

Cultuur van hoge verwachtingen

Welke manier van interacteren en differentiëren de leraar hanteert, is van belang bij het laten zien van hoge verwachtingen en medebepalend voor de cultuur van de school en van een klas.

Cultuur van de school

Cultuur is een min of meer vaste verzameling van routines, regels en normen, die het gedrag leiden (Schein 2004). De cultuur die op een school heerst, beïnvloedt het gedrag van haar leraren. Het is voor leraren al ingewikkeld genoeg om hoge-verwachtingengedrag aan te leren (Voerman, Meijer, Korthagen & Simons, 2014b), daarom vraagt volhouden van dat gedrag om een cultuur van hoge verwachtingen in de school (Hargreaves & Fullan, 2012). Cultuur wordt volgens Schein (2004) steeds vormgegeven en beïnvloed door de manier waarop docenten met elkaar omgaan, en kan daarom veranderen.

Figuur 6 is een onderdeel uit het model van de hoge verwachtingen in figuur 3. Zij laat de cultuur zien als kenmerk van de school, die van invloed is op de verwachtingen en het verwachtingengedrag van de leraren.

Figuur 6 Cultuur als kenmerk van de school, van invloed op de verwachtingen van de leraar



In een hoge-verwachtingencultuur is het van belang dat leidinggevenden en leraren en leraren onderling acteren vanuit hoge verwachtingen van elkaar. Onderzoeken laten namelijk

zien dat hoge-verwachtingengedrag hetzelfde effect heeft op medewerkers als op leerlingen: medewerkers gaan hun werk beter doen als hun leidinggevendende hoge verwachtingen van hen hebben (Berman, 2015; Kierein & Gold, 2000; Rosenthal, 1994). Veestraeten, Johnson, Leroy, Sy en Sels (2021) beschrijven dit Pygmalion-effect op de werkvloer als volgt: door hoge verwachtingen te hebben van medewerkers, ontwikkelen deze medewerkers hogere verwachtingen van zichzelf en krijgen ze meer geloof in eigen kunnen, en dat zorgt weer voor meer betrokkenheid op het werk. En als mensen meer betrokken zijn bij hun werk, doen zij hun werk beter (Mann & Harter, 2016). Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het vormgeven en veranderen van de cultuur: leidinggeven betekent het creëren en managen van de cultuur van bijvoorbeeld de schoolorganisatie. Daarmee zijn cultuur en leiderschap onlosmakelijk met elkaar verbonden. Leidinggevenden zijn cultuurdragers en bepalen of er bijvoorbeeld feedback wordt gegeven en welke vragen er worden gesteld (Adey, 2006'; Fullan, 2009, Voerman, 2021). Uiteraard hebben leraren ook invloed op de cultuur van een school. Echter als een individuele leraar anders les gaat geven, bijvoorbeeld op basis van hoge-verwachtingengedrag, en de anderen niet, dan blijft de invloed zeer beperkt en is de kans groot dat de leraar uiteindelijk weer gaat lesgeven zoals eerst (Fullan, 2009).

Gezien het bovenstaande is het van belang dat scholen zich bewust worden van hun cultuur ten aanzien van verwachtingen. Dat is een belangrijke stap in de ontwikkeling naar een hoge-verwachtingencultuur.

Cultuur van de klas

Waar de cultuur van de school invloed heeft op het gedrag en de verwachtingen van een leraar, heeft het gedrag van die leraar weer invloed op de cultuur van de klas.

Of er een cultuur van hoge verwachtingen in de klas heerst, is afhankelijk van de manier waarop leraren in de klas met de leerlingen omgaan: hoe en wie ze feedback geven en vragen stellen, wie ze wel of geen aanwijzingen geven en (onnodig) helpen, of ze hoge-verwachtingengedrag laten zien in hun interactie, of juist niet. Ik geef een voorbeeld.

Cultuurverandering in de klas

In de school waar ik mijn loopbaan begonnen ben, een vmbo met voornamelijk basis- en kaderleerlingen, zaten alleen jongens en werkten alleen mannelijke leraren. Er waren duidelijke geschreven en ongeschreven regels. Als orthopedagoog, en later als – enige – lerares, had ik het daar soms moeilijk mee. Een van de ongeschreven regels op school was dat de leerlingen hun jas mochten aanhouden in de klas. Ik was daar niet blij mee,

Hoge verwachtingen gaan over (n)u

Lectoraat Didactiek van de hoge verwachtingen

want ik vond het ongezeilig en het leek in mijn beleving net of de leerlingen elk moment, midden in mijn les, weg konden gaan. Bovendien ging de klas niet echt lekker ruiken... In mijn lessen ben ik toen een mini-cultuurverandering begonnen: mijn leerlingen moesten hun jas uitdoen. En hoewel dat op veel weerstand stuitte bij de leerlingen, is het me uiteindelijk gelukt om ze te leren dat ze in mijn lessen hun jas uit moesten doen. Het heeft me wel drie maanden gekost en ik heb ook veel standvastigheid moeten tonen, want hun verweer was natuurlijk: bij de andere leraren mag het wel!

Uiteindelijk kwamen bij mij de leerlingen de klas binnen, gingen zitten en deden hun jas uit. Maar dat vergde wel van mij dat ik duidelijk en consequent was in mijn aanpak, en dus leiderschap toonde in hoe ik wilde dat de leerlingen zich gedroegen. Want natuurlijk gingen ze in discussie en maakten ze vooral vergelijkingen met andere leraren, want van die leraren mocht het wel. Ik moest echt stevig in mijn schoenen staan om het voor elkaar te krijgen. Omdat de andere leraren de regel niet aanpasten, moest ik elk nieuw schooljaar, met nieuwe klassen opnieuw duidelijk zijn over hoe ik het graag wilde in mijn klas. Omdat ik het zo belangrijk vond, had ik dat er graag voor over. Hier was sprake van een Galatea effect: ondanks dat ik een startende leraar was, en tegen de cultuur van de school in, wilde ik heel graag dat mijn leerlingen hun jas uitdeden. Ik verwachtte daarmee van mijzelf dat ik het ondanks de tegenstand van de leerlingen vol zou houden. En mijn zelfvertrouwen, dat ik dat voor elkaar ging krijgen, groeide elk jaar.

In het voorbeeld is te zien hoe leraren invloed hebben op de cultuur in hun klas, bijvoorbeeld door een ongeschreven regel niet te accepteren en ander gedrag te vragen van hun leerlingen.

Een tweede aspect van cultuur in de klas is de manier waarop de leerlingen met elkaar omgaan. Ik geef hiervoor als voorbeeld uitspraken van een leraar op een vmbo, in het kader van een training didactisch coachen.

Cultuurverandering bij leerlingen onderling

'Ik ben bezig in mijn lessen meer feedback te geven en vooral positieve feedback. Dat kost me echt moeite, ik vergeet het ook nog vaak. En ik nodig leerlingen ook uit om elkaar positieve feedback te geven, hoe lastig ze het ook vinden. Wat me echt motiveert om het te blijven doen, is dat ik zie dat leerlingen nu onderling ook – zonder dat ik het vraag – elkaar positieve feedback gaan geven. Met een goede sfeer in de klas tot gevolg.'

In het voorbeeld betreft het een observatie van een leraar, waarin hij het effect beschrijft van zijn gedrag op het gedrag van zijn leerlingen. Volgens Korthagen, Loughran en Lunenberg

Hoge verwachtingen gaan over (n)u

Lectoraat Didactiek van de hoge verwachtingen

(2005) is een rol van lerarenopleiders ook dat zij model staan voor hun studenten tijdens het lesgeven. In 2007 hebben Lunenberg, Korthagen en Swennen die visie nog aangescherpt door te benadrukken dat de manier waarop lerarenopleiders model staan een belangrijke factor is in het leren van leraargedrag door studenten. Een van de onderwerpen die opgenomen staan in de werkzaamheden van het lectoraat, is onderzoek doen naar de invloed van hoge-verwachtingengedrag van leraren op het gedrag van leraren in opleiding.

Referenties:

- Adey, P. (2006). A model for the professional development of teachers' thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 1, 49-56.
- Berman, E. (2015) *Performance and productivity in public and non-profit organizations*. New York and London: Routledge.
- Fullan, M.G. (2009). Leadership development: The larger context. *Educational leadership*, 67, 45-50.
- Hargreaves, A., & Fullan, M.G. (2012). *Professional capital. Transforming teaching in every school*. New York: Routledge.
- Kierein, N., & Gold, M. (2000). Pygmalion in work organizations: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 913-928. doi:10.1002/1099-1379
- Korthagen, F. A. J., Loughran, J., & Lunenberg, M. (2005). Teaching teachers: Studies into the expertise of teacher educators. *Teaching and Teacher Education*, 21(2), 107-115.
- Lunenberg, M., Korthagen, F.A.J., & Swennen, A. (2007). The teacher educator as a role model. *Teaching and Teacher Education*, 23, 586-601.
- Mann, A., & Harter, J. (2016, 7 januari). *The worldwide employee engagement crisis*. Geraadpleegd op 30 mei 2021, van <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: a 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3, 176-179.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Wiley and sons.
- Vestraeten, M., Johnson, S., Leroy, H., Sy, T., & Sels, L. (2021). Exploring the bounds of pygmalion effects: congruence of implicit followership theories drives and binds leader performance expectations and follower work engagement. *Journal of leadership and organizational studies*, 38, 137-153. doi:10.1177/1548051820980428
- Voerman, A. Meijer, P.C., Korthagen, F.A.J., & Simons, P.R.J. (2014b). Promoting effective teacher-feedback: From theory to practice through a multiple component trajectory for professional development. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, (21), 990-1009.

Hoge verwachtingen gaan over (n)u

Lectoraat Didactiek van de hoge verwachtingen