



**WOUTER SIEBERS**

senior onderwijsadviseur bij Expertis en projectleider van SEL-methode Kwink, wouter.siebers@expertis.nl

**MICHEL FRERIKS**

redacteur van BSM en onderwijsadviseur bij Expertis, michel.freriks@expertis.nl

Soms kan één leraar met zijn/haar houding startende leraren beïnvloeden en het enthousiasme binnen je team laten afbrokkelen. Hoe overwin je verdeeldheid binnen schoolteams? En wat betekent deze verdeeldheid voor de kansengelijkheid van je leerlingen? Anthony Muhammad schreef er een interessant boek over. In dit artikel een overzicht van zijn gedachtengoed en praktische suggesties, gebaseerd op zijn werk, om weerstand binnen je team te verminderen.

INZICHT EN OPLOSSINGEN VAN ANTHONY MUHAMMAD

## VERDEEL EN HEERS? NIET IN MIJN TEAM!

**K**ansenongelijkheid in het onderwijs is een hardnekkig probleem. Om gelijke kansen te realiseren, is het essentieel dat alle leerlingen geletterd en gecijferd de school verlaten. Maar hoe geef je gelijke kansen écht vorm binnen een schoolteam? Daarvoor moeten we verder kijken dan alleen de leerling. Anthony Muhammad laat zien dat leerkrachtgedrag sterk beïnvloed wordt door diepgewortelde overtuigingen over de maatschappij, de leerling en het onderwijssysteem zelf. Die overtuigingen noemt hij voorbeschikking. Voorbeschikking verklaart waarom leraren verschillend omgaan met dezelfde werkelijkheid. Muhammad onderscheidt drie vormen: perceptueel, intrinsiek en institutioneel. Samen vormen ze de context waarin leerkrachten keuzes maken – en waarin leerlingen kansen krijgen of mislopen.

### PERCEPTUELE VOORBESCHIKKING

(perspectief van de leraar)

De maatschappelijke opvattingen en stereotypen over onderwijs en de potentie van verschillende groepen leerlingen beïnvloeden de denkbeelden en het gedrag van leraren. Denk aan de negatieve beeldvorming over leerlingen uit achterstandswijken. Dit kan leiden tot lage verwachtingen bij docenten. Lage verwachtingen leiden vaak tot negatief

gedrag en leerresultaten bij leerlingen, ook wel de *selffulfilling prophecy* genoemd.

### INTRINSIEKE VOORBESCHIKKING (perspectief van de leerling)

Ook de perceptie van de leerling heeft invloed op de eigen kansen en het

## HET GEDRAG VAN EEN LERAAR IS CONTEXTAFHANKELIJK

(leer)succes. Leerlingen die opgroeien in een omgeving waar de thuis- en/of schoolsituatie niet stimulerend is, kunnen een laag zelfbeeld ontwikkelen. En een laag zelfbeeld kan grote invloed hebben op de motivatie van leerlingen. Ook hier heeft een *selffulfilling prophecy* invloed op het waarmaken van eigen verwachtingen.

### INSTITUTIONELE VOORBESCHIKKING

Er bestaan ook structuren en systemen binnen (of buiten) de onderwijsorganisatie die onbedoeld tot ongelijke kansen kunnen leiden. Het indelen van leerlingen in niveaugroepen is hier een voorbeeld van. Eenmaal in deze niveau-groepen geplaatst kan dit leiden tot beperkte ontwikkelkansen voor leerlingen.

Nu de context waarbinnen een leraar beweegt duidelijk is, wordt ook zicht-

baar hoe deze drie vormen van voorbeschikking het gedrag en de mindset van leraren beïnvloeden. De aannames en verwachtingen, zowel van de maatschappij, de leerlingen als het onderwijssysteem zelf, werken door in hoe leraren omgaan met verandering, samenwerking en weerstand.

Muhammad gebruikt dit inzicht om vier typen gedragingen van leraren te onderscheiden. Deze gedragingen ondersteunen schoolleiders om effectiever in te spelen op de dynamiek binnen teams. Ook helpt het weerstand beter te duiden en helpt het bij het kiezen van juiste interventies.

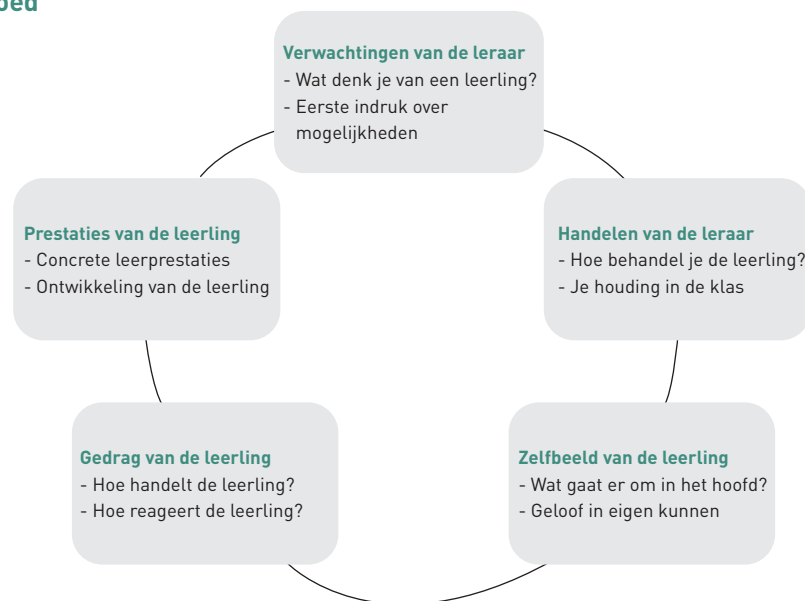
### VIER TYPEN GEDRAGINGEN

Voordat we de vier typen gedragingen behandelen, is het belangrijk te vermelden dat een leerkracht niet zijn of haar gedrag is. Bovendien beschrijft Muhammad de vier verschillende gedragingen als dynamische groepen. Het gedrag van een leraar is contextafhankelijk en kan gedurende de loopbaan veranderen.

Muhammad onderscheidt de vier typen gedragingen als volgt: de *believers*, *tweeners*, *survivors* en *fundamentalists*.

## Het Pygmalion-effect - De kracht van verwachtingen

### Vijf stappen van invloed



**Oorspronkelijke bron:** Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3(1), 16-20.

*Believers* worden gekenmerkt door intrinsieke motivatie, geloof in de potentie van leerlingen en de bereidheid tot het aangaan van de confrontatie als dat in het belang is van de leerling en de school. De *Tweeners* streven naar stabiliteit, zijn vaak nieuw in de organisatie en op zoek naar hun plek. Ze zijn daardoor kwetsbaar voor invloeden vanuit de andere gedragingen. De derde groep bestaat uit *Survivors*, die zijn gericht op het doorkomen van de dag. Ze trekken zich terug en zoeken geen inhoudelijke dialoog met collega's op. De laatste groep bestaat uit *Fundamentalists*. Zij zijn gericht op het behouden van de status quo, verzetten zich tegen veranderingen in de school en proberen hun macht te behouden.

### WERKEN MET DE VIER TYPEN

Om de vier gedragingen te herkennen geeft Muhammad een omschrijving van de verschillende gedragingen. Daarnaast geven wij enkele suggesties om gedrag van teamleden te kunnen ondersteunen en/of- aanpakken.

### DE BELIEVERS

Focus op leerlingssucces (of: focus op gelijke kansen).

Een *Believer* is een leerkracht die gelooft in de kernwaarden van een gezonde schoolcultuur. Hieronder verstaan we

een schoolorganisatie waarin leraren streven naar een ideale leeromgeving, ze zetten zich daarbij actief in voor veranderingen om het beste onderwijs aan leerlingen te geven. Een *Believer* is ervan overtuigd dat alle leerlingen kunnen leren en dat hij directe invloed op leerresultaten van leerlingen heeft.

#### Kenmerken van een *Believer*:

*Believers* worden gekenmerkt door een sterke intrinsieke motivatie. Ze zijn vastberaden om leerlingen te laten slagen en leven vanuit de overtuiging "als leerlingen iets niet leren op onze school is dat nooit de schuld van de leerling" (LeF Onderwijskwaliteit). Ze hebben een sterke verbinding met de school en samenwerkingspartners, wonen vaak in de buurt en kennen de context van hun leerlingen goed. Hun flexibiliteit uit zich in het aanpassen van hun aanpak aan wat leerlingen nodig hebben, vanuit het begrip dat gelijke kansen soms een ongelijke aanpak vereist. Ze oefenen positieve druk uit, zoeken voortdurend naar motivatiemogelijkheden en betrekken ouders actief. Hoewel ze soms conflictvermijdend zijn, laten *Believers* hun stem horen wanneer het belang van leerlingen in gevaar komt. Muhammad benadrukt dat, ondanks hun sterke overtuigingen, *Believers* niet automatisch de beste leraren zijn; de juiste vaardigheden blijven

cruciaal voor werkelijke impact op het leren.

#### Strategieën en handvatten

- Stimuleer *Believers* tot het aangaan van de dialoog, ook daar waar het kan schuren. Dit is noodzakelijk om het gedrag van Fundamentalisten in de organisatie te beperken.
- Betrek *Believers* actief bij besluitvorming, dit versterkt hun positie en stem binnen de school.
- Geef *Believers* een mentorrol bij het inwerken van een *Tweener*. Omdat de *Tweener* nog zoekende is naar haar rol in de organisatie, helpt het om deze leraren op een positieve manier te beïnvloeden en een positieve schoolcultuur te bevorderen.

### TWEENERS

Een *Tweener* is een leraar waarvoor de schoolorganisatie nieuw is. Deze gedraging is vooral van toepassing op beginnende leraren die net begonnen zijn aan hun eerste baan in het onderwijs.

#### Kenmerken van een *Tweener*:

*Tweeners* hebben nog een beperkte band met de school. Als relatief nieuwe leraren, vaak met weinig persoonlijke verplichtingen, voelen ze zich nog losjes verbonden met de schoolmissie en zijn ze de organisatiecultuur nog aan het

| Type                   | Beschrijving                                                                                                                             | Steunen                                                                                                                         | Sturen                                                                                                                                                 | Begrenzen                                                                                                       |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Believers</b>       | Geloven in het vermogen van alle leerlingen om te slagen en streven naar een kansengelijkheid binnen de school.                          | Betrekken bij besluitvorming, aanmoedigen van mentorschap, kansen bieden voor leiderschap.                                      | Helpen hun pedagogische vaardigheden te blijven ontwikkelen door trainingen en workshops aan te bieden.                                                |                                                                                                                 |
| <b>Tweeners</b>        | Beginnende docenten die zoeken naar stabiliteit en begeleiding.                                                                          | Sterke band met school ontwikkelen door interesse te tonen in hun persoonlijke interesses en hen te betrekken bij activiteiten. | Intensieve professionele ontwikkeling en mentorschap door ervaren Believers                                                                            |                                                                                                                 |
| <b>Survivors</b>       | Opgebrand en emotioneel uitgeput, wat hun effectiviteit in de klas belemmert.                                                            |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                        | Begeleiden naar professionele hulp, tijdelijk uit de klas halen, of indien nodig, hun dienstverband beëindigen. |
| <b>Fundamentalists</b> | Verzetten zich tegen verandering en houden vast aan traditionele onderwijsmethoden. Beïnvloeden nieuwe collega's op een negatieve wijze. |                                                                                                                                 | Voordelen van een leerling-gerichte benadering laten zien en nadelen van hun traditionele methoden benadrukken, met data, onderzoek en succesverhalen. | Confrontatie, minder invloedrijke posities, eventueel disciplinaire maatregelen                                 |

Steunen, sturen of begrenzen

verkennen. Hun enthousiasme is kenmerkend: ze zijn gemotiveerd, willen positief bijdragen, staan open voor nieuwe ideeën en zijn op de hoogte van recente onderwijsontwikkelingen. Tegelijk neigen *Tweeners* naar volgzzaamheid – aanvankelijk volgen ze de schoolleider, maar na een ingrijpend incident kunnen ze beïnvloed worden door Fundamentalisten. Zorg-

belangrijk de band te versterken. Betrek de *Tweener* actief bij de school, promoot een positief kritische houding binnen de organisatie en zoek naar manieren om aan te sluiten bij de talenten van de *Tweener*.  
• Investeer in professionele ontwikkeling  
Zorg voor een omgeving waar *Tweeners* hun angsten en onzekerheden kunnen uiten zonder oordeel. Geef de ruimte tot

tieke agenda. Collega's zien hen als problematisch voor de school, maar voelen vaak wel sympathie voor hun situatie.

Strategieën en handvatten:

- Het is belangrijk dat *Survivors* steun krijgen en dat leerlingen afgeschermd worden van het handelen van de *Survivor*. Zorg er dus voor dat je eventuele *Survivors* in de gaten hebt en vroeg kan interveniëren.
- Geef de *Survivor* eventueel tijdelijk minder veeleisende taken en verantwoordelijkheden en bied *Survivors* mogelijkheden tot mentale ondersteuning.
- In sommige gevallen is het nodig om op zoek te gaan naar een andere werkplek voor deze collega. Een nieuwe context biedt soms ook nieuwe perspectieven.
- Voorkomen is beter dan genezen. Heb oog voor systemische factoren die gedrag van *Survivors* kunnen veroorzaken zoals hoge werkdruk, een gebrek aan professionele steun, een negatieve schoolcultuur of het ontbreken van een duidelijk inwerkprogramma voor nieuwe collega's.

## SCHOOLLEIDERS HEBBEN DÉ SLEUTEL IN HANDEN OM DEZE DYNAMIEK TE BEÏNVLOEDEN

wekkend is de hoge uitval; veel startende leraren verlaten het onderwijs binnen vijf jaar, wat het ontwikkelen van een duurzame schoolcultuur bemoeilijkt.

Strategieën en handvatten:

- Effectief mentorschap  
Koppel elke *Tweener* aan een (succesvolle!) *Believer*. Zorg dat deze mentor de *Believer* kan begeleiden in de ontwikkeling van haar vakmanschap. Een effectief mentorschap vergroot de betrokkenheid bij de school, is cruciaal voor de groei van een *Tweener* en voorkomt dat ze de negatieve invloeden van een *Fundamentalist* overnemen.
- Versterk de band met de school  
Omdat *Tweeners* (zeker in het begin) weinig band hebben met de school is het

begeleiding in het vakmanschap van de *Tweener*. Een schoolcultuur waarin leraren ervaren dat ze fouten kunnen maken, is daarbij een voorwaarde.

### SURVIVORS

*Survivors* zijn voornamelijk bezig om de dag door te komen. Ondanks hun kleine aantal is hun impact op de schoolomgeving zorgwekkend. Ze vertonen vluchtgedrag door zich mentaal terug te trekken uit schoolactiviteiten en contacten. Typerend zijn hun 'staakt-het-vuren-overeenkomsten' met leerlingen om conflicten te vermijden ("als jullie nu stil zijn, mogen jullie straks langer naar buiten"). *Survivors* tonen zelden sterk professioneel gedrag maar hebben, in tegenstelling tot Fundamentalisten, geen poli-

### FUNDAMENTALISTS

Fundamentalisten willen de status quo behouden en verzetten zich sterk tegen verandering. Ze geloven dat schoolprestaties voornamelijk bepaald worden door aangeboren talenten en zien zichzelf als realisten, niet als pessimisten. Hun ver-

bondenheid ligt bij traditionele onderwijsaspecten zoals strikte regels en summatieve toetsing. Ze hechten aan leerkrachtautonomie, verwachten gehoorzaamheid van leerlingen en willen controle over het curriculum. Externe partijen en collegiale samenwerking worden als bedreigingen gezien. Ze beschouwen IQ als vaststaand en geloven niet dat elke leerling kan leren, wat haaks staat op de visie van *Believers*. Hun leerkrachtaardigheden variëren sterk – sommigen zijn zeer bekwaam, anderen niet. Fundamentalisten zoeken actief politiek gewin en zijn vasthoudender dan *Believers* in het nastreven van hun doelen. Ze beïnvloeden strategisch *Tweeners* en gebruiken in discussies vooral persoonlijke, emotionele argumenten zoals werkdruk of verlies van vrije tijd, in plaats van leerlinggerichte argumenten.

Strategieën en handvatten:

Muhammad beschrijft vier niveaus van



fundamentalistisch gedrag dat weerstand voorspelt en geeft praktische adviezen voor de schoolleider.

1. Communiceer over het waarom  
Deze leraren verzetten zich tegen verandering omdat ze de reden erachter niet goed begrijpen. Het is belangrijk dat de schoolleider duidelijk communiceert over de reden van verandering, data en de missie van de school gebruikt om dit

te onderschrijven.

2. Bouw aan vertrouwen

Deze leraren wantrouwen de schoolleider. Het opbouwen van vertrouwen door competentie en integriteit te tonen, is cruciaal om weerstand te verminderen. Het nakomen van beloften, open staan voor verschillende meningen en het vieren van successen zijn belangrijke handvatten voor de schoolleider.

3. Vergroot het gevoel van competentie  
Deze leraren zijn bang dat ze niet in staat zijn om de verandering succesvol te implementeren in hun lespraktijk.

Coaching, begeleiding, tijd en krachtige scholing zijn manieren om de weerstand te verminderen.

4. Begrens dysfunctioneel gedrag  
Deze leraren hebben een diepgewortelde weerstand tegen aanpassingen binnen de school. Enkel strikte monitoring en consequent begrenzen van gedrag helpt om tot gedragsverandering te komen. Plaats deze leraren in posities waar ze zo min mogelijk schade aan kunnen richten.

Een gezonde schoolcultuur, waarin leraren geloven in het potentieel van elke leerling, is de sleutel tot succesvol onderwijs. De wisselwerking tussen *Believers*, *Tweeners*, *Survivors* en *Fundamentalists* beïnvloedt de schoolcultuur. Tegelijkertijd hebben schoolleiders dé sleutel in handen om deze dynamiek te beïnvloeden. Maak een start met het herkennen van de verschillende gedragingen van leraren binnen het team. Door dit te vervolgen met planmatig steunen, sturen en begrenzen is het mogelijk de schoolorganisatie een stap verder te brengen in de ontwikkeling naar een gezonde schoolcultuur. BSM

## WIE IS ANTHONY MUHAMMAD?



Dr. Anthony Muhammad is een internationaal gerenommeerde onderwijsdeskundige en veelgevraagd spreker op het gebied van schoolcultuur en duurzame schoolverbetering. Als voormalig leerkracht, schoolleider en uiteindelijk school-directeur heeft hij meer dan twintig jaar praktijkervaring in verschillende onderwijscontexten, van stedelijke scholen tot plattelandsscholen. Zijn werk is geworteld in een diepe overtuiging dat alle leerlingen kunnen leren, mits de juiste schoolcultuur wordt gecreëerd.

Als auteur van het invloedrijke boek *Transforming School Culture* heeft Dr. Muhammad een sterke visie ontwikkeld op de factoren die het succes van scholen bevorderen of belemmeren. Op basis van uitgebreid praktijkonderzoek — waaronder observaties, formele interviews en documentanalyses — heeft hij vier typerende gedragspatronen van leerkrachten geïdentificeerd die bepalend zijn voor de cultuur binnen een schoolorganisatie: de *Believers*, *Fundamentalists*, *Tweeners* en *Survivors*. Deze categorisering helpt teams om interne dynamieken te begrijpen en te veranderen met als doel een schoolcultuur te ontwikkelen waarin samenwerking, vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan.

Dr. Muhammad's inzichten bieden scholen een praktisch en diepgaand kader voor verandering. Zijn publicaties en lezingen worden wereldwijd gebruikt door schoolleiders, docenten en beleidsmakers die werken aan het creëren van een cultuur waarin alle leerlingen en professionals kunnen floreren.

