

# Schoolcultuur kan je niet veranderen, of toch?

Peter Rosseel\* & Elisabeth Rosseel\*\*

Wereldwijd houden de stakeholders (belanghebbenden) in het onderwijs op verschillende niveaus - nationaal, schoolgemeenschappen en individuele scholen - zich bezig met drie belangrijke uitdagingen: kwaliteit, toegankelijkheid en gelijkheid. Om deze essentiële aspecten van het onderwijs van de 21e eeuw te kunnen realiseren, is een naadloos samenspel van visie, leiderschap en cultuur onontbeerlijk. Vaak zijn schoolvisies dubbelzinnig, is het schoolleiderschap ontoreikend en zijn schoolculturen een onontwarbaar kluwen. Vandaar dat 70% van de schoolhervormingsinspanningen mislukt. Waarvan 33% te wijten is aan leiderschapsgedrag m.n. directieleden of leerkrachten die de verandering niet ondersteunen en 39% aan weerstand van de werknemers.

De kern van elke schoolvisie zou moeten bestaan uit vier pijlers: de leerlingen (zonder hen hebben scholen in hun huidige vorm geen reden tot bestaan), de leerkrachten en andere schoolmedewerkers (zonder hen kan de passie voor leren van de leerlingen niet worden aangewakkerd), de ouders (zij prikkelen het leerproces van hun kinderen buiten de schoolomgeving) en de maatschappij (veel scholen zijn afhankelijk van het geld van de belastingbetaler en met zijn allen zijn wij de vruchtgebruikers van onze investeringen). Schoolleiders ontwerpen hun visie en strategisch plan op basis van het nationale beleid, de leerplannen, de locale situatie en het 'karakter' of DNA van de school en inspireren daarbij het personeel hiervoor door hen erbij te betrekken. Leiders zijn ook verantwoordelijk voor het (bege)leiden van de verandering in de school- en klascultuur (cultuur bestaat onder andere uit de som van de gedragingen van alle medewerkers in een organisatie) die nodig is om de visie te bereiken. Dit is een serieuze uitdaging voor organisaties in het algemeen en voor scholen in het bijzonder.

Hoe kan een cultuur worden gecreëerd die kwaliteit, toegankelijkheid en gelijkheid ondersteunt? Er zijn twee stromingen. Veel beleidsmakers en scholen zijn van mening dat cultuur wel de boosdoener is, maar dat er weinig aan te doen is, of dat het de oorzaak is die moet worden aangepakt. Anderen geloven dat cultuur 'natuurlijk' evolueert wanneer je je 'huis' op orde krijgt. Ze hebben allebei gelijk, maar ze maken evenzeer een fundamentele fout: elke gedachteschool houdt vast aan zijn eigen stand-

---

\* Director MCR Consulting en gasthoogleraar KULeuven

\*\*Master Onderwijswetenschappen KULeuven, Leerkracht basisschool, Docent lerarenopleiding UCLL

punt in plaats van beide oplossingen te combineren. Laten we eerst even inzoomen op het in orde krijgen van het 'huis', de school. Visie, strategie, structuur en processen (bv. Organiseren van afstandsonderwijs, CLIL, Team- en co-teaching) en systemen (bv. implementatie van ICT en kwaliteitsmodellen) zijn voorbeelden van de kamers in het huis. Deze zijn onderling verbonden en dienen holistisch te worden aangepakt, d.w.z. u kunt geen twee kamers repareren en de andere laten voor wat ze zijn.

Dus, het opknappen of - beter – futureproof maken van het huis zal de evolutie van uw school of scholengemeenschap ondersteunen (het rationale luik), maar het zal nauwelijks een impact hebben op het gedrag van de medewerkers (het relationele luik). Als de cultuur zelf – en dus het gedrag - ook niet vastgenomen wordt, kan het toekomstbestendig maken van het huis leiden tot weerstand bij het personeel, omdat er weinig of geen gevoel van competentie, autonomie en betrokkenheid is – de drie universele kenmerken voor het welbevinden van elke mens. Zoals hierboven gedefinieerd bestaat cultuur uit de som van de individuele gedragingen van de individuele medewerkers. Om transformatie in de organisatiecultuur en dus in gedrag mogelijk te maken, is een verandering van de mentaliteit nodig, d.w.z. van het individuele mentale denkkader en in het bijzonder de overtuigingen, normen en waarden.

Er zijn twee manieren om dit te doen. Eerst en vooral zouden scholen best het woord consensus uit hun woordenboek schrappen. Het vertraagt niet alleen de hervormingsinspanningen, maar schoolleiders en ander personeel dat afkerig is van verandering, kunnen elk veranderingsinitiatief tegenhouden door simpelweg hun hand op te steken om hun afkeuring te kennen te geven. Hen toestaan om *akkoord te gaan om niet akkoord te gaan*, is een veel betere aanpak omdat deze manier van werken het individu verantwoordelijk maakt voor zijn of haar beslissing. Als een leerkracht regelmatig akkoord gaat om niet akkoord te gaan, moet hij/zij in de spiegel kijken en vragen of hij/zij nog steeds een rol kan en wil spelen in een veranderende omgeving en cultuur die door de visie en het strategisch plan van de school wordt geïnitieerd. Ten tweede zouden scholen het proces van het *onderhandelen van betekenis* (OvB) kunnen invoeren. OvB is gericht op het op één lijn krijgen – rationeel en relationeel - van het schoolleiderschap zodat ze met één stem spreken, en op het betrekken van het personeel zodat ze gemotiveerd, toegewijd, verantwoordelijk en goed geïnformeerd zijn m.b.t. wat ze moeten doen om de visie en het strategisch plan te ondersteunen. OvB bestaat uit vier stappen: begrijpen, akkoord gaan, commitment en actie. *Begrijpen* roept de vraag op: wat is de impact van de verandering op mij, mijn rol, mijn afdeling en mijn school. Zodra de impact duidelijk is, kan men tot overeenstemming komen. Inderdaad, men kan alleen akkoord gaan met iets

als men de impact ervan begrijpt. Zoals hierboven vermeld, wordt het woord "consensus" best vermeden en vervangen door "akkoord gaan (- om niet akkoord te gaan)". Een goed begrip en overeenstemming zijn de basis voor commitment. Maar commitment zonder actie is een lege doos. Om optimaal gebruik te maken van OvB is [conceptueel conflict](#) essentieel. Conceptueel conflict stimuleert het debat en initieert op die manier de onderhandelingen van betekenis tussen verschillende mentale denkkaders bij de medewerkers. Deze OvB drijven individueel gedrag en, zoals hierboven besproken, de som van de individueel gedragingen vormt de cultuur van een organisatie. Voorbeelden van conceptueel conflict zijn: 'Teambuilding werk niet', 'De Nederlanders volgen de Coronaregels beter dan de Belgen.', 'Onze leerkrachten zijn *old school*'; 'Team- en co-teaching zijn te toekomst' en 'Laat u vaccineren - zo bespaart u uw geliefden de kosten van een koffietafel.' OvB heeft nog drie andere voordelen. Eerst en vooral rationeel: het helpt het om weloverwogen beslissingen te nemen. Vanuit een relationeel perspectief: het expliciet(er) maken en (beter) begrijpen van je eigen mentale denkkader en dus normen, overtuigingen en waarden, en deze vergelijken met die van collega's, schept vertrouwen. De reden hiervoor is dat respect voor iemand groter wordt naarmate wij beter het standpunt van de ander begrijpen. Ten slotte wordt het gevoel van competentie, autonomie en verbondenheid – welbevinden dus - gegarandeerd door het proces van OvB.

Dit artikel heeft zich vooral gericht op de cultuur in scholen en schoolgemeenschappen. Echter, de nationale cultuur speelt ook een belangrijke rol. In landen waar politieke onbeslistheid en gekibbel de norm is, of erger, waar corruptie welig tiert of de veiligheid van de burgers in het gedrang komt, worden scholen geïmpacteerd. Hoewel het voor deze scholen misschien moeilijk is om hun huis op orde te krijgen en via het OvB cultuurverandering teweeg te brengen, zijn beiden ook een middel om scholen te beschermen tegen de negatieve aspecten van hun nationale cultuur.

Samengevat, de kracht van de economie van een land en de vitaliteit van de samenleving hangen af van de kwaliteit van hun scholen. Onderwijs opent de poort van de vrijheid en helpt kinderen om later in hun leven de deur van de armoede te sluiten. Kwaliteit, toegankelijkheid en gelijkheid van het onderwijs zullen beide helpen garanderen. Maar daarvoor zijn de visie, het leiderschap en de cultuur van een school van het grootste belang. De schoolcultuur is te belangrijk om een "schieten-vanuit-de-heup"-aanpak toe te laten. Een combinatie van het op orde krijgen van je huis en het proactief aan de slag gaan met je organisatiecultuur werkt. Maar dit vereist moedig, daadkrachtig, empathisch en consequent leiderschap dat vertrouwen schept.