

‘Het gevaar: de oorzaak van wat niet goed gaat buiten jezelf zoeken’



Marcel van Herpen: “Het is echt opvallend hoeveel er in het onderwijs extern wordt geattribueerd.” Foto: Jeroen Jazet

‘Ik spreek je aan als persoon, als professional, als wereldverbeteraar.’ Dat schrijft Marcel van Herpen in zijn manifest ‘Ik, de leraar’. En: ‘Ik, de leraar...ben jij! Ook als je school-leider bent’. Een interview over pedagogisch leiderschap en de schoolleider als het morele kompas van de school.

TEKST LISETTE BLANKESTIJN

“Onderwijs draait om goede interactie tussen leraar en leerling. We zijn lang tevreden geweest met leraren die goed instructie kunnen geven, maar inmiddels zien we ook het belang van: hoe verloopt de interactie tussen leraar en leerling? Daarbij gaat het om de pedagogische tact van de leraar.” Aan het woord: Marcel van Herpen, medeoprichter van het NIVOZ (Nederlands Instituut voor Onderwijs- en Opvoedingszaken) en docent Pedagogische Tact. “Leraren weten precies van zichzelf wanneer ze de leraar zijn die ze willen zijn”, vervolgt Van Herpen. “Dat is als ze op het juiste moment goed handelen, óók in de ogen van de kinderen. Als schoolleider heb je de taak om bij je leraren het verlangen aan te wakkeren om de leraar te zijn die ze willen zijn. Om pedagogisch tactvol te kunnen handelen, hebben je leraren een schoolleider nodig die hetzelfde doet. Het verschil zit ‘m in de verantwoordelijkheid.”



‘CONCURRENTIE TUSSEN SCHOLEN IS RAAR, JE WILT TOCH DAT ALLE KINDEREN VAN DE WERELD HET BESTE ONDERWIJS HEBBEN?’

Prioriteit

Van Herpen is een man met een missie en spreekt met dezelfde bevoegdheid als waarmee hij zijn manifest schreef. “Ik heb ruim 100.000 leraren en schooldirecteuren voor mijn neus gehad, bij lezingen en workshops. Als je ze vraagt wat ze belangrijk vinden, hoor je altijd iets over welbevinden en betrokkenheid van de leerlingen. En kijk naar de missie en visie in de schoolgids. Die is meestal waardegeladen. Bijvoorbeeld: ‘We hebben respect voor elkaar.’ Maar er staat vaak niet in die schoolgids dat de schoolleider die waarden zelf representeert en de verantwoordelijkheid neemt om ervoor te zorgen dat die missie en visie ook echt bewaarheid worden. Hij moet uitdragen: ‘Ik zorg ervoor dat alle leerlingen op mijn school gelukkig zijn en zich goed ontwikkelen. En waar dat niet gebeurt, bijvoorbeeld als een kind gepest wordt, geef ik daar de hoogste prioriteit aan.’ Dat betekent ook dat als ouders naar die schoolleider toekomen met een probleem rond uitval of buitensluiten, dat de schoolleider die ouders dan bedankt voor de melding en er meteen wat mee gaat doen.”

Moreel kompas

“Als een schoolleider echt het morele kompas van de school wil zijn, moet hij de waarden uit de schoolgids zelf

praktiseren”, vervolgt Van Herpen. Maar hij beweert niet dat dat eenvoudig is. “Je hebt heel authentieke, waardegedreven mensen. Maar het onderwijs is zo complex, en er zijn zoveel systemen die die waarden ondermijnen, dat het gevaar op de loer ligt om de oorzaak van wat er niet goed gaat buiten jezelf te zoeken. Dan ligt het aan de minister, aan de verantwoordingscultuur, de toetsen, de ouders, de inspectie.... Het is echt opvallend hoeveel er in het onderwijs extern wordt geattribueerd. Terwijl je er voor zou moeten zorgen dat je als schoolleider de waarden uit je schoolgids voorleeft. Neem ontkoppeling zoals buitensluiten en uitval: de klas uitsturen, pesten, onvoldoendes, doubleren. Daar heeft iedereen een hekel aan en de gevolgen zijn bekend en zeer negatief. Schaf de ontkoppeling af. Niet externe redenen opnoemen waarom dat niet kan, maar kijken wat je nodig hebt om het af te schaffen. Vraag aan je leraren: wat heb je nodig om die ontkoppeling tegen te gaan? Extra (pedagogische) hulp? Goede voorbeelden? Legitimering? Zorg dat ze het krijgen. Dan ben je echt beschikbaar als schoolleider.”

Superleraar

Van Herpen: “Veel schoolleiders zijn eerder in hun loopbaan goede leraren geweest. Ook buiten de klas knopen ze nog altijd een goede relatie aan met de kinderen. Het is belangrijk dat die schoolleider niet een soort superleraar

‘ALS SCHOOLLEIDER HEB JE EEN OPEN, OORDEELLOZE HOUDING NODIG’

‘Je moet met ieder voorval wat doen’

“Niemand wordt buitengesloten. En als dit toch dreigt te gebeuren, dan lossen we het samen op.” Verbondenheid is de missie van de **Ludgerusschool** in Soest. Toen directeur **Geert-Jan Wijgengangs** dit vorig jaar als vanzelfsprekend *statement* bij zijn team neerlegde, werd hij verrast door flinke tegenwind. “Veel collega’s vonden dit een utopie. Je kunt ernaar *streven* een school te worden waar niemand wordt buitengesloten, maar het lukt niet altijd, zeiden ze. En daar wilde ik nou juist vanaf. Streven deden we al jaren; ik wilde aanpakken. De lat hoog leggen en ernaar handelen. Dus ik zette door. In alle klassen heb ik gevraagd: ‘Hoe gelukkig is deze groep? Zijn er kinderen die zich

niet gelukkig of buitengesloten voelen?’ Ik schrok van het aantal vingers.” Ook voerde de school kindgesprekken in: met ieder kind een gesprek. “Zo kregen we tientallen kinderen in beeld, die niet goed

‘STREVEN DEDEN WE AL JAREN; IK WILDE AANPAKKEN’

in hun vel zaten of zich buitengesloten voelden. Deze kinderen gaan we nu op verschillende manieren helpen.”

Wijgengangs: “Leerkrachten worden zich meer en meer bewust van de, soms

andere, aanpak die nodig is. Inmiddels sturen we bijvoorbeeld niemand meer de klas uit. Als er tóch iets misgaat, dan halen we er iemand bij die zelf op dat moment geen groep heeft. De ouders zijn enthousiast. We praten met hen meer over het kind zélf en zijn welbevinden, dan enkel over resultaten. Ik merk dat ik veel meer kan sturen en voor elkaar krijgen dan ik voor mogelijk hield. Deze missie voorleven kost wel veel tijd: je moet met ieder voorval wat doen. Ook als er iets buiten schooltijd plaatsvindt dat impact heeft op school.”

Meer informatie:
www.ludgerusschool.com

‘Ik doe wat bij mijn persoonlijke waarden hoort’

Marleen van der Krogt werkt als schoolleider van **rkbs De Sterrenwacht** in Hellevoetsluis. Daarnaast begeleidt ze als ‘onderwijsvernieuwer’ andere schoolleiders, teams en samenwerkingsverbanden voor Meesters in Onderwijs. Van der Krogt: “De visie van onze school – Op De Sterrenwacht valt iedereen op en niemand uit, ieder kind is ergens een ster in – is leidend bij al onze beslissingen. Daar passen we ons onderwijs op aan. Een klassikale leer methode past daar niet bij. We werken vanuit doelen en leerlijnen die de leerlingen zelf ook goed kennen. Leerkrachten hebben veel kennis van de leerlijnen en sociaal-emotionele ontwikkeling. Bij moeilijk gedrag hoort geen straf, wel verbinding. Straffen en buitensluiten is niet aan de orde. Door verbinding komen we erach-

ter wat de onderliggende reden is voor bepaald gedrag. De leerkracht vraagt bijvoorbeeld: wat heb je nodig om je werk goed te kunnen maken? Misschien lukt het wel als je af en toe een rondje loopt?”

‘BIJ MOEILIK GEDRAG HOORT GEEN STRAF, WEL VERBINDING’

Wat zijn de consequenties als het niet gaat? De kinderen worden daardoor verantwoordelijk gemaakt voor hun eigen leerproces, de betrokkenheid is groot. Soms betekent zo’n gesprek met een leerling dat ik de klas ondertussen even overneem. Vaker voer ik reflectie-

gesprekken met de leerkracht. Ik ben veel in de groepen aanwezig en kijk hoe de leerkracht pedagogisch handelt. Dan stel ik vragen en oordeel niet. Gebeurt er iets tegen de visie van de school in? Dan corrigeer ik, want ik ben als schoolleider direct verantwoordelijk voor het welzijn van de kinderen. Eigenlijk doe ik gewoon wat bij mijn persoonlijke waarden hoort. Daarin verschilt de schoolleider in mij niet van de leerkracht of moeder. Ik leef onze visie voor, en voer die uit. Daarmee legitimeer je als schoolleider je handelen. In die zin ben ik het morele kompas van de school.”

Meer informatie:

www.meestersinonderwijs.nu

www.rkbsdesterenwacht.nl

wordt, maar dat hij die goede relaties gebruikt in dienst van de leraren. Hij moet zijn leraren ondersteunen, aan de grenzen van hun mogelijkheden. Zodat die het met de kinderen in de klas, zelf kunnen.”

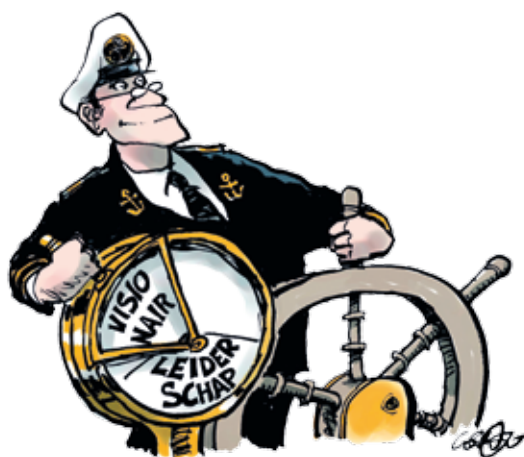
Onvoorspelbaar

Welke schoolleiders hebben we in de toekomst nodig? “Een ding is zeker: de toekomst is onvoorspelbaar. Het is heel belangrijk dat je zeker weet dat je het niet zeker weet. Kinderen blijven kinderen. Maar als ik het met mijn eigen jeugd vergelijk, groeien kinderen nu op in een wereld die veel complexer en multicultureler is dan die waarin

ik jong was. En ze krijgen heel andersoortige prikkels via allerlei media. Als schoolleider heb je een open, oordeelloze houding nodig met nieuwsgierigheid naar die nieuwe ontwikkelingen en naar je leerlingen. Een echt visionaire schoolleider is persoon, professional en wereldverbeteraar ineen. Hij maakt zich druk om het totaal: om alle kinderen in de hele wereld. Vervolgens ga je aan de slag met de kinderen op de school waarover je zeggenschap hebt. Dit botst met het idee van scholenranking, dat vind ik echt een foute ontwikkeling. Concurrentie tussen scholen is raar, je wilt toch dat alle kinderen van de wereld het beste onderwijs hebben?” |

MEER WETEN?

www.marcelvanherpen.nl



Leiders voor de toekomst
AVS congres – 14 maart 2014

Meer pedagogisch leiderschap op het AVS-congres 2014

Orthopedagoog en NIVOZ-directeur prof. dr. Luc Stevens verzorgt op het AVS-congres een plenaire sessie over de schoolleider als pedagogisch leider.

Meer informatie en inschrijven: www.avs.nl/congres2014