

Leiderschap nieuwe stijl

GEZAG OP SCHOOL

De term 'gezag' wordt op veel middelbare scholen zorgvuldig vermeden, omdat het een onbehaaglijk gevoel oproept. Ook op de lerarenopleidingen is het woord niet populair. Toch is er op scholen en in de samenleving behoefte aan meer gezag en duidelijke grenzen.

Verschillende incidenten en onderzoeken tonen aan dat het tijd is dat ook de mr dit onderwerp op de agenda zet. **Frederik Smit**

De autoriteit van de leraar om een klas te leiden is niet vanzelfsprekend. Niet voor de leerlingen en niet voor de ouders. Het komt nogal eens voor dat de docent de lesstof probeert over te dragen, terwijl de leerlingen onderuit gezakt met hun smartphone zitten te twitteren. De reprimande die de leraar de leerlingen daarvoor geeft en de discussie over het gebruik van de telefoon kan zo maar een kwaad bezoekje van ouders tot gevolg hebben. Uit ITS-onderzoek onder ruim 5000 leraren, leerlingen en ouders weten we dat 98 procent van de leraren naar buiten toe het beeld ophoudt, dat zij de baas zijn in de klas, maar dat een derde van de leerlingen naar eigen zeggen de touwtjes in handen heeft tijdens lessituaties in het voortgezet onderwijs. De ouders onderschrijven de visie van de leerlingen en klagen dat de contacten met leraren moeizaam verlopen.

Ouders

Het onderwijspersoneel heeft nogal eens last van ouders die hun gezag ondermijnen, zo blijkt uit onderzoek van vakblad Schooljournaal van CNV Onderwijs. Tweederde van de leraren geeft aan dat ouders partij kiezen voor het kind en de

school niet steunen. Een ruime meerderheid stelt dat er geen gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor de opvoeding en correctie van het kind. Een derde van het onderwijspersoneel ervaart ouders die de deskundigheid van leraren in twiifel trekken als gezagondermijnend. Een op de tien docenten heeft te maken gehad met slaan of schoppen of het gooien met zware voorwerpen naar het hoofd. Vier op de tien van hen heeft achteraf last van psychische klachten. Vaak raadt het schoolbestuur leraren af aangifte te doen, vanwege angst voor imagoschade. Hierdoor voelen docenten zich door hun bestuur in de steek gelaten. In het onderwijs stopt rond de helft van de beginnende leraren binnen vijf jaar, omdat zij geen gezag uitstralen en daardoor geen orde kunnen houden.

Leiderschap en management

Bij de lerarenopleidingen komen de woorden 'gezag' en 'fatsoen' sporadisch voor. Gezag leren uitoefenen om leiding te geven aan (groepen) leerlingen komt in de opleidingen ter sprake in de vorm van 'persoonlijk leiderschap' en 'klassenmanagement'. De leraren in spé leren de leerling aan te spreken op zijn of haar ge-

drag, een band op te bouwen met leerlingen, een relatie met de klas aan te gaan en controle te houden op wat er in de klas gebeurt. Vanuit de opleidingen wordt steeds meer samengewerkt met het onderwijsveld om het leraarschap in de vingers te krijgen en in de praktijk te werken aan persoonlijk leiderschap en klassenmanagement. Persoonlijk leiderschap voor een leraar komt neer op het formuleren van een eigen fundamentele bijdrage aan de schoolorganisatie en het nemen van verantwoordelijkheid. 'Hoe geef ik vorm aan mijn beroep?' 'Wat voor leraar wil ik zijn?' 'Wat voor rolmodel wil ik zijn voor de leerlingen?' 'Stel ik me kandidaat voor de medezeggenschapsraad?' 'Loop ik er voor weg om als voorzitter leiding te geven?' 'Steek ik er energie in om de leerlingenraad te coachen?'

Leiderschapsadviseur en auteur Stephen Covey wordt door velen gezien als dé autoriteit op het gebied van modern management, of zoals hij het zelf noemt, persoonlijk leiderschap. Bij persoonlijk leiderschap gaat het volgens Covey om principes als geloof in eigen kunnen, eerlijkheid, verantwoordelijkheid, samenwerking en het creëren van een werkomgeving waar mensen hun talenten en passie kwijt kunnen en waarin ze zichtbaar bij-



Stel duidelijke grenzen en leg leerlingen uit wat de gevolgen zijn van hun handelen.

dragen aan de missie en de doelen van hun organisatie.

Klassenmanagement is het moderne woord voor al die maatregelen die de leraar vooraf neemt, zodat er zo min mogelijk storingen gedurende de les optreden en hij een klimaat schept waarin leerlingen met succes kunnen leren. Het klaslokaal is effectief ingericht, straalt rust uit, de loopwegen zijn logisch en makkelijk begaanbaar en er is voldoende

nou leuk vinden of niet. Een zogenoemde autoritatieve benadering (gezaghebbend, maar niet autoritair) bereidt leerlingen doorgaans het beste voor op het leren functioneren in een democratische (school)gemeenschap. Bij deze aanpak bieden leraren warmte, stellen duidelijke grenzen en geven daarbij veel uitleg, bevorderen de ontwikkeling van eigen verantwoordelijkheid, zijn zuinig met het gebruik van machtsmiddelen en vertonen

goede aansluiting van het onderwijs (en de opvoeding) in de school op de opvoeding die ouders thuis geven van groot belang geacht.

'Village' principes

Ouders en school vormen een belangrijk onderdeel van een netwerk, een pedagogische infrastructuur, dat rond de leerlingen is gesponnen. Omdat traditionele sociale verbanden waarin mensen leven en waarin de jeugd wordt grootgebracht, zoals netwerken van school, gezin, kerk, jeugd- en jongerenwerk, aan het vervagen zijn of in het geheel niet meer bestaan, zou volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) het van oorsprong Afrikaanse gezegde 'It takes a village to raise a child' een nieuwe, moderne inhoud moeten krijgen. Alle betrokkenen bij onderwijs en opvoeding moeten op een eigentijdse manier inhoud en betekenis geven aan de 'village' principes, zoals wederkerigheid, gedeelde verantwoordelijkheid, vertrouwen, sociale binding en sociale controle.

Er is internationaal een trend dat ouders en onderwijsinstellingen bij de inschrij-

Leerlingen hebben respect voor docenten die niet bang zijn

uitdaging voor de leerlingen. Duidelijkheid en consequent zijn naar leerlingen zijn eveneens belangrijke vereisten om orde en rust in het lokaal te brengen.

Respect

Leerlingen hebben veelal respect voor leraren die tonen dat zij niet bang zijn, weten voor welke zaak en voor welke normen zij staan en erop toezien dat zij de afgesproken regels nakomen, of ze dat

moreel voorbeeldgedrag. Door leerlingen consequent uit te leggen wat de gevolgen van hun handelingen zijn voor anderen, door hen te helpen zich te verplaatsen in het perspectief van anderen, ontwikkelen zich geleidelijk aan mentale scripts die het gedrag van binnenuit reguleren. De leraar blijft de eindverantwoordelijke voor wat zich in de groep afspeelt, maar laat de leerlingen voldoende ruimte voor initiatief en inbreng. Daarbij wordt een



Schep een klimaat waarin leerlingen met succes kunnen leren.

ving van de leerling hun wederzijdse verwachtingen op papier zetten in een 'home school contract', met specifieke aandacht voor het respectvol omgaan met elkaar, dat zij vervolgens op gezette

tijden bijstellen, afhankelijk van de ontwikkeling die de leerling doormaakt.

Rol mr

Welke rol kan de mr spelen bij de discussie over het respectvol omgaan met elkaar op school?

- Maak je eigen agenda. Wacht niet op voorstellen van het bevoegd gezag, maar kom naar aanleiding van gebeurtenissen op school met initiatieven.
- Richt je op beleidszaken, niet op uitvoeringskwesaties. Concentreer je op het bereiken van doelen met bepaalde middelen en in een bepaalde periode.
- Ontwikkel een visie. Ontwikkel een eigen visie op het thema gezag binnen de schoolorganisatie en de rol van de mr.
- Laat een eigen geluid horen. Lever een zelfstandige en herkenbare bijdrage aan de discussie.
- Focus op communicatie. Stimuleer open communicatie en participatie binnen de school. Verbeter indien nodig het contact met de achterban, het management en het bestuur.

- Reflecteer op de gekozen strategie. Evalueer de gekozen aanpak en laat de evaluatieresultaten een rol spelen bij een verbeterde aanpak.
- Leg vast. Het is verstandig om de gemaakte afspraken in de schoolgids te vermelden.

INFO

MEER INFORMATIE

Literatuur

- Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en René Kneyber (2012), *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers*, Boom.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2001). *Aansprekend opvoeden. Balanceren tussen steun en toezicht*, RMO.
- Stephen Covey (2005) *De achtste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie*, Business Contact.
- Frederik Smit, Menno Wester, Olof Craenen & Kim Schut (2011). *De visie van leraren, ouders en leerlingen op de kwaliteit van het onderwijs. Onderzoek naar kwaliteitsaspecten van het onderwijs onder leraren, ouders en leerlingen*. ITS/Radboud Universiteit Nijmegen/ OIG, Utrecht.
- *Schooljournaal van CNV Onderwijs, Gezag van de leraar is aan erosie onderhevig* (2011).

OVER DE AUTEUR

Dr. Frederik Smit is coördinator van het Expertisecentrum Ouder, school en buurt verbonden aan het ITS, Radboud Universiteit Nijmegen.

Persoonlijk leiderschap volgens Covey

- Maak zelf een keuze in plaats van geleid te worden door externe omstandigheden en gebeurtenissen.
- Gebruik je verbeeldingskracht om te weten waar je voor staat, wat je wilt bereiken en wat je belangrijk vindt.
- Plan je activiteiten zo dat die aansluiten bij wat voor jou van belang is. Maak keuzes en stel prioriteiten.
- Persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap gaan vooraf aan het opbouwen van effectieve relaties met anderen.
- Relaties kennen een emotionele bankrekening waarop je vertrouwen kunt 'storten' en er ook weer af kunt halen.
- Zorg eerst dat je de ander begrijpt en probeer dan pas begrepen te worden.
- Denk veel meer in termen van winnen/winnen in plaats van winnen/verliezen. Zoek naar gezamenlijke belangen.
- Blijf aan jezelf werken op lichamelijk, geestelijk, sociaal-emotioneel en spiritueel gebied.
- Ontdek je eigen stem, draag deze uit en help ook anderen hun eigen stem te ontdekken en uit te dragen.

Bron: *De achtste eigenschap*, Stephen Covey