip. Een aantal anonieme citaten uit strategische beleidsplannen:
  - "Met elke medewerker wordt tenslotte jaarlijks afgesproken wat zijn/haar bijdrage zal zijn en hoe hij zijn professionele ruimte maximaal kan benutten om eigen ambities en die van de school vanuit passie voor het vak waar te maken."
  - "We moeten waken voor 'gelatenheid', waarin collega's constateren dat er te weinig gebruikgemaakt wordt van aanwezige kwaliteiten en de professionele ruimte te beperkt is."
  - "Het model moet mogelijkheden bieden voor verantwoordelijkheid en ruimte voor verbetering van onderwijskwaliteit door teams met professionele ruimte."
- Op sectorniveau – tot slot – wordt in diverse akkoorden het belang van professionele ruimte benadrukt. In het sectorakkoord is afgesproken dat schoolbesturen gericht werk maken van het scheppen van randvoorwaarden om de (ervaren) ruimte door docenten te versterken. Die aanpak zal ten minste gericht zijn op het organiseren van een structurele ontmoeting en onderlinge dialoog tussen besturen, schoolleiders en leraren. Daarnaast worden in de cao arbeidsvoorwaardelijke afspraken gemaakt die randvoorwaarden bieden voor de ontwikkeling van de professionele ruimte.

1.2 Doelverschuiving en begripsdevaluatie

De ambitie om 'het onderwijs terug te geven aan de docent' is onmiskenbaar, maar er ligt een tweetal potentiële gevaren op de loer:

- Doelverschuiving: het middel wordt het doel. In onze ogen is en blijft professionele ruimte een middel om het best mogelijke onderwijs te verzorgen.
- Begripsdevaluatie: op het moment dat een conceptueel begrip als professionele ruimte geen concrete invulling krijgt, daalt de waarde van het begrip voor betrokkenen.

1.3 Aan de slag…maar hoe?

Het is daarom cruciaal om concreet aan de slag te gaan, maar hoe is dan vaak de vraag? Waar begin je? Hoe pak je het aan? Deze vragen waren voor Stichting Werkkring[1] aanleiding om samen een kijkwijzer te ontwikkelen die scholen kan ondersteunen bij het denken over en het vormgeven aan professionele ruimte. Voion[2] heeft dit project financieel ondersteund, omdat de opbrengst juist ook van waarde is voor besturen/scholen elders in het land. KOCK strategie I management I organisatie heeft in interactie met diverse betrokkenen binnen Stichting Werkkring de opzet en inhoud van deze kijkwijzer uitgewerkt.

1.4 Over de kijkwijzer

Veel initiatieven binnen scholen hebben natuurlijk een relatie met het thema professionele ruimte. Het gaat dan vaak over op zichzelf staande voorbeelden van professionele ruimte: professionalisering in het licht van professionele ruimte, werken aan kwaliteitsverbetering in het licht van professionele ruimte, onderwijsvernieuwing in het licht van professionele ruimte. Wat nog ontbreekt – in onze optiek – is overzicht in het 'landschap' van professionele ruimte waardoor samenhangen en relaties zichtbaar worden: wat wordt met professionele ruimte bedoeld, is professionele ruimte te meten, wat beïnvloedt professionele ruimte en hebben we daar als school invloed op?

De kijkwijzer start daarom met een 'overzichtskaart' in hoofdstuk 2. Overzicht is nodig, omdat professionele ruimte impact heeft op alle aspecten van een schoolorganisatie of het nu gaat om structuur, cultuur, beleid, leiderschap of interactie met ouders en andere belanghebbenden. Het is geen geïsoleerd begrip dat op zichzelf te adresseren is. Daarnaast vergroot het kennen van de samenhangen de effectiviteit van interventies. Het gaat om integraal en coherent denken en handelen.

Waar de overzichtskaart nog een redelijk conceptuele uitwerking bevat van het begrip, wordt er vanuit dit overzicht in deel 2 van deze kijkwijzer een concrete vertaling gemaakt naar hulpmiddelen die een school kan gebruiken om concreet aan de slag te gaan.

De kijkwijzer bevat geen recepten voor het creëren van professionele ruimte, maar moet hulp bieden bij een diversiteit aan vragen: of het nu gaat om begripsbepaling of om het onderzoeken van de professionele ruimte of om het kiezen van geschikte interventies. Het gebruik van de kijkwijzer leidt niet automatisch tot verandering. Het helpt om (anders) te kijken, bewust te worden van patronen in (samen)werken,

[1] Stichting Werkkring is een samenwerkingsverband van zes besturen voor voortgezet onderwijs in Noord-Holland op het gebied van integraal personeelsbeleid.
[2] Voion is het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs.

veranderen, aansturen en beleidsvorming. De kijkwijzer biedt aanknopingspunten om instrumenten anders in te richten/zetten, werkprocessen anders te organiseren, werkverbanden beter te laten functioneren, anders invulling te geven aan de relatie tussen leidinggevenden en docenten en de relatie met belanghebbenden. Met als uiteindelijk effect dat de kwaliteit van het onderwijs verbetert, omdat docenten zich eigenaar voelen van het onderwijs(proces).

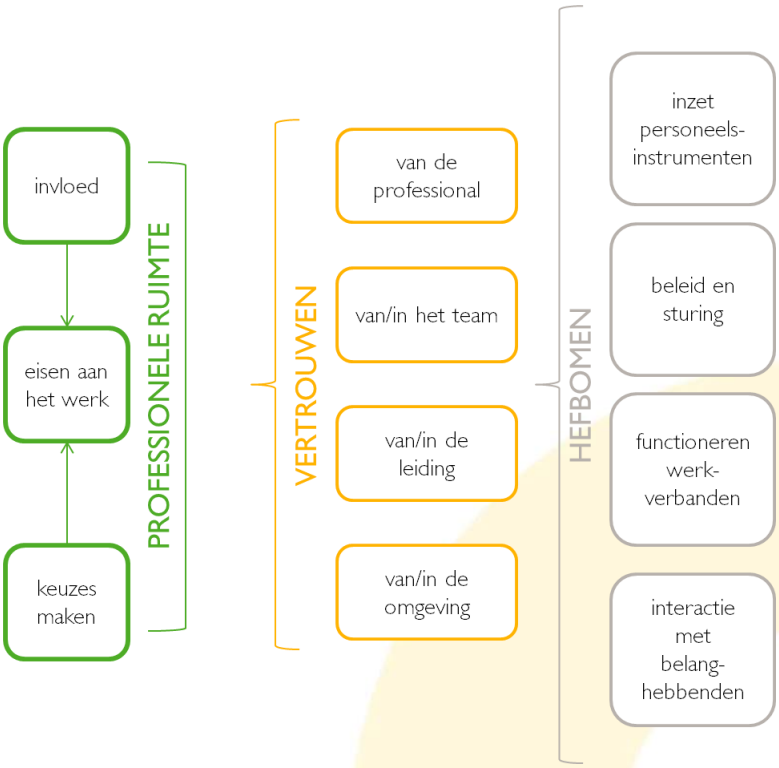
2 Professionele ruimte ontrafeld

In definities over professionele ruimte wordt vaak gebruik gemaakt van begrippen als ruimte, invloed, autonomie, mogelijkheden en zeggenschap:

- "Professionele ruimte definiëren we als de mate waarin werknemers invloed kunnen uitoefen op hun werk"
- "Professionele ruimte is de ruimte voor de leraar om zijn expertise te benutten ten gunste van de onderwijskwaliteit"
- "De overheid beschouwt professionele ruimte als 'zeggenschap van leraren'"

Deze kernbegrippen dekken voor een belangrijk deel de lading. In deze kijkwijzer gaan we niet uit van een bestaande of nieuw geformuleerde definitie, maar kiezen we ervoor het begrip te ontrafelen in onderdelen, om enerzijds scherper te kunnen vaststellen wat professionele ruimte wel/niet is en om anderzijds inzichtelijk te maken hoe het denken over professionele ruimte samenhangt met het denken over de inrichting, aansturing en cultuur van de organisatie.

Dit proces van ontrafelen heeft geresulteerd in onderstaand schema. De paragrafen in dit hoofdstuk bevatten een nadere beschouwing van de verschillende onderdelen in dit schema.



Figuur 1: professionele ruimte ontrafeld

2.1 Professionele ruimte

Professionele ruimte gaat over de mate waarin docenten keuzes maken in de uitvoering van hun werk (bijvoorbeeld op het gebied van onderwijsinhoud, didactische aanpak en leerlingbegeleiding), gegeven de eisen die aan het werk worden gesteld.

Docenten over professionele ruimte

"Houd ik me aan de methode of kies ik een eigen route?" • "Kan ik afscheid nemen van de busopstelling en laat ik leerlingen hun eigen leerproces opbouwen?" • "Is het niet beter om met twee docenten aan 60 leerlingen les te geven dan met één docent aan 30 leerlingen? Kunnen en mogen wij dat bepalen?" • "Mogen en durven we als docent kiezen voor een didactische aanpak waarbij we leerlingen 'wegsturen' voor zelfstudie, zodat we mogelijkheden krijgen om meer aandacht te besteden aan leerlingen die dit nodig hebben?" • "Timmeren we de jaarplanning van ons vak dicht of laten we ruimte voor eigen keuzes" • "Professionele ruimte betekent ook je eigen grenzen goed kennen. Als specifieke deskundigheid nodig is, moet je deze durven in te schakelen." • "Vanuit vertrouwen regie krijgen over mijn eigen werk.".

Deze eisen kunnen – kijkend vanuit de docent – afkomstig zijn van:

- de docent zelf: hij kan vanuit eigen kennis, ervaring en/of opvattingen over het docentschap bepalen welke keuzes hij wenselijk acht;
- de leerling: leerlingen kunnen behoeften/verwachtingen hebben waarop de docent zijn keuzes baseert;
- het team[3]: binnen het team kunnen afspraken zijn gemaakt die het kader vormen waarbinnen de professional keuzes maakt.
- de school: de school/het bestuur kiest een profiel, formuleert een ambitie die kaderstellend is voor het handelen van docenten; daarnaast zijn er allerlei afspraken over het onderwijs waaraan de docenten zich moet houden: het examenprogramma, PTA's, exameneisen
- de ouder: behoeften/verwachtingen van ouders kunnen ook het referentiepunt zijn om keuzes in de uitvoering van het werk op te baseren.

Onze stelling is dat de professionele ruimte groter is als de docent zich in zijn werk weet te verhouden tot alle bovenstaande belanghebbenden. Tegelijkertijd wordt de professionele ruimte van een docent 'begrensd' door deze eisen. Twee voorbeelden:

- De professionele ruimte wordt begrensd door de afspraken die binnen een team worden gemaakt. Als binnen een team afspraken worden gemaakt over de

[3] Overal waar we over teams praten, kan het ook gaan over secties, afdelingen, kernteams. Het gaat wat ons betreft over verbanden van samenwerkende docenten.

didactische aanpak in de klas, hebben individuele docenten minder ruimte om hierin keuzes te maken.
- De professionele ruimte wordt begrensd door het detailniveau van de afspraken die binnen school worden gemaakt. Hoe voorschrijvender de schoolregels zijn binnen school hoe minder ruimte docenten hebben om zelf keuzes te maken in het klassenmanagement. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld afspraken rond huiswerkcontrole, straffen en toetsen.

Daarom is het voor de professionele ruimte van een docent ook van belang om invloed uit te kunnen oefenen op de eisen die worden gesteld. Hier is sprake van als de docent bijvoorbeeld actief participeert in de totstandkoming van een teamplan of een schoolplan. Onze stelling is dat de professionele ruimte groter is als de professional op enigerlei wijze invloed kan uitoefenen op de eisen die worden gesteld aan zijn werk.

2.2 Vertrouwen

Bij professionele ruimte is 'vertrouwen' een schakelbegrip. Centrale gedachte is dat er meer ruimte ontstaat als de docent:
- vertrouwen heeft in zichzelf ('professioneel zelfverstaan'[4]):
  - hij weet waar hij staat, wat hij kan en wat zijn ontwikkelpunten zijn;
  - hij voelt zich toegerust om keuzes te maken in de uitvoering van het werk en om een bijdrage te leveren aan de onderwijskundige koers van de school/het bestuur
- vertrouwen heeft in/van zijn team ('professioneel werkverband')
  - het team werkt vanuit een gemeenschappelijke kijk op onderwijs en leerlingen; opvattingen/overtuigingen hierover zijn gedeeld en zorgen niet voor onzekerheid
  - het team kan vertrouwen op de kwaliteiten van de afzonderlijke leden (deze zijn bekend en leiden niet tot twijfel over het functioneren van individuen)
  - de docent voelt zich gesteund door het team
  - het maken van keuzes in de uitvoering van het werk is afgestemd (de keus van de een kan namelijk gevolgen hebben voor het werk van de ander; ieder gaat niet zijn eigen gang)
- vertrouwen heeft in/van zijn leidinggevende ('volwassen arbeidsrelatie')
  - de leiding heeft zichtbaar vertrouwen in de professionaliteit van docenten en geeft hen ruimte om keuzes te maken in de uitvoering van het werk
  - de docent voelt zich gesteund en gestimuleerd door de leiding om ruimte te pakken
  - de leiding is oprecht geïnteresseerd in de 'denk- en werkwereld' van docenten
  - de docent is ervan overtuigd dat hij en zijn leidinggevende – ieder vanuit een eigen verantwoordelijkheid werken aan dezelfde doelen

[4] Deze term komt uit de essay "Ruimte voor vertrouwen" van Marc Vermeulen en Rob Vink dat zij in 2012 hebben geschreven in opdracht van Zestor, het arbeidsmarktplatform voor het hoger beroepsonderwijs.

- vertrouwen heeft in/van zijn omgeving ('educatief partnerschap')
  - docent en ouders beseffen dat ze een gemeenschappelijk belang hebben richting de ontwikkeling van leerlingen
  - de docent weet dat hij in zijn keuzes wordt gesteund door ouders (zijn keuzes worden niet door ouders in twijfel getrokken)
  - de docent weet dat ouders medeverantwoordelijkheid nemen voor het leerproces van leerlingen

2.3 Hefbomen

Wat zijn de hefbomen in de schoolorganisatie om het vertrouwen te versterken en daarmee de professionele ruimte in positieve zin te beïnvloeden? In de kijkwijzer richten we onze aandacht op:

- inzet personeelsinstrumenten: zijn personeelsinstrumenten vormen van geïnstitutionaliseerd wantrouwen of gaan ze uit van vertrouwen in medewerkers en dragen ze bij aan de ontwikkeling van professioneel zelfverstaan?
- beleid en sturing: passen de manier van sturen (stijl van leidinggeven en verantwoordingssystematieken) en beleid maken bij een volwassen arbeidsrelatie?
- functioneren van werkverbanden: functioneren de samenwerkingsverbanden van docenten als leergemeenschappen en professionele werkverbanden?
- interactie met belanghebbenden: is er sprake van educatief partnerschap en investeren we voldoende in gesprekken met ouders waardoor het wederzijds vertrouwen groeit?

Deze hefbomen sluiten nauw aan bij de randvoorwaarden die het sectorakkoord benoemt voor de ontwikkeling van professionele ruimte binnen scholen:

- samenwerking in een professionele leercultuur: een klimaat waarin alle betrokkenen in een school samen reflecteren, onderzoeken en professionaliseren;
- steun en vertrouwen van de schoolleiding (in de cao wordt in dit verband gesproken over 'goede verhoudingen');
- een geïntegreerd HR-beleid waarin de professionele ontwikkeling van docenten wordt gekoppeld aan de onderwijsambities;
- een moderne stijl van leidinggeven.

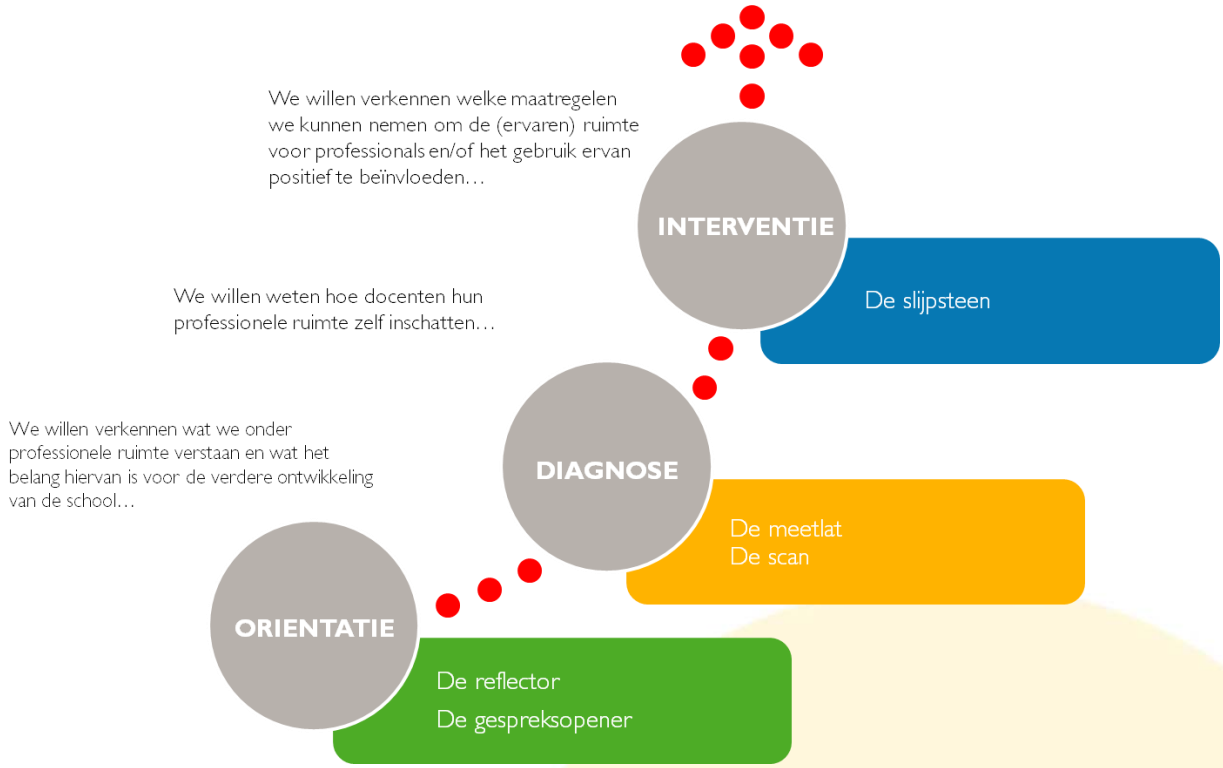
2.4 Tot slot

Professionele ruimte is geen eenduidig en statisch begrip. Hoe groot de ruimte voor professionals is, zal per school en per individu verschillen en misschien ook wel door de jaren heen verschillende invullingen krijgen, afhankelijk van wat er nodig is en wat betrokkenen belangrijk vinden.

AAN DE SLAG!

3 Inleiding

In dit deel werken we aanpakken uit om met professionele ruimte aan de slag te gaan. We hebben gemerkt dat scholen/besturen hierbij verschillende behoeften hebben. De een wil binnen school het gesprek openen over dit onderwerp. De ander zoekt manieren om de professionele ruimte in kaart te brengen. Weer een ander vraagt zich af hoe de structuur, cultuur en systemen binnen school zich verhouden tot professionele ruimte en wat eventueel gewenste aanpassingen zijn. Deze kijkwijzer heeft de ambitie om hulpmiddelen aan te reiken bij de beantwoording van al deze vragen. Het is niet de bedoeling een dwingend proces te beschrijven. De school stapt in waar de aansluiting ligt met de eigen behoeften. De verschillende vormen kunnen daarmee *stand alone* worden ingezet, maar ook geschakeld in een integraal proces of project: van oriëntatie naar diagnose naar verkenning en uitvoering van interventies.



Figuur 2: aan de slag met professionele ruimte

We hopen dat de kijkwijzer stimuleert om met elkaar in gesprek te gaan over dit onderwerp om samen te komen tot begrips-, positie- en interventiebepaling. Dit gesprek kan in verschillende gremia plaatsvinden: met al het personeel, in een team (van leidinggevenden) tijdens een werkoverleg, tussen leidinggevenden onderling, in de

formele gesprekscyclus, binnen stafverband etc. We schetsen in deze kijkwijzer voorbeeldmatige toepassingen, maar de wijze waarop de hulpmiddelen worden ingezet, is natuurlijk afhankelijk van de setting, de beschikbare tijd en de stijl van werken van degenen die het hulpmiddel gebruiken.

4 De gespreksopener

4.1 Vraag van de gebruiker

Wij willen verkennen wat wij onder professionele ruimte verstaan…

4.2 Omschrijving hulpmiddel

De gespreksopener bevat een aantal stellingen om te komen tot (ingrediënten voor) een gezamenlijke begripsomschrijving (in teams, afdelingen, secties, managementteams, directies). De stellingen zijn gegroepeerd in drie categorieën:

1. Wat is ruimte voor professionals? De gesprekken in het kader van de ontwikkeling van deze kijkwijzer laten zien hoeveel verschillende betekenissen worden gegeven aan dit begrip: "Ik vat het heel letterlijk op: mijn professionele ruimte is mijn klaslokaal.".
2. Vrijheid in verbondenheid. Professionele ruimte is geen grenzeloze vrijheid. De professionele ruimte van een individu wordt begrensd door de professionele ruimte van een ander. Deze grens is eerder bereikt als de afhankelijkheid tussen professionals groter is. Het is dan niet mogelijk eigenstandig besluiten te nemen, zonder afstemming met anderen. De professionele ruimte is ook begrensd door allerlei kaders en eisen die worden gesteld door school, bestuur of overheid. Zoals we al in hoofdstuk 2 hebben beschreven, is de kunst om de invloed op deze kaders zoveel mogelijk te vergroten. Dan is er weer meer professionele ruimte.
3. Vrijheid ≠ vrijblijvendheid. Professionele ruimte staat niet gelijk aan vrijblijvendheid. Ruimte krijgen veronderstelt ook de verplichting om als professional te verantwoorden wat je met deze ruimte doet/hebt gedaan.

4.3 Mogelijke aanpak

Selecteer een aantal stellingen, print ze afzonderlijk uit, maak er als het ware kaartjes van, leg ze op tafel, laat de gesprekspartners ze lezen en laat ze één voor één er een uitkiezen (waarom kies je deze, wat is jouw reactie) daarna volgt discussie en kunnen eerste conclusies worden getrokken. Bepaal op basis van de uitwisseling wat voor de groep de kernelementen zijn voor een eigen definitie van professionele ruimte.

INHOUD VAN DE GESPREKSOPENER

Categorie 1: Wat is ruimte voor een professional?

- Ik snap echt niet wat er wordt bedoeld met professioneel gedrag, professionele cultuur.
- Professionele ruimte betekent voor mij dat ik me kan ontwikkelen.
- Ik ervaar ruimte als ik samen met collega's onderwijs kan maken dat past bij onze leerlingen.
- Er is voor mij sprake van professionele ruimte als ik invloed heb op de wijze waarop ik mijn werk organiseer en uitvoer.
- Professionele ruimte betekent dat ik invloed kan uitoefenen op de onderwijskundige koers van de school.
- Professionele ruimte is voor mij het continu zoeken naar verbetermogelijkheden.

Categorie 2: Vrijheid in verbondenheid

- De professionele ruimte is individueel bepaald, maar wordt niet door het individu bepaald.
- Professionele ruimte betekent dat ik kan bepalen wat ik wel/niet doe in de klas. Mijn opvattingen over goed docentschap zijn hierbij leidend.
- Mijn team- en/of sectiegenoten hebben geen invloed op de wijze waarop ik mijn werk uitvoer. Ik bemoei me ook niet met hen.
- Mijn professionele ruimte wordt begrensd door de collectieve ambitie van de school.
- Plannen doen er niet toe. Ze hebben geen wezenlijke invloed op de wijze waarop ik mijn werk doe.

Categorie 3: Vrijheid ≠ vrijblijvendheid

- In een professionele cultuur word ik ook aangesproken op mijn verantwoordelijkheden (door mijn leidinggevende, maar ook door mijn collega's).
- Als professional hoef ik geen verantwoording af te leggen over mijn werkzaamheden/opbrengsten.

5 De reflector

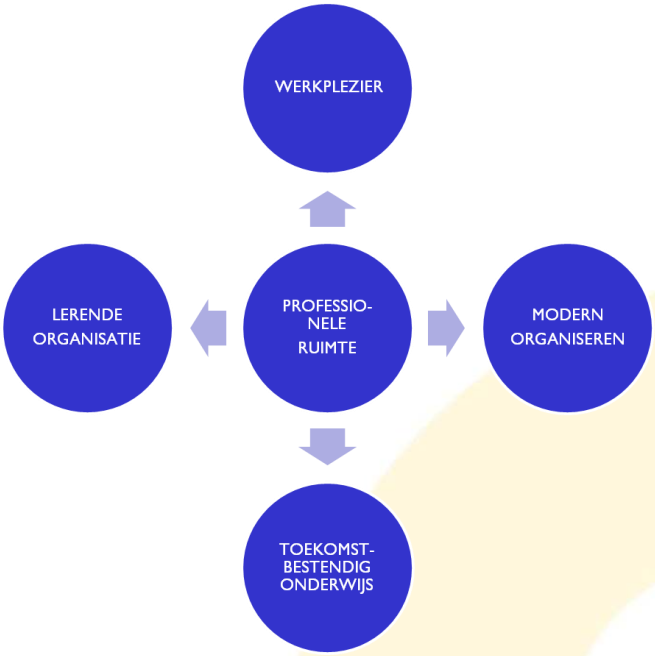
5.1 Vraag van de gebruiker

Wij willen stilstaan bij het belang van professionele ruimte voor de verdere ontwikkeling van de school…

5.2 Omschrijving hulpmiddel

De reflector biedt een aantal invalshoeken om te reflecteren op het belang van professionele ruimte voor de eigen organisatie. Op basis van de nieuwe cao, het sectorakkoord en enkele adviezen van de onderwijsraad is een achtergrondtekst geschreven (zie hierna) die vanuit vier invalshoeken schetst waarom professionele ruimte van cruciaal belang is:

- Realiseren van toekomstbestendig onderwijs.
- Aanpak van werkdruk en vergroten werkplezier
- Modern organiseren, gericht op decentralisatie van verantwoordelijkheden en integraal leiderschap op het niveau van team- en afdelingsleiders
- Bijdragen aan een lerende organisatie



Figuur 3: invalshoeken van de reflector

5.3 Mogelijke aanpak

Het is mogelijk de reflector als een mindmap verder uit te werken, waarbij de vier genoemde invalshoeken als een eerste vertakking in de mindmap kunnen dienen. Vervolgens kan met betrokkenen worden gebrainstormd over verdere vertakkingen. De achtergrondtekst kan in dit proces ter inspiratie worden gebruikt.

ACHTERGRONDTEKST BIJ DE REFLECTOR

Toekomstgericht onderwijs realiseren

Het voortgezet onderwijs wil zelf regie nemen in het toekomstbestendig maken van het onderwijs en vraagt het vertrouwen/de ruimte om eigen keuzes te maken, accenten te leggen in onderwijsinhoud en – aanbod en om adequaat in te spelen op veranderingen. Toekomstbestendig onderwijs is onderwijs dat:

- recht doet aan verschillen tussen leerlingen en dat leerlingen op hun niveau uitdaagt een zo goed mogelijk leerresultaat te bereiken. Maatwerk en gepersonaliseerd leren moeten voor alle leerlingen mogelijk worden;
- de mogelijkheden van ICT beter benut, zodat het onderwijs eigentijdser kan worden en dat tegelijkertijd gepersonaliseerd leren mogelijk maakt. Eigentijds onderwijs maakt tevens flexibeler gebruik van groepsindelingen, ruimten etc.;
- een goede balans weet te vinden tussen de hoofddoelen van onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming;
- in samenwerking met partners in de regio wordt vormgegeven (behoud van breed gevarieerd aanbod in de regio en realiseren thuisnabij onderwijs).

Toekomstbestendig onderwijs staat of valt bij het eigenaarschap/professionaliteit van docenten, schoolleiders en bestuurders. De overheid gaat 'experimenteerruimte' binnen het onderwijs organiseren en regelgeving eventueel definitief aanpassen.

Ruimte voor maatwerk aan leerlingen vraagt om ruimte voor docenten en schoolleiders. "Als we de leerling aan het stuur zetten van de eigen ontwikkeling, moet dit ook voor onze docenten gelden.". Dit klinkt mooi congruent, maar er zit ook een organisatiekundige waarheid achter: de zogenaamde *law of requisite variety*.[5] Deze wet stelt dat een organisatie over meer regelruimte laag in de organisatie moet beschikken om met de complexiteit van en variëteit in de omgeving om te kunnen gaan. Dus, als er meer wordt verlangd van een school (gepersonaliseerd leren, passend en eigentijds onderwijs) is het noodzakelijk om professionals ruimte te geven om zich hiertoe te verhouden.

Werkdruk en arbeidstevredenheid

De aanpak van werkdruk staat wederom hoog op de agenda in het voortgezet onderwijs, zo blijkt uit de nieuwe cao. Professionele ruimte draagt bij aan de reductie van werkdruk. Het zijn niet de problemen die werkdruk veroorzaken, maar juist het onvermogen om ze op te lossen. Ook hier doet de *law of requisite variety* opgeld. Als je de mogelijkheden hebt om veelvoorkomende problemen zelfstandig of in

[5] De cyberneticus Ashby is de bedenker van deze wetmatigheid. Meer lezen over deze wet kan in de publicatie "De duurzame arbeidsorganisatie" van Willem de Lange en Jeroen Koppens uit 2004.

samenspraak met collega's op te lossen, ontstaat minder snel een gevoel van werkdruk dan dat je steeds met probelemen wordt geconfronteerd waarop je geen invloed hebt. Ontegenzeggelijk gaat het aantal problemen toenemen als de aangekondigde ontwikkelingen zich voordoen/doorzetten. Invloed op het werk en het besluitvormingsproces binnen school zijn dan noodzakelijk om effectief te kunnen werken en te zorgen voor arbeidstevredenheid.[6]

Adequate verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen scholen

Veel scholen ontwikkelen hun organisatie waarbij het vormgeven aan zelfverantwoordelijke of resultaatverantwoordelijke samenwerkingsverbanden (over de vak- of leerlinglijn) en integraal leiderschap op het niveau van de direct leidinggevende belangrijke uitgangspunten zijn. Niet overal komen deze organisatorische veranderingen gemakkelijk van de grond, omdat de bijbehorende verschuiving van verantwoordelijkheden en bevoegdheden onvoldoende tot stand komt. Docenten schakelen bijvoorbeeld leidinggevenden in voor het oplossen van problemen in het primaire proces (bijvoorbeeld rond leerlingbegeleiding). De eerst leidinggevende laag blijft daardoor het knooppunt van operationele taken en komt onvoldoende toe aan onderwijsontwikkeling en personeelsmanagement. Dit maakt schoolorganisaties niet slagvaardig naar de toekomst toe. Discussies over het ontwikkelen en benutten van professionele ruimte zouden kunnen helpen om te komen tot een betere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de school.

Een lerende organisatie

"Waar leraren leren, leren leerlingen nog beter". Een lerende organisatie is niet alleen een organisatie die leert via scholing, intervisie e.d., een lerende organisatie is bereid om gezamenlijk uitdagende normen (doelen, ambities) te stellen die een appèl doen op de professionele ruimte van docenten. Ze moeten de professionele ruimte vergroten en/of benutten om de uitdagende normen waar te kunnen maken. Dit is in feite de organisatiekundige pendant van de zone van naaste ontwikkeling.

[6] Op de website van Stichting Werkkring zijn documenten te vinden over het project "Werkdruk of werkdrukte?" dat in het verleden is uitgevoerd in Werkkringverband. Deze documenten bevatten waardevolle inzichten over de werkdrukproblematiek op scholen.

6 De scan

6.1 Vraag van de gebruiker

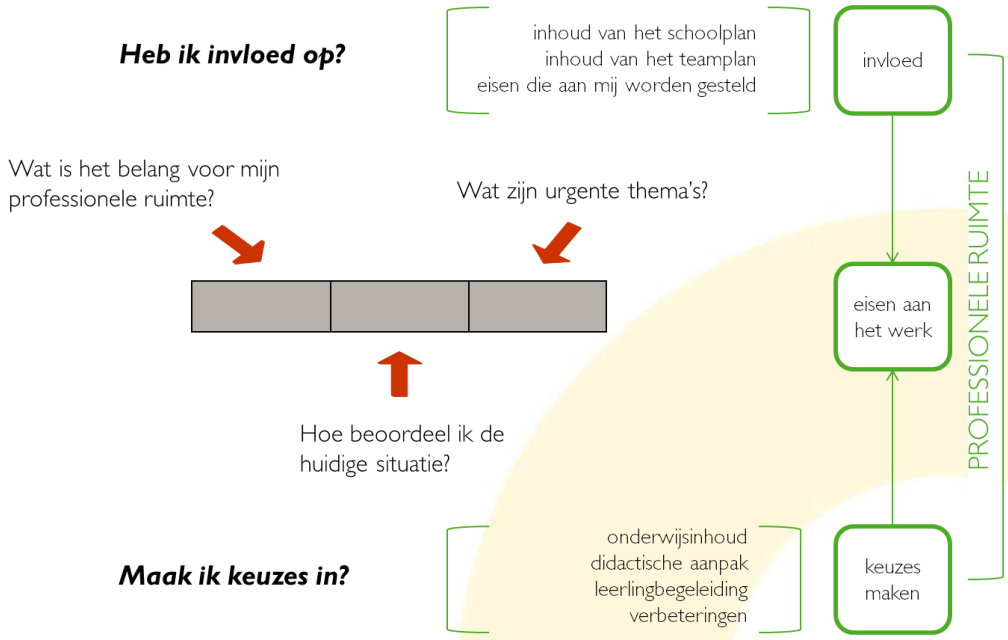
Wij willen weten hoe docenten hun professionele ruimte zelf inschatten…

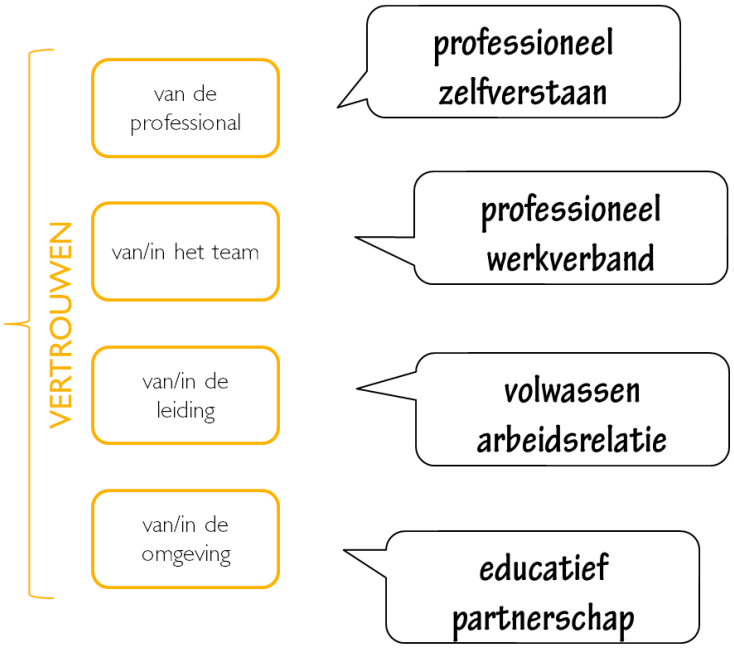
6.2 Omschrijving hulpmiddel

De scan bevat een overzicht van stellingen waarmee een teamleider/afdelingsleider in interactie met docenten een eerste inschatting kan maken van de professionele ruimte, kan stilstaan bij kwaliteit-nu-acties: maatregelen die docenten willen nemen en/of adviseren aan de schoolleiding om direct meer ruimte voor professionals te creëren. De wijze waarop de scan wordt ingezet (anoniem of in alle openheid) en welke delen van de scan worden gebruikt, is afhankelijk van de openheid in het team.

6.3 Mogelijke aanpak

De opzet van de scan staat schematisch weergegeven in onderstaande figuur. De scan bestaat uit een formulier met stellingen over professionele ruimte en vertrouwen (zie hierna) dat door docenten kan worden ingevuld. Door de gekozen scoringsmethodiek is het mogelijk snel een aantal urgente thema's naar voren te halen.





Figuur 4: scan professionele ruimte

Een mogelijke aanpak ziet er als volgt uit:

- Print het formulier met stellingen uit en laat docenten ze scoren. In het eerste vakje wordt het 'belang' gescoord van 1-5. In het tweede vakje wordt de score genoteerd voor de 'huidige situatie'.
- Reken uit wat de urgente thema's zijn door het 'belang' te vermenigvuldigen met de 'kloof', waarbij de kloof wordt bepaald door (5 – score 'huidige situatie').
- Bekijk of binnen de groep dezelfde urgentie aan stellingen wordt toegekend en bespreek met elkaar de belangrijkste bevindingen.
- Laat betrokkenen persoonlijk formuleren wat zij meer, minder en anders gaan doen en vraag hen te omschrijven wat zij nodig hebben van anderen. Het werkt om hierbij de formulering te kiezen "Het zou mij helpen als…".

Belang	**Huidige situatie**
1. Onbelangrijk voor mijn professionele ruimte 2. Leuk om te hebben 3. Redelijk belangrijk voor mijn professionele ruimte 4. Belangrijk voor mijn professionele ruimte 5. Van cruciaal belang voor mijn professionele ruimte	1. We zijn nog niet begonnen 2. We staan aan het begin 3. Redelijk op weg naar de ideale situatie 4. Ideale situatie in hoge mate bereikt 5. Ideale situatie volledig bereikt

FORMULIER BIJ SCAN

Professionele ruimte

Stellingen 'invloed'	belang	huidig	urgentie
Ik heb invloed op de inhoud van het schoolplan.			
Ik heb invloed op de inhoud van het team- of sectieplan.			
Ik heb invloed op de eisen die aan mij worden gesteld.			

Stellingen 'keuzes maken'	belang	huidig	urgentie
Ik maak keuzes in de onderwijsinhoud die ik aanbied.			
Ik maak keuzes in de didactische aanpak die ik hanteer.			
Ik maak keuzes in de wijze waarop ik leerlingen begeleid.			
Ik bepaal welke verbeteringen ik doorvoer in het onderwijs en/of de begeleiding.			

Vertrouwen

Stellingen	belang	huidig	urgentie
Ik voel me voldoende toegerust om zelfstandig keuzes te maken. Ik weet wat ik kan en waar mijn ontwikkelpunten liggen.			
Mijn team werkt vanuit een gedeelde visie. We gebruiken elkaars kwaliteiten, vertrouwen op elkaars inbreng, maken afspraken en komen deze ook na.			
De relatie met mijn leidinggevende is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en gelijkwaardigheid. Ik krijg ruimte vanuit de wetenschap dat we aan dezelfde doelen werken. Mijn leidinggevende vertrouwt op mijn kwaliteiten en steunt me waar nodig.			
Ik laat toe dat ouders en leerlingen invloed hebben op het leerproces.			

7 De meetlat

7.1 Vraag van de gebruiker

Wij willen weten hoe docenten hun professionele ruimte zelf inschatten…

7.2 Omschrijving hulpmiddel

De meetlat is een vragenlijst waarmee binnen een school/bestuur kan worden vastgesteld hoe een grotere groep docenten kijkt naar de eigen professionele ruimte.

7.3 Mogelijke aanpak

Scholen/besturen beschikken vaak over tools om zelfstandig vragenlijsten uit te zetten en uitkomsten te analyseren (bijvoorbeeld via SurveyMonkey). De uitkomsten geven vaak een indicatie van opvallende scores. In dialoog krijgen de uitkomsten betekenis. De volgende vragen kunnen daarbij behulpzaam zijn:

- In hoeverre herken je de resultaten?
- Op welke resultaten ben je trots?
- Welke resultaten vallen je tegen?
- Wat is het algemene beeld dat nu ontstaat over de professionele ruimte op school?
- Waar wringt in jouw ogen de schoen?

VRAGENLIJST

De onderstaande stellingen gaan over professionele ruimte. Geef aan in hoeverre ze van toepassing zijn op jouw situatie.

	Niet of nauwelijks	*In enige mate*	*In sterke of zeer sterke mate*
Ik heb inbreng in de totstandkoming van ons schoolplan			
Ik beslis mee over de inhoud van het teamplan			
Ik ben eigenaar van mijn eigen ontwikkelingsplan			
Ik heb invloed op de eisen die aan het docentschap binnen onze vestiging worden gesteld			
Ik ben betrokken bij besprekingen waar de voortgang van plannen (bijvoorbeeld schoolplan) op de agenda staat			
Ik ben betrokken bij de evaluatie van plannen (bijvoorbeeld bij het schoolplan)			
Ik sta stil bij de realisatie van mijn ontwikkeldoelen			
Ik bepaal welke onderwijsinhoud het best past bij de leerbehoeften van leerlingen			
Ik bepaal welke onderwijsinhoud het best aansluit bij de visie van de school/mijn team			
Ik kies de pedagogisch/didactische aanpak die het best past bij de leerbehoeften van leerlingen			
Ik kies de pedagogisch/didactische aanpak die het best past bij de verwachtingen van ouders			
Ik maak – bij de keuze voor een pedagogisch/didactische aanpak – gebruik van goede praktijken van collega's			
Ik bepaal hoe ik – binnen de visie van de school – leerlingen het best kan begeleiden in hun onderwijsleerproces			
Ik weet waar mijn grenzen liggen in de begeleiding van leerlingen			
Ik bepaal welke verbeteringen ik doorvoer in mijn onderwijs op basis van resultaten en leeropbrengsten			

De onderstaande stellingen gaan over vertrouwen in de organisatie. Geef aan in hoeverre ze van toepassing zijn op jouw situatie.

	Niet of nauwelijks	*In enige mate*	*In sterke of zeer sterke mate*
Ik weet waar ik sta in mijn ontwikkeling			
Ik ken mijn ontwikkelpunten			
Ik werk actief aan mijn ontwikkeling			
Ik kan me onder collega's kwetsbaar opstellen			
Ik merk dat het team werkt vanuit een gezamenlijke visie			
Collega's in het team stellen zich open voor mijn kennis en kunde			
Het team weet dat ik mijn afspraken nakom			
Ik vind het vanzelfsprekend om aan mijn leidinggevende verantwoording af te leggen over mijn activiteiten			
Ik voel me vrij om mijn ideeën te delen met mijn leidinggevende			
Ik ben ervan overtuigd dat mijn leidinggevende en ik – ieder vanuit een eigen verantwoordelijkheid – aan dezelfde doelen werken			
Mijn leidinggevende laat mij zelf keuzes maken in de uitvoering van mijn werk			
Mijn leidinggevende steunt me in de keuzes die ik maak			
Ik laat toe dat ouders en leerlingen invloed hebben op het leerproces			
Ouders weten wat ze van mij kunnen verwachten			
Leerlingen weten wat ze van mij kunnen verwachten			
Ouders krijgen altijd terugkoppeling op de afspraken die met mij zijn gemaakt			
Leerlingen krijgen altijd terugkoppeling op de afspraken die met mij zijn gemaakt			

8 De slijpsteen

8.1 Vraag van de gebruiker

Wij willen verkennen welke maatregelen we kunnen nemen om de (ervaren) ruimte voor professionals en/of het gebruik ervan positief te beïnvloeden…

8.2 Omschrijving hulpmiddel

De slijpsteen bevat per hefboom een achtergrondtekst met een beschrijving van condities, omstandigheden, aanpakken, processen en/of gedragingen die een positief effect hebben op het vertrouwen binnen de organisatie en daarmee bijdragen aan de ervaren professionele ruimte.

Gebruikers van deze kijkwijzer kunnen de slijpsteen inzetten om met elkaar hun praktijk te slijpen aan deze beschrijvingen: hoe verhoudt onze praktijk zich tot wat hier staat beschreven en wat is daarvan de betekenis voor: het handelen van docenten en leidinggevenden, voor de wijze waarop bijvoorbeeld personeelsinstrumenten worden ingericht en ingezet, werkprocessen worden vormgegeven, samenwerking en beleid tot stand komen etc. We hechten waarde aan het proces van slijpen, omdat:

- het vaak om subtiele processen gaat die zich moeilijk laten vangen in checklists. Door verdiepende gesprekken met elkaar te voeren, lukt het pas goed zicht te krijgen op 'hoe het werkt' in de eigen praktijk. De achtergrondtekst kan helpen om elkaar een spiegel voor te houden of om elkaar de juiste vragen te stellen.
- het een continu proces betreft waarin je alert blijft en elkaar 'betrapt' op terugval, improductief gedrag en contraproductieve aanpakken. De achtergrondtekst kan worden gebruikt om na verloop van tijd nog eens naar terug te kijken: "Waar staan we nu, boeken we vooruitgang?"

8.3 Aanpak

De gebruiker kan de eigen praktijk slijpen door zelf of in samenwerking met betrokkenen alle hefbomen na te lopen. Het is ook mogelijk om de aandacht te richten op één specifieke hefboom. De slijpsteen is te gebruiken door – op basis van de beschrijving – te reflecteren op de eigen praktijk aan de hand van de onderstaande richtvragen.

Richtvragen voor het werken met de slijpsteen

- Begrijpen we wat er staat? Lezen we allemaal hetzelfde?
- Hoe kijken wij naar deze uitwerking? Zijn we het ermee eens of niet? Missen we uitwerkingen die voor van belang zijn?
- Waar staan we nu? Wat typeert – kijkend naar de uitwerking – ons beleid, ons handelen, onze aanpak van processen of onze samenwerkingsvormen of onze interactie met ouders? Stel elkaar vragen, houd elkaar de spiegel voor.
- Wat moeten we (individueel of gezamenlijk) in de toekomst wellicht meer/minder/anders doen?

9 Achtergrondtekst inzet personeelsinstrumenten

Deze hefboom is gekoppeld aan het ontwikkelen van 'professioneel zelfverstaan'. Het personeelsbeleid biedt namelijk instrumenten om goed in beeld te brengen waar docenten staan, wat sterke en minder sterk ontwikkelde punten zijn en om vorm te geven aan professionele ontwikkeling via bijvoorbeeld scholing. De vraag is natuurlijk hoe deze instrumenten zijn opgebouwd en hoe ze worden ingezet. Instrumenten hebben de neiging te verworden tot voorschrijvende en gedetailleerde procedures, aanpakken, regelingen die eerder getuigen van wantrouwen. De inhoud en inzet van personeelsinstrumenten moeten daarom passen bij de uitgangspunten van professionele ruimte. Waar het gaat over de inzet van personeelsinstrumenten, is deze hefboom ook gekoppeld aan de 'volwassen arbeidsrelatie'.

9.1 Wat is personeelsbeleid?

Personeelsbeleid is…wat op ***papier*** *is vastgelegd.*

In personeelsbeleid wordt vastgelegd hoe de school/het bestuur wil omgaan met bepaalde onderwerpen die het personeel raken. Dit wordt beschreven in regelingen, zoals de scholingsregeling, de procedure voor de gesprekscyclus, het taakbeleid. Deze bevatten regels, afspraken, procedures en kaders. Daarnaast gaat personeelsbeleid over de maatregelen die de school/het bestuur wil nemen om personeelsvraagstukken aan te pakken. Als de school/het bestuur bijvoorbeeld vaststelt dat op termijn tekorten ontstaan in bepaalde vakgebieden, zullen nu maatregelen moeten worden bedacht om deze toekomstige tekorten aan te pakken. Het volstaat dan niet om een regeling te hebben die beschrijft hoe het wervings- en selectieproces van nieuwe medewerkers eruit ziet. Er moeten – soms inventieve – maatregelen worden bedacht om zo'n complex vraagstuk aan te pakken. Deze maatregelen samen behoren ook tot het personeelsbeleid.

Figuur 5: twee betekenissen van beleid

Personeelsbeleid is…wat we in de ***praktijk*** *tot uitvoering brengen.*

Beleid is niet alleen wat op papier staat, maar gaat ook over het handelen in de praktijk. Welke keuzes maakt een leidinggevende bij het werven van nieuw personeel, welke focus kiest de leidinggevende voor de gesprekscyclus, welke scholing wordt aangeboden? Als het goed is, worden deze keuzes bewust gemaakt en zal een medewerker ervaren dat er beleid achter zit, doordat er samenhang zit tussen het handelen van een leidinggevende en de uitdagingen van de school.

Personeelsbeleid op papier is noodzakelijk, maar de kwaliteit van het personeelsbeleid wordt toch vooral bepaald door wat er in de praktijk gebeurt in de interactie tussen leidinggevende en medewerker: het personeelsmanagement.

9.2 Personeelsbeleid

Personeelsbeleid op papier

Regelingen die congruent zijn met professionele ruimte:

- bevatten keuzemogelijkheden: een docent kan bijvoorbeeld kiezen welke scholing hij gaat volgen;
- bieden mogelijkheden voor individueel maatwerk: ze bieden de mogelijkheid om werkinhoud en –omstandigheden aan te passen aan persoonlijke omstandigheden;
- gaan uit van minimaal kritieke specificatie: er wordt vastgelegd wat minimaal noodzakelijk is. Er kan bijvoorbeeld worden afgesproken wat financiële grenzen zijn (ieder team mag bijvoorbeeld x% van de loonsom besteden aan scholing; welke scholing het wordt, is de ruimte van het team) of dat er geen rechtsongelijkheid mag

ontstaan tussen medewerkers (er wordt in het taakbeleid bijvoorbeeld vastgelegd wat onder een lestaak valt);
- gaan uit van wederzijds vertrouwen:
  - de docent gaat verantwoordelijk om met de ruimte die hij krijgt en vindt het erbij horen dat hij verantwoording aflegt;
  - de schoolleiding blijft weg van onnodige bureaucratie.

Personeelsmanagement
Professionele ruimte voor docenten veronderstelt ook ruimte op direct leidinggevend niveau. In het personeelsmanagement hebben leidinggevenden ruimte om maatwerk te leveren en te bepalen welke maatregelen genomen worden om personeelsvraagstukken nu en in de toekomst het hoofd te kunnen bieden. Deze ruimte zal in overleg met hogere leidinggevenden vorm moeten krijgen. Daarnaast kenmerkt het personeelsmanagement zich door een handelingswijze die past bij een volwassen arbeidsrelatie: luisteren, begrip, dialoog en balans tussen de individuele belangen en de belangen van de organisatie.

9.3 Personeelsinstrumenten

Kenmerken van personeelsinstrumenten passend bij het concept professionele ruimte.

Instrument	Kenmerken
Het taakbeleid…	– Faciliteert scholing en persoonlijke ontwikkeling – Faciliteert de ontwikkeling van onderwijs – Faciliteert een adequate afstemming tussen leerling, ouders en school – Faciliteert de afstemming binnen teams, secties of afdelingen om recht te doen aan een decentraal organisatiemodel – Werkt met verdeelbare uren op team- of afdelingsniveau
De scholingsregeling…	– Biedt mogelijkheden voor eigen keuzes in scholing (individuele scholingsarrangementen); er is ruimte voor differentiatie (net als bij leerlingen) – Bevat scholingsbudgetten op team-, sectie- of afdelingsniveau – Zorgt voor 'just-in-time'-aanbod: er is aanbod wanneer de behoefe ontstaat – Stimuleert en faciliteert vormen van intercollegiale kennisuitwisseling (professionele leergemeenschappen)

Instrument	Kenmerken
In de gesprekscyclus…	– Wordt aandacht besteed aan een gedegen analyse van waar iemand staat; hoe iemand zich wil ontwikkelen – Wordt gezorgd voor een koppeling tussen individuele ontwikkelwensen en de ambities van de school – Wordt een manier van gespreksvoering gehanteerd die gebaseerd is op waardering voor wat is bereikt en wederkerigheid (beide partijen hebben inbreng) – Werkt met een duidelijke cyclus van: afspraken maken, acties ondernemen en verantwoording afleggen
Bij loopbaanontwikkeling…	– Wordt gesproken over de definitie van loopbaan(mogelijkheden); – Draagt de medewerker verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan – Zijn er mogelijkheden voor duale carrièrepaden (vakinhoudelijk en management) – Worden de loopbaanpaden binnen en buiten school/onderwijs zichtbaar gemaakt – Is het gebruikelijk om verantwoording af te leggen over de 'bijdrage' in een nieuwe functie

10 Achtergrondtekst beleid en sturing

Deze hefboom is gekoppeld aan de 'volwassen arbeidsrelatie'. Het psychologisch contract speelt een cruciale rol in het vertrouwen tussen docent en leidinggevende, omdat hierin de wederzijdse verwachtingen over de arbeidsrelatie zijn vastgelegd. Het is daarnaast een krachtig 'stuurinstrument' om aan wederzijds vertrouwen te werken door wederzijdse verwachtingen regelmatig bespreekbaar te maken, te herijken en eventueel bij te stellen. Vertrouwen tussen leiding en docenten ontwikkelt zich ook door docenten echt mede-eigenaar te maken van beleidsvormingsprocessen binnen school/het bestuur, door kritisch te zijn op de stijl van leidinggeven en op de wijze waarop controlemechanismen worden ingezet.

10.1 Psychologisch contract

Vertrouwen is geen eenzijdige opdracht. Het gaat om wederzijds vertrouwen tussen docent en leidinggevende. Er is sprake van wederzijds vertrouwen als er balans is in het 'psychologisch contract'. Dit is een impliciete overeenkomst tussen docent en leidinggevende waarin de wederzijdse verwachtingen over de arbeidsrelatie worden 'vastgelegd':

- Wat verwacht de school/het bestuur van een docent en hoe kijkt een docent daarnaar?
- Wat verwacht een docent van een leidinggevende en klopt dit met de opvattingen van de leidinggevende?

Enkele voorbeelden van disbalans in het psychologisch contract

1. Voor een docent kan het indelen van de eigen tijd een belangrijk aspect van professionele ruimte zijn, terwijl de leidinggevende van een docent verwacht dat hij van 8.30 tot 16.30 op school is om zijn werk te doen.
2. Het afleggen van verantwoording kan voor een docent niet passen bij professionele ruimte, terwijl het voor een leidinggevende een wezenlijk kenmerk is van professioneel handelen.
3. Als een docent vindt dat het werk bestaat uit lesgeven, dan kan alles wat daarbij komt (vergaderen, scholing, werkgroepen, projecten, bijeenkomsten) ervaren worden als taakbelasting en inperking van de professionele ruimte, terwijl de leidinggevende veronderstelt dat niet-lesgebonden taken gewoon deel uitmaken van de normjaartaak en dus juist bijdragen aan de professionele ruimte.

Omdat het een impliciete overeenkomst betreft, staat meestal niets op papier. Daarnaast leert de ervaring dat het psychologisch contract gemakkelijk uit balans raakt, waardoor onvrede op de loer ligt. Een psychologisch contract behoeft regelmatig herijking, waarbij wederzijdse verwachtingen over de arbeidsrelatie expliciet worden gemaakt. De gesprekscyclus is uitermate geschikt om over wederzijdse verwachtingen in gesprek te gaan.

10.2 Beleidsontwikkeling

Wat is de betekenis van professionele ruimte voor de manier waarop beleid wordt ontwikkeld binnen een school/bestuur? Kenmerken van een aanpak die het vertrouwen versterkt en de ruimte van een professional respecteert, zijn betrokkenheid en participatie. Eenvoudig gezegd, maar wat vergt dit precies?

- Bij de start is ruimte voor 'vertraagde tijd'[7]. Het interne (denk)proces heeft ruimte nodig en mag zich niet laten overrulen door externe druk vanuit de organisatie, de sector of de overheid. In vertraagde tijd is er ruimte om:
  - Betekenis te geven aan ontwikkelingen: wat zie ik gebeuren, wat vind ik ervan, wat vinden we er samen van, wat betekenen ze voor mij, mijn werk, werkplezier, waarover maak ik me zorgen, wat vind ik uitdagend?
  - Kennis te delen met elkaar: wat weten we al, wat nog niet en wat hebben we nodig om een goed beeld en oordeel te vormen.
  - Met alle betrokkenen de urgentie te voelen, het doel te bepalen en een geschikte aanpak te kiezen. Het gaat om een open verkenning, waarbij ieders inbreng gewenst is.
- De benadering in het proces van beleidsontwikkeling is waarderend. Er is waardering voor wat al goed loopt, er wordt zoveel mogelijk aangesloten bij lopende ontwikkelingen. Woorden doen ertoe: begrippen krijgen gemakkelijk een negatieve lading of kunnen weerstanden oproepen.
- Bij de start van een proces bestaat helderheid over wederzijdse verwachtingen. Wat is de status van ieders inbreng: zijn we aan het oriënteren, adviseren of beslissen? Helderheid vooraf voorkomt dat achteraf betrokkenen zich afgekneld voelen in de ruimte die ze in eerste instantie hebben ervaren.
- Ontwikkelingen en resultaten worden zichtbaar gemaakt. Dit is brandstof voor de veranderingsmotor. Zeker als duidelijk wordt wat de bijdrage van betrokkenen is aan het bereikte resultaat.
- Het is bij professionals funest om één van de volgende uitspraken te gebruiken: "Komen we op terug" of "Nemen we mee". Veel professionals hebben bij dit type uitspraken de ervaring dat er juist onvoldoende gebeurt met hun inbreng.
- Er is balans tussen tempo en zorgvuldigheid.

[7] Cornelis, A. (1999). De vertraagde tijd. Revanche van de Geest als Filosofie van de Toekomst. Essence.

10.3 Stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven van leidinggevenden is zeer bepalend voor het vertrouwen en de professionele ruimte van docenten. Een leidinggevende die het vertrouwen wil versterken:

- biedt **expermeerruimte**. Docenten kunnen zich in hun werk beperkt voelen door regels, afspraken, werkwijzes etc. Het kan voor docenten helpend zijn als de leidinggevende eventuele beperkingen (tijdelijk) kan wegnemen waardoor experimenteerruimte ontstaat. "Toen we als teamleiders in de teams voorstelden te gaan werken met een voortschrijdend gemiddelde zagen docenten ineens verschillende mogelijkheden om de toetsing anders in te richten.".
- geeft **goede voorbeelden** een podium. De leidinggevende waardeert initiatieven, laat docenten in team- of afdelingsvergaderingen presenteren waar ze zich mee bezighouden, wat dit oplevert voor de leerlingen en zichzelf. Dit inspireert anderen en gaandeweg ontstaat een leidende coalitie.
- laat **tegengeluiden** toe. Iedereen krijgt de ruimte om de eigen standpunten naar voren te brengen. Er vindt een constructief en inhoudelijk gesprek met elkaar op basis van argumenten.
- prikkelt het individu of de groep (team, sectie, afdeling) om **uitdagende normen** te stellen. Ook professionals hebben een zone van naaste ontwikkeling!
- ondersteunt docenten door te **vragen** wat ze nodig hebben.
- is **oprecht**. De leidinggevende is eerlijk over zijn buikgevoel en geeft aan te zien zitten wat de docent van plan is, als dit echt het geval is. Zicht hebben op de talenten van de docenten waaraan leiding wordt gegeven, vergemakkelijkt om initiatieven van docenten met overtuiging te ondersteunen.
- herkent **betekenisvolle momenten** in het eigen gedrag: momenten waarop de neiging ontstaat in te grijpen, de opdracht terug te pakken, het over te nemen van het individu of de groep. Hierin vervallen, zal het vertrouwen doen slinken. Het gaat ook om het herkennen van betekenisvolle momenten in het team. Het lef hebben om een vergadering of bijeenkomst stil te leggen wanneer de hier-en-nu-situatie daarom vraagt.
- durft zich **kwetsbaar** op te stellen. De leidinggevende durft het niet te weten. Dit opent en geeft vertrouwen.
- is **transparant** over keuzes en de uitgangspunten die daarbij gelden en geeft uitleg over het wat, hoe en waarom.
- durft als leidinggevende te **differentiëren**. Wat voor leerlingen geldt, geldt ook voor docenten: docenten hebben verschillende behoeften waar het gaat om hun professionele ruimte. De leidinggevende kijkt wat docenten nodig hebben en durft verschil te maken.
- durft wat te eisen/verwachten van collega's. Men heeft het met elkaar over **wederzijdse verwachtingen**. Hiermee wordt het psychologisch contract (zie hierna) transparant.

- is zichtbaar voor collega's. Zit in de personeelskamer, weet wat er speelt binnen school.

Omdat het om wederzijds vertrouwen gaat, kan de leidinggevende natuurlijk ook aangeven wat hij verlangt van de docent om vertrouwen te kunnen geven. Wat werkt, verschilt per persoon.

10.4 Controlemechanisme

In schoolorganisaties zijn de afgelopen jaren controlemechanismen in zwang geraakt die voortkomen uit het *New Public Management*, een op Angelsaksische leest geschoeide manier van controleren. Het gaat dan bijvoorbeeld om gedetailleerde rapportages op prestatieindicatoren en monitoring op kengetallen. Het gevaar is dat deze manier van controleren wantrouwen voedt en juist niet past bij professionele ruimte. Er is behoefte aan nieuwe manieren van controleren waarbij 'verklarende gesprekken' worden gevoerd over keuzes, plannen en prestaties in het licht van bijvoorbeeld kernwaarden, collectieve ambities en gedragscodes.

11 Achtergrondtekst functioneren werkverbanden

Deze hefboom is gekoppeld aan 'professionele werkverbanden'. Vertrouwen binnen teams, afdelingen en/of secties ontstaat als er sprake is van 'warmte' en 'adrenaline'. Warmte verwijst naar de sociale verbondenheid en adrenaline naar de drive om samen een resultaat neer te zetten. Een combinatie van warmte en adrenaline zorgt voor succesvolle teams, te veel warmte en te weinig adrenaline leidt tot *country clubs*, waar het omgekeerde zorgt voor teams die *lean and mean* zijn. Teams met weinig warmte en adrenaline zouden we kunnen typeren als *les misérables*.

Figuur 6: typering van teams

11.1 Warmte

In samenwerkingsverbanden zijn veiligheid en waardering sleutelbegrippen. Collega's voelen zich veilig om successen te delen, voorstellen in te brengen, een kritische noot te kraken en zorgen en twijfels te delen. Ze stellen zich kwetsbaar op.

"Als collega's het doen voorkomen dat ze het zelf nooit lastig hebben en de zorgen van mij keer op keer bagatelliseren ("Heb jij het moeilijk met die klas? Ik niet. Typisch.") dan houdt het voor mij een keer op."

Dit lukt alleen als teams echt kennis met elkaar maken door elkaars achtergrond ('geschiedenis'), stijl van werken, opvattingen en overtuigingen en kwaliteiten te leren kennen. Het gaat er niet om uiteindelijk hetzelfde te zijn/te denken. De kennismaking is

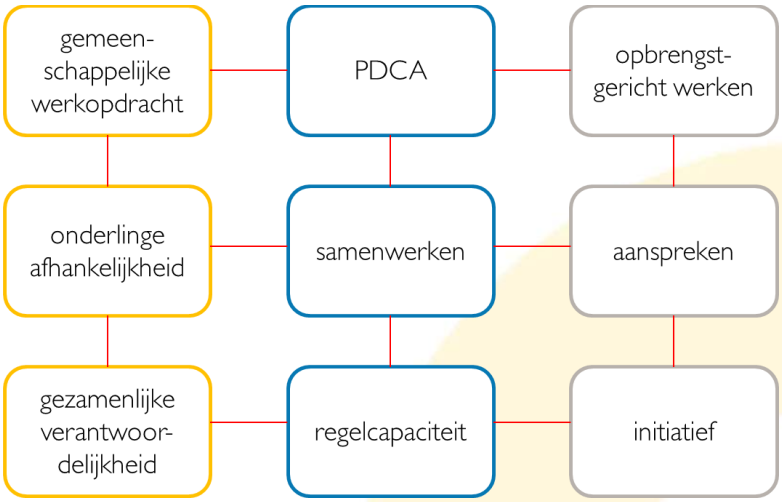
erop gericht te ontdekken waar overeenkomsten zitten, waar verschillen mogelijk de samenwerking (gaan) belemmeren en hoe verschillen juist kunnen bijdragen aan de kracht van het team.

11.2 Adrenaline

Vertrouwen in teams groeit als er – naast warmte – ook een gemeenschappelijke drive is om een resultaat neer te zetten. Wat is hiervoor nodig?

Een ragfijn samenspel tussen structuur en gedrag
Structuren zijn noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarden om te komen tot gedragsverandering. Drie belangrijke structuurkenmerken van een team zijn:

- Een gemeenschappelijke werkopdracht: het mentorenteam is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het mentorprorgramma in het desbetreffende leerjaar of de sectie is verantwoordelijk voor de doorlopende leerlijn van het desbetreffende vak of het team is verantwoordelijk voor het onderwijs, de leerlingbegeleiding en onderwijsontwikkeling in de onderbouw.
- Onderlinge afhankelijkheid: teamleden zijn afhankelijk van elkaar in het realiseren van deze opdracht, omdat ze hetzelfde vak geven, ze elkaar intensief moeten informeren of omdat ze 'last' hebben van verstoringen/problemen bij een ander (één docent heeft de klas niet in de hand, de andere docent moet de groep iedere keer tot rust brengen).
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid: docenten zijn samen verantwoordelijk voor de gemeenschappelijke werkopdracht. Dit betekent onder meer dat ze samen besluiten nemen over zaken die hun specifieke opdracht raken.



Figuur 7: het samenspel tussen structuur en gedrag

Een gemeenschappelijke werkopdracht is de basis voor het planmatig werken met bijvoorbeeld teamplannen (PDCA), waardoor de voorwaarden zijn gecreëerd om als team opbrengstgericht te werken (het zoeken naar kansen om de kwaliteit van werkprocessen en opbrengsten continu te verbeteren). Het hebben van onderlinge afhankelijkheid is nodig om te gaan samenwerken: zonder afhankelijkheid geen samenwerking en geen noodzaak om elkaar aan te spreken. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid vertaalt zich in regelcapaciteit: het vermogen om het werkproces bij te sturen en invloed uit te oefenen. Dit is als het ware de professionele ruimte van het team.

Structuurkenmerk	**In de praktijk**
Gemeenschappelijke werkopdracht	– Het team heeft een duidelijk omschreven opdracht binnen school. – De opdracht wordt gebruikt om jaarlijks vast te stellen (bijvoorbeeld in een teamplan) welke doelen het team nastreeft. – De opdracht helpt bij het prioriteren van activiteiten en/of projecten.
Onderlinge afhankelijkheid	– Teamleden hebben elkaar nodig om de opdracht te realiseren (vanuit een inhoudelijke of procesmatige afhankelijkheid)
Gezamenlijke verantwoordelijkheid	– Teams nemen (bijvoorbeeld) besluiten over: • onderwijsprogramma • didactiek • lesmateriaal • leerlingbegeleiding • inzet en taakverdeling • opbrengstgericht verbeteren

Betekenisgeving

Een structuur is redelijk eenvoudig te ontwerpen, maar gaat pas werken als hij betekenis heeft voor betrokkenen. Dit betekent dat er – in lijn met de uitwerking in paragraaf 10.2 – ruimte is voor betekenisgeving. Deze structuurkenmerken samen verkennen, vaststellen en uitwerken zorgen voor een doorleefde (nieuwe) manier van werken. Cruciaal is dat betrokkenen de essenties en consequenties van de gekozen manier van werken voldoende hebben doorgrond.

Gedrag beïnvloeden

Dat structuren niet geheel automatisch tot ander gedrag leiden, betekent dat er ook aandacht is voor het herkennen van en bijsturen van ineffectieve interactiepatronen binnen teams, zoals:

– Innovatieremmers: dat hebben we al eens geprobeerd

- Verborgen regels: mag je hier iets vinden van elkaars werk?
- Communicatiehobbels: niet aanspreken, praten over in plaats van met elkaar en oud zeer niet opgeruimd

12 Achtergrondtekst interactie met belanghebbenden

Deze hefboom is gekoppeld aan 'educatief partnerschap'. Het vertrouwen in en van de omgeving is gebaat bij:

Heldere verwachtingen. Ouders en school zijn helder over wat ze van elkaar kunnen en mogen verwachten als educatieve partners, bijvoorbeeld over het elkaar informeren, het volgen van de schoolprestaties in de elektronische leeromgeving, de aanwezigheid op contactmomenten, de responssnelheid op mailverkeer etc. Er is helderheid over het gezamenlijke belang (het welbevinden van het kind en de schoolprestaties), de bijdrage die iedere partij daaraan kan leveren en over de achtergrond van keuzes die de school maakt (transparantie).

Goede gesprekken. Het vertrouwen binnen het educatieve partnerschap groeit als er goede gesprekken plaatsvinden tussen ouders en school. Beide partijen voelen zich serieus genomen. Dit vergt gespreksvoering waarin actief wordt geluisterd, begrip wordt getoond, verbale en non-verbale communicatie kloppen en die is afgestemd op de achtergrond en het niveau van de gesprekspartner.

Alertheid. Ouders en school zijn alert op de kleine verstoringen die van invloed kunnen zijn op het welbevinden en de schoolprestaties. Eventuele problemen vroegtijdig signaleren helpt mogelijke escalatie van problematiek.

Congruentie: De ouders vormen een schakel in het bereiken van een congruente benadering binnen school. Als er een probleem speelt met een bepaalde docent, is het goed als de mentor leerlingen stimuleert om deze problemen te bespreken met deze specifieke docent. De ouders moeten hun kind ook stimuleren dit te doen, in plaats van de mentor of de teamleider te bellen.

Waarmaken wat je belooft. Het is cruciaal dat docenten/mentoren afspraken met ouders nakomen (bijvoorbeeld na twee dagen terugbellen).