



Leraren en schoolleiders hebben in 'het oude systeem' (nog) de neiging om extern te attribueren. Daarmee schrijven zij het succes en het falen toe aan anderen en raken 'ontkoppeld' van zichzelf en de organisatie. Een leraar zegt dat hij niet heeft gekozen voor deze methodes en toetsen. De schoolleider geeft aan dat hij 'van bovenaf gestuurd wordt' etc. Het probleem is dat ze zich min of meer presenteren als een verlengstuk van een systeem dat ze niet wenselijk vinden. Het gevolg is dat kinderen bij hun leraren (en leraren bij hun schoolleiders) ervaren dat ze niet de volledige verantwoordelijkheid nemen voor werk. En dat ondermijnt de opvoedkundige taak. (1)¹

Geen straf en onvoldoendes meer in mijn klas

Pedagogische Tact & Leiderschap als antwoord op 'ontkoppeling' in onderwijs

Een leerling heeft *vertrouwen* nodig van zijn leraar om vanuit *zelfvertrouwen* aan het werk te gaan. Daarvoor is het nodig dat de leraar de volledige verantwoordelijkheid neemt voor zijn handelen. Dus niet zeggen dat we de verkeerde kant op gaan en meelopen, maar 'omdraaien' en doen wat nodig is!

Om de goede kant op te gaan, zijn gevoel voor de juiste richting en moed voorwaardelijk. Je moet weten als je omdraait waar je focus ligt. Dat is eenvoudig. Dat zijn de leerlingen. Niet de organisatie is het uitgangspunt, maar de mensen! Moed is nodig, omdat het systeem je vaak anders laat verantwoorden.

Als je omdraait, spreek je het oprechte vertrouwen uit in de ontwikkeling van de leerlingen. En neem je de verantwoordelijkheid voor het proces. De leraar verantwoordt zijn handelen. Je laat de leerlingen de hele dag doen wat ze kunnen. De leerlingen zijn verantwoordelijk om dat wat ze kunnen, ook te doen. In plaats dat de leraar alles plant, instrueert en controleert, wordt hij de begeleider binnen een 'speelveld' waar die kinderen zelf het werk doen.

Daarvoor zijn drie aspecten voorwaardelijk: Ruimte - Tijd - Criteria

Om kinderen aan het werk te krijgen en te houden is het van belang dat ze weten waar ze zich aan te houden hebben en wat er van ze verwacht wordt. De leraar geeft vóóraf duidelijkheid over: ruimte, tijd en criteria. De kinderen weten dus *waar* ze mogen werken, *wanneer* en *hoe lang* en wat de criteria zijn. Daarmee gaan de kinderen aan het werk en is de leraar beschikbaar om te ondersteunen waar nodig.

Dat kan heel klein: kinderen krijgen de opdracht om binnen een uur met het materiaal dat in de klas beschikbaar is, een reclamecampagne te ontwerpen voor een zelfgekozen product.

¹ (1 t/m 7) zie de literatuurlijst aan het eind van dit document

En dat kan heel groot: kinderen krijgen de vakantieroosters en de kerndoelen en gaan samen een planning maken hoe ze het jaar in gaan delen, om aan het einde allemaal geleerd te hebben wat van ze verwacht wordt.

De leraar is vanaf dat moment nodig om vragen te stellen:

- *Wat ga je doen als iemand het niet snapt?*
- *Wat doe je als je klaar bent?*
- *Waar heb je mij voor nodig? Etc.*

Als de leraar aanvoelt dat hij de leerlingen genoeg gevraagd heeft en dat ze aan de slag willen 'laat hij ze gaan'. Hij blijft beschikbaar en stelt zo nodig samen de criteria bij. De leraar die dat vertrouwen aan de leerlingen geeft, heeft en krijgt vertrouwen in zichzelf. Die leraar trekt samen op met zijn leerlingen. Weet steeds beter wat hij wel en niet moet doen. Is beschikbaar, maar niet voor alles nodig.

We spreken hier over tactvol handelen. Het wordt vaak zicht- en voelbaar in bijzondere momenten van tact: '*pedagogische tact*'. (2)

Pedagogische Tact (PT)

Pedagogische tact manifesteert zich bij een leraar die het goede doet op het juiste moment, óók in de ogen van de leerlingen. Óók in de ogen van de leerling, betekent dat leraar en leerling full partner zijn. Uiteraard heeft een leraar een andere verantwoordelijkheid, maar het succes maken en bepalen ze samen. De leraar kan niet de kinderen veranderen. Hij zal, in relatie tot de kinderen, zichzelf moeten leren veranderen, waardoor de kinderen anders kunnen gaan reageren.

De leraar is gebaat bij een schoolleider die met diezelfde gevoeligheid het full partnerschap met zijn leraren aangaat. We spreken hier over het fenomeen '*pedagogisch leiderschap*'.

Pedagogisch Leiderschap (PL)

Het begrip pedagogisch leiderschap verwijst in ons geval naar de school als pedagogische organisatie. Deze onderscheidt zich van andere organisaties door de aanwezigheid van jonge mensen voor wie zij plaatsvervangend keuzes maakt, derhalve gezag uitoefent en verantwoordelijkheid draagt. Het laatste geeft de leidinggevende een gelaagde verantwoordelijkheid, die naar zijn leraren en die naar zijn leerlingen. Dat wil zeggen hij is eindverantwoordelijk voor het handelen van zijn leraren en de gevolgen daarvan voor ontwikkeling en gedrag van leerlingen.

In deze context kenmerkt pedagogisch leiderschap zich door een helder moreel kompas en een duidelijke visie op leren, ontwikkeling en opvoeding; en in het verlengde daarvan door een helder schoolethos. De waarden en visiekeuzes waarvoor dit leiderschap staat (prestatie wordt hiertoe gerekend) zijn in zijn aanwezigheid en in zijn handelen zichtbaar.

Voor de leerlingen betekent dit dat zij pedagogische tact zullen ontmoeten in hun verhouding tot de leidinggevende. Voor de leraren betekent het dat zij de zin die zij aan hun werk geven erkend zullen zien, maar ook in pedagogische zin uitgedaagd en geïnspireerd en, niet onbelangrijk, in balans gehouden met de systeemeisen.

Openheid, vertrouwen, duidelijke keuzes en ervaren verantwoordelijkheid brengen de leidinggevende zonder aarzeling op de plek der moeite. Daar zal als criterium altijd gelden: de pedagogische verantwoordelijkheid voor de jonge mensen in de school.

Pedagogische antwoord (PA)

De reden om niet (snel genoeg) te veranderen in scholen is soms gelegen in een onvoldoende urgentiebesef. Er wordt veel gesproken over uitval, desinteresse, delinquentie... Maar dat manifesteert zich soms pas na of buiten de schoolperiode. De opvoeder heeft altijd NU een verantwoordelijke taak en de omkering vraagt niet om een gesprek, maar om handelen.

De pedagogische school stelt opvoeding en onderwijs als één werkelijkheid. Daarvoor is een goed overzicht van de *ontkoppelingen* uitgangspunt. Er zijn veel meetbare cognitieve resultaten. Maar steeds meer scholen hebben de ambitie een *waarden-gedreven organisatie* te willen zijn.

Het kenmerk van een waarde is dat je die wel kunt beïnvloeden, maar dat je er niet over kunt beschikken. Over een norm kun je beschikken (pet af, boek uit etc.) Maar waarden worden niet door één persoon bepaald. Je kunt wel om respect vragen, maar niet afdwingen. Je kunt wel kinderen proberen gelukkig te maken, maar het resultaat ligt niet alleen in jouw handen.
--

Iedere leraar wil dat kinderen gelukkig worden (*welbevinden*) en dat ze zich optimaal ontwikkelen (zichtbaar in een hoge mate van *betrokkenheid*). (3) Daarvoor is een gemeenschap voorwaardelijk waar iedereen erbij hoort (*verbondenheid*) (4). De omkering is gelegen in het feit dat de schoolleider, met vertrouwen in leraren en leerlingen, verantwoordelijkheid neemt voor het welbevinden, de betrokkenheid en de verbondenheid van de hele gemeenschap (5). Daarvoor geldt, naar analogie van de leraar, dat er richting en moed vereist is. De richting is de visie én de concrete ambitie die erbij hoort. De moed is nodig, omdat gevraagd wordt *de plek der moeite* te betreden, voor jezelf en in relatie met anderen.

Hoe werkt het?

De visie moet worden vertaald in een concrete ambitie die ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Leiderschap toont zich in de daadkracht om te doen wat nodig is en daar rekenschap over af te leggen. Daarbij is het niet voldoende om tevreden te zijn met 'betere percentages'. (Je zult maar bij het kleine percentage uitvallers horen!). Maar om je visie voor 100 % en voor iedereen te laten gelden!

Een schoolvoorbeeld: van achthonderd naar nul

Op een school voor praktijkonderwijs werden 800 kinderen per jaar de klas uitgestuurd. Daarover maakte iedereen zich zorgen. Maar zorgen veranderen de werkelijkheid niet in de wenselijke richting. De schoolleiding had al vaak over het probleem gesproken. Ze wisten bij wie er de meeste kinderen werden uitgestuurd. Ook welke kinderen vaak verwijderd werden. Toen we erover spraken hadden ze de neiging om verbeterplannen te maken, percentages te stellen, fasen te organiseren...

Maar we deden het anders. We bereidden ons voor op een bijeenkomst met het hele team, waarbij we het vanzelfsprekende belang van welbevinden, betrokkenheid en verbondenheid bespraken. Uiteraard werd dat door iedereen onderschreven. De schoolleiders gaven de harde data van de zachte kant en vermeldde dat er 800 kinderen per jaar werden uitgestuurd... tot gisteren. Want het statement dat werd gemaakt is dat er vanaf nu niemand meer wordt verwijderd. Nooit.

Dat kon niet volgens sommige leraren. Ze gaven hun bezwaren. De leiding vroeg wat ze nodig hadden om de leerlingen binnen te houden. Bijna alle interventies waren gericht op steun van hun collega's. Dat werd toegezegd door de leiding en de volgende dag begonnen.

Na enkele weken (en natuurlijk ging het echt niet vanzelf) gaf de schoolleiding aan dat de meeste kinderen het prettig vonden. Sommigen proberen een leraar nog uit, omdat ze weten dat ze niet weggestuurd worden. De leraren gaven aan dat ze veel behoefte hadden aan informeel contact. Nu ze de kinderen niet konden wegsturen was het noodzakelijk om met elkaar snel en efficiënt te praten over de juiste aanpak. Ze ondersteunden elkaar om met leerlingen te praten, lessen over te nemen, etc. En de directie was de eerste weken zo hard nodig dat ze soms vermoedden dat ze het niet vol zouden kunnen houden.

Maar al na een paar weken, merkten ze dat als ze 's ochtends samen beginnen, de sfeer veranderde. Schoolleiders en leraren ontvangen de kinderen nu samen. Ze praten, leren elkaar steeds beter kennen, geven elkaar tips, en bespreken openlijk hoe ze elkaar tot steun kunnen zijn. Na zo'n drie kwartier kan de schoolleiding nu aan het 'andere werk' en worden niet meer gestoord. Die rust hadden ze daarvoor eigenlijk nooit...

Van een schoolleider die wil omdraaien, wordt gevraagd om met vertrouwen zijn visie te concretiseren en op basis van zijn statement(s) volledige verantwoordelijkheid te nemen voor het welbevinden, de betrokkenheid en de verbondenheid van zijn leraren én leerlingen.

Welbevinden en betrokkenheid

Welbevinden betekent dat iedereen gelukkig moet kunnen worden. Dat is het tegenovergestelde van ongelukkig voelen en pesten. Welbevinden is het antwoord op ongeluk. Het statement zou kunnen zijn:

'Iedereen is verantwoordelijk dat iedereen gelukkig is.'

Betrokkenheid betekent dat iedereen vanuit zijn intrinsieke motivatie moet kunnen laten zien wat in zijn vermogen ligt. Dat is het tegenovergestelde van onverschilligheid en onderpresteren. Betrokkenheid is het antwoord op de onvoldoende. Het statement zou kunnen zijn:

'Iedereen doet wat hij kan en wat hij kan, doet hij ook.'

Welbevinden en betrokkenheid verwijzen naar het basale principe van **verbondenheid**.



Pedagogische tact (PT) en Pedagogisch leiderschap (PL) zijn het antwoord op pesten, onderpresteren en op ontkoppeling. Het pedagogische antwoord (PA) is de manier waarop schoolleiders en leraren omdraaien. Weg van de klaagzang. Niet meewerken aan een systeem waarvan je zelf de mankementen communiceert. Maar met de focus op de leerling en volledige vertrouwen in hun potentieel, verantwoordelijkheid nemen voor het proces. Daarmee leeft de schoolleider en de leraar zijn waarden. Daar wordt weinig gediscussieerd en geklaagd. Daar wordt gehandeld en genoten.

Als we de rechten van het kind willen respecteren en de ontkoppelingen willen tegengaan, is verbondenheid het antwoord.



Uitgaande van de psychologische basisbehoeften van de mens 1.) worden mondiaal vanuit een geëmancipeerd mensbeeld de 'rechten van het kind' 2.) als leidend verondersteld. Daar heeft onderwijs een zeer belangrijke bijdrage te leveren. Maar het huidige systeem creëert uitval 3.). Door een norm te stellen waar velen niet aan kunnen voldoen of waar velen niet door worden uitgedaagd. *De straf* is daar in pedagogische zin het voorbeeld of de consequentie van. Zoals *de onvoldoende* dat in didactische zin is. Het gedrag 4.) dat zichtbaar wordt bij kinderen is georganiseerd door die gelegaliseerde uitval. Hierbij kan het kind verschillende signalen laten zien: van internaliserend tot externaliserend gedrag. Dit kun je zien als vormen van delinquentie. De-linq-uentie → De-linken / Ont-koppelen...

Met betrekking tot deze thematiek geeft Deklerck in zijn boek 'De preventiepiramide' (2011, p. 30) (6) een overzicht van externaliserende en internaliserende gedragingen.

Externaliserend	Internaliserend
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Agressie ◆ Geweld ◆ Pesten ◆ Vandalisme ◆ Diefstal ◆ Brutaliteit ◆ Liegen ◆ Drukke maken ◆ Onrust stoken ◆ Obscene gebaren ◆ Vechtpartijen 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Middelenmisbruik ◆ Eetstoornissen ◆ Automutilatie ◆ Depressie ◆ Suïcidaal gedrag ◆ Zelfhaat ◆ Gevoelens van inferioriteit ◆ Angsten ◆ Schoolmoeheid ◆ Spijbelen ◆ Dwangmatig of obsessief gedrag

Het pedagogische antwoord is verbondenheid

Enkel goede relaties geven het vertrouwen dat voorwaardelijk is voor goede prestaties. Daarvoor is tact en leiderschap voorwaardelijk.

Het NIVOZ begeleidt met de trajecten 'Pedagogische Tact' en 'Pedagogisch Leiderschap' persoonlijke ontwikkelingstrajecten waarin leraren en schoolleiders tot een andere perceptie komen, waardoor anderen in staat zijn om dat ook te doen.

En wat kunnen leraren die enthousiast zijn over dit gedachtegoed, maar in een systeem werken dat nog andere dingen vraagt?

Een antwoord is: als je 'van bovenaf' toch moet buitensluiten en onvoldoendes moet geven, laat dan de groep de nieuwe eenheid vormen.

Als een kind '*straf krijgt*' - omdat hij ruimte heeft genomen waar hij geen verantwoordelijk voor kon nemen - zeg dan tegen de groep: Jullie zorgen ervoor dat hij de straf *niet* krijgt. Met andere woorden, de groep kan pas door, als ze samen met dat kind hebben gezorgd dat ze weer verantwoordelijk, met steun van elkaar, doorkunnen.

Als je '*onvoldoendes moet geven*', geef de groep dan de opdracht om samen met de kinderen die nog niet alles beheersen, het elkaar uit te leggen, zodat ze allemaal minimaal vanaf een zes verder kunnen. Dat kinderen bij sommige vakken een 6 en soms een 9 hebben, is geen probleem. Structureel een onvoldoende geeft het signaal dat jij niet geschikt bent voor de school.

Maar de mensen zijn het systeem, dus die houden iedereen erbij, met alle verschillende kwaliteiten die daarvoor nodig zijn.

Het NIVOZ verzorgt de trajecten PT-PL en begeleid scholen die het PA geven.



Het traject 'Pedagogische Tact' (PT)

PT vooraf

In het traject 'Pedagogische Tact' worden de deelnemers vooraf gevraagd zich voor te bereiden. Ze schrijven hun pedagogische biografie om zicht te krijgen op belangrijke momenten die hun handelen in het onderwijs hebben beïnvloed. Ze denken na over de leraar die ze willen zijn en de leraar die ze liever niet willen zijn. Zo ontstaat een beeld van wanneer zij goed functioneren en wanneer niet en de motivatie om zo veel mogelijk de leraar te worden die ze graag willen zijn. Ook wordt gevraagd om te onderzoeken waar ze binnen heldere kaders (duidelijkheid over de ruimte, de tijd en de criteria) de leerlingen

mogelijkheden bieden om zelf initiatieven te nemen. Daar wordt de relatie met hun leerlingen en de mate van autonomie verlenen zichtbaar.

PT traject

Na een korte inleiding, start het traject met de vraag wat de deelnemers nodig hebben om met elkaar aan het werk te gaan. Daar wordt logischerwijs een vorm van kennismaken voorgesteld. De docenten vragen welke vragen relevant zijn en welke vorm daarbij past. De docenten stellen vragen, maar de deelnemers bepalen de inhoud én de vorm. Het wordt onmiddellijk zicht- en voelbaar dat de docenten faciliteren en de deelnemers participeren. Degenen die communiceren bepalen de voortgang.

Al in die eerste activiteit wordt zichtbaar hoe participatie ontstaat. De docent is beschikbaar, maar laat, waar het kan, het proces aan de deelnemers over. De deelnemers zijn aan het werk. Vervolgens bespreken de deelnemers de ervaringen m.b.t. de vragen wanneer zij de leraar zijn die ze graag willen zijn en wanneer zij de leraar zijn die ze liever niet willen zijn. Gezamenlijk wordt besproken waar die gesprekken over gaan.

De docenten geven daarop een reflecterend college met een verwijzing naar de bronnen (zoals de theorieën in boek 'Pedagogische Tact', 'De gemotiveerde leerling' en op de site www.pedagogischetact.nl) Daarmee legitimeren zij Pedagogische Tact. Daarna wordt zichtbaar gemaakt dat de leraar het instrument is dat leerlingen in staat stelt om tot ontwikkeling te komen. De docenten PT zijn de mogelijkheid om de leraren in staat te stellen te doen wat nodig is.

Statement

De docenten maken het statement dat de leraren (zie model) elke vorm van ontkoppeling voorkomen door goede relaties en verbondenheid. *De leraren geven geen straf meer en schaffen de onvoldoende af* (of een variant) Wat de leraren nodig hebben om dat te doen, wordt geboden door de docenten. Daaruit ontstaat vanuit een gezamenlijk gedragen visie (leidende principes van hetkind → www.hetkind.org) een wederkerige relatie, waarbij de leraar doet wat nodig is om alle kinderen zich prettig en goed te laten ontwikkelen en waarbij de docenten ondersteunen en legitimeren waar nodig.

De docenten:

1. geven reflecterende of vraaggestuurde colleges om te legitimeren en om de fenomenen te duiden. *(uitgebreid en zorgvuldig, met verwijzingen naar de bronnen)*
2. stellen vragen als 'Wat heb je nodig?' 'Wat kun je zeggen over de gesprekken?' *(kort en helder)*

PT achteraf

De leraren zijn ambassadeurs van het NIVOZ, omdat zij de leidende principes praktiseren. Dat is zicht- en hoorbaar in het gedrag en de verhalen van de kinderen.



Het traject 'Pedagogisch leiderschap' (PL)

PL vooraf

In het traject 'Pedagogisch Leiderschap' worden de deelnemers vooraf gevraagd zich voor te bereiden. Ze schrijven hun pedagogische biografie om zicht te krijgen op belangrijke momenten die hun handelen in het onderwijs hebben beïnvloed. Ze denken na over de leider die ze willen zijn en de leider die ze liever niet willen zijn. Zo ontstaat een beeld van wanneer zij goed functioneren en wanneer niet en de motivatie om zo veel mogelijk de leider te worden die ze graag willen zijn. Ook wordt gevraagd om te onderzoeken waar ze binnen heldere kaders (duidelijkheid over de ruimte, de tijd en de criteria) de leraren mogelijkheden bieden om zelf initiatieven te nemen. Daar wordt de relatie met hun leraren en de mate van autonomie verlenen zichtbaar.

PL traject

Na een korte inleiding, start het traject met de vraag wat de deelnemers nodig hebben om met elkaar aan het werk te gaan. Daar wordt logischerwijs een vorm van kennismaken voorgesteld. De docenten vragen welke vragen relevant zijn en welke vorm daarbij past. De docenten stellen vragen, maar de deelnemers bepalen de inhoud én de vorm. Het wordt onmiddellijk zicht- en voelbaar dat de docenten faciliteren en de deelnemers participeren. Degenen die communiceren, bepalen de voortgang.

Al in die eerste activiteit wordt het verschil tussen managen en leiderschap zichtbaar. De docent is beschikbaar, maar laat, waar het kan, het proces aan de deelnemers over. De deelnemers zijn aan het werk. Vervolgens bespreken de deelnemers de ervaringen m.b.t. de vragen wanneer zij de leider zijn die ze graag willen zijn en wanneer zij de leider zijn die ze liever niet willen zijn. Gezamenlijk wordt besproken waar die gesprekken over gaan.

De docenten geven daarop een reflecterend college met een verwijzing naar de bronnen (zoals de theorieën in boek 'Pedagogische Tact', 'De gemotiveerde leerling', op de site www.pedagogischetact.nl en 'Leidinggevende wie ben je?' (7) Daarmee legitimeren zij Pedagogische Leiderschap. Daarna wordt zichtbaar gemaakt dat de leraar het instrument is dat leerlingen in staat stelt om tot ontwikkeling te komen. En de schoolleider is degene die de leraar in staat stelt te doen wat nodig is. De docenten PT zijn de mogelijkheid om de schoolleiders in staat te stellen te doen wat nodig is.

Statement

De docenten maken het statement dat de schoolleiders (zie model) elke vorm van ontkoppeling voorkomen door goede relaties en verbondenheid. *De schoolleiders schaffen de straf en de onvoldoende af* (of een variant) Wat de schoolleiders nodig hebben om dat te doen, wordt geboden door de docenten. Daaruit ontstaat vanuit een gezamenlijk gedragen visie (leidende principes hetkind) een wederkerige relatie, waarbij de schoolleider doet wat nodig is om alle leraren zich prettig en goed te laten ontwikkelen en waarbij de docenten ondersteunen en legitimeren waar nodig.

De docenten

1. geven reflecterende of vraag-gestuurde colleges om te legitimeren en om de fenomenen te duiden. *(uitgebreid en zorgvuldig, met verwijzingen naar de bronnen)*
2. stellen vragen als ‘Wat heb je nodig?’ ‘Wat kun je zeggen over de gesprekken?’ *(kort en helder)*

PL achteraf

De schoolleiders zijn ambassadeurs van het NIVOZ, omdat zij de leidende principes praktiseren. Dat is zicht- en hoorbaar in het gedrag en de verhalen van de leraren én de kinderen.



Het ‘Pedagogisch Antwoord’ (PA)

Het PA is gelegen in het feit dat de schoolleider zijn waarden omzet in een statement.

“Er wordt niemand meer uitgestuurd.”

“Er worden geen onvoldoendes meer gegeven” etc.

Het statement is niet onderhandelbaar. Maar de leraren kunnen met alle vragen en moeilijkheden die dat oproepen terecht bij elkaar, hun schoolleiders én hun leerlingen. Iedereen is beschikbaar voor iedereen. De school wordt daarmee een werk-eenheid, waarin vanuit full partnerschap de hoogste waarden van de school gepraktiseerd worden.

Die school is ambassadeur van het NIVOZ, omdat zij de leidende principes praktiseren. Dat is zicht- en hoorbaar in het gedrag en de verhalen van de leraren én de kinderen.

Marcel van Herpen

Luc Stevens



Landgoed de Horst
Gebouw Vossesteijn
De Horst 1
3971 KR Driebergen
I: www.nivoz.nl
E: info@nivoz.nl
Tel. 0343-556750

Literatuur:

- (1) Lees het boek "De gemotiveerde leerling" over 'de attributietheorie' van Dweck en van Weiner. En kijk op www.hetkind.org 'Over het werk van Dweck'.
- (2) Zie site: www.pedagogischetact.nl
- (3) Lees het boek "Pedagogische Tact" over de 'Zelf Determinatie Theorie' van Deci en Ryan en de psychologische basisbehoeften die zij formuleerden. Daarin wordt zichtbaar hoe intrinsieke motivatie ontstaat. Als kinderen vanuit hun intrinsieke motivatie werken wordt dat zichtbaar in het welbevinden dat ze uitstralen en de betrokkenheid waarmee ze werken. En kijk op www.hetkind.org 'Over het werk van Deci en Ryan'.
- (4) Lees het boek "Pedagogische Tact" over 'de hechtingstheorie' van Riksen-Walraven, waarin de verbondenheid als levensvoorwaarde wordt beschreven. En kijk op www.hetkind.org 'Over het werk van Riksen-Walraven'.
- (5) Lees het boek "ErvaringsGericht Onderwijs, van oriëntatie tot implementatie" van Van Herpen over *Welbevinden, Betrokkenheid en Verbondenheid*. (de definities, de criteria en de praktijk)
- (6) Deklerck, J. en Van Overveld, K., (2011) *De Preventiepiramide. Preventie van probleemgedrag in het onderwijs*. Leuven: Acco
- (7) Van den Berg, D., Stevens, L. en Vandenberghe, R. (2013) *Leidinggevende, wie ben je?* Antwerpen/Apeldoorn: Garant (in druk)



Het NIVOZ kiest voor de slogan

'Zonder relatie, geen prestatie'.