

Kwaliteitskaart

“Kleedkamer“ Collective Efficacy

Voor meer informatie over de achtergrond van deze kwaliteitskaart verwijzen wij naar de bijgaande informatiekaart

Het doel van deze kwaliteitskaart is om een beeld te geven aan welke voorwaarden een schoolleider kan werken, binnen het thema ‘Kansenongelijkheid’, om een goed functionerende ‘Kleedkamer’ binnen de school te organiseren uitgaande van het gedachtengoed van de Transformatieve School.

Deze kwaliteitskaart kunnen schoolleiders toepassen binnen het Parnassys WMK systeem.

Een kwaliteitskaart maak je meestal op het niveau van een Quick Scan, maar deze kaart is het beste in te zetten als Schooldiagnose Kleedkamer binnen het onderwerp Transformatieve School. Met vier indicatoren (de doelen) en bij iedere indicator good practice (de interventies).

Wat verstaan we onder de kleedkamer?

De metafoor komt uit het gedachtengoed van Ilias El Hadioui over de Transformatieve School, over kansenongelijkheid in een diverse omgeving op school. Binnen dit programma bekijkt hij de schoolcultuur vanuit een dramaturgische lens waarbinnen de kleedkamer een belangrijke plek heeft.

Het klaslokaal kun je zien als *het podium*.

Achter de coulissen is de onderlinge afstemming en overtuiging 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 in de formele momenten, de kleedkamer is de hefboom voor een succesvolle transformatieve school.

Voor meer informatie over de Transformatieve School verwijzen we naar de [informatiekaart](#).

Indicatoren

- **De schoolleider zorgt dat er een kleedkamer is: een plek voor informele momenten waarbinnen de visie van de transformatieve school aanwezig is**
 - **De schoolleider zorgt voor een open cultuur, gebaseerd op vertrouwen, juist ook in de informele momenten**
 - **Het team voelt zich (mede) verantwoordelijk voor de school als geheel**
- **Het team werkt met anderen samen, reflecteert en durft daar acties aan te verbinden, het team durft te veranderen en is bereid zich te ontwikkelen**



Kwaliteitskaart

“Kleedkamer“ Collective Efficacy

Voor meer informatie over de achtergrond van deze kwaliteitskaart verwijzen wij naar de bijgaande informatiekaart

Doel:

De schoolleider zorgt dat er een kleedkamer is: een plek voor informele momenten waarbinnen de visie van de transformatieve school aanwezig is.

Toelichting: Als de leerkrachten elkaar informeel niet of nauwelijks kunnen treffen is dat een gemiste kans. Het informele contact kan de inspanningen om collective efficacy te bereiken enorm versterken. Zonder kleedkamer geen teamvorming. In de praktijk betekent dit dat leerkrachten de tijd moeten hebben om het gesprek met elkaar aan te gaan: de tijd na de les moet dus niet helemaal volgepland zijn met vergaderingen, schooltaken etc. De ruimte en de voorzieningen doen er ook toe. Voldoende stoelen, de opstelling, goede koffie/thee.



Interventies

1. De schoolleider zorgt ervoor dat er meerdere ontmoetingsmomenten per week zijn waarop het team met elkaar kan zijn: de informele momenten doen ertoe en hiervoor moet dus tijd gemaakt worden.
2. De schoolleider zorgt ervoor dat er een goede plek met voorzieningen beschikbaar is voor informele momenten.
3. De schoolleider motiveert alle leden van het team om gebruik te maken van deze pauzes en ontmoetingsmomenten, en voorkomt het vormen van informele sub-groepjes in een team.



**STERK
STAALTJE**
Schoolleiderschap

Praktijkervaringen Wereldwijs Bilthoven

Wat ons echt raakte toen we Ilias El Hadioui zijn verhaal hoorden tijdens een onderwijsavond van het Nivoz in Driebergen:

“Het best presterende team is niet het team dat trakteert als ze iets te vieren hebben, maar het team dat trakteert én de tijd neemt om het samen op te eten!”

In alle eenvoud is dit zo waar. Hier gaat het om.

In de corona-tijd hebben we ontdekt hoe snel de sfeer in een team anders wordt als de mensen elkaar niet meer mogen/kunnen ontmoeten. Er ontstaan sub-groepjes, er ontstaat sneller wrevel om de doodeenvoudige reden dat mensen elkaar te weinig zien en spreken, kleine ergernissen worden niet uitgesproken en dat heeft natuurlijk gevolgen voor je ‘teamgevoel’.

Kwaliteitskaart

“Kleedkamer“ Collective Efficacy

Voor meer informatie over de achtergrond van deze kwaliteitskaart verwijzen wij naar de bijgaande informatiekaart

Doel:

De schoolleider zorgt voor een open cultuur, gebaseerd op vertrouwen, juist ook tijdens de informele momenten.

Toelichting: De informele momenten zijn ook de momenten waarop een team stoom af kan en moet blazen. Een leerkracht moet zich veilig voelen in een team zodat ook frustratie geuit kan worden. Een leerkracht die een faalmoment heeft meegemaakt moet zich gesteund voelen in het team. Fouten maken mag en erover spreken is goed, zo kunnen collega's elkaar ondersteunen. Stoom afblazen betekent dat er soms respectloos gesproken wordt over collega's, leerlingen of ouders. Dat is niet per se erg, maar dat is wel een onderwerp dat de schoolleider bespreekbaar maakt. Individueel of in de groep.

Interventies

1. De schoolleider maakt spanningen en meningsverschillen bespreekbaar.
2. De schoolleider zorgt ervoor dat iedereen altijd respectvol over collega's, kinderen en ouders spreekt.
3. De schoolleider draagt zorg voor een open cultuur waar successen, problemen en voorbeelden worden besproken, inzichten gedeeld kunnen worden en complimenten worden gegeven.
4. De schoolleider waardeert kritische vragen van leerkrachten en neemt de kritiek serieus.
5. De schoolleider zorgt ervoor dat leerkrachten ook hun eigen onderwijs ter discussie durven stellen.
6. De schoolleider voert individuele gesprekken met leerkrachten die zich onttrekken aan een open cultuur.
7. De schoolleider vertoont voorbeeldgedrag, practice what you preach



**STERK
STAALTJE**
Schoolleiderschap

Praktijkervaringen Don Sarto, Tilburg

Een belangrijke pijler van de transformatieve school vinden wij de hoge verwachtingen die je van elkaar hebt. Van collega's, maar ook van alle kinderen en ook van alle ouders. Je hoort die verwachtingen echt terug in de manier waarop je over elkaar spreekt. Het doet iets met een team als je elkaar scherp houdt over hoe je over elkaar spreekt en dat is heel mooi om te zien. Je creëert ook vertrouwen in elkaar als je respectvol met elkaar omgaat.

Praktijkervaringen van Kim de Mos, interim schooldirecteur

Een professionele cultuur is belangrijk. Maar soms wordt er vergeten hoe belangrijk het is dat mensen zich veilig en goed voelen in een groep. Dat begint met je goed voelen over jezelf binnen de schoolorganisatie. Ik loop als schoolleider veel rond, ben zichtbaar en laat mensen zien dat ik hen zie. Soms moet ik mijzelf er echt toe zetten, want het kost mij ook veel energie. Maar als ik dan merk hoeveel het oplevert dan ga ik er weer voor! Zodra leerkrachten stevig in de school staan dan is er veel meer ruimte om goed naar zichzelf en naar elkaar te kijken en te luisteren.

Kwaliteitskaart

“Kleedkamer“ Collective Efficacy

Voor meer informatie over de achtergrond van deze kwaliteitskaart verwijzen wij naar de bijgaande informatiekaart

Doel:

Het team voelt zich (mede) verantwoordelijk voor de school als geheel.

Toelichting: Collective Efficacy houdt in dat je je met het hele team verantwoordelijk voelt voor alles wat er gebeurt op school. De uitdaging van een leerkracht of een leerling is een zaak van het hele team. Je steunt elkaar, je helpt elkaar. De informele setting is een uitstekende plek om een groepsoverstijgend ballonnetje op te laten voor een nieuw idee, of om elkaar aan te spreken over een kleine ergernis.



Interventies

1. De schoolleider erkent en waardeert ook in de informele setting zichtbaar de verschillen tussen leraren.
 2. De schoolleider zorgt dat de successen gevierd worden en zichtbaar zijn voor het hele team.
3. De schoolleider onderneemt actie op concrete verbeterpunten en koppelt dat terug naar het team.
 4. De schoolleider faciliteert en stimuleert samenwerking tussen de teamleden naar aanleiding van informeel contact in de kleedkamer.
5. De schoolleider zorgt ervoor dat de met elkaar gemaakte afspraken op school worden uitgevoerd en spreekt collega's aan als dat nodig is.



**STERK
STAALTJE
Schoolleiderschap**

Praktijkervaringen Wereldwijs Bilthoven

Naar aanleiding van een Master-Sen studie van één van onze leerkrachten zijn we met de hele school aan de slag gegaan met de executieve functies van kinderen en het gedrag in de klas én daarbuiten.

Na een aantal jaren bemerken we het verschil, door hier gezamenlijk in op te trekken is de sfeer in de hele school verbeterd en is er meer rust in de klassen, er wordt vrijwel niet meer gepest. Cruciaal daarbij is dat we de afspraken allemaal naleven, van groep 1 tot en met groep 8, en dat je elkaar gemakkelijk aanspreekt als je ziet dat een collega het even laat versloffen.

We spreken elkaars leerlingen aan in de gang als dat nodig is, ook voor een compliment. Er is rust en duidelijkheid in de school. Dat is ook heel fijn voor startende collega's en stagiaires, zij hoeven niet eerst de orde in de klas 'te bevechten'.

Kwaliteitskaart

“Kleedkamer“ Collective Efficacy

Voor meer informatie over de achtergrond van deze kwaliteitskaart verwijzen wij naar de bijgaande informatiekaart

Doel:

Het team werkt met anderen samen, reflecteert en durft daar acties aan te verbinden, het team durft te veranderen en is bereid zich te ontwikkelen.

Toelichting: De kleedkamer is de broedplaats voor het samen leren. Hier komen de eerste signalen waarop de schoolleider kan inhaken voor het samen leren, nascholingsbehoeften etc. Een goed functionerende kleedkamer is de plek waar het team brainstormt, proeftuintjes in gang zet etc. Het motiveert enorm als de leerkrachten weten dat de plannen en onderwerpen die daar besproken worden ook omgezet kunnen worden in concrete acties in ‘de coulissen’ van de transformatieve school: vakliteratuur, uitnodigen van sprekers in de school, onderzoek naar nieuwe methodes of werkwijzen, gespreksonderwerpen op een studiedag etc.



Interventies

1. De schoolleider zorgt dat leraren van elkaar leren door te weten welke expertise er in het team aanwezig is en door deze expertise goed in te zetten en uit te dragen.
2. De schoolleider zorgt voor verdieping van de dialoog: wat zijn de feiten, waar zijn je argumenten op gebaseerd, hoe onderbouw je je keuzes en hoe zou je er meer kennis over kunnen vinden.
3. De schoolleider zorgt voor een cultuur waarbinnen creatief en ‘out of the box’ gedacht mag worden, maar altijd op basis van feiten.
4. De schoolleider zorgt voor het leren door in de kleedkamer te benoemen wat er kan en mag en wat er gebeurt op het gebied van de aanschaf van boeken, artikelen, tijdschriften, bijwonen van symposia etc. door leerkrachten.
5. De schoolleider zorgt dat nieuwe ideeën en proeftuinen die ontstaan in de kleedkamer verbonden worden aan concrete situaties en meegenomen worden naar de formele momenten in de backstage cultuur van de transformatieve school.



**STERK
STAALTJE**
Schoolleiderschap

Praktijkervaringen De Achtbaan Utrecht

Samen leren levert veel op. Maar bij elkaar kijken lukt niet altijd. Daarom filmen we af en toe onze lessen. Bijvoorbeeld wanneer we ergens mee zitten of juist iets moois willen laten zien.

Toen we hiermee begonnen keken we de filmpjes met één collega. Maar nu delen we deze filmpjes in de bouw. We vragen om feedback of soms wordt er een stukje gebruikt om juist een good practice te delen.