Welke interventies helpen om de schoolculturen van afdelingen van voorheen verschillende scholen te integreren tot één gezamenlijke cultuur?

Beantwoord door Niek van den Berg (kennismakelaar Kennisrotonde)

2 maart 2022

KR. 1358

Kort antwoord

Integratie van schoolculturen duurt een paar jaar en vraagt om een goede voorbereiding, geleidelijke stappen en een lange adem. Belangrijk is om daarbij recht doen aan cultuurverschillen uit het verleden, bijvoorbeeld door functionele oude tradities te behouden. Werken een nieuwe cultuur voor de toekomst kan door nieuwe tradities te introduceren en door te gaan samenwerken rond een nieuw onderwijsconcept of thema.

Antwoord

Onder de cultuur van een organisatie verstaan we het geheel van waarden, normen, verwachtingen en gedragsregels van de leden van die organisatie zo doen we het hier. (o.a. Bolman & Deal, 1991; Donovan, 2016; Martin, 2002; Smit, 2021). Bij een school gaat het om het personeel en de leerlingen. Er is niet altijd een homogene schoolcultuur: vaak hebben verschillende afdelingen hun eigen subcultuur; daarnaast kunnen er andere cultuurverschillen zichtbaar zijn. Die kunnen tot op zekere hoogte functioneel zijn, maar ook conflicten veroorzaken of prestaties schaden (Cameron & Quinn, 2005; Donovan, 2016).

Ook bij samenwerking en fusie tussen scholen kunnen cultuurconflicten ontstaan, zeker als de verschillen tussen de partners groot zijn en de betrokkenen zich dat niet realiseren of er onvoldoende aandacht voor hebben (Cartwright & Cooper, 1993; Donovan, 2016; Smit, 2021). Zo laat experimenteel onderzoek van Weber en Camerer (2003) zien dat de prestaties van een (in een lab gesimuleerde) fusieorganisatie dalen en dat de leden dat eerder toeschrijven aan de collega's van de fusiepartner dan aan moeilijkheden die voortkomen uit strijdige culturen. De auteurs beargumenteren dat concrete samenwerking aan nieuwe taken kan helpen om cultuurverschillen te overbruggen en tot een gedeelde cultuur te komen, maar hebben dat niet onderzocht. Hun veronderstelling komt overeen met de inzichten van Wenger (1998) dat constructieve samenwerking in een (nieuwe) gemeenschap eraan kan bijdragen dat het wij-zij-gevoel plaatsmaakt voor leren van elkaar en dat de betrokkenen het gezamenlijke ontdekken of dat gaan realiseren.

Welke interventies zijn volgens empirisch onderzoek effectief om bij fusie of samenwerking voorheen verschillende scholen (of afdelingen daarvan) tot een gezamenlijke cultuur in heel de schoolgemeenschap

te komen? Het (schaarse) onderzoek in het onderwijs leidt in combinatie met onderzoek in andere sectoren tot het volgende antwoord.

De integratie voorbereiden en een lange adem hebben

Integratie van organisatieculturen duurt doorgaans een aantal jaar, daarom is het belangrijk dat leidinggevenden de integratie goed voorbereiden, geleidelijk te werk gaan en een lange adem hebben. Dit is extra belangrijk wanneer een fusie vooral is ingegeven door financiële en strategische overwegingen en culturen van de partners niet vanzelfsprekend bij elkaar passen (Smit, 2021).

Recht doen aan cultuurverschillen uit het verleden en werken aan een nieuwe cultuur voor de toekomst

Leidinggevenden hebben er baat bij inzicht te krijgen in de culturen die samenkomen en er bewust mee aan het werk te gaan, met focus op wat de nieuwe organisatiedoelen van medewerkers vragen, zonder voorbij te gaan aan de historie. In een zes jaar omvattende kwalitatieve gevalstudie laat Donovan (2016) zien hoe de betrokkenen van een uit drie basisscholen gevormde nieuwe school in een nieuw gebouw samenwerken aan een cultuur gericht op schoolsucces van leerlingen. De schoolleiders en een transitieteam verdiepen zich vooraf in de culturen van de fusiepartners en laten in de nieuwe organisatie aanvankelijk expliciet ruimte voor cultuurverschillen door bijvoorbeeld functionele tradities uit de partnerscholen te behouden. Ook werken ze aan een nieuwe schoolcultuur door nieuwe gezamenlijke tradities en een nieuw onderwijsconcept gericht op het schoolsucces van leerlingen te introduceren. Doordat teamleden samen met dat onderwijsconcept aan het werk gaan hebben ze gelegenheid om geleidelijk hun overeenkomsten en verschillen te ervaren en te bespreken. De ruimtelijke indeling van het gebouw kan daarbij hinderen, met name als collega's moeten samenwerken terwijl ze hun werkplekken uit elkaar liggen. In deze gevalstudie bleek verder dat de communicatie voor verbetering vatbaar was: een hogere frequentie en helderheid zou beter zijn geweest, niet alleen door als schoolleiding zelf veel te communiceren maar ook door veel te luisteren.

Cultuurvorming in samenwerkingsscholen vergt extra aandacht

In Nederland is onderzoek naar vorming van een nieuwe schoolcultuur schaars. Wel is er onderzoek dat zich richt op samenwerkingsscholen die voortkomen uit een fusie van openbaar en bijzonder onderwijs. Samenwerkingsscholen komen vooral tot stand in plattelandsgebieden met afnemende bevolkings- en leerlingaantallen. Financiële en strategische overwegingen staan daarmee vaak in eerste instantie voorop, en ook valt er doorgaans weinig te kiezen uit mogelijke fusiepartners. Tijdige aandacht voor cultuurverschillen en -integratie zijn in zo'n situatie extra van belang (Renkema, 2018; Smit, 2021).

Het onderzoek naar samenwerkingsscholen richt zich met name op de levensbeschouwelijke identiteit van de nieuwe school, minder op de cultuur in brede zin. Kwalitatief onderzoek met online vragenlijsten voor directeuren van samenwerkingsscholen en vijf verdiepende casestudies laat zien dat gezamenlijke dialoog en ontmoeting rond levensbeschouwelijke thema's bijdraagt aan de ontwikkeling van een nieuwe identiteit van de schoolgemeenschap (Renkema, 2018). Hiermee lijkt dit voorbeeld op de eerder op basis van Donovan (2016) genoemde samenwerking aan nieuwe onderwijsconcepten om tot een nieuwe schoolcultuur te komen.

Overigens zijn in het kader van de levensbeschouwelijke identiteit van samenwerkingsscholen het toelatingsbeleid voor leerlingen en benoemingsbeleid voor personeel aandachtspunten. Doorgaans kiest men voor een open toelatingsbeleid voor leerlingen ongeacht hun achtergrond, en een open benoemingsbeleid, waarbij men van personeel een actieve pluriformiteit vraagt wat betreft hun bijdrage aan de levensbeschouwelijke identiteitsontwikkeling van leerlingen. Dit laatste houdt in dat medewerkers vanuit hun persoonlijke levensbeschouwelijke overtuiging erkennen dat de school een pluriforme visie heeft, instemmen met die visie en er actief vorm aan geven (Renkema, 2018).

Geraadpleegde bronnen

Bolman, L. G., & Deal T. E. (1991). Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. Jossey Bass.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cartwright, S., & Cooper C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. The Academy of Management Executive, 7(2), 57-70.

Donovan, A. B. (2016). *From trinity to unity: the merger of three school cultures into one* (Phd-thesis). Northeastern University Boston.

Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Sage Publications, Inc.

Renkema, E. (2018). *Two of a kind. The identity of cooperation schools in the Netherlands and the correlation with religious education* (proefschrift). Protestantse Theologische Universiteit.

Smit, W. (2021). Het managen van een cultuurclash: hoe kunnen we samen door één deur? ManagementImpact, 20 oktober 2021.

Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach, Management Science, 49(4), 400-415.

Wenger, E. (1998). Communities of Practice. Cambridge University Press.

Over deze vraag

Opgesteld door:	Niek van den Berg (kennismakelaar Kennisrotonde)
Vraagsteller:	docent voortgezet onderwijs
Geraadpleegde experts:	Erik Renkema (expert identiteit in samenwerkingsscholen) en Wouter Smit (expert organisatiecultuur)
Onderwijssector:	Voortgezet onderwijs

Trefwoorden: Organisatiecultuur, schoolcultuur, samenwerkingsschool

Referentie: Kennisrotonde. (2022). *Welke interventies helpen om de schoolculturen van afdelingen van voorheen verschillende scholen te integreren tot één gezamenlijke cultuur?* (KR. 1358)

Dit antwoord is gepubliceerd op Kennisrotonde.nl. De Kennisrotonde is samen met NCO en Onderwijskennis een dienst van het NRO.