



Patronen

We hebben onszelf de vraag gesteld wat maakt dat we als onderwijssector niet in beweging komen om gezamenlijk aan de slag te gaan met de grote vraagstukken in het onderwijs. Waarom staan we vaak tegenover elkaar? We handelen allemaal binnen systemische patronen. Om patronen te veranderen, moeten we ze eerst inzichtelijk maken en daarover het gesprek met elkaar voeren. Om vervolgens te kijken hoe we de patronen kunnen veranderen en welke rol we daar zelf in hebben. We houden het systeem, en de patronen daarbinnen, met elkaar in stand; we hebben elkaar dus ook nodig om deze patronen te doorbreken.

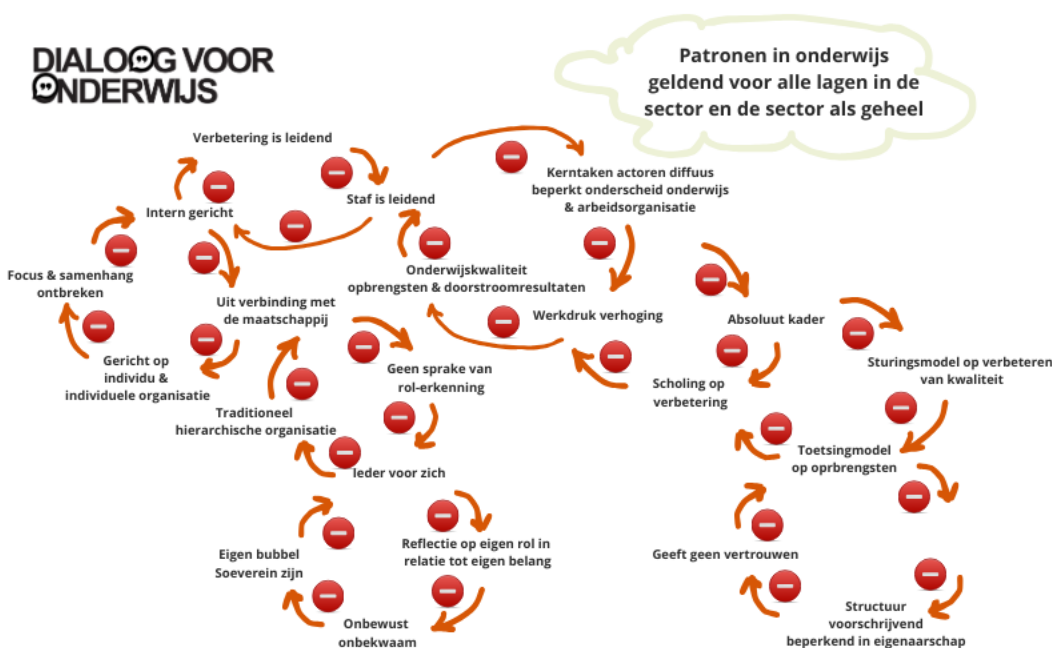
Oplossingsrichting naar aanleiding van onderzoek naar de patronen:

1. **'The why' (de bedoeling) moet centraal staan.** Het gaat altijd over de leraar en de leerling op school en in de klas. Alles komt samen in de klas. Als 'the why' centraal staat, dan is 'de lijn' leidend. Met 'de lijn' bedoelen we de direct betrokkenen bij de primaire processen van het onderwijs, die beslissingsbevoegdheid hebben.
2. **Voor iedere actor in het onderwijs moet zijn of haar kerntaak duidelijk zijn.** Wie heeft welke rol, welke verantwoordelijkheden? Daarbij is het onderscheid tussen de verantwoordelijkheid voor het onderwijs (ministerie, leraar) en de arbeidsorganisatie (bestuur, schoolleiding) van belang.
3. Het **sturingsmodel** moet passen bij 'the why' en de kerntaken van de actoren in 'de lijn'.
4. Het **toetsingskader** van de Inspectie moet passen bij 'the why'/de bedoeling en de kerntaken van de actoren in de onderwijssector, waar men spreekt over meetbaar en merkbaar.
5. Iedere actor heeft een eigen rol in de onderwijssector. We moeten niet op elkaars stoel gaan zitten. Vanuit ieders eigen rol en kerntaak moet duidelijk zijn welke consequenties dat heeft voor het eigen handelen. Hiervoor is **scholing** nodig.
6. Door belangrijke vraagstukken in het onderwijs te toetsen aan 'the why' breng je **focus** aan en kun je je richten op wat belangrijk is voor goed onderwijs. Dit draagt bij aan de bedoeling (de opdracht van onderwijs). Daarbij is het ook van belang om verbinding aan te brengen tussen de belangrijke vraagstukken, zodat het op een logische, samenhangende wijze terecht komt bij de leerling en de leraar op school en in de klas.
7. De onderwijssector is een **organisatienetwerk** waarin we met elkaar moeten samenwerken, met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid en waarin we ons eigen gevoel van verantwoordelijkheid overstijgen.

Hulpvragen:

- Welk proces is nodig om bewust onbekwaam te worden op de patronen?
- Welk proces is nodig om de patronen te doorbreken, hoe gaan we van negatief naar positief?
- Welk proces is nodig om de 'opdracht' te verrijken met de blik van de maatschappij en de ministeries en hoe kan dit helpen bij het doorbreken van de patronen?
- Hoe borgen we de inhoud binnen deze processen?
- Wat is onze blinde vlek?

Welke patronen denken we nu te zien:



Patroonlijn 1:

Als we beleid maken in het onderwijs en dit doen op basis van verbetering en vernieuwing, dan gebeurt dit vanuit de staf. De staf is normaal gesproken ondersteunend en adviserend en heeft geen directe beslissingsbevoegdheid in de kernprocessen.

Als de staf leidend is (beleid maakt), is er in de beschrijving van de kerntaken en actoren geen verschil tussen onderwijs en arbeidsorganisatie. Als er geen verschil is, neemt de werkdrukbeleving toe, wat ten koste gaat van de onderwijskwaliteit en het welzijn van werknemers en leerlingen.

Als er voor de kerntaken en actoren geen onderscheid wordt gemaakt tussen onderwijs en arbeidsorganisatie, dan is er sprake van een absoluut kader. Scholing is dan gericht op dit kader en op verbetering van het onderwijs, wat de werkdruk verhoogt.

Als er sprake is van een absoluut kader, dan is er sprake van een sturingsmodel dat gericht is op kwaliteitsverbetering en een toetsingsmodel met harde opbrengsten en indicatoren. Dit model sluit niet meer aan bij de werkelijkheid en wordt aangepast bij incidenten.

Wanneer er gewerkt wordt met een toetsingsmodel met harde opbrengsten en indicatoren dat niet altijd aansluit bij de werkelijkheid en wordt aangepast bij incidenten, ontbreekt er een heldere visie. Dit beperkt structureel het eigenaarschap, zorgt voor veel onduidelijkheid en vormt geen basis voor vertrouwen in elkaar.

Patroonlijn 2:

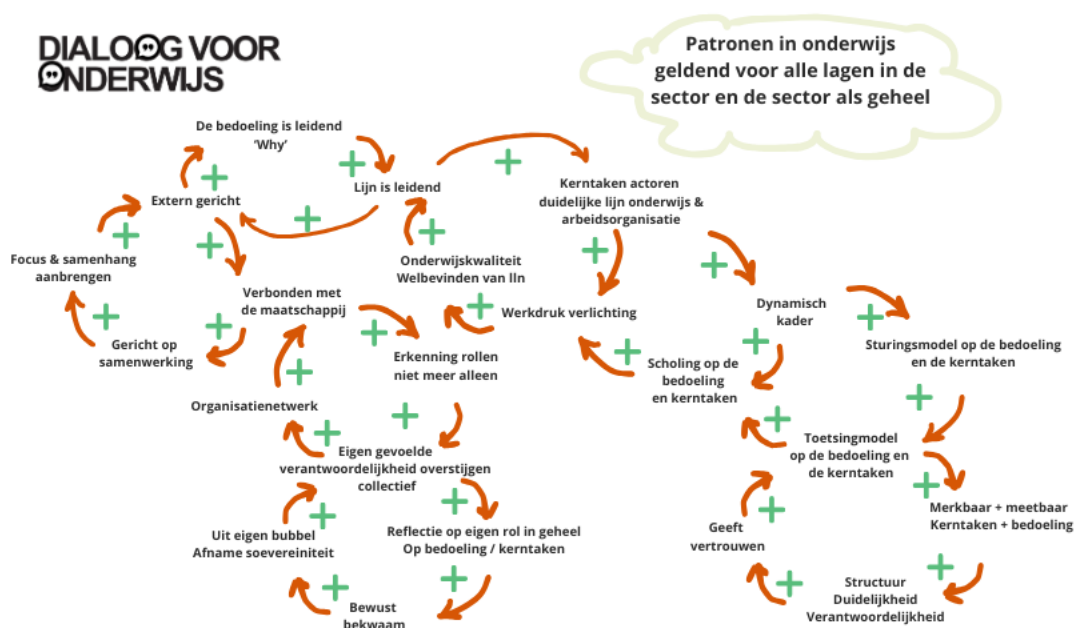
Als we beleid maken in het onderwijs en dit doen op basis van verbetering en vernieuwing, dan gebeurt dit vanuit de staf. De staf is normaal gesproken ondersteunend en adviserend en heeft geen directe beslissingsbevoegdheid in de kernprocessen.

Als we werken vanuit de staf, zijn we te veel intern gericht. Als we te veel intern gericht zijn, verliezen we de verbinding met de 'werkelijkheid' op de scholen en in de maatschappij. We richten ons dan op het individu en de individuele partners en organisaties, zonder oog te hebben voor de focus/urgentie en de samenhang.

Als we de verbinding verliezen met de 'werkelijkheid' op de scholen en in de maatschappij, is er geen sprake van rolerkenning en handelt iedereen voor zichzelf. Dit draagt bij aan een traditionele hiërarchische organisatie waarin geen sprake is van gelijkwaardige relaties.

Als er geen sprake is van rolerkenning en iedereen voor zichzelf handelt, vindt er geen reflectie plaats op de eigen rol, laat staan hoe deze zich verhoudt tot het collectieve belang. Hierdoor blijven we onbewust onbekwaam en trekt iedereen zich terug in zijn of haar eigen bubbel. Dit leidt tot soevereiniteit.

Welk patronen zouden we willen zien:



Patroonlijn 1:

Als we beleid maken in het onderwijs en dit doen op basis van de 'why', dan gebeurt dit vanuit de lijn. Dit betekent dat de direct betrokkenen bij de primaire processen van het onderwijs beslissingsbevoegdheid hebben, waar deze zou moeten liggen.

Als de lijn leidend is (beleid maakt), is er in de beschrijving van de kerntaken en actoren een duidelijk verschil tussen onderwijs en arbeidsorganisatie, met heldere rollen en verantwoordelijkheden. Als er een verschil is, neemt de werkdrukbeleving af, wat ten goede komt aan de onderwijskwaliteit en het welzijn van werknemers en leerlingen.

Als er voor de kerntaken en actoren een onderscheid wordt gemaakt tussen onderwijs en arbeidsorganisatie, dan is er sprake van een normatief kader. Scholing is dan gericht op dit kader, gefocust op de 'why' en de kerntaken, wat de werkdruk verlaagt.

Als er sprake is van een normatief kader, dan ontstaat er een sturingsmodel dat gericht is op de 'why' en de kerntaken (focus). Dit model sluit beter aan bij de werkelijkheid en hoeft niet meer te worden aangepast naar aanleiding van incidenten.

Een toetsingsmodel dat gericht is op de 'why' en de kerntaken (focus), dat beter aansluit bij de werkelijkheid en niet wordt aangepast bij incidenten, vergroot het eigenaarschap, zorgt voor veel duidelijkheid en vormt een basis voor wederzijds vertrouwen.

Patroonlijn 2:

Als we beleid maken in het onderwijs en dit doen op basis van de 'why', dan gebeurt dit vanuit de lijn. Dit betekent dat de direct betrokkenen bij de primaire processen van het onderwijs de beslissingsbevoegdheid hebben, waar deze zou moeten liggen.

Als we werken vanuit de lijn, zijn we meer extern gericht. Als we meer extern gericht zijn, staan we in verbinding met de 'werkelijkheid' op de scholen en in de maatschappij. We richten ons dan op het collectief en streven naar samenwerking vanuit focus, urgentie en samenhang.

Als we in verbinding staan met de 'werkelijkheid' op de scholen en in de maatschappij, is er sprake van rolerkenning en handelt men niet meer alleen. Dit draagt bij aan een organisatienetwerk waarin sprake is van gelijkwaardige relaties.

Als er sprake is van rolerkenning en men handelt vanuit een organisatienetwerk, vindt er reflectie plaats op de eigen rol, ook ten opzichte van het collectieve belang. Hierdoor worden we bewust onbekwaam en stapt iedereen uit zijn of haar eigen bubbel. Dit leidt tot een afname van soevereiniteit.