

Het eerste deel van dit tweeluik ging over pedagogisch handelen: wat is dat en wat is het belang ervan? In dit tweede deel staan we stil bij de vraag: hoe kan de schoolleider leerkrachten ondersteunen in hun pedagogisch handelen? Wat komt er kijken bij een planmatige pedagogische aanpak en in hoeverre kunnen methodieken en methoden leerkrachten ondersteunen?

## DE PLANMATIGE AANPAK

# HET BELANG VAN PEDAGOGISCH HANDELEN (2)

**L**eerkrachten worden geconfronteerd met hoge verwachtingen van ouders en een meer diverse leerlingpopulatie, onder meer door passend onderwijs. Ondertussen klinkt vanuit de samenleving een roep om ook aandacht te besteden aan de socialiserende en persoonsvormende functie van onderwijs. Dat zet druk op de ketel wat betreft pedagogisch handelen in school. Het is niet voldoende om in de schoolgids een paar zinnen aan de pedagogische aanpak te wijden. In het eerste deel van dit tweeluik hebben we gesteld dat zoals de leerkracht oog heeft voor basisbehoeften van de leerling, de schoolleider oog zou moeten hebben voor de basisbehoeften van de leerkracht.

### PLANMATIG WERKEN

Pedagogisch handelen verdient een verdere uitwerking van de visie, het beleid en de plannen van de school. Het team moet overeenstemming bereiken over kernwaarden, gedragsregels of gedragsverwachtingen. Bij voorkeur wordt er schoolbreed gewerkt. Immers, leerlingen gedijen beter in een systeem waarin regels onderling op elkaar zijn afgestemd en waarbij ze ook buiten de klas aangesproken worden op gedrag. Het team

moet zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor alle leerlingen in de school en hiernaar handelen. Voor leerlingen is het van belang dat het pedagogisch handelen van leerkrachten niet van jaar tot jaar verschilt. Zeker bij het schoolbreed uitwerken van het pedagogisch handelen kan de spanning tussen professioneel en persoonlijk handelen van leerkrachten zichtbaar worden. Het professioneel pedagogisch handelen vraagt afstand (zoals neutraal corrigeren bij kleine regelovertreding ook al levert dat irritatie bij de leerkracht op) terwijl in het contact met leerlingen ook authenticiteit nodig is. De leerkracht moet als persoon gekend worden. De schoolleider kan de leerkracht helpen een goede balans te vinden tussen professioneel pedagogisch en persoonlijk handelen. De balans in authenticiteit en professioneel pedagogisch handelen op leerkrachtniveau vraagt ook om afstemming op schoolniveau: de afzonderlijke teamleden moeten de visie en de uitwerking in kernwaarden en gedragsregels (en eventueel methodekeuze) voldoende kunnen dragen om deze effectief te kunnen implementeren. Het is de taak van de schoolleider hierop toe te zien en het waar nodig bij te sturen.

Planmatig werken betekent op verschillende vakgebieden: werken met een methode. Het is de vraag of en in welke mate een methode daadwerkelijk het pedagogisch handelen van leerkrachten ondersteunt. Leerkrachten moeten zich kunnen vinden in een methode, moeten ervaren dat de methode hun pedagogisch handelen verrijkt. Bijvoorbeeld met meer aandacht voor gewenst gedrag. Niet alle leerkrachten zijn gecharmeerd van het belonen van gewenst gedrag: sommigen zien het als een kunstje, anderen denken dat belonen het straffen vervangt. Vaak vragen methodes rond pedagogisch handelen om een kanteling in denken en reageren. Leerkrachten denken vaak positief te reageren op leerlinggedrag terwijl ze dat in de alledaagse werkelijkheid toch maar heel weinig doen. Daarom vereisen dergelijke methoden gedegen training van leerkrachten. Dat kost tijd en geld. Tot slot, een methode die eenmaal per week een uurtje uit de kast komt zonder inbedding in de dagelijkse praktijk zal weinig effect sorteren. Sowieso kan een methode geen vervanging zijn ►



Basisbehoeften	Aandachtspunten	Waar let de schoolleider op?
Relatie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De schoolleider werkt met team en ouders de schoolbrede visie op pedagogisch handelen uit en leeft die voor in de omgangswijze binnen school.</li> <li>2. De schoolleider monitort de omgangswijze van team, leerlingen en ouders in school.</li> <li>3. De schoolleider heeft oog voor, en erkent leerkrachtvragen en onzekerheden rond pedagogisch handelen.</li> </ol>	Verbinding
Competentie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De schoolleider streeft een open cultuur na in een lerende organisatie, waarin signalen van de werkvloer serieus genomen worden. De schoolleider inventariseert en bediscussieert met het team regelmatig het pedagogisch handelen, al dan niet methodisch vormgegeven.</li> <li>2. De schoolleider werkt met het team aan de uitwerking van de gezamenlijke visie op pedagogisch handelen in concrete doelen en activiteiten, passend bij de talenten in het team en de leerlingpopulatie.</li> <li>3. De schoolleider bespreekt periodiek richtlijnen en/ of methodieken en stelt deze zonodig bij, bij voorkeur op basis van observaties en data.</li> <li>4. De schoolleider voorziet in scholing en bewaakt een doorgaande lijn in pedagogisch handelen. Dat vereist richting en samenspraak.</li> </ol>	Openstaan voor signalen Samenwerking
Autonomie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Binnen de planmatige aanpak moet de schoolleider oog hebben voor en ruimte bieden aan de autonomie van de leerkrachten. Dit kan door keuzemogelijkheden voor professionalisering te bieden en ruimte te geven aan het pedagogisch handelen van de leerkracht (binnen de kaders van de school).</li> </ol>	Dialogoog

Tabel 1: Overzicht van aandachtspunten voor pedagogisch handelen

voor het pedagogisch handelen van de leerkracht: dat gaat immers de hele dag door. Een methodische aanpak kan wel een hulpmiddel zijn om het gesprek binnen het team of met ouders en leerlingen aan te gaan, of om een gericht en gestructureerd aanbod op thema's te doen.

Ook hier komt de rol van de schoolleider om de hoek kijken: in hoeverre is de visie van de school op de pedagogische aanpak uitgewerkt en wordt de uitwerking gedragen door het team? Hoe regelmatig wordt in teamoverleg gesproken over pedagogisch handelen, is het geagendeerd? Wie is er verantwoordelijk voor de pedagogische aanpak: de schoolleider of een (al zwaarbelaste) intern begeleider? Is er na personeelswisselingen in een team nog voldoende consensus over de uitgezette lijn in pedagogisch handelen? Past het pedagogisch handelen nog bij de schoolpopulatie? Ongetwijfeld komt de schoolleider daarbij ook obstakels tegen: uiteenlopende meningen van leerkrachten en/of ouders, vooraf niet altijd

antwoord op vragen, onvoldoende tijd. En juist bij het slechten van dergelijke obstakels is de voorbeeldfunctie van de schoolleider cruciaal.

### VERBINDEN DOOR MIDDEL VAN DIALOOG

Uitgaande van de drie psychologische basisbehoeften van Ryan en Deci (2000) zijn aandachtspunten te formuleren die schoolleiders ondersteunen bij het proces van het vaststellen en uitwerken van het schoolbreed pedagogisch handelen (zie Tabel 1). Bij pedagogisch handelen gaat het in de eerste plaats om het verbinden (relatie). Zo neemt de schoolleider het voortouw in het voorleven van de gewenste omgangswijze, zowel naar teamleden als naar ouders en leerlingen. Het voorleven vraagt erom dat de schoolleider de leerkrachten ziet, bijvoorbeeld als zij worstelen met vragen of negatieve emoties vanwege probleemgedrag van leerlingen.

## EEN METHODE ZONDER INBEDDING SORTEERT WEINIG EFFECT

Tijdens een teambespreking blijken leerkrachten sterk van mening te verschillen over een programma voor positieve gedragsondersteuning dat drie jaar daarvoor gekozen is. Waar de leerkracht van groep 5 met plezier elke week werkt met dit programma vindt de leerkracht van groep 6 het zonde van de tijd: die besteedt ze liever aan begrijpend lezen. Deze leerkracht vindt ook aandacht voor gewenst gedrag weinig nuttig. Zelf staat ze vooral stil bij ongewenst gedrag. Continuïteit in de aanpak blijkt ver te zoeken. Tijdens het bouwoverleg ontstaat discussie over het belang van welzijn en betrokkenheid van de leerlingen en het belang van een schoolbrede aanpak.

Pedagogisch handelen vraagt in de tweede plaats om een open cultuur waarin plaats is voor vragen en onzekerheden en waarbij uitgegaan wordt van een lerende organisatie (competentie) (Broersen, e.a., 2015). De visie op pedagogisch handelen vraagt om een uitwerking in concrete gedragsverwachtingen van leerkrachten en leerlingen: wat willen wij zien in de school, wat accepteren wij niet? En wat doen wij om niet-



acceptabel gedrag te veranderen in goed gedrag? Leerkrachten worden betrokken bij de uitwerking van de visie op pedagogisch handelen en worden vanuit hun talenten ingezet bij de uitvoering. Hierbij hoort ook het bepalen welke basisondersteuning geboden wordt aan de groep en welke intensieve individuele ondersteuning wenselijk en haalbaar is (Van Tuijl & Ruitkamp, 2011). Op teamniveau vraagt het om tijd voor bespreking (agendering) van het pedagogisch handelen en zeker ook om tijd voor collegiale intervisie.

Ten derde is het beslissen (autonomie) over prioriteiten in school de verantwoordelijkheid van de schoolleider. Hoe belangrijk vindt de schoolleider pedagogisch handelen en op welke manier besteedt hij of zij hier aandacht en tijd aan? Hoe zorg je voor consensus binnen een team over de pedagogische aanpak? Maar ook: hoeveel autonomie wordt aan leerkrachten geboden om het pedagogisch handelen zelf vorm te geven binnen de visie van de school? Voor welke leerlingen willen wij een aanbod doen en voor welke leerlingen is ons pedagogisch handelen ontoereikend? Dergelijke vragen dienen in dialoog met het team te worden besloten. De schoolleider signaleert daarbij ondersteuning- of professionaliseringsbehoeften van het team en voorziet daarin.

### TOT SLOT

Scholen krijgen veel taken toegeschoven, van een gezonde leefstijl tot mediawijsheid. Toch hoort de opvoedende taak onmiskenbaar bij het onderwijs. Alleen al op basis van het aantal uren dat leerlingen doorbrengen in de klas. Zeker nu de leerlingpopulatie meer divers wordt en de leerkracht in de frontlinie staat om gedragsproblemen bij te sturen, is het de taak van schoolleiders om leerkrachten hierbij te ondersteu-

nen. Hoewel het pedagogisch handelen over het algemeen terugkomt in de visie van de school, ontbreekt nogal eens de concrete uitwerking van de visie en het vertalen van abstracte noties of waarden naar een meer concrete uitwerking in de alledaagse schoolpraktijk. Het pedagogisch handelen verdient een expliciete plek op de agenda van de schoolleider en vereist een planmatige schoolbrede aanpak. Juist omdat de persoon van de leerkracht meespeelt in het pedagogisch handelen kan dit een lastige opgave zijn voor de schoolleider. Door verbinding te zoeken, onzekerheden niet uit de weg te gaan maar de dialoog te starten, kan de schoolleider leerkrachten ondersteunen bij hun opvoedende taak. BSM

### REFERENTIES

- Broersen, A., Ossenblok, A., & Montesano Montessori, N. (2015). Pesten en sociale veiligheid op school: keuzes tussen beheersen en beheren. Utrecht: Hogeschool Utrecht, Faculteit Educatie (NIVOZ Forum, oktober 2015).
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Stevens, L. (2018). Interview professor Luc Stevens in Het onderwijs draait door. Verkregen van <https://www.youtube.com/watch?v=5-u0JxP9xa8>
- Van Tuijl, C., & Ruitkamp, E. (2011). Beginnen met een schoolbrede benadering van gedrag vraagt om ... (gedeelde) kernwaarden. Themanummer Zorgbreed over SchoolWide Positive Behavior Support, 31, 9-12.