

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 maakt een school beter

DOOR REINOUW BUIJS

Het is de ambitie van ons ministerie van onderwijs is 'om bij de beste 5 onderwijssystemen van de wereld te horen'. 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.

Persen op resultaten

Maar die gestelde overheidsambitie is wel voelbaar in de klas. De cognitieve component in de onderwijspraktijk voert de boventoon ten koste van persoonlijke ontwikkeling en sociale vorming van leerlingen (zie ook: Biesta, 2009). Een waarschuwing van de inspectie maakt dat leidinggevend met checklists achter in de klas plaatsnemen en resultaatgesprekken gaan voeren. Doet de leraar wel die dingen waarvan we weten dat ze werken? Als we niet oppassen wordt de professional voor de klas geperst in een gestandaardiseerd lesmodel en wordt de leraar verleid om cosmetisch te handelen: bij controle een beetje doen wat er op de checklist staat. Een ander negatief effect van dit 'persen op resultaten' is het 'knijpen' in de onderbouw. Leerlingen worden liever naar het laagste niveau van de 'dakpan' geadviseerd, ook al zouden ze wellicht meer in huis hebben. Uitval in de boven-



bouw wordt hiermee voorkomen. De uitdaging van elke leraar om 'zoveel mogelijk' uit een leerling te halen wordt hiermee niet aangemoedigd.

De ambitie van ons ministerie geeft onbedoelde druk op de verschillende lagen in het onderwijs en de speelruimte van zowel de leraar als de leerling wordt gesaneerd. Een 'mixed blessing', noemt Gert Biesta dat. Enerzijds krijgt de leraar de erkenning dat hij/zij het verschil maakt. Maar tegelijkertijd gaat iedereen wel heel goed op je letten...

Werk samen in vertrouwen aan verbetering

Hoe voorkom je 'cosmetisch handelen', werk je wel aan verbeteringen en behandel je de professional voor de klas ook echt als professional? Door te weten wat professionals doet lopen. Zo is creatieve spanning tussen visie en realiteit al iets dat uitnodigt tot verdere ontwikkeling (Senge, 2009). En ook aandacht voor de kwaliteit van samenwerken – en dat willen leraren best als het ergens toe leidt - is van grote invloed (Fullan, 2013). Leraren die met elkaar onderzoeken waarom resultaten tegenvallen of leerlingen niet gemotiveerd zijn, kunnen grote stappen maken.

Zet een duidelijke koers uit en leer van en met elkaar in verschillende samenstellingen en op verschillende momenten, net als in de klas: een leerling die weet wat hij moet leren en hoe hij dit kan leren kan makkelijker eigenaar worden van het eigen leren.

In gesprek met een rector:

'De koers is voor onze school duidelijk. We hebben vier thema's, die iedereen kent en waar zichtbaar aan gewerkt wordt: '21e-eeuwse vaardigheden', 'omgaan met de diversiteit in de klas', 'technologie ondersteunend aan het onderwijs' en 'leerlingmotivatie'. Als rector heb ik de rol gekregen van aanjager tot volger. Ik word meegenomen in de ontwikkeling die het team maakt

'I have found that by trusting people until they prove themselves unworthy of that trust, a lot more happens' Jim Burke (uit: The Speed of trust, 2006)



op die vier thema's. Mijn motto is 'ik vertrouw iedereen totdat het tegendeel bewezen is', ik denk dat dat goed gewerkt heeft.'

Deze rector slaat de spijker op de kop; vertrouwen is een aanjager van schoolontwikkeling. 'Relationeel vertrouwen' tussen leraren en leerlingen, leraren en ouders, leraren onderling en tussen alle betrokkenen en de leidinggeven- den heeft een positieve invloed op schoolontwikkeling en daarmee op het leren van leerlingen. Leraren zijn met andere leraren samen autonoom en de schoolleiding stuurt vervolgens op deze gezamenlijke zelfsturing (Mentink, 2013). Vertrouwen betekent dus niet 'elkaar met rust laten', vertrouwen zonder controle is naïef.

Vier aspecten van vertrouwen

Bryk en Schneider (2013) constateren in longitudinaal onderzoek naar de relatie tussen vertrouwen en school- ontwikkeling dat (1) respect, (2) persoonlijk contact (indi- viduele verbinding), (3) vakbekwaamheid en (4) persoonlijke integriteit bepalend zijn voor het 'relationeel vertrouwen' binnen de school.

Respect

Openstaan voor de mening van een ander, echt luisteren naar elkaar, het delen van de opvattingen en het respecteren van de verschillen. Juist het uitwisselen van opvattingen brengt een team naar de dieper liggende waarden. Een tijde- lijke werkbare overeenstemming geeft vervolgens richting. (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 stimu-

leert. Bryk en Schneider stellen vast dat leidinggeven- den die openstaan voor anderen, actief contact zoeken met ouders, leraren en leerlingen door dit 'voorleven van persoonlijk contact' een cultuur van respect en vertrouwen in de school brengen. Dit is van grote invloed op 'relationeel vertrouwen'.

Vakbekwaamheid

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 ver- wachte resultaten op? (Covey, 2006) Op plekken waar twijfel is over de vakbekwaamheid van de professional is vertrou- wen in de organisatie niet mogelijk.

Persoonlijke integriteit

Zeg je wat je doet en doe je wat je zegt. Daarin ligt de inte- griteit van mensen. Een leraar vertelt wat zij denkt dat haar 'succesvol' maakt; 'de leerlingen weten dat als ik iets zeg ik het ook echt doe'. Franklin 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 per- spectief?
- Resultaten; zijn de resultaten naar verwachting?
- Kwaliteit; vakbekwaam voor wat je doet? (zie vakbe- kwaamheid)

Vertrouwen is mogelijk als de koers duidelijk is, we respect- vol 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 'basis- kwaliteit op orde' is en als leren vooral samen doelgericht leren is. ●

► **Reinoud Buijs is opleider, adviseur bij het Centrum voor Nascholing (UvA/ HvA) en lid van Stichting De Brink, rbuijs@cna.uva.nl**

Bronnen:

- **Bryk en Schneider, maart 2003, Volume 60, nummer 6, Creating Caring Schools blz. 40-45 Trust in Schools: A Core Resource for School Reform**
- **Biesta, G., (2009) For Educational Assessment, Evaluation and Ac- countability, 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**
- **Spitteler, J. & Buijs, R. (2013) De Mooiste Weg, naar leren en leider- schap in het onderwijs**
- **Onderwijsraad, een smalle kijk op onderwijs kwaliteit (2013). Bro- chure, 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, F. (2006) The Speed of trust**
- **Fullan, M. (verwacht juni 2014) De Schoolleider**