

Website: <http://wij-leren.nl>

Pedagogische tact & Leiderschap



[Marcel van Herpen](#)

Het pedagogisch antwoord op ont koppelingen

Leraren en schoolleiders hebben in 'het oude systeem' (nog) de neiging om extern te attribueren. Daarmee schrijven zij het succes en het falen toe aan anderen en raken 'ontkoppeld' van zichzelf en de organisatie.

- *Een leraar zegt dat hij niet heeft gekozen voor deze methodes en toetsen.*
- *De schoolleider geeft aan dat hij 'van bovenaf gestuurd wordt' etc.*

Het probleem is dat ze zich min of meer presenteren als een verlengstuk van een systeem dat ze niet wenselijk vinden. Het gevolg is dat kinderen bij hun leraren (en leraren bij hun schoolleiders) ervaren dat ze niet de volledige verantwoordelijkheid nemen voor hun werk. En dat ondermijnt de opvoedkundige taak.

*(1)

Pedagogische Tact & Leiderschap als antwoord op 'straf' en 'de onvoldoende'

Een leerling heeft vertrouwen nodig van zijn leraar om vanuit zelfvertrouwen aan het werk te gaan. Daarvoor is het nodig dat de leraar de volledige verantwoordelijkheid neemt voor zijn handelen. Dus niet zeggen dat we de verkeerde kant opgaan en meelopen, maar 'omdraaien' en doen wat nodig is!

Om de goede kant op te gaan, zijn gevoel voor de juiste richting en moed voorwaardelijk. Je moet weten als je omdraait waar je focus ligt. Dat is eenvoudig. Dat zijn de leerlingen. Niet de organisatie is het uitgangspunt, maar de mensen! Moed is nodig, omdat het systeem je vaak anders laat verantwoorden.

Als je omdraait, spreek je het oprechte vertrouwen uit in de ontwikkeling van de leerlingen. En neem je de verantwoordelijkheid voor het proces. De leraar verantwoordt zijn handelen. Je laat de leerlingen de hele dag doen wat ze kunnen. De leerlingen zijn verantwoordelijk om dat wat ze kunnen, ook te doen.

In plaats dat de leraar alles plant, instrueert en controleert, wordt hij de begeleider binnen een 'speelveld' waar die kinderen zelf het werk doen.

"Daarvoor zijn drie aspecten voorwaardelijk: Ruimte - Tijd - Criteria"

Om kinderen aan het werk te krijgen en te houden is het van belang dat ze weten waar ze zich aan te houden hebben en wat er van ze verwacht wordt. De leraar geeft vóóraf duidelijkheid over: ruimte, tijd en criteria. De kinderen weten dus waar ze mogen werken, wanneer en hoe lang en wat de criteria zijn.

Daarmee gaan de kinderen aan het werk en is de leraar beschikbaar om te ondersteunen waar nodig.

Dat kan heel klein: kinderen krijgen de opdracht om binnen een uur met het materiaal dat in de klas beschikbaar is, een reclamecampagne te ontwerpen voor een zelfgekozen product. En dat kan heel groot: kinderen krijgen de vakantieroosters en de kerndoelen en gaan samen een planning maken hoe ze het jaar in gaan delen, om aan het einde allemaal geleerd te hebben wat van ze verwacht wordt.

De leraar is vanaf dat moment nodig om vragen te stellen:

- *Wat gaan jullie doen als iemand het niet snapt?*
- *Wat doe je als je klaar bent?*
- *Waar heb je mij voor nodig? Etc.*

Als de leraar aanvoelt dat hij de leerlingen genoeg gevraagd heeft en dat ze aan de slag willen 'laat hij ze gaan'. Hij blijft beschikbaar en stelt zo nodig samen de criteria bij. De leraar die dat vertrouwen aan de leerlingen geeft, heeft en krijgt vertrouwen in zichzelf.

- Die leraar trekt samen op met zijn leerlingen.
- Weet steeds beter wat hij wel en niet moet doen.
- Is beschikbaar, maar niet voor alles nodig.

We spreken hier over **tactvol handelen**. Het wordt vaak zicht- en voelbaar in bijzondere momenten van tact: 'pedagogische tact'. *(2)

Pedagogische Tact (PT)

Pedagogische tact manifesteert zich bij een leraar die het goede doet op het juiste moment, óók in de ogen van de leerlingen. Óók in de ogen van de leerling, betekent dat leraar en leerling full partner zijn. Uiteraard heeft een leraar een andere verantwoordelijkheid, maar het succes maken en bepalen ze samen.

De leraar kan niet de kinderen veranderen. Hij zal, in relatie tot de kinderen, zichzelf moeten leren veranderen, waardoor de kinderen anders kunnen gaan reageren.

De leraar is gebaat bij een schoolleider die met diezelfde gevoeligheid het full partnerschap met zijn leraren aangaat. We spreken hier over het fenomeen '**pedagogisch leiderschap**'.

Pedagogisch Leiderschap (PL)

Het begrip pedagogisch leiderschap verwijst in ons geval naar de school als pedagogische organisatie. Deze onderscheidt zich van andere organisaties door de aanwezigheid van jonge mensen voor wie zij plaatsvervangend keuzes maakt, derhalve gezag uitoefent en verantwoordelijkheid draagt.

Het laatste geeft de leidinggevende een gelaagde verantwoordelijkheid, die naar zijn leraren en die naar zijn leerlingen. Dat wil zeggen hij is eindverantwoordelijk voor het handelen van zijn leraren en de gevolgen daarvan voor ontwikkeling en gedrag van leerlingen.

In deze context kenmerkt pedagogisch leiderschap zich door een helder moreel kompas en een duidelijke visie op leren, ontwikkeling en opvoeding; en in het verlengde daarvan door een helder schoolethos. De waarden en visiekeuzes waarvoor dit leiderschap staat (prestatie wordt hiertoe gerekend) zijn in zijn aanwezigheid en in zijn handelen zichtbaar.

Voor de leerlingen betekent dit dat zij pedagogische tact zullen ontmoeten in hun verhouding tot de leidinggevende.

Voor de leraren betekent het dat zij de zin die zij aan hun werk geven zullen zien, maar ook in pedagogische zin uitgedaagd en geïnspireerd en, niet onbelangrijk, in balans gehouden met de systeemeisen.

Openheid, vertrouwen, duidelijke keuzes en ervaren verantwoordelijkheid brengen de leidinggevende zonder aarzeling op de plek der moeite. Daar zal als criterium altijd gelden: de pedagogische verantwoordelijkheid voor de jonge mensen in de school.

Pedagogische antwoord (PA)

De reden om niet (snel genoeg) te veranderen in scholen is soms gelegen in een onvoldoende urgentiebesef. Er wordt veel gesproken over:

- uitval;
- desinteresse;
- delinquentie...

Maar dat manifesteert zich soms pas na of buiten de schoolperiode.

De opvoeder heeft altijd **NU** een verantwoordelijke taak.

En de omkering vraagt niet om een gesprek, maar om handelen.

De pedagogische school stelt opvoeding en onderwijs als één werkelijkheid. Daarvoor is een goed overzicht van de ontkoppelingen uitgangspunt. Er zijn veel meetbare cognitieve resultaten. Maar steeds meer scholen hebben de ambitie een waarden--gedreven organisatie te willen zijn.

Het kenmerk van een waarde is dat je die wel kunt beïnvloeden, maar dat je er niet over kunt beschikken. Over een norm kun je beschikken (pet af, boek uit etc.) Maar waarden worden niet door één persoon bepaald.

- *Je kunt wel om respect vragen, maar niet afdwingen.*
- *Je kunt wel kinderen proberen gelukkig te maken, maar het resultaat ligt niet alleen in jouw handen.*

Iedere leraar wil dat kinderen gelukkig worden (**welbevinden**) en dat ze zich optimaal ontwikkelen (zichtbaar in een hoge mate van betrokkenheid). *(3)

Daarvoor is een gemeenschap voorwaardelijk waar iedereen erbij hoort (**verbondenheid**). *(4) De omkering is gelegen in het feit dat de schoolleider, met vertrouwen in leraren en leerlingen, verantwoordelijkheid neemt voor het welbevinden, de betrokkenheid en de verbondenheid van de hele gemeenschap. *(5)

Daarvoor geldt, naar analogie van de leraar, dat er richting en moed vereist is. De richting is de visie én de concrete ambitie die erbij hoort. De moed is nodig, omdat gevraagd wordt de plek der moeite te betreden, voor jezelf en in relatie met anderen.

Hoe werkt het?

De visie moet worden vertaald in een concrete ambitie die ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Leiderschap toont zich in de daadkracht om te doen wat nodig is en daar rekenschap over af te leggen. Daarbij is het niet voldoende om tevreden te zijn met 'betere percentages'. (Je zult maar bij het kleine percentage uitvallers horen!)

"Maar om je visie voor 100 % en voor iedereen te laten gelden!"

Een schoolvoorbeeld: van achthonderd naar nul

Op een school voor praktijkonderwijs werden 800 kinderen per jaar de klas uitgestuurd.

Daarover maakte iedereen zich zorgen.

Maar zorgen veranderen de werkelijkheid niet in de wenselijke richting.

De schoolleiding had al vaak over het probleem gesproken.

Ze wisten bij wie er de meeste kinderen werden uitgestuurd.

Ook welke kinderen vaak verwijderd werden.

Toen we erover spraken hadden ze de neiging om verbeterplannen te maken, percentages te stellen, fasen te organiseren...

Maar we deden het anders. We bereidden ons voor op een bijeenkomst met het hele team, waarbij we het vanzelfsprekende belang van welbevinden, betrokkenheid en verbondenheid bespraken. Uiteraard werd dat door iedereen onderschreven.

De schoolleiders gaven de harde data van de zachte kant en vermeldde dat er 800 kinderen per jaar werden uitgestuurd... tot gisteren.

"Want het statement dat werd gemaakt is dat er vanaf nu niemand meer wordt verwijderd. Nooit."

Dat kon niet volgens sommige leraren. Ze gaven hun bezwaren. De leiding vroeg wat ze nodig hadden om de leerlingen binnen te houden. Bijna alle interventies waren gericht op steun van hun collega's. Dat werd toegezegd door de leiding en de volgende dag werd begonnen.

Na enkele weken (en natuurlijk ging het echt niet vanzelf) gaf de schoolleiding aan dat de meeste kinderen het prettig vonden. Sommigen probeerden een leraar nog uit, omdat ze wisten dat ze niet weggestuurd werden. De leraren gaven aan dat ze veel behoefte hadden aan informeel contact.

Nu ze de kinderen niet konden wegsturen was het noodzakelijk om met elkaar snel en efficiënt te praten over de juiste aanpak. Ze ondersteunden elkaar om met leerlingen te praten, lessen over te nemen, etc. En de directie was de eerste weken zo hard nodig dat ze soms vermoedden dat ze het niet vol zouden kunnen houden.

Maar al na een paar weken, merkten ze dat als ze 's ochtends samen beginnen, de sfeer veranderde.

Schoolleiders en leraren ontvangen de kinderen nu samen. Ze praten, leren elkaar steeds beter kennen, geven elkaar tips, en bespreken openlijk hoe ze elkaar tot steun kunnen zijn.

Na zo'n drie kwartier kan de schoolleiding nu aan het 'andere werk' en worden niet meer gestoord. Die rust hadden ze daarvoor eigenlijk nooit...

Van een schoolleider die wil omdraaien, wordt gevraagd om met vertrouwen zijn visie te concretiseren en op basis van zijn statement(s) volledige verantwoordelijkheid te nemen voor het welbevinden, de betrokkenheid en de verbondenheid van zijn leraren én leerlingen.

Welbevinden en betrokkenheid

Welbevinden betekent dat iedereen gelukkig moet kunnen worden. Dat is het tegenovergestelde van ongelukkig voelen en pesten. Welbevinden is het antwoord op ongeluk. Het statement zou kunnen zijn:

"Iedereen is verantwoordelijk dat iedereen gelukkig is."

Betrokkenheid betekent dat iedereen vanuit zijn intrinsieke motivatie moet kunnen laten zien wat in zijn vermogen ligt. Dat is het tegenovergestelde van onverschilligheid en onderpresteren. Betrokkenheid is het antwoord op de onvoldoende.

Het statement zou kunnen zijn:

"Iedereen doet wat hij kan en wat hij kan, doet hij ook."

Welbevinden en betrokkenheid verwijzen naar het basale principe van verbondenheid

PT-PL-PA

Pedagogische tact (PT) en Pedagogisch leiderschap (PL) zijn het antwoord op:

- pesten;
- onderpresteren;
- en op ont koppeling.

Het pedagogische antwoord (PA) is de manier waarop schoolleiders en leraren omdraaien.
Weg van de klaagzang.

Niet meewerken aan een systeem waarvan je zelf de mankementen communiceert.

Maar met de focus op de leerling en volledige vertrouwen in hun potentieel,
verantwoordelijkheid nemen voor het proces.

- Daarmee leeft de schoolleider en de leraar zijn waarden.
- Daar wordt weinig gediscussieerd en geklaagd.
- Daar wordt gehandeld en genoten.

Als we de rechten van het kind willen respecteren en de ontkoppelingen willen tegengaan,
is verbondenheid het antwoord.