



WOUTER SIEBERS

onderwijsadviseur bij Expertis Onderwijsadviseurs, wouter.siebers@expertis.nl

ELLEKE VAN DEN BURG

freelance tekstschrijver, info@elleketekst.nl

Hoe zorg je voor een sterk pedagogisch klimaat in de hele school? De Amersfoortse basisschool De Gondelier werkt met onder meer glasheldere regels en routines, en daarmee rust en regelmaat. Het managementteam: 'We kunnen weer helemaal focussen op waarvoor we hier zijn: de ontwikkeling van leerlingen.'

'REGIE IN DE SCHOOL' OP BASISSCOOL DE GONDELIER

WERKEN AAN EEN STERK, UNIFORM PEDAGOGISCH KLIMAAT

Het is de puzzel van elke schoolleider: hoe zorg je ervoor dat leerlingen tot leren komen én leraren hun baan als uitdagend en aantrekkelijk ervaren? Sturen op het gedrag van leerlingen en leraren is hierbij de sleutel. Leren begint namelijk met goed gedrag. Op scholen waar veel onrust heerst, neemt het probleemgedrag toe, leren leerlingen significant minder en ervaren leraren veel werkdruk. Dat moet én kan anders.

Het team van De Gondelier worstelde een aantal jaren geleden met onrust in de school. Twee leden van het managementteam, Alita Aalten (intern begeleider) en Bernadette de Cocq (managementondersteuner en leraar): 'We hebben in de afgelopen jaren te maken gehad met directiewisselingen en veel doorstroom van collega's. Het voelde soms alsof we los zand waren, een lappendeken. Binnen het team waren er op pedagogisch vlak veel verschillen', vertelt Bernadette. 'Wat je wel en niet in de klas mocht bijvoorbeeld, verschilde per leraar. Dit zorgt voor onduidelijkheid en onrust bij leerlingen.' Het team liep er bovendien tegenaan dat soms veel tijd verloren ging aan het oplossen van kleine incidenten. Alita haalt het zich weer voor de geest: 'Als ik door de school liep, zag ik geregeld dat een leraar op de gang in gesprek was met een leerling, omdat er iets was gebeurd. Zonde! Dat gaat ten koste van de leertijd in de klas.'

Om een sterk en uniform pedagogisch klimaat te ontwikkelen, besloot de basisschool twee jaar geleden om het programma 'Regie in de school' in te voeren: een effectieve Britse aanpak, gebaseerd op het veelgelezen én veelgeprezen boek *Regie in de klas* van Tom Bennett. De aanpak helpt schoolteams om gezamenlijk een sterk pedagogisch klimaat te ontwikkelen, onder andere door duidelijk te zijn over wat van leerlingen verwacht wordt, zodat zij weten waar ze aan toe zijn. Het doel? Rust en regelmaat, zodat iedereen in de school zich kan richten op dat waar het om draait: het leren van leerlingen.

Het team ging grondig te werk: op zowel management- als teamniveau werd een verandering ingezet en aan cultuurverbetering gewerkt. Alle volwassenen in en rond de school bleken nodig om de leer- en leefomgeving te structureren. Het team van De Gondelier dacht tijdens het invoeringstraject na over vragen als: Wat voor soort school willen we zijn? Hoe willen we met elkaar werken? Daarbij lieten de teamleden zich volop voeden door relevante wetenschappelijke inzichten en theorieën, om vervolgens de vertaalslag naar de praktijk te maken. Het team formuleerde vervolgens enkele duidelijke gedragsafspraken - routines - voor de hele school. 'Over hoe we de dag starten, over hoe we om stilte vragen, over hoe de leerlingen naar het schoolplein lopen, over wat er wel en niet mag op de gang', vertelt Bernadette. 'Zo vragen alle leraren nu om stilte door vanaf vijf terug te tellen. Voorheen deden we dat door onze hand op te steken. Maar daarmee legden we eigenlijk de regie bij leerlingen neer: zij bepalen dan wanneer het stil is. De regie moet bij ons liggen! De nieuwe stilteroutine werkt veel beter. Binnen twee weken was iedereen eraan gewend en luisterden alle leerlingen ernaar. Het is iets subtiels, met veel effect.'

DE ROL VAN HET MANAGEMENT

Het management speelt een belangrijke en krachtige rol in een sterk pedagogisch klimaat, met name als het gaat om de verduurzaming ervan. Jeroen van den Bos, schoolleider van De Gondelier, vertelt daarover: 'Tijdens teambijeenkomsten - zoals studiedagen of overleggen - komt het onderwerp heel regelmatig terug. Ik agendeer bijvoorbeeld de routines en onze afspraken. Ook hebben we borgingsmomenten ingepland en bespreken we waar we wellicht nog een verdiepingsslag kunnen slaan. En ook in onze MT-vergaderingen staat de borging van onze aanpak vaak op de agenda. Verder zorgen onze vier schoolopleiders ervoor dat nieuwe collega's de aanpak leren kennen en er wegwijs in worden gemaakt.'



Een professionele schoolcultuur – waarin onprofessioneel gedrag wordt begrensd en collega's elkaar op een effectieve manier feedback geven – is onmisbaar. Want wat doe je als collega's zich níét aan routines houden? Of als je ander gedrag ziet dat niet bijdraagt aan de doelen van de school? Het blijkt essentieel dat teamleden elkaar aanspreken op de gemaakte afspraken. Schoolleider Jeroen benadrukt dat het hele team er verantwoordelijk voor is dat de aanpak niet verwatert: 'We moeten het samen doen, we zijn gezamenlijk verantwoordelijk. Op De Gondelier hebben we gelukkig een open cultuur; we houden elkaar scherp en we spreken elkaar op een positieve, opbouwende manier aan als de afspraken niet nageleefd worden. Dit is trouwens ook een onderwerp tijdens de gespreks-cyclus.'

Het helpt en werkt drempelverlagend als collega's gestimuleerd worden elkaar aan te spreken vanuit het belang van de leerlingen, oftewel: met het oog op het leren van leerlingen. Daarnaast is het belangrijk aandacht te hebben voor de balans tussen uniformiteit en autonomie. Want als je wilt dat iedereen dezelfde pedagogische aanpak hanteert, kunnen leraren soms reageren met: 'Ik ben toch geen robot?' Het is van belang om te benadrukken én met elkaar te ervaren dat het uniform handelen nog geen tien procent van alle interventies van leraren behelst. Leraren kunnen en mogen zichzelf zijn. Maar die tien procent is wel de basis. Ook voor onervaren leraren kan deze het verschil maken. Zij hebben houvast aan de gemeenschappelijke basis en daardoor veel meer kans om met succes te groeien.

VEEL MEER RUST

De aanpak werpt op De Gondelier zichtbaar zijn vruchten af. 'Er heerst rust in de school, in tegenstelling tot vroeger, toen

was er meer chaos. Rust maakt dat we prettiger werken en leren', merkt Bernadette. Alita vult aan: 'We halen ruis weg, en daarmee onveiligheid. We kunnen daardoor helemaal de focus leggen op waarvoor we hier zijn: de ontwikkeling van leerlingen, op allerlei gebieden.' Natuurlijk gaat niet alles goed, haast de ib'er zich om te zeggen, en is er heus nog wel eens een incident of conflict. Maar dat is logisch: 'Kinderen leren, daar hoort bij dat het af en toe botst. Ze moeten zich kunnen ontwikkelen, maar daar is nu juist meer ruimte voor.'

HET BLIJKT ESSENTIEEL DAT TEAMLEDEN ELKAAR AANSPREKEN OP DE GEMAAKTE AFSPRAKEN

Ook schoolleider Jeroen ziet goed dat de inspanningen van het hele team effect hebben en vult aan: 'Er heerst een cultuur van duidelijkheid. Leerlingen hoeven bijvoorbeeld niet meer na te denken over hoe ze naar buiten gaan of wat de afspraken zijn over toiletbezoek. Het werkgeheugen wordt zo minder belast. En zo kunnen kinderen écht tot leren, reflecteren en samenwerken komen. En in ons team van collega's heeft dit traject ook een hoop duidelijkheid gegeven. We hebben niet meer allemaal onze eigen regels en routines, maar we weten: zo doen we het allemaal.' BSM

Meer lezen: <http://bit.ly/regie-in-de-school>.