

# Informatiekaart

## “Kleedkamer“ Collective Efficacy

Voor de implementatie van het begrip “kleedkamer” en collective efficacy verwijzen wij naar de bijgaande kwaliteitskaart

### Inleiding

Binnen het onderwijs is kansenongelijkheid een onderwerp dat hoog op de agenda staat. Hoe zorgen scholen ervoor dat kinderen van laaggeschoolde ouders, die opgroeien in een andere cultuur, in armoede of andere problemen thuis, toch tot bloei kunnen komen op school en dezelfde kansen krijgen als kinderen van hoogopgeleide ouders in de betere welstandklassen?

Ilias El Hadioui heeft onderzoek gedaan naar kansenongelijkheid, vooral binnen de grootstedelijke omgeving en heeft daar zijn theorie over de Transformatieve School over ontwikkeld. Binnen een transformatieve school vind je transformatieve schoolleiders. Deze schoolleiders creëren een lerende cultuur, waarbij de doelen van de schoolorganisatie een centrale rol spelen.

Transformatief leiderschap richt zich via individuele ontwikkeling van de leerkracht op teamontwikkeling.

Transformatieve leiders hebben drie doelen (Slegers, P.J.C., Leiding geven aan leren. Nijmegen, 1999).

Deze drie doelen komen allemaal terug in de kwaliteitskaart Kleedkamer. Op deze informatiekaart tref je de samenvatting aan van het gedachtengoed rondom de Transformatieve School die ten grondslag ligt aan deze kwaliteitskaart.

### Doelen

- 1. Het samen met leerkrachten ontwikkelen en bewaken van een professionele samenwerkingscultuur.**
- 2. Het ondersteunen en stimuleren van de professionele ontwikkeling van leerkrachten.**
- 3. Het ondersteunen van leerkrachten bij het zo effectief mogelijk oplossen van door hen ondervonden problemen.**

### Theorie van de transformatieve school

(Ilias El Hadioui et al., 2019)

De sociale en culturele codes van leerlingen, ouders en leerkrachten in de grote stad kunnen flink van elkaar verschillen. Hierdoor ontstaat een pedagogische mismatch in de begeleiding van kinderen. In een zeer diverse omgeving zijn er veel verschillende leefwerelden met sociale codes die botsen met elkaar. Je hebt als schoolleider en als leerkracht kennis van deze sociale codes nodig (normen, omgangsvormen, verwachtingen) zodat een school kan anticiperen op verschillen in sociale codes in het contact met leerlingen en ouders.

El Hadioui beschrijft de metafoer van verschillende ladders: met een thuiscontext, schoolcontext en peercontext (straatcultuur), ladders waarop leerlingen kunnen klimmen. Hoe hoger je op een ladder komt, hoe succesvoller je bent in die context. Maar stijgen op de ene ladder kan zorgen voor een daling op de andere en andersom. Een daling op een ladder veroorzaakt sociale pijn en dat veroorzaakt gedragsproblemen. De school, de leerkracht, heeft een repertoire nodig voor de momenten dat codes botsen tussen de sociale ladders.

We willen dat leerlingen het juiste effectieve gedrag op de schoolladder laten zien en succesvol taken verrichten. Het is belangrijk dat leerlingen erin geloven dat zij dit gedrag ook kunnen laten zien. Dit noem je de **self-efficacy** van leerlingen.

Leerkrachten zijn hierin een belangrijke schakel. Ook zij moeten in hun eigen aanpak kunnen geloven om leerlingen effectief te laten leren en te socialiseren; de self-efficacy van leerkrachten. Belangrijk, want dit heeft invloed op de leerresultaten, de motivatie en de emotionele ontwikkeling van leerlingen. Als het team deze visie kan delen is er sprake van **collective efficacy**.

Uit het onderzoek van El Hadioui blijkt dat scholen waarbij de self-efficacy van een leerkracht hoog is en er vooral ook binnen een team een sterke collective efficacy aanwezig is, het beste presteren waar het gaat om leerresultaten, motivatie en ontwikkeling van leerlingen.



# De metaforen van de Transformatieve School

El Hadioui gebruikt naast de metafoer van de ladders nog een metafoer. Hij bekijkt de schoolcultuur vanuit een dramaturgische lens.

**Het podium** en **het publiek** kun je zien als het klaslokaal. **Achter de coulissen** is de onderlinge afstemming van de leerkrachten, het collective efficacy. Een 'backstage' cultuur waarin iedereen binnen een school zich veilig en fijn voelt om te leren van en met elkaar, waarin ze ervaringen kunnen delen en onzekerheden kunnen benoemen.

## Hier is de rol van de schoolleider belangrijk!

Deze backstage momenten zijn verdeeld in formele momenten (studiedagen, vergaderingen) en informele momenten (pauzes, sociale media). Deze informele momenten kun je zien als de 'kleedkamer' en zijn lastiger te managen als schoolleider. Wat er in de kleedkamer gebeurt versterkt of ondermijnt de acties van de schoolleider en de formele momenten. Een goed functionerende kleedkamer is de hefboom voor een succesvolle transformatieve school.

## Kwaliteitskaart Kleedkamer

Omdat de kleedkamer een uiterst belangrijke rol speelt in de theorie van de transformatieve school, moet de schoolleider oog hebben voor de informele cultuur binnen de school.

De self-efficacy van leerlingen en leerkrachten is verbonden met de professionele cultuur binnen een school. Een school met een goede professionele cultuur:

**Heeft een leerkracht die zich professioneel wil ontwikkelen, het verschil wil uitmaken voor alle leerlingen, die zich kwetsbaar durft op te stellen op de momenten dat de eigen competenties niet toereikend zijn**

**Heeft een professioneel team waarin iedereen zich veilig voelt om inzichten te delen en ter discussie te stellen, waarin de leerkrachten de overhand hebben die met vertrouwen willen werken aan de collective efficacy**

**Reflecteert op wat er nodig is om leerlingen te laten klimmen op de schoolladder, die andere strategieën durven te hanteren zodat alle leerlingen de kans krijgen om te klimmen op de schoolladder**

Vanuit onze deelname aan de kenniskring 'kansenongelijkheid' presenteren wij een kwaliteitskaart waarin benoemd wordt waar een schoolleider aan kan werken om de kleedkamer goed te laten functioneren.

We omschrijven in de kwaliteitskaart de doelen die de schoolleider wil nastreven in de kleedkamer, met de bijbehorende interventies en hoe je die vorm zou kunnen geven.

Kwaliteitskaarten functioneren niet als een top-down opgelegde wijze van werken. De kwaliteitskaart is bedoeld om als schoolleider samen met het team uitvoerig te bespreken, aanpassingen te doen en de kaart zo in te richten dat de doelen en de interventies vastgesteld en ondersteund worden door het hele team binnen de school.

De kwaliteitskaart is te gebruiken als 'praatdocument' in het schoolteam, maar kan ook eenvoudig ingevoerd worden als kwaliteitskaart in WMK/Parnassys, dat op veel scholen als kwaliteitsinstrument wordt gebruikt.

Onze wens is dat er voor de hele dramaturgische metafoer kwaliteitskaarten ontwikkeld worden, niet alleen voor de kleedkamer, maar ook voor de coulissen (de vergaderingen, studiedagen en nascholing), voor het podium (het lesgeven in de klas) en voor het publiek (klassenmanagement en ouderbetrokkenheid).

Kim de Mos  
Annemarie Hoornsman

Kenniskring schoolleiders PO/kansen(on)gelijkheid/2021



# Bronnen

## Boeken over kansen(on)gelijkheid:

- Switchen en Klimmen (Iliass El Hadioui)
- Hoe de straat de school binnendringt (Iliass El Hadioui)
- Werk maken van gelijke kansen ( van den Bergh, Denessen, Volman) <https://didactiefonline.nl/artikel/werk-maken-van-gelijke-kansen>

## Podcasts over de transformatieve school:

- <https://www.stitcher.com/show/isa-podcast/episode/kansenongelijkheid-onderwijs-en-de-grote-stad-iliass-el-hadioui-77807604>
- <https://www.kennisnet.nl/artikel/6627/iliass-el-hadioui-grondlegger-van-de-transformatieve-school/>
- <https://soundcloud.com/user-269461375-656514523/nuffic-podcast-interview-met-illias-el-hadioui>

## Podcast over leiderschap:

- Tjipcast André de Waal over High Performance Management

## Video (youtube) over de transformatieve school:

- <https://debalie.nl/programma/mijn-idee-voor-onderwijs-met-iliass-el-hadioui/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=bW3hp9StP-E> (tedtalk, engelstalig)

## Bronnenboeken voor in de kleedkamer:

- Op schouders van reuzen (Kirschner, Claessens) <https://didactiefonline.nl/artikel/op-de-schouders-van-reuzen>
- Wijze lessen (Surma, Vanhoyweghen, Sluijsmans, Camp, Muijs, Kirschner) <https://didactiefonline.nl/artikel/nieuw-wijze-lessen>
- Jongens zijn slimmer dan meisjes (Hulshof, Debruyckere, Kirschner)

## Andere bronnen voor in de kleedkamer:

- Tjipcast <https://tjipcast.nl/>
- <https://www.youtube.com/channel/UCXosXpRNSH0F8GDkZF7ut2Q/videos> (LLearn kanaal)
- ResearchEd: <https://researched.eu/>

