

Pedagoog Marcel van Herpen

Je hoeft niet veel te innoveren



Pedagoog Marcel van Herpen (1967) studeerde aan de pabo en werkte een tijd als leraar en intern begeleider. Als mede-oprichter is hij tegenwoordig verbonden aan het Centrum Pedagogisch Contact. Hij geeft trainingen, is spreker en schrijft over onderwijs, leiderschap en pedagogie.

Het moet anders. Maar daarvoor heb je niet zozeer de politiek, maar vooral jezelf nodig: de schoolleider. Pedagoog Marcel van Herpen over wat elke directeur op zijn school kan doen om het systeem om te buigen en kinderen weer het állerbelangrijkste te maken. Een verhaal over de (her)waardering van pedagogisch leiderschap en het nemen van verantwoordelijkheid.

TEKST MANDY PIJL FOTOGRAFIE CARIN DEBEN

Pedagogisch leiderschap terug van weggeweest? Volgens pedagoog Marcel van Herpen van Centrum Pedagogisch Contact is dat te kort door de bocht. "Waar schoolleiders met leraren en leraren met leerlingen in een asymmetrische relatie verkeren, is immers áltijd sprake van pedagogisch leiderschap. De afgelopen decennia is er wel een overconcentratie geweest op andere domeinen", stelt hij. "Zoals lesmethodes, toetsen en onderwijskunde. Ook op de

pabo heeft pedagogiek plaatsgemaakt voor een integratie van bijvoorbeeld klassenmanagement, onderwijskunde en psychologie. Allemaal deelgebieden die ontzettend helpen om je vak goed te kunnen uitoefenen, maar de kern van de pedagogiek en de ontwikkeling van een pedagogische grondhouding zijn uiteindelijk belangrijker dan de combinatie van al die vakken."

Wat vind jij de kern van de pedagogiek?

"Dat de schoolleider zijn leraren en de leraren hun leerlingen de vrijheid geven, waarin ze de verantwoordelijkheid kunnen dragen die past bij hun ontwikkeling en bij wie ze zijn. Dat vereist pedagogisch leiderschap. Het betekent dat je als schoolleider in de relatie met je leraren voorleeft hoe hun relatie met leerlingen zou moeten zijn. Dat je je leraren zo goed kent dat je bij de een wat dichterbij bent dan bij de ander. Dat je dus pedagogisch differentieert. De

ene leraar controleer je wat meer dan de andere, waardoor je in je hele schoolorganisatie altijd maar één antwoord hebt op de waaromvraag: 'Waarom mag hij dit en waarom doet hij dat?'"

En het antwoord daarop is?

"Verantwoordelijkheid. Binnen jouw schoolorganisatie wordt ervan uitgegaan dat iedereen het beste voor heeft met kinderen en dat iedereen goede

lessen geeft. Dat iedereen doet wat we normaal vinden. Daarvoor hoef je niet twee dagen op de hei te gaan zitten. Je hebt er ook geen koersplan voor nodig, alleen het uitgangspunt dat iedereen wil dat alle kinderen welbevinden ervaren en dat het hele team betrokken bij hun werk is. Als jij dat uitgangspunt helder hebt en uitdraagt, dan ervaren leerkrachten dat ze geen kans krijgen om een discussie te starten of een compromis te sluiten.”

Wat hebben leerkrachten van een schoolleider nodig?

“Dat je ervoor zorgt dat iedereen zijn vak verstaat, dat iedereen een goede didacticus is, zich de ontwikkelingspsychologie heeft eigen gemaakt en op huisbezoek gaat bij kinderen om ze goed te leren kennen. Als die aspecten in orde zijn, dan geef je leraren de

“We doen veel te moeilijk. We denken dat koersplannen en schoolplannen richting geven, terwijl een leraar zich in een heel andere constellatie begeeft dan die papieren werkelijkheid. Die heeft die stukken niet in zijn hoofd, die is gewoon aan het werk. Die heeft gedoe, die heeft plezier. Ik vind het onbestaanbaar dat we steeds bezig zijn dat opnieuw uit te vinden, terwijl de realiteit met een paar theorieën te duiden is. De hechtingstheorie, de attributietheorie, de zelfdeterminatietheorie. Daarmee kun je gewoon aan de slag. Je hoeft niet veel te innoveren.”

Hoe komt het dat we van die pedagogische theorieën zijn afgeraakt?

“Wie zelf kinderen heeft, ziet van dichtbij dat ze zich in een eigen tempo ontwikkelen. Ouders begeleiden hun kinderen bij die ontwikkeling. Er is geen vader

al toetsen maken. Twee decennia geleden gebeurde dat niet, het spel stond centraal. Leerlingen kregen toen de kans zich in een grotere heelheid te ontwikkelen, met hoofd, hart en handen. Dat moet terugkomen.”

Welke taak ligt daar voor de schoolleider?

“Die moet verbieden dat jonge kinderen betekenisloze opdrachtjes moeten doen die later getoetst worden. Hij moet zorgen voor een rijke context, waarin spelen en vertrouwen geven centraal staan, zodat leerlingen zich op zo'n manier ontwikkelen dat ze later in staat zijn de basiskwalificaties te halen. Als een kind niet kan dansen, bouwen, tekenen, knutselen of zingen, dan bemoeilijkt dat het cognitieve leren. Methodemakers, de toetsindustrie en de farmaceutische industrie hebben

“Angst heeft ertoe geleid dat externe partijen aan zet zijn in scholen”

vrijheid om hun vak meer en meer naar hun inzicht in te richten. Doen ze dat niet? Dan heb je het recht ze daarop aan te spreken.”

Wanneer hebben leraren hun pedagogisch leiderschap op orde?

“Die leraren geven kinderen de vrijheid waar ze verantwoordelijkheid voor kunnen dragen. Kinderen die zelfstandig naar het toilet kunnen gaan, mogen dat doen. Kinderen die zelfstandig op een rustige plek kunnen werken, hebben de vrijheid om daarvoor te kiezen. Belangrijk is dat leraren helder zijn over ruimte, tijd en criteria: welke ruimtes zijn er, welke tijd is daarvoor beschikbaar en in welke sfeer wordt er gewerkt? Als schoolleider ga je daarin voorop.”

Het klinkt allemaal erg eenvoudig.

of moeder die zijn jonge kind de letters op volgorde van het alfabet aanleert. Daar gaat het mis in het onderwijs. We zijn afgestapt van de natuurlijke ontwikkeling van kinderen. We zijn leerlingen gaan trainen voor wat we vaak te vroeg bij ze gaan meten. Op toetsmomenten is spanning gekomen. Angst. Er wordt gerankt en vergeleken. Leerlingen studeren om maar een 5,5 te halen en korte tijd later kunnen ze die stof vaak al niet meer gebruiken.”

Dan is dus de vraag: wat willen we met het onderwijs?

“Ja, dat is de fundamentele vraag.”

Wat moet er gebeuren?

“We moeten ons realiseren dat kinderen een lange ontwikkeling doormaken. Ook jonge kinderen moeten vaak

onze kinderen als klant gekregen. We zitten in een economisch model waarin de belangen groot zijn en leerlingen uitvallen. Daarvoor moet je je school afschermen. Jij moet het hitteschild zijn. Dat geeft leraren meer zeggenschap in hun groep.”

Wat is daar nog meer voor nodig?

“Leraren moeten weten wat een kind nodig heeft. Dat is de grote kanteling die moet plaatsvinden, maar het is geen stelselwijziging. De politiek heb je hier niet voor nodig. Sterker nog, die moet hiervan afblijven. Als jij dat schild bent, dan valt er veel van die administratieve last weg. Dan heb je vaak maar één regel nodig in plaats van vijftien afspraken. Dan ben je als een gemeenschap aan het werk.”

Maar het onderwijs heeft een grote taak. Er moet best veel. Ook vanuit de politiek.



je ziet dat dit niet kan. Didactisch hebben we een gemiddeld kind gecreëerd dat helemaal niet bestaat. De helft van de leerlingen zit erboven en de andere helft eronder. Je stuurt kinderen de frustratie in. Dat zijn constructen waarvoor we gekozen hebben.”

Dus wat moeten we doen?

“Gewoon voor een ander construct kiezen. Van de minister kunnen we dat niet vragen, want dat is regelmatig een ander.”

De politiek moeten we naast ons neerleggen?

“Die moet je loslaten. Als je kijkt naar het politieke circus en naar hoe het de ministers van Onderwijs is vergaan, dan moet je als schoolleider allang hebben begrepen dat je een eigen verantwoordelijkheid en stem hebt. Volg niet de politieke lijn, maar nodig de inspectie uit om te laten zien hoe het moet. Wat de kwalificaties van een goede schoolleider zijn, is niet eenvoudig te zeggen. Maar dat hij niet bang moet zijn en voor zijn zaken moet staan, dat staat vast.”

Wat vertel je de inspectie?

“Je legt uit waarom jullie op die manier werken. Maar dan wel vanuit zuiver pedagogische beginselen. Van de conciërge tot alle andere collega's: iedereen moet een consequent antwoord hebben waaraan vrijheid en verantwoordelijkheid gekoppeld zijn. De een mag iets anders dan de ander. En dat ligt niet aan godsdienst, kleur of intelligentie, maar dat heeft te maken met de verantwoordelijkheid die iemand kan dragen.”

Hoe ziet dat er in de praktijk uit?

“Je creëert een microsetting zoals een democratie opgezet zou moeten zijn. Daarin praktiseer je artikel 1 uit de grondwet: iedereen is gelijk. Als team zorg je ervoor dat je leerlingen van jongs af aan het belangrijkste in

“Jij bent toch de baas? Je hoeft niet buiten de wet of buiten de kerndoelen om te werken. Je moet keuzes maken die je kunt verantwoorden. In de eerste plaats naar de kinderen, dan naar de ouders en dan naar het bevoegd gezag. En niet andersom. De angst voor de inspectie of de angst voor het niet

verkrijgen van een basisarrangement heeft ertoe geleid dat die externe partijen aan zet zijn in scholen.”

En wat heeft dat tot gevolg?

“Je leert leraren dat ze geen fouten mogen maken, dat alles op orde moet zijn. Terwijl



De mens is geen setje competenties

de wereld zijn en dat ze weten dat dit voor ieder mens geldt. Ze weten dat ze erbij horen en dat iederéén erbij hoort.”

Dat maakt burgerschap als vak overbodig, niet?

“Als je burgerschap terugbrengt tot een construct van themaweken en burgerschapslessen, dan is de kans klein dat je voor elkaar krijgt wat je voor ogen had. De mens is geen setje competenties, de mens verkeert in een staat van zijn. De school waar iedereen elkaar aanspreekt, aanmoedigt en uitnodigt, is een plek waar het in het DNA zit, een plek waar iedereen bewust welkom is. Wie dat in lesjes giet, zal dat niet voor elkaar krijgen, omdat de mens niet gefragmenteerd is.”

Geen schoolplannen meer, geen burgerschapslessen. Dat gaat een workload schelen.

“Het mooie is dat het er allemaal al is: de grondwet, kerndoelen, de Rechten van het Kind en de *Sustainable Development Goals*. Probeer daar maar eens betere documenten van te maken. Iedereen hoort erbij met de persoon die hij is. Daar heb je helemaal geen document over diversiteit voor nodig. Dat moet je gewoon dóen. Als je op de hei zit om het te bedenken, dan ben je het nog niet aan het doen.”

En hoe doe je dat dan, het gewoon dóen?

“Je moet doen wat nodig is om een goede gemeenschap te vormen waarin iedereen veilig is, waarin je het niet accepteert als iemand erbuiten valt. Je gezonde verstand gebruiken dus. En je moet dingen niet doen die zijn opgelegd en geen bijdrage leveren aan het proces, die bedacht zijn door iemand die de complexiteit van de klas en jouw school niet kent.”

Moet je durven burgerlijk ongehoorzaam te zijn?

“De angst moet weg. Het is niet nodig om bang te zijn voor het verlies van effectieve leertijd. We moeten ervoor zorgen dat kinderen zich in hun eigen tempo kunnen ontwikkelen en ze niet te vroeg toetsen. Dat toetsen geeft een onrust die we proberen te fixen met zaken die het systeem nog meer onder druk zetten en leraren nog minder eigenaar maken van het proces met kinderen. Dat dit gebeurt, is weliswaar niet jouw schuld. Maar je moet je wel afvragen hoe dit onder jouw leiderschap kan gebeuren.”

NIEUW! Vanaf 5 november kun je bij onze academie de leergang *Pedagogisch leiderschap* volgen: avs.nl/academie

Edelweiss

Jonneke heeft stevige knopen doorgesneden vlak voor de zomervakantie en dat heeft nogal wat consequenties.



Zij-instromer Jonneke Reichert (40) startte vorig schooljaar als directeur van een basisschool. Maar dat bleek geen goede match. Hoe nu verder?

Deze zomervakantie moest het gebeuren: Edelweiss spotten, het tere witte bloempje dat moed en vrijheid symboliseert. Als kind wilde ik al dit zeldzame plantje ontdekken in het wild. Misschien te vaak *The Sound of Music* gezien? Of misschien kan ik dat beetje extra moed juist nu wel goed gebruiken? Want er is nogal wat gebeurd. De laatste maanden van het schooljaar voelde ik me niet bepaald de superheld die ik graag wil zijn. Ik was allesbehalve ‘de gladiator’ die met zelfverzekerdheid en ambitie iedereen optimistisch het schooljaar uitleidt. Sterker nog, als je dit leest, ben ik geen directeur meer van De Bijenkorf. Ik heb mijn schoolleiderschap *on hold* gezet. *Watskebert?*

Allereerst, mijn ambitie om als zij-instromer in het onderwijs het verschil te maken is er nog steeds. Maar ik had, terugkijkend op het afgelopen schooljaar, een iets te romantisch beeld van het vak. Ik zag me nog *nét* niet als Maria uit *The Sound of Music* de Von Trapp-familie, alias de school, binnenstormen om daar snel echt iets te kunnen betekenen. Met veel energie, enthousiasme en bij nader inzien iets te veel naïviteit begon ik dit avontuur. Deze stap in mijn carrière zou me nog meer werkplezier opleveren.

Waar ging het mis? Dat houdt me bezig tijdens de huttentocht die ik deze zomer met mijn gezin in de Dolomieten onderneem. Terwijl ik op bijna 3000 meter hoogte mijn ene voet voor de andere zet, denk ik dat mijn Von Trapp-familie niet zat te wachten op

een Maria zoals ik. Ik heb een groot rechtvaardigheidsgevoel. Mijn hart zit op mijn tong. Die directheid leverde nogal eens negatieve reacties op. Is dat typisch voor het onderwijs of was ik niet *the perfect match* voor deze school?

Voordat ik het goed en wel beseftte, belandde ik vorig schooljaar zo in de rol van antiheld. En ik, die uit was op méér werkplezier, voelde de energie en het enthousiasme wegebben. Tja. En dan moet je dappere keuzes maken. Normaal ben ik niet iemand die binnen een jaar het bijltje erbij neergooit, maar het eerlijke verhaal is dat ik dit nu wel heb gedaan. Heb ik mijn eigen blinde vlekken onvoldoende gezien? Ben ik misschien niet in de wieg gelegd als integraal schooldirecteur bij een kleine stichting? Terwijl ik over rotsen klauter en me door sneeuw heen ploeg, vraag ik me af: ga ik verder als schoolleider en zo ja, in welke vorm? Twijfels. Vragen.

In de rauwe natuur van de hoge bergen voel ik me nietig en bekijk ik alles vanuit een ander perspectief. In de kilometers steenpuin ontdek ik ze ineens. Edelweiss! Er verschijnt een glimlach op mijn gezicht. Ik voel de moed terugkeren. Ergens is er vast wel een Von Trapp-familie die zit te wachten op een Maria zoals ik. ■