

# TOP 5

## Vertrouwen als aanjager van schoolontwikkeling

### Reinoud Buijs

is opleider, adviseur bij het Centrum voor Naschooling (UvA/ HvA) en lid van Stichting De Brink. E-mail: rbuijs@cna.uva.nl

In longitudinaal onderzoek van Bryk en Schneider (2003) op meer dan 400 scholen voor primair onderwijs te Chicago komt naar voren dat ‘vertrouwen’ een aanjager is van schoolontwikkeling. Reinoud Buijs legt de relatie tussen ‘vertrouwen’ en de Nederlandse onderwijsambitie. Hij benadrukt het belang van doelgericht samenwerken en samen leren. ‘Vertrouwen’ wordt concreet gemaakt met de wens dat de lezer met nieuwe inzichten naar de eigen onderwijspraktijk gaat kijken.

**D**e ambitie van ons ministerie van onderwijs is 'om bij de beste 5 onderwijs-systemen van de wereld te horen' (Regeerakkoord, 2012). Op de PISA-ranking wel te verstaan! Dit is nu niet direct een ambitie waar leraren enthousiast van raken. Leraren zien graag dat leerlingen het goed doen voor het vak en misschien zelfs geïnteresseerd raken en met plezier naar de les komen. Maar bij de beste 5 van de wereld?

Toch lijkt de gestelde ambitie, bij de beste 5 van de wereld op de Pisa-ranking, voelbaar in de klas voor leerlingen en leraren. De cognitieve component in de onderwijspraktijk voert de boven-toon. Persoonlijke ontwikkeling en sociale vorming van leerlingen dreigen op de achtergrond terecht te komen (Biesta, 2009).

Als de resultaten onder druk komen te staan, bijvoorbeeld door een waarschuwing van de inspectie, zijn de poppen aan het dansen. Leidinggevendens voeren resultaatgesprekken en zitten met checklists, gevoed door 'weten wat werkt', achter in de klas. Eens kijken of de leraar wel doet wat een effectieve leraar zou moeten doen! Als we niet oppassen wordt de professional voor de klas geperst in een gestandaardiseerd lesmodel. De leraar wordt verleid om cosmetisch te handelen. Een beetje doen wat er op de checklist staat, als hij/zij gecontroleerd wordt.

Andere negatieve effecten van het 'persen op resultaten' zijn het 'oefenen voor de toets' om hogere resultaten te forceren en het curriculum met name te richten op taal en rekenen. Zonder af te doen aan het belang van de basisvaardigheden kan deze eenzijdige focus tot 'verschraling' van het onderwijs leiden.

De uitdaging van elke leraar om 'zoveel mogelijk' uit een leerling te halen wordt hiermee niet aangemoedigd. Ook de leerlingen merken deze 'verschraling' (Onderwijsraad, 2013) van het on-

derwijs. De ambitie van ons ministerie kan onbedoelde druk veroorzaken die op de verschillende lagen in het onderwijs wordt doorgegeven. Het wantrouwen georganiseerd op alle lagen in het onderwijs?

De leraar en de leerling krijgen het voor hun kiezen. De speelruimte van zowel de leraar als de leerling wordt gesaneerd. Onderwijsfilosoof Gert Biesta (2009) spreekt van een 'mixed blessing'. Enerzijds krijgt de leraar de erkenning dat hij/zij het verschil maakt. Aan de andere kant wordt deze 'belangrijkste schakel' in het onderwijsproces gecontroleerd als de resultaten tegenvallen.

### **Samen doelgericht werken aan verbetering**

Natuurlijk wordt de soep niet zo heet gegeten als deze wordt opgediend. Het Nederlandse onderwijs is prima en kan tegelijkertijd hier en daar beter. Hoe voorkom je 'cosmetisch handelen', werk je wel aan verbeteringen en behandel je de professional voor de klas ook echt als professional?

Als er niet direct een antwoord gegeven kan worden op een probleem, is de wil tot verbetering al aanwezig. Ook creatieve spanning zorgt voor lerende professionals (Senge, 2009). De spanning tussen de visie die je hebt en de realiteit, nodigt uit tot ontwikkelen richting die visie. Leraren doen dit voortdurend, kijken naar - en analyseren van - het leren van de kinderen. Vervolgens stellen ze het leerproces bij.

De kwaliteit van de samenwerking (Fullan, 2013) is van grote invloed op die professionele ontwikkeling. Leraren die met elkaar onderzoeken waarom resultaten tegenvallen, leerlingen niet gemotiveerd zijn of samen een lessenreeks voorbereiden kunnen grote stappen maken. Leraren willen best samenwerken, als het echt ergens toe leidt!

Een school met een structuur en cultuur die het leren van de leraren ondersteunt heeft geen 'sense

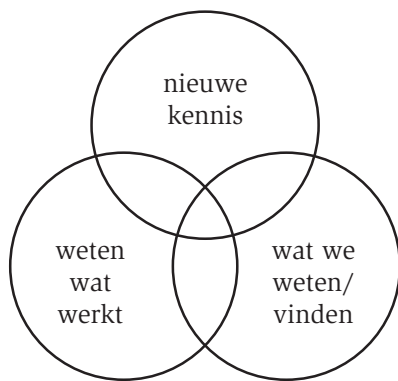
## **Het Nederlandse onderwijs is prima en kan tegelijkertijd hier en daar beter**

of urgency' nodig om beter te worden. Leraren leren namelijk continue zowel tijdens het werk, op het werk als naast het werk: ) tijdens het werk; een leraar in de klas maakt voortdurend keuzes en de vormen van collegiale visitatie en co-teaching ondersteunen ook het leren tijdens het werk;

) op het werk; de professionele dialoog tijdens een overleg, het analyseren van leerlingenswerk of data. Ook het informele leren reken ik hierbij;

) leren naast het werk; de 'onderhoudsbeurten', de scholing van de professional, het vak wordt op peil gehouden door scholing.

Leren van en met elkaar in verschillende samenstellingen, op verschillende momenten met een duidelijke koers is van belang bij schoolontwikkeling. Vergelijkbaar met het leren in de klas; als de leerling weet wat hij/zij moet leren en hoe hij/zij dit kan leren is eigenaar worden van het eigen leren eenvoudiger. Het gebruik van coöperatieve werkvormen bij dit leren maakt leren niet alleen leuk om te doen, maar vooral effectief. 'Evidence-based', weten wat werkt is 'evidence through my lens' (Hattie, 2008). Leidend is de praktijk van de professional; zijn/haar succesvolle ervaring doet er ook toe ('wat wij weten/vinden'), verbind dit met 'weten wat werkt' en creëer nieuwe kennis en nieuw handelen (figuur 1) Intuïtie en ervaring zijn van belang, mits verbonden met kennis gebaseerd op 'evidence-based'. 



Figuur 1

In gesprek met een schoolleider: *'De koers is voor onze school duidelijk. We hebben vier thema's, die iedereen kent en waar zichtbaar aan gewerkt wordt. Bij ons gaat het om '21e eeuwse vaardigheden', 'omgaan met de diversiteit in de klas', 'technologie ondersteunend aan het onderwijs' en 'leerlingmotivatie'. Als schoolleider heb ik een andere rol gekregen, namelijk van aanjager tot volger. Ik word meegenomen in de ontwikkeling die het team maakt op die vier thema's. Wel gek hoor, ik sta meer op afstand dan voorheen terwijl de ontwikkeling enorm is. Mijn motto is 'ik vertrouw iedereen totdat het tegendeel bewezen is', ik denk dat dat goed gewerkt heeft.'*

*'I have found that by trusting people until they prove themselves unworthy of that trust, a lot more happens'*

### Schoolontwikkeling met vertrouwen

Deze schoolleider slaat de spijker op de kop; vertrouwen is een aanjager van schoolontwikkeling! 'Relationeel vertrouwen' tussen leraren en leerlingen, leraren met ouders, leraren met elkaar en alle betrokkenen met de leidinggevenden heeft een positieve invloed op schoolontwikkeling en daarmee het leren van leerlingen. Vertrouwen tussen de betrokkenen is de sociale lijm die invloed heeft op het onderwijs en het welzijn van leerlingen (Bryk en Schneider, 2013). Vertrouwen be-

tekent niet 'elkaar met rust laten'. Sterker nog, vertrouwen zonder controle is naïef! Bewust van het provocerende karakter stel ik dat de autonome leraar niet bestaat. Leraren zijn met andere leraren samen autonoom! Je werkt met elkaar, leert van elkaar en houdt elkaar binnen de gestelde koers. De schoolleiding stuurt vervolgens op deze gezamenlijke zelfsturing (Mentink, 2013).

In het longitudinale onderzoek van Bryk en Schneider (2013) naar de relatie tussen vertrouwen en schoolontwikkeling komen vier thema's naar voren. Respect, persoonlijk contact (individuele verbinding), vakbekwaamheid en persoonlijke integriteit zijn bepalend voor het 'relationeel vertrouwen' wat leeft in de school.

#### Respect

Onder respect wordt hier verstaan 'openstaan voor de mening van een ander'. Echt luisteren naar elkaar, het delen van de opvattingen en het respecteren van die verschillen. Merkbaar bij en tussen alle betrokkenen in de school.

## 'True happiness involves the full use of one's power and talents'<sup>1</sup>

In een cultuur waar dit ontbreekt zie je vaker 'cosmetisch handelen' of 'pocket veto'. Dit kan één van de oorzaken zijn waardoor een afspraak geen afspraak is. Juist het uitwisselen van opvattingen brengt een team naar de dieper liggende waarden. Een tijdelijke werkbare overeenstemming geeft vervolgens richting door de keuze van een opvatting die voorlopig geldt en daarna geëvalueerd wordt (Wierdsma en Schwieringa, 2011).

#### Persoonlijk contact

Leraren weten als geen ander dat het persoonlijke contact met leerlingen de relatie ten goede komt en het leren stimuleert; 'relatie gaat voor de prestatie'! Uit het onderzoek van Bryk en Schneider komt naar voren dat het 'persoonlijk contact' van de leidinggevende zich typeert als openstaan voor anderen, actief contact zoekt met ouders, leraren en leerlingen. Het 'voorleven' door de leidinggevende veroorzaakt een cultuur van respect en vertrouwen. Het is met name deze cultuur die grote invloed heeft op 'relationeel vertrouwen'.

*'The first thing for any leader is to inspire trust'*

#### Vakbekwaamheid

Alle betrokkenen in het onderwijs willen graag dat hun inspanningen leiden tot verbeteren van de gewenste resultaten. Ouders (en leerlingen) vertrouwen op de deskundigheid van de leraren. Men verwacht van de leraren dat zij het leren organiseren in een veilige leeromgeving. Leraren verwachten van de schoolleiding eigenlijk hetzelfde, een goede werkomgeving. Eigenlijk is de vraag; heeft ieder vanuit zijn/haar rol de kwaliteit die nodig is om zijn/haar vak goed uit te oefenen en levert dit ook de te verwachten resultaten op (Covey, 2006)? Op plekken waar twijfel is over de vakbekwaamheid van de professional is vertrouwen in de organisatie niet mogelijk.

#### Persoonlijke integriteit

'Zeg je wat je doet en doe je wat je zegt' bepaalt de integriteit van mensen. Een 'succesvolle' leraar vertelt wat zij denkt dat haar 'succesvol' maakt; 'de leerlingen weten dat als ik iets zeg ik het ook echt doe'. Covey onderscheidt in Speed of trust (2006) een kwadrant met 4 essenties van persoonlijke integriteit:

- ) Congruentie; doe je wat je zegt en zeg je wat je doet?
- ) Intentie; handel je vanuit een zuiver moreel-ethisch perspectief?
- ) Resultaten; zijn de resultaten naar verwachting?
- ) Kwaliteit; vakbekwaam voor wat je doet? (zie vakbekwaamheid)

*'Stand up for what's right, in small matters and large ones, and always do what you promise'*

### **Vertrouwen op school**

Vertrouwen is mogelijk als de koers duidelijk is, we respectvol met elkaar omgaan, iedereen bekwaam is in zijn/haar vak, in verbinding staat met elkaar en handelt vanuit een moreel-ethisch perspectief. Vertrouwen groeit als de 'basiskwaliteit op orde' is en leren vooral samen doelgericht leren is. Vanuit de scholen wordt er steeds meer een ondersteunende toon

van de onderwijsinspectie ervaren. Vertrouwen in de kwaliteit van scholen, leraren en schoolleiders neemt toe. En vertrouwen zonder controle is naïef ...

### **Literatuur**

Bryk en Schneider, (maart 2003). A Core Resource for School Reform. *Volume 60, nummer 6, Creating Caring Schools blz. 40-45 Trust in Schools.*  
 Biesta, G., (2009). *For Educational Assessment, Evaluation and Accountability, Good education in age of measurement: on the need to reconnect with the question of purpose in education.*  
 Mentink, R., (2013) Sturen op zelfsturing. *Basisschoolmanagement jrg.27, nr.7*  
 Regeerakkoord (2012). *Bruggen slaan.*  
 Spitteler, J. & Buijs, R., (2013). *De Mooiste Weg, naar leren en leiderschap in het onderwijs.*  
 Onderwijsraad, (2013) *Een smalle kijk op onderwijs kwaliteit.* Bro-

chure, [www.onderwijsraad.nl](http://www.onderwijsraad.nl).  
 Hargreaves, A. en Fullan, M., (2013). *Professioneel kapitaal, de transformatie van het onderwijs in elke school*, Stichting Duurzaam Leren.  
 Wierdsma, A.F.M., en Swieringa, J., (2011). *Lerend organiseren en veranderen.*  
 Senge, P., (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization.*  
 Hattie, J.. (2008 ). *Visible learning.* A Synthesis Of Over 800 Meta-Analyses Relating To Achievement.  
 Covey, S.M.R & Merrill, R.R. , (2006). *The Speed of Trust: The one thing that changes everything.* New York: Free Press.  
 Fullan, M., (2014). *De Schoolleider.*

---

#### **Noot**

1 Alle Engelse quotes zijn afkomstig uit *The Speed of Trust* – Covey.