



- De leraar als leider

- Door Jan Ruigrok

Onderwijs wordt prestatiegerichter: slagingspercentages moeten omhoog, het aantal uitvallers omlaag. Brede vorming en ontplooiing van menselijke kwaliteiten is voor veel leraren minstens zo belangrijk. Hoe combineer je deze *harde* en *zachte* kanten zo dat ze elkaar versterken, eerder dan dat ze elkaar tegenwerken? Dit artikel kijkt hoe het leiderschap van de leraar daaraan een bijdrage kan leveren.

- Leiderschap in Hart & Nieren

Een doorslaggevende voorwaarde voor een succesvolle schoolcarrière is het leiderschap van de professionals voor de klas. Als de leerling die niet aanvaardt, kan de leraar hoog of laag springen, maar wordt er weinig geleerd. Lesgeven kan dan als je niet uitkijkt worden gereduceerd tot drie fases: wanhoop (ervoor) doodstrijd (tijdens) en depressie (erna). Goed leiderschap zorgt voor een veilig klimaat waarin leerlingen volop leren, zich veilig voelen en met plezier een bijdrage leveren aan de school waarvan ze deel uitmaken. Hiermee is de school een metafoor voor de *Grote Boze Buitenwereld* waarvan ze later volop lid zullen zijn. In een optimale sfeer vindt betekenisvol leren plaats: je ervaart dat je er toe doet, dat je betekenis hebt. Dit ideaal laat zich niet afdwingen. Je kunt hooguit voorwaarden scheppen waaronder het kan groeien. En misschien is dat makkelijker dan je denkt.

Een leraar die zoekt naar een optimale combinatie van de *harde* en de *zachte* kant van het onderwijs, sluit daar in zijn leiderschap op aan. Zijn kwaliteit wordt niet bepaald door hoe streng of hoe aardig hij is, maar door de manier waarop hij deze twee modaliteiten weet te combineren en hoe soepel hij daar tussen kan schakelen.

Het (vermeende) spanningsveld tussen de harde en zachte kant van het leiderschap voor de klas kun je als volgt weergeven:



Onze ideale leraar zit in het vak MET en we zijn ervan overtuigd dat dit aansluit bij het ideaal van vrijwel alle leraren. Iedereen geeft er op zijn eigen manier vorm aan. En het mooie is dat het voor de meeste leerlingen niet anders is: ook zij willen leraren die vanuit MET werken. Het vakje MET is in dit model groen gekleurd omdat daar iedereen groeit en er alleen maar winnaars zijn. In de rode vakjes zijn er altijd mensen die erop achteruit gaan. De diagonale lijn loopt van 'niets mag' naar 'alles mag'.

De leraar die bewust inhoud geeft aan zijn leiderschap, kan zichzelf twee vragen stellen:

- Hoe start ik vanuit het vak MET en stel ik daarmee de norm voor de manier waarop we met elkaar omgaan?
- Hoe reageer ik vanuit het vak MET wanneer leerlingen anderen of zichzelf tekort doen, of zelfs beschadigen?

- Een proactieve start

Wie start vanuit het vak MET, werkt niet preventief, want dan richt je je alleen maar op zaken die je niet wilt laten gebeuren. Verbindend leiderschap schenkt veel aandacht aan proactieve werkvormen. Die gaan uit van de behoeften van leerlingen én de leraar; je richt je op wat je wél wilt. Door een combinatie van Sturen en Steunen bereik je een situatie die aansluit bij de behoeften van de leerlingen. Als je, door het geven van een goede sturing daarin slaagt, nemen de leerlingen steeds meer verantwoordelijk voor de sfeer in de klas. Omdat ze merken dat het hen zoveel oplevert zal die eerder toe- dan afnemen. Er ontstaat een situatie waarin niet de leraar zorgt voor een goede sfeer, maar waarin hij een sfeer schept waarin de leerlingen het zelf doen. De verdiensten daarmee zijn voor de leerlingen: 'niet de leraar zorgt ervoor dat het hier zo goed loopt, dat doen wij!'

Het bereiken ervan is vaak dan je denkt. Hieronder staan twee voorbeelden.

Annemiek legt haar leerlingen aan het begin van het schooljaar het *hart- en nierenmodel* uit en zegt tegen dat ze vandaaruit met hen wil werken. Ze vraagt wat de leerlingen verwachten van een lerares die daarin werkt. Ook geeft ze enkele regels die bij haar gelden. Annemiek laat de leerlingen onder woorden brengen wat zij kunnen doen om een bijdrage te leveren om samen met haar vanuit MET te werken. De resultaten komen op een plek waar ieder ze kan raadplegen. Om de zes weken onderzoekt Annemiek met haar klas of 'we' nog op de juiste plek zitten. En als dat niet zo is, bespreken ze wat er moet gebeuren om daar weer terecht te komen. Wanneer het lastig gaat, kan het gebeuren dat Annemiek tegen de klas zegt dat het haar niet lukt de lerares te zijn, die de leerlingen volgens eigen zeggen willen en ze onderbouwt dit met feiten. 'Wat is er aan de hand en wat kunnen we doen om in het MET te komen?' is de vraag die ze haar leerlingen voorlegt. Annemiek pakt haar leiderschap op door het proces te sturen én geeft daarmee de leerlingen verantwoordelijkheid binnen door haar bepaalde kaders.

Het is een proces waarin veel erkenning uitgaat naar de leerlingen. Dat het niet altijd makkelijk is, bewijst de leraar die op een moment van zwakte zijn leerlingen toebeet: 'En wie niet verbindend wil werken, die dondert maar op!'.

Jeroen, die werkt in de *rebound*, legt nieuwe leerlingen de vraag voor 'Wat heb jij nodig om hier het beste uit jezelf te halen?' Het antwoord komt in het portfolio dat de leerling gaat aanleggen. Wanneer die later moeilijk gedrag, zal vertonen, kan Jeroen reageren vanuit MET: 'Volgens mij draag jij, met wat je nu doet, niet bij aan wat jezelf graag wil. Hoe kunnen we dat wél bereiken?'

Ook geeft Jeroen iedere nieuweling een ansichtkaart waarop die iets moet schrijven

- Waar hij goed in is:
- Wat hij leuk vindt om te doen en
- Waarvan anderen genieten als hij het doet.

Wanneer een leerling niets kan bedenken, accepteert Jeroen dat niet en is hij ronduit sturend: 'Dat kan niet joh, ik werk namelijk alleen maar met mensen die over kwaliteiten beschikken, dat maakt mijn werk zo'n stuk leuker. Jij hebt ze ook, je kunt er nu alleen even niet opkomen. Denk er nog even over na, vraag vrienden, je ouders of familieleden, anders gaan we verder zoeken. Maar ik wil echt wat op die kaart hebben staan.'

Ook die kaart krijgt een plek in het portfolio. En in de loop van het jaar nodigt Jeroen leerlingen uit invulling te geven aan wat ze op de kaart hebben geschreven. Het levert hen steevast positieve reacties van anderen op. Het is daarmee Jeroen zijn manier om leerlingen te laten ervaren dat ze betekenis hebben.

- **En als het dan toch misgaat?**

Wanneer in de proactieve fase goede afspraken zijn gemaakt en iedereen weet dat er naar hem of haar geluisterd is, én dat er ten aanzien van iedereen verwachtingen zijn, daalt de kans dat het misloopt.

Wanneer er zich vervelende situaties voordoen, wordt er een stevig beroep gedaan op het leiderschap van de leraar en dat betekent per definitie dat hij een stevige positie moet innemen op de lijn van Sturing. Hoe groter het conflict, hoe meer sturing er nodig is. De professionele uitdaging is dit niet ten koste van de ondersteuning te laten gaan. De leraar staat voor de keus te reageren vanuit MACHT of vanuit MET.

Wie reageert van MACHT stelt de vragen

- Welke regel is er overtreden?
- Wie heeft dat gedaan?
- Hoe gaan we hem of haar straffen?

De verbindende leerkracht stelt de vragen:

- Wat is er gebeurd?
- Wie hebben heeft er schade van ondervonden?
- Wat moet er gebeuren om die te herstellen?

De verbindende leraar legt meer verantwoordelijkheid bij de groep.

Na een pestincident, zal een meer sturende leerkracht hard aan het werk gaan om zicht te krijgen op daders, slachtoffers en middengroepen. Misschien dat hij de pester straft of een training sociale vaardigheden laat volgen. Kortom: de begeleider gaat aan het werk en bedenkt interventies die volgens hem de juiste zijn. Een verbindende docent streeft er naar de leerlingen aan het werk te zetten en die interventies te laten bedenken die volgens hen de beste zijn. Het zijn interventies die bijdragen aan een basisbehoefte waar je vanuit mag gaan dat die voor iedere leerling geldt: 'ik wil hier op school een aangename tijd doorbrengen'.

In de klas van Lerares Sherida is een vervelende onveilige sfeer. Leerlingen worden gepest en veel leraren geven met tegenzin les aan deze klas. Sherida gaat na overleg met collega's de klas voorstellen een 'herstelconferentie' te houden. Centrale vraag daarbij zal zijn: 'Wat kunnen we doen om wat er is gebeurd achter ons te laten en op een goede manier verder te gaan?'

De linker kolom, is een weergave van wat er wordt gezegd.; in de rechter staat een toelichting.

<p>Sherida: 'Jongens, meisjes, we hebben een probleem, in deze klas. Volgens ons hebben een aantal van jullie het slecht naar de zin. Jullie hebben veel chagrijnige leraren, er wordt veel gestraft. Ook ouders zijn ontevreden.</p>	<p>Sherida presenteert het probleem als een gezamenlijk probleem: er wordt niet voldaan aan de behoefte van de leerlingen, maar ook de behoeften van ouders en leerkrachten staan onder druk.</p>
<p>Dat mensen zich onveilig voelen en het slecht naar de zin hebben, betekent dat wij, als leerkrachten niet kunnen waarmaken,</p>	

<p>wat we jullie en je ouders hebben beloofd: een leuke school, waar je veel leert. Dat de leraren zich niet zo gedragen als jullie graag zouden willen, maakt dat het voor jullie nog vervelender wordt.</p>	
<p>Omdat de situatie niet is zoals wij die met zijn allen willen zien, gaan we daar wat aan doen. We doen dat op verzoek van jullie, je ouders en zelf willen we dat ook. We hebben twee mogelijkheden. We kunnen strenger worden, meer gaan straffen. Maar daar hebben we niet zoveel zin in. Dat levert altijd winnaars en verliezers op. Het maakt het niet leuker en wij willen dat iedereen wint. Daarom vraag ik aan jullie wie ervoor voelen met mij en een aantal leraren een gesprek aan te gaan over de vraag wat we kunnen doen om ervoor te zorgen dat het in deze klas weer goed gaat.</p>	<p>Sherida pakt haar leiderschap op, door te zeggen dat zij en haar collega's iets met de situatie gaan doen en is daarmee sturend. Aan de leerlingen laat ze keus of ze intervenueert vanuit MACHT of vanuit MET. Ze legt uit wat MET dan inhoudt.</p> <p>Dat leraren meedoen geeft aan dat ook zij het als een gezamenlijk probleem ervaren.</p>
<p>We voeren de conferentie met de leerlingen die daaraan willen meewerken. Als je dat niet ziet zitten, hebben we daar respect voor.</p>	<p>Echt samenwerken kan alleen als je eruit vrije wil JA tegen mag zeggen. Die ruimte krijgen de leerlingen.</p>
<p>Dat kan betekenen dat we op ongewenst gedrag van jou streng reageren, maar dat is dan jouw keus.</p>	<p>Sherida zegt in feite: Wij willen werken vanuit MET, maar daar dat kan alleen als de ander daar JA tegen zegt. Als je daar NEE zegt, kan de school niet anders dan reageren vanuit MACHT.</p>
<p>In de conferentie kijken we naar wat er gebeurd is, hoe dat is gekomen en wie daar allemaal last van hebben. En we gaan kijken hoe we dit kunnen afsluiten en ervoor kunnen zorgen dat we op een prettige manier verder kunnen.</p> <p>Jullie krijgen, evenals de leraren de ruimte om te vertellen wat je op je hart hebt en wat jij nodig hebt om verder te kunnen.</p>	
<p>Ik wil niet dat je nu ja of nee zegt, tegen zo'n gesprek. Ik wil dat je er goed over nadenkt en als het even kan er thuis over praat met je ouders. Als die het zien zitten en jij ook, dan hebben we een deal. Als je ouders het niet zien zitten, is het helemaal oké als jij</p>	<p>Sherida houdt zich verre van het overhalen of verleiden van de leerlingen tot het verbindend werken. Eigenlijk legt ze er een drempel op door de leerlingen er goed over na te laten denken en het er thuis over te hebben. Wanneer leerlingen er het thuis</p>

<p>ook nee zegt. Ouders die vragen hebben, kunnen me bellen. Donderdag hoor ik graag wie er mee doen. Wie hebben er nu al vragen....?</p>	<p>over hebben, zie je vaak dat hun ouders hen stimuleren mee te gaan in het voorstel van de leraar. Wanneer ouders er niet achter staan, kun je die leerlingen er beter niet bij hebben. Je brengt hen dan in een loyaliteitsconflict met thuis wat kan leiden tot gedrag dat een oplossing in weg staat.</p>
<p>Hierboven staat de uitnodiging tot een herstelconferentie beschreven. Voor het voeren van die conferenties bestaan draaiboeken. Je vindt ze via www.herstelrechtinhetonderwijs.nl en als bijlage in het boek 'In plaats van schorsen'.</p>	

Jan Ruigrok is verbonden aan Rigardus en ondersteunt vanuit ECHO scholen die werken aan een verbindend, herstelgericht schoolklimaat.

Van hem en Riet Fiddelaers verschijnt binnenkort het boek *Leraar in Hart & Nieren*.

Voor informatie en contact: www.herstelrechtinhetonderwijs.nl en jan@rigardus.nl.