

"Autonomieruil is de sleutel tot meer rust in de school"

Pedro De Bruyckere over goed pedagogisch handelen

Schoolteams gaan steeds vaker op zoek naar een gezamenlijke aanpak voor pedagogisch handelen, zo ziet onderzoeker en pedagoog Pedro De Bruyckere. In een gesprek met Wouter Siebers legt hij uit waarom dit toch vaak "bloed, zweet en tranen" kost. En geeft hij concrete tips voor scholen die willen werken aan meer rust en ruimte.



*"De persoonlijkheid en authenticiteit van de leraar doen ertoe.
En de leraar mag zeker ook een eigen mening hebben"*

Pedagogisch handelen draait om méér dan regels, routines en afspraken. Het gaat ook om het werken aan de relatie met individuele leerlingen én met de groep. "Die groep is heel belangrijk. Het leren en het gedrag van leerlingen kunnen immers nooit los gezien worden van de context en het samenleven met elkaar." Dat stelt Pedro De Bruyckere, docent aan de Universiteit Utrecht, directeur van Leerpunt (het Vlaamse onafhankelijke kenniscentrum voor het onderwijs), en *critical friend* van de themagroep Pedagogisch handelen van Expertis. "Ik denk dat we een stukje voorbij de hype van de individualisering aan het gaan zijn", vervolgt hij. "Je ziet dat de focus op het collectief terugkomt, die beweging is echt wel ingezet. Dat merk je bijvoorbeeld ook als je kijkt naar de basisvaardigheden. Zo is er in Nederland nu heel veel aandacht voor burgerschap."

Aandacht voor collective teacher efficacy

Pedro constateert dat een onderwijskundig concept als *collective teacher efficacy* (het gemeenschappelijke geloof van teamleden dat ze samen positieve leerlingresultaten kunnen behalen, red.) van Bandura door de aandacht van John Hattie steeds meer omarmd wordt door pedagogen en onderwijssociologen. "We weten dat het effect van *collective teacher efficacy* op het leren gigantisch kan zijn. En we zien dat dit óók in onderwijsteams nu echt wel aandacht krijgt."

Tegelijkertijd merkt Pedro op dat teams het nog lastig vinden dit concept handen en voeten te geven in de praktijk. "Ik denk dat we nu pas aan het beginnen zijn. Terwijl: *the proof of the pudding is in the eating*. Hoe ga je nu echt ervoor zorgen dat die neuzen in dezelfde richting staan, zodat er meer rust en voorspelbaarheid komen in de school? Dat kost bloed, zweet en tranen."

Samenwerking binnen teams

Wouter Siebers, onderwijsadviseur en themaleider van de groep Pedagogisch handelen van Expertis, vraagt aan Pedro wat het dan zo moeilijk maakt om een gezamenlijke pedagogische aanpak te creëren binnen een schoolteam. "Eerst en vooral heeft dit te maken met de historisch gegroeide autonomie van het lerarenberoep", antwoordt de bevlogen pedagoog-onderzoeker. "Die autonomie kan heel plezierig zijn. De individuele verantwoordelijkheid voor een groep maakte het beroep aantrekkelijk."

Pedro gaat verder: “Het kan voor leraren ook heel moeilijk zijn om tegenover collega's toe te geven dat het in de klas wat lastiger gaat. Waarom? Omdat zij zich dan kwetsbaar voelen... Ik zeg overigens niet dat leraren geen teamspelers zijn! Maar historisch gezien ligt er nadruk op de individuele rol van de leraar. Pedagogische vrijheid is een groot goed; het is een van de aantrekkelijkste kanten van de job.”

“De individuele verantwoordelijkheid voor een groep maakte het beroep aantrekkelijk”

Personeelsverloop

Pedro legt uit dat het voor scholen de uitdaging is om de balans te vinden tussen enerzijds recht doen aan de pedagogische vrijheid, en anderzijds aan het collectieve aspect. “Ik denk dat daar het ‘bloed, zweet en tranen’ voor een deel ook vandaan komt.”

“Wat het op sommige scholen nog extra moeilijk maakt om tot een gemeenschappelijke werkwijze te komen”, zo gaat hij verder, “is het enorme personeelsverloop. Om dan een groepsgevoel, een identiteit, een gedeelde en gedragen visie te creëren... dat is pittig. En helemaal als er ook veel wisselingen van schoolleiders zijn.”

Bevorder de autonomieruil

Betekent die verschuiving naar een gemeenschappelijke aanpak dat leraren steeds meer autonomie moeten inleveren? Wouter ziet in de themagroep Pedagogisch handelen en op scholen dat leraren zich hier soms zorgen over maken. Pedro: “Ik vind het heel belangrijk om autonomie als autonomieruil te beschouwen. Dit betekent dat regels en routines in de school meer gelijk worden getrokken. Je geeft als leraar op het ene vlak autonomie op, dat kan ik niet mooier maken. In ruil daarvoor krijg je veel meer ruimte voor vakinhoud als leerlingen beter weten waar ze aan toe zijn en doen wat de leraar vraagt. De tijd kan dan gaan naar wat een leraar graag doet: goed lesgeven.”

“Je geeft als leraar op het ene vlak autonomie op, dat kan ik niet mooier maken. In ruil daarvoor krijg je veel meer ruimte voor vakinhoud”

Organiseer casuïstiekbesprekingen

Pedro heeft ook een tip om toe te werken naar een gezamenlijke pedagogische aanpak. Hij adviseert om regelmatig met elkaar mogelijke praktijksituaties te bespreken. En deze samen te koppelen aan de visie. “Heel veel scholen hebben een visie, maar vaak blijft die een dode letter. Door met elkaar situaties en kwetsbaarheden te bespreken – dus door met elkaar na te gaan: ‘hoe reageren we erop als deze situaties zich voordoen?’ – leren medewerkers hoe ze voorbereide keuzes kunnen maken, vanuit gezamenlijke afspraken. Zo wordt de visie levend en gaan de neuzen automatisch meer dezelfde kant op. Op die manier kun je echt naar elkaar toegroeien en werk je aan *collective teacher efficacy*.”

Kies voor ‘rechtvaardige strengheid’

Wouter brengt het gesprek op het programma ‘Regie in de school’, bedoeld om een stevig pedagogisch schoolklimaat te creëren. Hierin is er veel aandacht voor de pedagogische sensitiviteit van leraren, maar ook voor routines en regels. Om leerlingen zich eraan te laten houden, werken scholen vaak met waarschuwingen en consequenties (bij het bewust overtreden van regels). Hoe kijkt Pedro daarnaar?

“Regie in de klas gaat vaak over gedrag. Dus op dat gebied kan deze aanpak werken (zie ook het kader, red.). Twee nuances wil ik echter toevoegen. Om te beginnen heb ik het vaak over: rechtvaardige strengheid. Consequent gedrag is heel belangrijk. Maar tegelijkertijd heb je te maken met de menselijke factor, en met je eigen blinde vlekken. Stel jezelf dus de vraag: ‘Ben ik niet consequent makkelijker voor de een dan voor de ander?’ Ik gebruik liever ‘rechtvaardig’ dan ‘menselijk’. Want menselijkheid is niet altijd fair.” De tweede nuance heeft te maken met ‘de afbouw’, zoals Pedro dat noemt. Hij legt uit dat het ook belangrijk is om vóór de invoering van regels als schoolteam al goed na te denken over hoe je leerlingen gaandeweg steeds meer eigen verantwoordelijkheid geeft. “Een oud en fout idee is: *never smile before Christmas*. Dat was vroeger het advies.” Hiermee werd bedoeld dat je als leraar bij de start van het schooljaar heel streng moest zijn, en dat je daarna de teugels wat meer kon laten vieren. “Dan dacht ik: hoe hard moet dat zijn, vier maanden geen warm moment of glimlach, ik kan dat bij mezelf niet eens inbeelden.”

Pedro raadt aan om als team in de eerste weken van het schooljaar afspraken neer te zetten, die je na verloop van tijd geleidelijk afbouwt. “Pedagogisch handelen is ook: leerlingen begeleiden naar zelfstandigheid door ze steeds meer vertrouwen en ruimte te geven.”

“Consequent gedrag is heel belangrijk. Maar tegelijkertijd heb je te maken met de menselijke factor, en met je eigen blinde vlekken. Stel jezelf dus de vraag: ‘Ben ik niet consequent makkelijker voor de een dan voor de ander?’”

Zet een heldere richting uit

Als het gaat om goed pedagogisch handelen, dan zijn verder woorden als ‘duidelijkheid’, ‘voorspelbaarheid’ en ‘zorg’ van belang, zo vertelt Pedro. “Leraren die goed pedagogisch handelen, zetten helder de richting uit, zodat leerlingen weten waar ze aan toe zijn. Het is belangrijk dat zij een antwoord formuleren op de vraag: hoe zorgen we ervoor dat we het makkelijk maken je goed te gedragen en moeilijk maken om je te misdragen?”

Sluit aan bij leerlingen

Goed pedagogisch handelen is ook: leerlingen helpen zichzelf beter te begrijpen, stelt Pedro. “Bijvoorbeeld door ze een spiegel voor te houden, die zowel hun mooie als mindere kanten toont. Of door bij leerlingen te peilen wat hun beweegredenen zijn.”

Leraren kunnen aansluiten bij leerlingen door te wisselen in pedagogische rollen, vult Wouter aan. Daarbij is er een keuze tussen veel/weinig nabijheid én veel/weinig invloed. Afstemmen op leerlingen betekent verder ook: zorgvuldig je woorden kiezen. “Als je wilt hebben dat er communicatie is, dan moet je soms ook open vragen stellen, niet-beschuldigend, niet-sturend. Want anders ga je het antwoord niet weten”, aldus Pedro.

Wees tactvol en reflecteer

Hij benadrukt dat een leraar ook best weleens mag faken als dat bijdraagt aan een goede communicatie met de leerling. “Bijvoorbeeld dat je enthousiast bent”, zo zegt hij. “Dat wil overigens niet zeggen dat je jezelf moet wegzetten... De persoonlijkheid en authenticiteit van de leraar doen ertoe. En de leraar mag zeker ook een eigen mening hebben.” Het is verder van belang om niet te snel met eigen interpretatie te komen, maar echt door te vragen om te

begrijpen wat er speelt bij een leerling. En daar vervolgens bij aan te sluiten, zo maakt Pedro duidelijk.

Het vereist pedagogische tact om te weten welke reactie je op welk moment geeft. Ook reflecteren is nodig, vervolgt hij: "Leraren die pedagogisch sterk handelen, beschikken niet alleen over kennis en ervaring, maar stellen zichzelf ook vragen als: 'Doe ik het goed? Moet ik gaan bijsturen?' Zelfevaluatie is cruciaal."

Investeer in rust

Als Pedro één oproep zou mogen doen aan schoolleiders als het gaat om pedagogisch handelen, dan is dat: ga voor rust in de school. Daarbij hoort dat de schoolleider heldere keuzes maakt, zo zegt hij tegen Wouter: "We zitten nu in een tijd dat scholen aan van alles tegelijkertijd moeten werken. Dat kan spijtig genoeg niet. Want als we aan alles tegelijkertijd werken, is de kans groot dat we aan het eind van het jaar aan niets gewerkt hebben. En dat we de helft van ons personeel kwijt zijn."

Pedro adviseert schoolleiders om bij het maken van keuzes uit te gaan van de eigen schoolvisie, en van de eigen doelen. "Die bepalen waarmee je zéker aan de slag gaat. De rest pak je alleen op als er nog ruimte voor is."

"We zitten nu in een tijd dat scholen aan alles tegelijkertijd moeten werken. Dat kan spijtig genoeg niet"

Maak onderscheid tussen urgent en niet-urgent

Als het specifiek gaat om pedagogisch handelen, dan is het goed om te kijken wat het meest urgent is. "Er kunnen verschillende uitdagingen op de school spelen", weet Pedro. "Denk aan: groepjes leerlingen die niet naar school komen, of van wie anderen last hebben. Maar ook: leerlingen die puur voor de punten werken. Dat laatste is een probleem. Maar is het urgent?"

Pedro geeft aan: als leerlingen bijvoorbeeld anderen in gevaar brengen, moet je daar meteen iets mee, want dat verstoort de rust. Minder dringende kwesties – zoals een gebrek aan intrinsieke motivatie bij sommigen – kunnen wachten, totdat de grootste problemen zijn getackeld. "Ik zeg dat met pijn in het hart. Maar zo houd je als schoolleider het werk voor medewerkers doenbaar en haalbaar."

Spreek ook uit wat je níét verwacht

Wouter is ook nog benieuwd hoe Pedro de rol van ouders ziet als het gaat om gedrag en pedagogisch handelen binnen scholen. Alle scholen willen een goed contact met ouders (behouden). Maar in de praktijk ervaren veel scholen dit als zeer complex. "Wat kunnen ze doen om de samenwerking met ouders te stroomlijnen?", zo vraagt Wouter hem.

"Maak ouders al bij de aanmelding van het kind duidelijk wat de school van hen verwacht, liefst zo concreet en bondig mogelijk", adviseert Pedro. "Goede afspraken maken goede vrienden. Laat ouders bijvoorbeeld weten: 'Wij verwachten van jou dat je tegen je kind zegt om te stoppen met huiswerk maken als hij langer dan een uur bezig is.' En wees ook helder over wat er níét van ouders verwacht wordt. Scholen kunnen bijvoorbeeld aangeven dat zij niet willen dat ouders het huiswerk maken, omdat leraren dan niet weten waar een leerling staat in z'n leerproces."

Daarnaast is het van belang dat de school communiceert wat ouders van de school kunnen verwachten. “Bijvoorbeeld dat ze geïnformeerd worden over de vorderingen van hun kind”, zegt Pedro, “maar pas nadat het kind zelf op de hoogte is gesteld.”

Goed pedagogisch handelen als balanceeract

Aan het einde van het gesprek is één ding duidelijk: goed pedagogisch handelen vraagt om voortdurend zoeken naar balans. Tussen regels en relaties, tussen vrijheid en een gezamenlijke koers, tussen rust en ontwikkeling. En bovenal vraagt het om de moed om keuzes te maken en die vol te houden. Met een glimlach besluit Pedro: “De kunst is om de autonomie niet helemaal weg te nemen, maar hem slim te ruilen. Uiteindelijk draait het niet om het verliezen van vrijheid, maar om het winnen van rust en ruimte. En dat gun ik elke school.”

Mythes over pedagogisch handelen

Over pedagogisch handelen doen wel wat mythes de ronde. Wouter legt Pedro de vraag voor welke hij zoal tegenkomt in het onderwijs. “Ik ben eerst eens gaan kijken welke mythes goed zijn onderzocht”, zegt hij. “Toen kwam ik er twee tegen, die met elkaar samenhangen: 1) straffen en belonen werkt; en 2) straffen en belonen werkt niet. Ze kloppen allebei niet, want het ligt genuanceerder.”

De pedagoog-onderzoeker licht toe: “Onderwijsonderzoekers weten uit het behaviourisme dat het bekrachtigen van positief gedrag effect kan hebben. En dat belonen vaak een steviger effect heeft dan straffen. Maar we weten uit andere psychologische stromingen dat gedrag ook prima op andere manieren gestuurd kan worden. Bijvoorbeeld via nudging (een motivatietechniek om gedrag op subtiele wijze te beïnvloeden, red.), zo blijkt uit de behavioural economics.” Pedro gaat verder: “Daarnaast is bekend dat ‘straffen en belonen’ weliswaar kán werken, maar alleen op korte termijn. En enkel voor gedragsverandering. Dus bijvoorbeeld voor zaken als: op tijd komen, je werk op tijd indienen. Maar ‘straffen en belonen’ bevordert niet dat leerlingen iets beter begrijpen, dat ze leren.”

Pedro vertelt dat het belangrijk is niet een van de twee overtuigingen “te verketteren of te verabsoluteren”, maar om in plaats daarvan steeds af te wegen wanneer je welke ‘tool’ inzet in het onderwijs. En eigenlijk handelen scholen helemaal niet conform de ene of de andere mythe, zo geeft hij aan. “Eerlijk gezegd bestaan extreme scholen in de praktijk niet, zo blijkt ook uit een onderzoek over polarisering dat één van mijn studenten net heeft afgerond. Sommige scholen hebben weliswaar een uitgesproken visie, maar dat is een feite een heel kleine groep. De meeste scholen zijn eclectisch. Er is nogal een verschil tussen de officiële regels en de praktijk. Dat blijkt ook uit dat onderzoek: de meeste leraren zijn niet-gepolariseerd.”

Tip Pedro De Bruyckere schreef samen met Liese Missinne en Jeroen Janssen het boek ‘Bijna alles wat je moet weten over lesgeven’. Met evidence-informed tools om het lesgeven in de klas én op school te versterken. [Bekijk het hier](#).