

ANDERS ORGANISEREN

EEN DUURZAME BLIK OP STARTENDE ONDERWIJSPROFESSIONALS



BEGELEIDING
STARTENDE LERAREN



ANDERS ORGANISEREN EEN DUURZAME BLIK OP STARTENDE ONDERWIJSPROFessionALS

Kristin Vanlommel is lector 'Organiseren van verandering in onderwijs aan de Hogeschool Utrecht. Ze onderzoekt hoe we veranderingen meer evidence-informed en duurzaam kunnen organiseren. In dit interview vragen we haar hoe je het inductieprogramma voor startende leraren op een integrale manier kunt aanpakken. En (startende) onderwijsprofessionals duurzaam in de organisatie kunt inzetten.



INTEGRAAL KWALITEITSBELEID, DAT IS DE KERN VAN UW VERHAAL

“Dat klopt. Het is een essentieel uitgangspunt, niet alleen voor het begeleiden van starters, maar voor heel veel zaken in je school. Ik merk dat het nog weinig beelden oproept bij schoolleiders en bestuurders. Het begint bij je visie: welke school wil je zijn, wat voor onderwijs wil je je leerlingen bieden, wat voor onderwijsprofessionals hebben we nodig, hoe laten we die zich ontwikkelen, hoe begeleiden we starters.

In een school heb je twee grote domeinen: beheersmatig en onderwijskundig. De eerste is van oudsher het werkterrein van de schoolleider en bevat zaken als financiën, HRM en dergelijke. Het tweede domein is traditioneel van leraren: hoe geven we het onderwijs vorm, welke werkvormen gebruiken we. Het integrale zit in de overlap tussen die twee domeinen, hoe je samen - directie en onderwijsprofessionals - de school vorm geeft. Alleen zien we dat vaak de overlap niet bestaat, de schoolleider richt zich volledig op de beheersmatige zaken, ook als het gaat om startende leraren: 'als de cijfers kloppen is het prima'. De starter komt in dat geval in het onderwijskundige domein terecht, waar er weinig tot geen relatie met HRM en professionalisering is. Aan de andere kant kan de overlap ook bijna totaal zijn. De schoolleider wil op alles meebevisen of leraren willen over alles meepraten. Dat werkt ook moeilijk.”

“Een integrale aanpak gaat over de overlap tussen het beheersmatige en onderwijskundige domein, over hoe je samen - directie en onderwijsprofessionals - de school vorm geeft.”

IS HET DAN EEN STRUCTUURPROBLEEM?

“Niet alleen. In een school heb je verschillende delen, secties, afdelingen, locaties. De cultuur kan tussen die onderdelen verschillen. Op zich hoeft dat niet erg te zijn, eigenheid is belangrijk. Maar er is ook gemeenschappelijkheid nodig. Natuurlijk is het fijn als een startende leraar binnen zo'n klein onderdeel begint: het is overzichtelijk, je kent de mensen snel, net als de werkwijze. Het gevaar is dat je je alleen binnen een subcultuur ontwikkelt, dat kan je eigen ontwikkeling - en die van de school als geheel - in de weg staan. Je moet op zoek naar een balans, en dat kan alleen als er overleg is tussen het beheersmatige en het onderwijskundige domein.

Integraal betekent dus ook: afstemming tussen structuur en cultuur. Met de structurele kant zit het vaak wel goed; posities en procedures zijn helder. De startende leraar krijgt een coach toegewezen. Het is duidelijk welke posities een starter wel of niet kan innemen bij binnenkomst. Voor cultuur is vaak minder aandacht. Je kunt het zien als een ijsberg: boven het water zijn de duidelijke gedragsregels, daaronder zitten heel veel aannames en culturele aspecten. Ik zeg wel eens: het zit in de muren van een school. Bij een inductieprogramma moet het culturele aspect veel meer aandacht krijgen. Starters moeten zich socialiseren in een subcultuur, maar ook binnen het grotere geheel. Word je slechts een met een bepaalde subcultuur, dan hindert dat je ontwikkeling binnen de school.”

“Integraal betekent dus ook: afstemming tussen structuur en cultuur. Met de structurele kant zit het vaak wel goed; voor cultuur is vaak minder aandacht.”

DAT BETEKENT AFSTEMMING TUSSEN SCHOOLLEIDING EN LERAREN, EN TUSSEN ONDERDELEN?

“Organisaties - en zeker ook scholen - kun je zien als *loosely coupled systems*. Karl Weick introduceerde dat begrip al in de jaren 70, hij gebruikte daarbij de voetbalmetafoor om een schoolorganisatie te beschrijven.

‘Stel u voor dat u scheidsrechter, aanvoerder, speler of toeschouwer bent van een ongebruikelijke voetbalwedstrijd. Het veld waarop de wedstrijd wordt gespeeld is rond. Er zijn diverse doelen die willekeurig verspreid liggen rondom het ronde veld. Mensen kunnen aan de wedstrijd deelnemen en weer weggaan wanneer ze maar willen; ze kunnen ballen in de wedstrijd brengen wanneer ze maar willen; ze kunnen zeggen: “Dat is mijn doel”, wanneer ze maar willen, zo vaak ze maar willen en voor zoveel doelen als ze willen.’¹

Dat is de uitdaging voor schoolbeleid. Om een andere metafoor te gebruiken: je wilt geen eilanden, maar een continent waar mensen makkelijk met elkaar communiceren en samenwerken. Als directie moet je bewust zijn welke regio's er op jouw continent zijn, hoe daar de cultuur is en hoe de cultuur op het hele continent is. Neem bijvoorbeeld programmatisch toetsen, daarop ontwikkel je een visie. Vervolgens verken je per regio het continent: hoe denken de leraren daar over toetsen, hoe gaat men in de regio met elkaar om, hoe werkt men samen, et cetera. Heb je dat in beeld dan kun je een speerpunt niet alleen vanuit de procedure ontwikkelen, maar ook vanuit de cultuurkant.”

“Starters hebben een frisse blik, ze nemen behoorlijk wat kennis mee van hun opleiding. Die kun je gebruiken om van een afstand te kunnen kijken naar je school.”

HET VOELT ALSOF STARTENDE LERAREN BIJ TE WEINIG AFSTEMMING GEVANGEN KOMEN ZITTEN TUSSEN HUN SECTIE EN HET GROTERE GEHEEL

“Daarom heb je die afstemming nodig tussen het beheersmatige en onderwijsinhoudelijke domein. Er speelt nog iets anders, de paradox tussen integratie en autonomie. Starters hebben een frisse blik, ze nemen behoorlijk wat kennis mee van hun opleiding. Die kun je gebruiken om van een afstand te kunnen kijken naar je school. Dat wordt weinig gedaan, uit onderzoek van ons lectoraat blijkt dat het innovatief potentieel van starters onderbenut is. De paradox is dat je hen tegelijkertijd wilt integreren in je schoolcultuur. Een juiste balans daarin vinden is lastig. Ook omdat je verschillende starters hebt: ervaren leraren, net afgestudeerden, zij-instromers.”

¹ Deze vertaling van de tekst van Karl Weick komt uit het artikel ‘Losjes gekoppelde systemen’ van Léon de Caluwé (Manon Ruijters, Robert-Jan Simons, Rika Schut, De Canon van leren & ontwikkelen.)



HET CULTURELE ASPECT VAN DE SOCIALISATIE IS LASTIG GRIJPBAAR. HOE MAAK JE DAT CONCREET?

“Elke organisatie heeft narratieven en legendes. Bijvoorbeeld over de oprichters van de school. Er gaan verhalen rond die heel veel zeggen over de schoolcultuur. Dat geldt ook voor artefacten, voorwerpen die symbool staan voor je cultuur. Dat kan van alles zijn: het gebouw, het schoolplein en zelfs hoe de gezamenlijke agenda is ingericht. Dat alles is een uiting van de cultuur. Ga dus op zoek naar artefacten en legendes, maak die concreet en geef die door aan de nieuwelingen. Dit is een aspect van de schoolorganisatie waar maar weinig mensen bewust mee bezig zijn.”

“Als je aandacht hebt voor zowel structuur als cultuur, als je goed weet wat je wilt bereiken en dat afstemt met de onderdelen en domeinen van de school en het vervolgens stevig verankerd in beleid en visie van de school, dan heb je een krachtige aanpak.”

GOED BELEID BEGINT DUS MET DE ANALYSE VAN ORGANISATIE?

“Zeker. En vervolgens met een duidelijke visie op waar je naar toe wilt. Vaak gaat het mis met onderwijsveranderingen en beleid omdat het te veel praktische, kortetermijnoplossingen zijn. Ik noem dat de enkele lus. Bij het benaderen van een kwestie ga je in dat geval te veel uit van aannames, en te weinig van analyse, van kritische reflectie. De actie die je kiest neemt dan de dieperliggende oorzaak niet weg en is geen oplossing voor de langere termijn. Bijvoorbeeld, je kunt beleid maken om starters meer te laten meedenken en -werken aan onderwijsinnovatie. Maar als de aanname van je leraren is dat starters lastig zijn, alleen maar extra werk geven en niet innovatief zijn... hoe pakt je plan dan uit?”

Waar je naar toe wilt is de dubbele lus. Reflecteren en onderzoeken waarom problemen zich voordoen. Als je aandacht hebt voor zowel structuur als cultuur, als je goed weet wat je wilt bereiken en dat afstemt met de onderdelen en domeinen van de school en het vervolgens stevig verankerd in beleid en visie van de school, dan heb je een krachtige aanpak.”

OOK VOOR HET BEGELEIDEN VAN STARTENDE LERAREN?

“Je hebt een collectief referentiekader van de school als het gaat om goed onderwijs. Maar ook een persoonlijke referentiekader van de leraar; dat bepaalt hoe je kijkt naar starters. Misschien vind je zelf structuur en orde erg belangrijk in de klas, maar de starter die je begeleidt niet. Hoe ga je hem of haar dan begeleiden en beoordelen? Op basis van jouw aannames? Misschien moet je als school ook goed kijken naar welke leraar je koppelt aan welke starter.

Mensen beginnen aan een lerarenopleiding, omdat ze graag willen lesgeven. Een deel stopt omdat er een mismatch is, dat kan op allerlei niveaus: school, sectie, collega's. Dat betekent niet dat je een slechte leraar bent of zal worden. De schoolcultuur kan niet bij je passen. Gesprekken over de invloed van cultuur en persoonlijke opvattingen voeren we heel weinig. Die invloed moet je uiteindelijk wel kunnen benoemen en meegeven aan een starter.

Als je echt goed inductiebeleid wilt maken dan gaat het niet alleen om de praktische organisatie, er is een veel meer geïntegreerd beleid nodig. Dat kan echt het verschil maken, voor de school en voor de leraren.”

MEER LEZEN

Geeraerts, K., Vanhoof, J., & Van den Bossche, P. (2016). Teachers' perceptions of intergenerational knowledge flows. *Teaching and teacher education*, 56, 150-161.

Mombaers, T., Vanlommel, K., & Van Petegem, P. (2020). *De loopbaan van onderwijsprofessionals*.

Vanhoof, J.; Van Petegem, P. (2017). Doeltreffend schoolbeleid. ACCO.

Vanlommel, K., Van Gasse, R., Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2017). *Teachers' decision-making: Data based or intuition driven?*. *International Journal of Educational Research*, 83, 75-83.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.





Dit is een uitgave van de VO-raad

Tekst Martijn de Graaff

Opmaak hollandse meesters

Foto's Larissa Rand

VO-raad

VO-raad

Aïdadreef 4

3561 GE Utrecht

www.vo-raad.nl

© 2022 VO-raad, Utrecht