



Advocaten  
& Juristen

# Schoolcultuur en medezeggenschap

WMS-congres 2017, Ede, 29 november 2017

# Elementen van cultuur

- Holistisch
- Historisch bepaald
- Sociale constructie
- Zacht, de menselijke factor
- Moeilijk te veranderen

**FOKKE & SUKKE**  
 MAKEN ALTIJD EEN  
 STRAKKE PROJECTPLANNING



# Samenhang schoolcultuur en medezeggenschapscultuur?

- Is er zo'n samenhang?
- Is dat in jouw school zichtbaar? Hoe dan?





# Schoolcultuur: drie invalshoeken

- Modellen
- Dominante factoren
- Cultuurdimensies



# Modellen

- Ambtelijke cultuur (A)
- Professionele cultuur (Pr)
- Bedrijfsmatige cultuur (B)
- Politieke cultuur (Po)



# Dominante oriëntatie

- A: regels, onpartijdigheid
- Pr: verbetering van het onderwijs
- B: effectiviteit en kosten
- Po: positie 'belangrijke' mensen in en om de school



## De ideale leraar

- A: loyaal aan wat afgesproken is
- Pr: deskundig, grote betrokkenheid
- B: efficiënt en effectief, hoge cijfers
- Po: stelt leidinggevende en bepaalde collega's niet snel teleur



# Structuur

- A: helder, op papier en in werkelijkheid
- Pr: enigszins diffuus, deskundigheden van medewerkers bepalen hun plek
- B: rationeel, kan zonodig snel worden aangepast
- Po: formeel gebaseerd op functies, informeel gebaseerd op personen en interne netwerken





## Overige elementen

- De ideale leidinggevende
- Indeling in groepen van leerlingen en medewerkers
- Controle
- Veel voorkomende problemen

# Bespreek met elkaar de kenmerken van jouw school en MR

- Hoe typeer je jouw school/MR?
- Zie je verschillen in cultuur in delen van de school?
- Hebben de school en de MR dezelfde cultuur?





# Dominante factoren

- Machtencultuur (Ma)
- Rollencultuur (R)
- Takencultuur (T)
- Mensencultuur (Me)
  
- *Wat moet je hier doen om verder te komen?*



## De ideale docent

- Ma: ondergeschikte (tijd, energie)
- R: inzet tijd, kennis en kunde op basis van contract en plek in de organisatie
- T: inzet tijd, kennis en kunde t.b.v. de doelstellingen van de school
- Me: mens met eigen ambities, capaciteiten en behoeften



# Divergerende opvattingen/belangen

- Ma: discussie op basis van argumenten *en* macht
- R: voorleggen aan naasthogere leidinggevende
- T: wat het beste is voor de school telt
- Me: interessante discussie, ieder gaat zijn gang



# Structuur

- Ma: top down, informatie naar boven, opdrachten naar beneden
- R: hiërarchisch, heldere functiebeschrijvingen
- T: rondom de taken/problemen
- Me: informatie en bevoegdheden 'verhuizen' al naar gelang de individuele behoeften en ambities, wederzijdse steun en voldoening



## Overige elementen

- Toewijzing van taken
- Motivatie van de inzet
- Wijze van controle
- Motivatie van samenwerking
- Visie op rol in de maatschappelijke omgeving

## Vul nu de uitgereikte formulieren in.

- Je mag dat samen doen
- Als het goed is krijg je twee soorten 'vliegers'







# Dimensies

- procesgericht tegenover resultaatgericht
  - mensgericht tegenover werkgericht
  - organisatiegebonden tegenover professioneel
  - open tegenover gesloten
  - los tegenover strak
  - normatief tegenover pragmatisch
- 
- Glijdende schaal
  - Profiel van de school



# Procesgericht tegenover resultaatgericht

- Gerichtheid op middelen tegenover gerichtheid op doelen
- Risicovermijding tegenover bereidheid op uitdagingen in te gaan
  
- Correlaties:
  - Homogene cultuur met resultaatgericht
  - Arbeidsintensief tegenover kapitaalsintensief



# Mensgericht tegenover werkgericht

- Zorg voor de mens tegenover zorg voor de taak
- Correlaties:
  - Mensgericht en instelling werkgroepen/commissies
  - Werkgericht en (ervaren) werkdruk
  - Werkgericht en hoge anciënniteit
  - Werkgericht en minder hoog opgeleid personeel
  - Leiderschapsstijl/idealen van de oprichter(s)



# Organisatiegebonden tegenover professioneel

- Identificatie met (het deel van) de organisatie tegenover identificatie met de werkzaamheden
- Wel of geen rekening houden met persoonlijke omstandigheden/achtergronden/capaciteiten
- Correlaties:
  - Organisatiegebonden en minder hoog opgeleid personeel
  - Professioneel en grotere organisatie-eenheden



# Open tegenover gesloten

- Snel thuis voelen tegenover geheimzinnigheid
- Gewone mensen tegenover speciale mensen
  
- Correlatie:
  - Communicatie
  - Gesloten en onzekerheidsmijding



# Los tegenover strak

- Diffuse tegen over heldere structuur
- Wel of geen grappen over de organisatie
- Geen of wel kledingvoorschriften
- Niet of wel op tijd beginnen
  
- Correlaties:
  - Strak en materiaalintensief
  - Strak en hoger ziekteverzuim



# Normatief tegenover pragmatisch

- Minder of meer klantgericht
- Meer of minder gevoelig voor 'ethische kwesties'
  
- Correlaties:
  - Normatief en (semi-)overheid
  - Pragmatisch en particuliere organisaties

# Hoe zou jouw school/MR er uit zien?



1.	Procesgericht											Resultaatgericht
2.	Mensgericht											Werkgericht
3.	Organisatie											Professioneel
4.	Open											Gesloten
5.	Los											Strak
6.	Normatief											Pragmatisch





# Vragen, discussie, opmerkingen

