

‘Ten diepste moet je het idee hebben: de ander is er ook voor mij’

Volgens de docenten van het Titus Brandsmalyceum heeft er de laatste negen jaar een belangrijke cultuuromslag plaatsgevonden. De school stond er in 2006 – het moment waarop Tom Brocks als rector werd aangesteld – niet goed voor. Er waren niet genoeg aanmeldingen en er was ontevredenheid bij leerlingen, ouders en docenten. Vertrouwen scheppen en krijgen werd het nieuwe adagium van de school. Rob van der Poel schoof aan tafel bij Brocks, die een sleutelpositie bekleedde in de grote verandering: ‘Ik zoek constant de ander. Daarin schuilt veel energie. En de voldoening na het samenwerken is toch ook veel groter?’

Leidinggevende, wie ben jij? Met andere woorden: is de praktijk van het Titus Brandsmalyceum een weerspiegeling van Tom Brocks?

Eerst een klein zijpaadje. Ik heb twee jaar geleden een Master afgerond bij Tias Nimbas Business-school. Mijn thesis heette *Hebben en Zijn*. Het ging over de vaardigheden die een docent heeft en de persoon die hij is, om die in relatie te brengen tot onderwijsinnovaties. In de wereld wordt heel veel nagedacht over het afvinken van competenties – ik werk bij de stichting Carmelcollege en daar doen we het ook heel netjes – maar mijn stelling was om juist als vertrekpunt je eigen persoon te nemen. Ik heb dat verbeeld als een lemniscaat. Dus als je vertrekt vanuit je zijnskwaliteiten (door deze in beeld te brengen, erover na te denken, het er met anderen over te hebben), brengt die bewustwording ook het ‘hebben’ in ontwikkeling brengt, je competenties. En dat is dan weer een versterking van je persoon, als een zichzelf versterkende dynamiek. Zonder begin en einde.

Wat zegt jouw biografie over de manier waarop je leiding geeft?

In alle eerlijkheid, ik ben ‘toevallig’ schoolleider geworden. Ik ben op de mavo begonnen, als een dyslect, als een jongetje dat vier, vijf keer is verhuisd in zijn lagere schoolperiode. Mijn vader kreeg op allerlei plekken telkens een andere baan aangeboden. Hij leek ook op zoek naar zijn rol in het leven. Mijn moeder zei letterlijk: *‘Overal wordt brood gebakken, dus geen punt, we gaan mee.’*

Als het waar is dat ‘twijfel en onzekerheid de basis zijn van je menselijk bestaan’, dan heb ik het heel goed gedaan. Ik had veel vragen. Of beter: veel onzekerheden. Er was natuurlijk de noodzaak om te socialiseren. Ik moest constant mijn plek zoeken, in een nieuwe groep, op een nieuwe school. En als je de ervaring opdoet dat het vaak goed gaat, dan krijg je vertrouwen. Zo simpel en basaal is het eigenlijk.



Foto's: Ron Rutten

► ‘Als docent moet je hoge verwachtingen hebben van je leerlingen en ze uitspreken, maar wel vanuit de relatie’

Na de mavo, de havo en de pedagogische academie ben ik eerst in het voortgezet onderwijs terechtgekomen, als docent in het lbo. Daarna ben ik aardrijkskunde gaan studeren, mijn eerstegraads, met het idee: dát vak ga ik geven. Maar uiteindelijk hoorde ik steeds vaker: ‘Zou je niet iets willen doen met leerlingbegeleiding?’ Dat beeld had ik zelf nog niet, dat kreeg ik als het ware van de ander aangereikt.

...en dan val je automatisch in de rol die je past?

Er zijn altijd mensen en dingen die je op je levenspad tegenkomt. Dat is *wat gebeurt*. Maar in veel ontmoetingen zit ook toevalligheid. Het hangt dus af van de mate waarin je ontvankelijk voor die toevalligheid bent. In hoeverre zet een situatie met een ander je aan het denken? In hoeverre stel je jezelf de vraag: wat betekent dit voor mij? Wat voor betekenis geef ik eraan?

Heb je daarvan een voorbeeld?

Jazeker. Ik begon als docent op het lbo. Ik gaf rekenen aan de meest moeilijkste klassen. Jongens van 16 jaar, individueel technisch onderwijs (ito), ergens in een hok, achteraf weggestopt, het zevende en achtste uur. Ik herinner me een jongen – echt zo’n reus – die heel dicht bij me kwam staan. Ik dacht dat hij bonje ging maken. Hij zegt: ‘Meester, ik heb echt zo’n hekel aan rekenen’ – op zijn Brabants – ‘maar ik doe het voor jou.’ Dat was voor mij een eyeopener. Wat wil je: ik was 21 jaar. Dat mensen het ook voor jou willen doen, ik denk dat dat ontzettend belangrijk is. Het is ook wat Luc Stevens en het kind als platform uitdragen: relatie gaat voor prestatie.

Van de mensen die je ontmoet in je leven, krijg je feedback; krijg je zicht op de kwaliteiten die ten diepste van jou zijn. Je komt in een flow, wat niets anders is dan dat je iets doet dat bij je past. Als ik Henk Peters – de oude voorzitter van Het Hooghuis (een schoolgroep van acht scholen voor voortgezet

onderwijs, red.) – nooit ontmoet had dan was ik mogelijk geen schoolleider geweest. Hij zei tegen mij: ‘Tom, ik weet het zeker: jij bent echt een fantastische schoolleider.’ In het onderwijs kun je toevalligheden organiseren. Het betekent namelijk dat je tijd en moeite moet vrijmaken om op elkaar te reflecteren. En dat doen we hier dus ook op school.

Dus jij zoekt het antwoord altijd bij de ander?

Ik opereer vanuit de overtuiging dat de ander er ook is voor mij. Mijn mavo-verleden speelt daarin mee. Want wie was ik nou dat ik dat beter zou weten? Dat neem ik mee in mijn positie als schoolleider: betekent dat dan dat ik alles beter zou moeten weten als ik hoog in de hiërarchie zit, dat ik dan de besluiten zelf moet nemen, dat ik in alle gevallen het antwoord paraat moet hebben?

Daarom geloof ik in *adhocratie*: wie het weet, mag het zeggen! Dat leg ik ook bij mijn teamleiders: verken het met elkaar, creëer kennis met elkaar. Bij schoolontwikkeling of innovaties zoek ik constant de ander. Daarin schuilt veel energie. En de voldoening na het samenwerken is ook veel groter, toch?

De ervaring leert – daar is ook genoeg theorie over – dat alles wat van bovenaf aan onderwijsinnovatieplannen wordt bedacht, een grote kans heeft te mislukken. Mijn idee over innoveren is de laatste 10 jaar enorm veranderd. Het gebeurt organisch of *incrementeel*, het bouwt zich via vertrouwen in de mensen zelf op. Via ouders, docenten, leerlingen. Kan dit een bijdrage zijn in wat wij als school willen, waarin wij beter zouden kunnen worden? En verhoudt het zich ook nog tot onze kaders en onze koers? Zo ja, laat hem of haar dan vooral zijn gang gaan. Of beter: ondersteun en faciliteer het, met liefde, betrokkenheid en aandacht.

En hoe kan de vrijheid die je geeft het beste ingebed worden?

Autonomie is een groot goed, dat houd ik ook mijn team voor. Maar het moet in alle geval-



len geëngageerd zijn. Denk altijd na wat het betekent voor de ander, voor de teamleden, voor de sectie. En dat is ingewikkeld, hoor: toen ik hier startte, waren er binnen de sectie geschiedenis vier methodes in gebruik, te gek voor woorden!

Hoe ziet dat eruit in bijvoorbeeld het schoolplan?

Ik vind het mijn opdracht te weten wat de samenleving vraagt, wat de school vraagt en ik heb ook mijn eigen mening. Dus ik probeer die drie dimensies te koppelen. Maar het is daarbij wel van belang te zien wat je vertrekpunten en je route zijn. Schrijf je een schoolplan met daarin allerlei doelen en beoogde resultaten voor 2020, en zeg je dan: ‘Even kijken, wie kan ik daarvoor het beste inzetten?’ Of vertrek je van wat mensen bezighoudt en bezielt?

En hoe vertaalt het zich naar die andere partij, naar de ouders?

Een voorbeeld. Ik heb meegemaakt dat ouders bezwaar maakten tegen een beslissing van school. Dat ik zag dat ze dat ding (mobieltje, red.) aanzetten, dus het gesprek opnamen. Dan zou er allerlei wantrouwen kunnen ontstaan: oei, nu moet ik opletten wat ik zeg. Maar dat hindert me dan niet. Ik denk: je kunt niets verkeerd horen, want ik heb een goede intentie.



Nu geloof jij in de goede intenties van anderen, maar hoe ga je met mensen om die meer vanuit wantrouwen denken?

Natuurlijk tref ik ook collega's met een soort basaal wantrouwen tegen leidinggevendenden. Net als kinderen dat kunnen hebben. Mijn intentie wordt dan om van onze ontmoeting een ervaring te maken waarin zo'n collega merkt dat er oprechte interesse is. Of dat die collega het idee heeft: ik zie dat hij verantwoordelijkheid neemt, maar volgens mij is-ie er niet op uit om de baas te spelen.

Je zit nu tien jaar op deze locatie. In die periode is er veel ten goede gekeerd. Waar zit een sleutel?

Elke docent die hier rondloopt, beseft: wat hier gebeurt, dat is ook van mij. Ieders bijdrage doet ertoe. Dat genereert trots. Onderliggend ligt er de vraag: hoezeer houd ik nou eigenlijk van mezelf? Want je verloochent jezelf, als je denkt 'Het klopt volgens mij niet; maar oké, ik sluit mijn ogen, ik kijk even de andere kant op.' Als je je een deel van het probleem voelt, dan ben je ook een deel van de oplossing. Als je een beetje van jezelf wilt blijven houden, dan moet je soms gewoon handelen. Wij krijgen hier elke dag 1500 leerlingen die goed onderwijs verwachten – en als wij zeggen wat we belangrijk vinden, gelet op de denker en verzetsstrijder Titus Brandsma nota bene – dan dient dat congru-

ent te zijn.

En hoe laat je leerlingen hun grenzen verleggen, hun doelen bereiken?

We zijn ambitieus, zo zijn we ook een cultuurprofielschool. Leerlingen moeten kunnen uitblinken in waar ze goed in zijn. Dat lazzen we ook letterlijk terug in het inspectierapport. Ik geloof in doelmatigheidsbeleving of *self-efficacy*. Dus dat kinderen zich gaan gedragen naar de verwachtingen die je uitspreekt. Daar ligt namelijk vertrouwen onder. En dat zie je, als je door deze school loopt. Als docent moet je hoge verwachtingen hebben van je leerlingen en ze uitspreken, maar wel vanuit de relatie.

Wij moeten het potentieel losmaken bij elkaar. Dus niet als een ambitie, als doel op zich, want dan zitten we weer in het idee van opbrengstgericht werken. Maar vanuit *ik zie het in jou zitten*. Bij pubers is dat ongelooflijk belangrijk. Want die zijn zich nog niet bewust van de mogelijkheden die ze hebben. Dat is onze taak, zelfs een plicht als docent.

⊙

Meer over het onderzoek dat Dolf van den Berg verrichtte op het Titus Brandsmalyceum vind je in zijn boek 'Leidinggevende, wie ben je?' (p. 69-156).

www.hethooghuis.nl/tbl