

Een herbergzame schoolcultuur: niet te organiseren, wel te faciliteren

Lydia van Hartingsveldt & Bram de Muynck

Samenvatting

Inclusief onderwijs vraagt om schoolteams waar sprake is van een collectief besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid en een gezamenlijk gevoel van bekwaamheid. Deze gedachte was uitgangspunt van een actieonderzoek naar werkzame principes die dat besef en dat gevoel bevorderen en veiligstellen. Dit artikel is hierop gebaseerd. Het onderzoek, dat nog steeds in uitvoering is,

wordt uitgevoerd door vijf partners uit een samenwerkingsverband passend onderwijs. We beschrijven twee theoretische begrippen die leidend waren in het onderzoek: herbergzaamheid en collectieve teacher efficacy. Vervolgens geven we vijf werkzame principes weer: het jezelf kwetsbaar op kunnen stellen, het mogelijk maken van ontmoetingen, het zien van elkaars kwaliteiten, humor en leiderschap.

Toen Marieke binnenkwam op de school waar ze ging werken, was ze verbaasd over de gewoontes in het team. “Aan het einde van de schooldag werden alle kinderen uitgezwaaid. Het team ging daarna gezamenlijk koffie/thee drinken. Maar ik vond het jammer van de tijd. In die tijd had ik mooi een stapel schriften kunnen wegwerken, dacht ik. Maar voordat het herfstvakantie was, zag ik de waarde ervan in. En nu wil ik niet meer anders. Het is een belangrijk moment van ontmoeting. We kunnen onze vreugde en zorgen van de dag delen. We kunnen ook efficiënt afspraken maken die morgen al worden uitgevoerd.”

Deze casus illustreert dat het mogelijk is om gezamenlijk als team elkaar te ontmoeten zodat er ruimte is om belangrijke en minder belangrijke zaken te bespreken.

De literatuur geeft aan dat niet alleen het eigen gevoel van bekwaamheid van leraren (*self-efficacy*) belangrijk is voor het slagen van inclusief onderwijs (Van Hartingsveldt et al., 2016) maar dat ook het collectieve gevoel van een team een wezenlijke bijdrage levert aan het geven van inclusief onderwijs. Deze collectiviteit trof Marieke aan op haar nieuwe school. Zoals *self-efficacy* van leraren vergroot kan worden (Van Hartingsveldt et al., 2021) zo kan ook collectieve teacher efficacy bevorderd worden.

Het ontwikkelen van gezamenlijke bekwaamheid is niet vanzelfsprekend. Daarom vroegen we ons

Self-efficacy

Self-efficacy is de mate waarin iemand zich bekwaam voelt om een bepaalde taak uit te voeren (Bandura, 1997). Collective teacher-efficacy is het gezamenlijke gevoel van bekwaamheid van een team van leraren om een klus te klaren (Donohoo e.a., 2018).

af of er werkzame principes te ontdekken zijn waardoor dit ontstaat. Is gezamenlijkheid te organiseren, in vergaderingen of gesprekken, of moeten we op een andere manier ‘anders organiseren’? Onder werkzame principes verstaan we die factoren die in de ervaring van respondenten als effectief worden ervaren voor een cultuur van gezamenlijkheid. In dit artikel maken we gebruik van gegevens opgedaan in een participatief actieonderzoek met in totaal vijf partners vanuit het (speciaal) basisonderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger beroepsonderwijs (pabo), allen partners in een samenwerkingsverband passend onderwijs. Er werden praktijken onderzocht en ontwikkeld. Theorie werd gebruikt om de praktijk beter te begrijpen. Deze wijze van onderzoeken kent verschillende fasen. Dit artikel grijpt terug op de diagnosefase (Migchelbrink, 2022). In dit artikel leggen we allereerst uit wat we verstaan onder de twee belangrijkste begrippen die een rol spelen in het onderzoek, namelijk herbergzaamheid in het onderwijs, en vervolgens het begrip collectieve *teacher-efficacy*. Daarna beschrijven we hoe

Herbergzaamheid

Herbergzaamheid als attitude in het omgaan met diversiteit binnen de school is de pedagogische opdracht van een school voor het vormgeven van een cultuur van aanvaarding van iedereen en van veiligheid. Herbergzaam onderwijs biedt ruimte aan alle leerlingen op zo'n manier dat ze kunnen floreren en leren om anderen en het algemene belang te dienen met hun gaven (De Muynck en Kunz, 2026).

Er is geen blauwdruk voor de vormgeving van herbergzaam onderwijs; sleutel ligt bij het team

we samen met teams zoeken naar kenmerken van teams waarin sprake is van een hoge mate van collectieve teacher-efficacy en hoe teams dat organiseren. Zoals aangegeven is de leidende vraag welke werkzame principes van collectieve teacher-efficacy bijdragen aan onderwijs dat alle leerlingen herbergt en hoe je dat als team organiseert. We zullen laten zien dat organiseren meer ligt in de sfeer van het faciliteren dan in het instrumenteel regelen.

Herbergzaamheid als attitude

In een herbergzame school heerst een cultuur van veiligheid en van aanvaarding van iedereen. Gaven van iedereen worden erkend en gewaardeerd. De centrale gedachte van herbergzaamheid is dat dit niet alleen geldt voor de leerlingen maar ook voor al het personeel en ook voor de omgang met ouders en externe ketenpartners (De Muynck & Kunz, 2026). De school wordt gezien als een gemeenschap waarin iedereen nodig is, en waar men dienstbaar is aan elkaar. De individuele ontwikkeling van leerlingen is belangrijk. De herbergzame leraar beschikt over pedagogische en didactische vaardigheden om leerlingen te ondersteunen waar dat nodig is. Tegelijk moet er veel aandacht zijn voor groepsdoelen en groepsactiviteiten. Leraren moeten een balans vinden tussen aandacht voor het individu en het collectief. Onderwijs dat recht wil doen aan behoeften van alle leerlingen tendert als vanzelf richting individualisering van het aanbod. Herbergzaam onderwijs waardeert die individualiteit maar veronderstelt dat een cultuur van gezamenlijkheid beslissend is voor het succes. Er is echter geen blauwdruk voor de vormgeving van herbergzaam onderwijs. Een sleutel ligt bij een veerkrachtig en wendbaar team, met vertrouwen in wat het samen kan. Zo'n team is in staat om op zoek te gaan naar wat werkt voor de eigen populatie en in de eigen context. Omdat

er voortdurend nieuwe vragen en ontwikkelingen zijn, is dit een doorlopend proces.

De vraag is wat leraren nodig hebben om alle leerlingen te herbergen in de school zodat leraren zich ook bekwaam voelen om herbergzaamheid vorm te geven.

Collectieve teacher efficacy

Collectieve teacher efficacy

Collectieve teacher efficacy is het gedeelde geloof van een team in het gezamenlijke vermogen om de acties te organiseren en uit te voeren die nodig zijn om bepaalde prestatieniveaus te bereiken (Bandura 1997, p. 477).

Volgens Bandura (1994) is self-efficacy de mate waarin iemand zich bekwaam voelt om een bepaalde taak uit te voeren. Hoe hoger de mate van self-efficacy, hoe meer iemand in staat is om te gaan met uitdagingen (Zee, 2016). Volgens Bandura (1997, p. 477) is collectieve teacher efficacy *'a group's shared belief in its conjoint capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given levels of attainments'*. Volgens Donohoo, O'Leary en Hattie (2020) zorgt collectieve teacher efficacy voor meer leerwinst. Het is een krachtige voorspeller van hogere prestaties. Wanneer leraren geloven in hun gezamenlijke gevoel van bekwaamheid om de leerresultaten te beïnvloeden, zijn er significant hogere prestaties. Daarnaast heeft collectieve teacher efficacy invloed op de cultuur binnen een school. Het speelt een rol in hoe doelen en taken worden benaderd. Het beïnvloedt het maken van keuzes en de mate van motivatie (Donohoo, Hattie, & Eells, 2018, verwijzend naar

Sleutel ligt bij veerkrachtig en wendbaar team, met vertrouwen in wat het samen kan

Bandura, 1993). Bij een hogere mate van collectieve teacher efficacy bestaat de neiging om meer verwachtingen te hebben van eigen inspanningen, ook als leraren voor uitdagingen staan in het omgaan met gedrag van leerlingen (Gibbs & Powell, 2011). Bovendien is collectieve teacher efficacy een van de factoren die leraren beschermt tegen stress en burn-out, terwijl het ook de werktevredenheid bevordert (Capone & Petrillo, 2020). Vatou en Vatou (2019) ontdekten dat dat ook van toepassing is op het ervaren van stress in omgang met leerlingen.

Om collectieve teacher efficacy te bevorderen is bewustwording van het resultaat van veranderingen nodig. Daardoor zien leraren het verband tussen de eigen inspanningen en het resultaat van hun inspanningen. Bandura (1993) noemt dit *'wederkerige causaliteit'*.

Vandaar ook dat het belangrijk is aandacht te schenken aan de collectieve teacher efficacy binnen de school. De Bruyckere (2017) geeft een aantal interventies die van belang zijn om collectieve teacher efficacy binnen een school te stimuleren. Eén daarvan is dat overeenstemming tussen collega's over opvoedkundige kwesties gestimuleerd wordt. Daarnaast is de rol van de leidinggevende van belang, die de collega's aandacht geeft en zorgt dat zij zich geheel kunnen wijden aan hun primaire taak.

Collectieve teacher efficacy en externaliserend gedrag

In de eerste fase van het onderzoek is gebleken dat leraren vooral vragen hebben bij externaliserend gedrag van leerlingen. Dit komt overeen met de constatering van Splett et al. (2019) dat externaliserende gedragingen een van de grootste uitdagingen zijn in hun dagelijkse praktijk. Müller e.a. (2024) wijzen in een reviewstudie op een trend die laat zien dat een hoge mate van collectieve teacher efficacy bijdraagt aan het verminderen van externaliserend gedrag en het bevorderen van sociaal gedrag met name bij leerlingen die in achterstandssituaties leven. Sørlië en Torsheim (2011) ontdekten dat scholen met een hogere mate van collectieve teacher efficacy minder te maken

Collectieve teacher efficacy beschermt leraren tegen stress en burn-out

hadden met externaliserend gedrag van leerlingen, terwijl ook het omgekeerde geldt: een toename van externaliserend gedrag betekende een afname van de collectieve teacher efficacy.

Collectieve teacher efficacy en herbergzaam onderwijs

Als collectieve teacher efficacy zo belangrijk is, hoe kan het dan ingezet worden om de kwaliteit van herbergzaam onderwijs te bevorderen, specifiek in het omgaan met externaliserend gedrag van leerlingen?

De onderzoekers hielden gesprekken met leraren in hun eigen context, waarin ze onder andere nagingen hoe men de kracht van gezamenlijkheid herkent. In het onderzoek deden ook onderwijs-assistenten, leidinggevend en andere ondersteuners die bij de school betrokken zijn, mee. De onderzoekers informeerden hen over de begrippen collective teacher efficacy en herbergzaam onderwijs en vroegen wat men deed en wat werkte. Deelnemers gaven aan dat ze voor uitdagingen staan, zoals personeelstekorten, bezuinigingen, NPO-gelden die inmiddels verbruikt zijn, toename van complexiteit van vragen van leerlingen, zaken die ook genoemd worden in het rapport van de Inspectie van het Onderwijs over de staat van het onderwijs (2024). Ondanks, of wellicht dankzij, deze verzwarende omstandigheden kon men aangeven op welke manier men gezamenlijke bekwaamheid ervoer.

De gesprekken werden voor iedere setting op inductieve wijze gecodeerd en geanalyseerd. De thema's en subthema's die aan het licht kwamen, werden vervolgens in het team van onderzoekers met elkaar vergeleken en besproken. In de analyse vonden we een aantal werkzame principes, waarvan we er vijf uitlichten in verband met de

thematiek van 'anders organiseren'. We beschrijven ieder principe en illustreren deze beschrijving steeds met een citaat uit een gesprek. Ook verbinden we de principes met bevindingen uit andere onderzoeken.

Kwetsbaarheid

Teams met een hogere mate van collectieve teacher efficacy worden gekenmerkt door samenwerking, waarbij het mogelijk is om naast het delen van succesverhalen ook te vertellen wat moeilijk is. Dat kan lastig zijn, omdat je een gevoel van schaamte moet overwinnen. Wanneer je je kwetsbaar opstelt, kan een probleem gezamenlijk gedragen worden. Je staat er dan niet alleen voor. Zoals één leraar verwoordde: '...Die dynamiek van de collega die aan het eind van de dag even een schouderklop of een blik van herkenning geeft, ontlaadt meer dan je thuis kwijt kan.'

Als kwetsbaarheid er in de schoolcultuur mag zijn, is er meer samenwerking mogelijk. Leraren bieden en ontvangen van elkaar ondersteuning, delen ervaringen en helpen elkaar om hun praktijk te verbeteren. De wederzijdse ondersteuning zal ook beter gaan als je gelooft in het belang van samenwerking. Daarvoor zijn informele contacten nodig, om vertrouwen op te bouwen. Dit bevordert het voeren van dialoog tussen leraren (Saks et al., 2025). Koffeman (2020) noemt dit *safe havens*, plaatsen voor leraren als mogelijkheden om in veiligheid samen met collega's te werken aan vraagstukken die ze in de dagelijkse praktijk tegenkomen.

Ontmoetingen

Om die gelegenheid te scheppen organiseren scholen verschillende momenten van samenzijn. Waar het team van Marieke gezamenlijk koffie/thee drinkt aan het einde van de dag, spreekt een

Je moet succesverhalen kunnen delen en kunnen vertellen wat moeilijk is

ander team elkaar met name in de pauzes of tijdens een 'borrel'-moment voor de start van een cursusjaar. Tijdens deze ontmoetingen is er gelegenheid om elkaar te vertellen wat moeilijk is en waar men tegenaan loopt, worden ervaringen uitgewisseld, wordt met elkaar meegeleefd en zijn er mogelijkheden om gezamenlijk oplossingen te zoeken voor allerhande zaken die men in de dagelijkse onderwijspraktijk tegenkomt ten aanzien van leerlingen of het lesgeven. In deze gesprekken met collega's worden lastige kwesties bespreekbaar gemaakt. Ze scheppen dus condities voor de hiervoor genoemde kwetsbaarheid. Collega's waarderen het dat kwetsbaarheden gedeeld kunnen worden. Het zorgt voor verbondenheid en gezamenlijkheid. Tijdens ons onderzoek waren er momenten waarop teams met werkvormen aan de slag gingen en ontdekten welke sterkten en zwakten collega's bij zichzelf ervoeren. Dat vergrootte hun begrip voor elkaar: 'O, jij vindt dat dus moeilijk. Ik dacht dat jij dat klusje zo graag deed.' Met deze ontdekkingen zocht men met elkaar naar wat een collega nodig heeft in de uitvoering van zijn taak. Ontmoetingen maken het ook mogelijk om positief kritisch met elkaar mee te denken en samenwerking te zoeken. Dat geeft steun in de uitvoering van een taak. Door deze verbondenheid voelt men zich gezamenlijk in staat om herbergzaam onderwijs vorm te geven. 'Misschien is het ook wel een geheim recept', zei een van de teamleden. In een ander team bevestigde een leraar de ontdekking van zijn collega: '... en dat is inderdaad wat jij zegt, als je in de pauze in je lokaal blijft, dan mis je dat. Dus daarom zijn die pauzes niet alleen gezellig.'

Waarderen van verschillen

Door ontmoetingen leren collega's elkaar goed kennen, kunnen wederzijdse verwachtingen besproken worden en heeft men weet van elkaars gaven. Dit zorgt voor arbeidsvreugde en een grotere mate van een gevoel van bekwaamheid: 'Het is inderdaad heel waardevol en de erkenning en de herkenning die je bij jezelf maar ook bij de anderen merkt. Dat vind ik heel fijn. Dat speelt bij iedereen bijna eigenlijk trouwens.'

Humor

Tijdens die ontmoetingen, zowel in geplande bijeenkomsten als tijdens de pauze of na schooltijd, was er ook regelmatig ruimte voor humor. Eén leraar zei: 'Bij die gezelligheid is het ook heel goed om een keer gewoon te lachen om dieene leerling weet je wel. Dan is dat niet lelijk, maar dat is ook om voor jezelf te kunnen relativëren, om het minder zwaar te maken... Ik lach nooit om ...leerlingen, ik lach meer om onszelf.' Opmerkelijk in dit stukje gesprek is dat het praten over humor ook hilariteit oproept.

Humor heeft verschillende functies (Janssens, 2003). Het scheidt een band tussen mensen en kan spanning weghalen. Het geeft niet alleen afleiding en ontlading van spanning, maar heeft ook invloed op het immuunsysteem en op het hart en op het vaatstelsel. Het kan relativierend werken in ingewikkelde situaties.

Leidinggevende

De leidinggevers in een school hebben een sleutelrol in het creëren en stimuleren van een omgeving waarin wordt samengewerkt. Leidinggevers kunnen veiligheid bevorderen. Zij kunnen collectieve teacher efficacy beïnvloeden door leraren te tonen hoe hun inspanningen impact hebben. Ze spreken verwachtingen uit over collectieve teacher efficacy en over hun vertrouwen dat deze samenwerking plaatsvindt. Schoolleiders kunnen initiatief nemen om leraren te motiveren tot het werken aan gemeenschappelijke doelen (Donohoo e.a., 2018; Yada & Jäppinen, 2022). De deelnemende teams geven aan hoe belangrijk het is dat schoolleiders oog hebben voor het persoonlijk welzijn van de leraar. Dat draagt bij aan de draagkracht van de leraar. 'Ik waardeer het dat onze directeur makkelijk een praatje maakt in de wandelgang met collega's. Als er iets is, kan dat al

Door verbondenheid
kunnen leraren
herbergzaam onderwijs
samen vormgeven

Schoolleiders moeten oog hebben voor persoonlijk welzijn van leraar

snel besproken worden. Het voorkomt dat kleine irritaties of knelpunten groter worden als er tijdig wordt geluisterd en daarnaar wordt gehandeld.’ De leidinggevende speelt eveneens een belangrijke rol bij nieuw te benoemen leraren. Uit de interviews blijkt dat bij het sollicitatiegesprek de leidinggevende al kijkt of de betreffende sollicitant past bij de visie van de school. Leraren erkennen dat het gezamenlijk dragen van deze visie niet kan zonder dat deze visie gedeeld wordt door het hele team. Gezamenlijk is men verantwoordelijk voor het onderwijs en de veiligheid binnen de herbergzame school. Daarvoor is het nodig om keuzes en heldere afspraken te maken. Als deze gezamenlijkheid er is, heeft dat ook weerslag op de samenwerking met ouders en externe partners van de school.

Conclusie

Leerkracht Marieke, waarmee we het artikel begonnen, trof op haar nieuwe school een praktijk waarin een sterk gevoel van saamhorigheid was ontwikkeld. Dat werd voelbaar op het moment dat de leerlingen gezamenlijk werden uitgezwaaid en in het koffiemoment daarna. In dit artikel hebben we laten zien dat dergelijke praktijken niet op zichzelf staan, maar kenmerken zijn van een cultuur die door ons als herbergzaam wordt getypeerd. Opmerkelijk is dat de gevonden werkzame principes niet zozeer met vaardigheden ten opzichte van leerlingen te maken hebben, maar met de onderlinge omgang in een team. Hierin is veel onvoorspelbaarheid en je kunt het dus maar beperkt organiseren. De bevindingen wijzen erop dat beslissend is of er condities zijn om elkaar te ontmoeten. Het ‘anders organiseren’ van een teamcultuur bestaat dus uit het faciliteren van ontmoetingsruimte. Als die er is, ontstaat er openheid om zichzelf kwetsbaar te tonen. Door om hulp te vragen ontstaat samenwerking. In ontmoetingen kan men elkaars

kwaliteiten gaan waarderen. Ook humor draagt bij aan het gevoel gezamenlijk sterk te staan en problemen op te kunnen vangen. De leidinggevende heeft een cruciale rol door het tonen van voorbeeldgedrag, een open houding en het benadrukken van de gezamenlijke visie. Soms wordt gesuggereerd dat aandacht voor onderlinge omgang het leren in de weg staat. Niets is minder waar. Daar waar door vertraging en begrip innerlijke rust en vrede ontstaan, komt ook ruimte vrij om te leren. De genoemde vijf werkzame principes helpen om collectieve teacher efficacy te bevorderen.

Over de auteurs



Drs. Lydia van Hartingsveldt is orthopedagoog en docentonderzoeker bij Driestar-educatief te Gouda. E-mail: l.f.vanhartingsveldt@driestar-educatief.nl.



Prof. dr. Bram de Muynck is hoogleraar bij de Theologische Universiteit Apeldoorn en lector (ad interim) bij Driestar-educatief te Gouda. E-mail: a.demuynck@driestar-educatief.nl.

Geraadpleegde literatuur kunt u vinden bij het betreffende artikel op:

www.tijdschriftvoororthopedagogiek.nl