

# Spelen met ruimte

## Samen werken aan een professionele cultuur

Het ministerie van OCW, de Onderwijsinspectie en schoolleiders bemoeien zich vrij intensief met de manier waarop docenten hun werk doen. Dat is merkwaardig en onwenselijk, omdat het de hoogopgeleide professionals zelf zijn die het allerbeste weten hoe ze prachtig, kwalitatief hoogwaardig onderwijs maken. Bovendien verliezen docenten, wanneer hun hun professionele ruimte wordt ontnomen, het plezier in hun werk. En daarmee verliest het onderwijs juist aan kwaliteit.

TEKST EN FOTO'S FRANK WEIJERS

**T**e veel schoolleiders zijn meer bezig met het voorkomen en bestrijden van problemen dan met het samen met het team vol verlangen bouwen aan prachtig onderwijs. Ze worden daarbij vaak gedreven door de angst voor wat er allemaal mis kan gaan, zoals tegenvallende resultaten, klagende ouders, weerstand bij leraren, tegenvallende aanmeldingen, etc. Dat draagt eraan bij dat te veel leerlingen op te veel scholen vooral bezig zijn met voldoen aan eindtermen, en dat te veel leraren hun werk met onvoldoende plezier doen en in toenemende mate gedemotiveerd raken, omdat ze zich steeds meer uitvoerder en steeds minder eigenaar van hun eigen werk voelen. Dat is onacceptabel.

### Ruimte geeft plezier

De sleutel tot (veel) betere scholen, waar docenten (opnieuw) met plezier samen werken aan prachtig onderwijs, ligt bij hen zelf. Immers:

1. Een school is zo goed als de leraren die er werken<sup>1</sup>.
2. Leraren die hun werk met plezier doen en ervaren dat ze een zinvolle bijdrage leveren, presteren aanzienlijk beter dan hun collega's die er weinig zin in hebben.

Veel leidinggevenden in het onderwijs geven aan zich zorgen te maken over de kwaliteit van het onderwijs. Daarom gaan ze 'sturen', een mooi woord voor 'zich bemoeien met de manier waarop docenten hun werk doen'. Dat gaat vaak ten koste van het werkplezier en - mede daardoor - ten koste van de kwaliteit. Als dat sturen niet (voldoende) helpt, is de reflex van schoolleiders vaak om nog meer te gaan sturen, waardoor de professionele ruimte van de leraren nóg verder wordt ingeperkt. Met alle gevolgen van dien.



3. Plezier en zin ontstaan bij leraren als ze zeggenschap hebben over het ontwerp en de uitvoering van hun onderwijs. Ofwel: wanneer ze beschikken over hun professionele ruimte en deze voluit en goed benutten.
4. Leraren zijn professionals die erop uit zijn hun werk zo goed mogelijk te doen.

Kortom, laten we zorgen dat leraren (weer) over hun professionele ruimte kunnen beschikken en dat ze deze voluit en goed kunnen benutten.

Schoolleiders kunnen daaraan bijdragen door leraren hun professionele ruimte te laten. Dat is makkelijk bij leraren in wie ze alle vertrouwen hebben. Wanneer ze dat vertrouwen (nog) onvoldoende hebben, vraagt dat moed. De moed om ze toch hun ruimte te laten. Van docenten vraagt het om zich in te spannen hun professionele ruimte zo goed mogelijk goed te



Een ogenschijnlijk chaotisch verkeersplein in Hanoi vormt een prachtige metafoor voor leiderschap en eigenaarschap. Met een duidelijk gevoel voor richting maken mensen contact met elkaar (kijken, toeteren), maken ze kenbaar welke kant ze op willen, nemen hun ruimte en laten anderen hun ruimte.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zie ook <http://www.spelenmetruimte.nl/blog/chaos/>

benutten. Zoals hiervoor aangegeven is dat geen probleem: daar zijn ze op uit.

Als docenten en schoolleiders dat goed met elkaar hebben afgesproken, kunnen ze samen werken aan een professionele cultuur. Dat begint met het delen van hun verwachtingen over elkaars professionaliteit: wanneer is gedrag professioneel, wanneer niet?

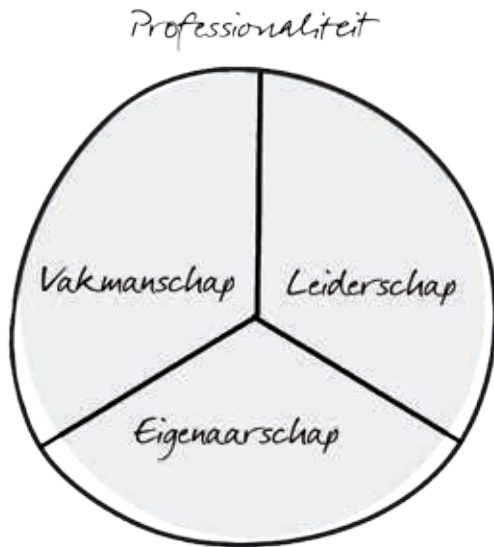
## Professionaliteit

Professionaliteit omvat vakmanschap, leiderschap en eigenaarschap. Vakmanschap bestaat uit vijf componenten:

- vak ('ik ben een expert op mijn vakgebied')
- didactiek ('ik kan mijn onderwijs zo inrichten dat leerlingen goed leren')
- ontwikkeling ('ik ontwikkel me, in mijn vak en de didactiek ervan')
- onderzoek ('ik doe voortdurend onderzoek naar het effect van mijn werk')
- samen werken en samen leren ('ik ben er op uit om met mijn collega's samen te werken en samen te leren').

Leiderschap is het in balans uitvoeren van twee bewegingen:

- verbinden: ('ik verbind me met mijn eigen drijfveren en angsten, met leerlingen, met collega's, met een gezamenlijke



bedoeling')

- begrenzen: ('ik geef met een goed gevoel voor richting, aan de hand van onze bedoeling, aan wat wel en niet past bij onze school, ik bied structuur en helderheid, zeg soms 'nee' en 'stop', bewaak mijn eigen grenzen')

Leiderschap van leraren gaat over de pedagogische kant van hun werk; een goede leraar zoekt steeds opnieuw de balans tussen verbinding maken, grenzen hanteren en structuur bieden.

Eigenaarschap omvat:

- ruimte nemen ('ik beschik over mijn professionele ruimte en benut deze voluit en goed')
- ruimte laten ('ik laat anderen hun ruimte')

### Verwachtingen delen

Verwachtingen over professioneel gedrag worden gedeeld in teams. Leraren bespreken wat van hen verwacht mag worden ten aanzien van elk van de negen componenten van professionaliteit en in dialoog met de schoolleider komen ze tot overeenstemming. Vervolgens bespreken ze wat ze van hun schoolleiders aan professioneel gedrag verwachten om de zojuist uitgesproken verwachtingen over hun eigen professionaliteit waar te kunnen maken.

Nadat verwachtingen in teams zijn gedeeld volgen individuele

'Toen Frank zijn Spelen met ruimte introduceerde tijdens een plenaire bijeenkomst, ging er een zucht van opluchting door de aula van de school. Eindelijk tijd voor waar het echt om gaat. Een goed gesprek gericht op ontwikkeling. Alle teams hebben inmiddels met de teamleiders vastgelegd wat de wederzijdse verwachtingen zijn in teamovereenkomsten. Deze overeenkomsten vormen de basis voor de gesprekken. En nu is er ineens een gesprek dat niet meer een belasting vormt, er is een gesprek dat energie geeft, dat gaat over samen werken aan een nog betere school.' Hanneke Arpots, rector Nijmeegse Scholengemeenschap Groenewoud.

Door je verwachtingen uit te spreken maak je helder wat je wilt. Het vergroot de kans dat aan je verwachtingen wordt voldaan - en het is in elk geval duidelijk wanneer dat niet het geval is.

ontwikkelgesprekken, tussen docent en leidinggevende. De in de teams gedeelde verwachtingen vormen het referentiekader: wanneer noemen we gedrag professioneel, wanneer niet? In het ontwikkelgesprek geeft de docent bij elk van de negen componenten van professionaliteit aan in hoeverre hij zijn eigen gedrag als professioneel beschouwt, en illustreert dit telkens met concrete voorbeelden. De leidinggevende reageert hierop en vult aan. De docent kiest zelf ten aanzien van welke aspecten hij zich verder wil ontwikkelen in zijn professionaliteit en hij geeft aan welke professionele ruimte hij nodig heeft. In het tweede deel van het ontwikkelgesprek staat het professioneel gedrag van de leidinggevende centraal.

## **Met deze aanpak worden de vaak sterk gebureaucratiseerde cycli van functionerings- en beoordelingsgesprekken overbodig.**

Na het ontwikkelgesprek volgen periodiek korte feedbackgesprekken. Zulke gesprekken duren maximaal tien minuten en beperken zich strikt tot de afgesproken ontwikkelpunten, over en weer. Na verloop van tijd is er een nieuw ontwikkelgesprek.

Met deze aanpak worden de vaak sterk gebureaucratiseerde cycli van functionerings- en beoordelingsgesprekken overbodig. In plaats daarvan vinden echt aandachtige gesprekken over professionele ontwikkeling plaats, zonder de energievretende ballast van lijsten met competenties en ingewikkelde verslaggeving.

Het doorvoeren van deze aanpak betekent een ware cultuurverandering. Immers, op veel scholen worden verwachtingen zelden gedeeld, wordt er nauwelijks goede feedback aan elkaar gegeven en is het ongebruikelijk dat een gesprek over professionaliteit tweerichtingsverkeer is. Spelen met ruimte, dat vraagt vertrouwen. En als dat er (nog) onvoldoende is: moed. En wie wil er nou niet moedig zijn? ●

► Frank Weijers (1957) is proceskundige, adviseur, (team)coach/trainer en schrijver. Hij is auteur van het in oktober 2015 verschenen boek **Spelen met ruimte - samen werken aan een professionele cultuur. Momenteel schrijft hij aan een boek over Deep Democracy en onderwijs. Meer informatie: [www.spelenmetruimte.nl](http://www.spelenmetruimte.nl)**

### Noten

- 1 Sir Ken Robinson: 'A school is as good as its teachers. Teachers are the lifeblood of the success of schools.'