

“Ga in gesprek: welke school willen w (Oud)schoolleider Gérard Zeegers over het veranc

Geert Bors

In 2013 nam schoolleider Gérard Zeegers ‘zijn’ schoolinspecteur mee voor een ontmoeting met de Finse onderwijsexpert Pasi Sahlberg. Inderdaad, datzelfde Finland dat de schoolinspectie heeft afgeschaft. Zijn band van ‘critical friendship’ met die inspecteur lijkt inmiddels een voorloper van wat het nieuwe toezichtkader van de Inspectie beoogt. Daarover schreef Zeegers een boek, dat binnenkort verschijnt. “Een school die wordt uitgenodigd om te laten zien waar zij goed in is, vertelt óók wat niet zo goed gaat.”

Gérard Zeegers ontvangt thuis. Zijn straat in Boxmeer is een stil lommerrijk laantje, met aan alle kanten eromheen schoolgebouwen. Ook Zeegers’ huis ademt onderwijs: een stapeltje pedagogische boeken met titels van Dolf van den Berg en Gert Biesta ligt op tafel. Daarnaast een kaart met een opbeurende spreuk: “Wie bergen wil beklimmen, kan zich niet op de vlakke houden”. Gérards vrouw begeleidt kinderen en coacht leerkrachten en ouders. Hun drie kinderen zijn uitgevlogen naar het hoger onderwijs; vanmiddag verwacht hij neerploffende weekendtassen in de hal.



Zeegers zelf was bijna drie decennia als leerkracht en schoolleider verbonden aan EGO-school De Bonckert. Vorig jaar nam hij ontslag en koos hij de woelige baren van het ZZP-bestaan. Eén opdracht had hij al binnen: uitgeverij PICA vroeg hem om een boek te schrijven over het veranderend toezichtkader van de Onderwijsinspectie. Hij kreeg die opdracht, omdat de relatie van *critical friendship* die hij onderhield met zijn schoolinspecteur was opgefallen.

Je nam vorige zomer afscheid van een bezige baan op een levendige school. Als schrijfplek koos je je leegstaande ouderlijk huis. Die terugkeer naar het nest en die stilte: het lijkt bijna symbolisch.

“Ha, nou misschien. Het is het huis waar ik vanaf mijn zevende ben getogen, in een gezin van vier kinderen. Mijn vader heeft het min of meer zelf gebouwd en voor mijn moeder was het een hele stap om te gaan verhuizen: kon ze dat wel maken? In die dingen was mijn vader heel nuchter. Toen ik ging schrijven, zocht ik vooral naar een solitaire plek. En dus ging ik iedere ochtend – laptop, een paar boeken, een smoothie en een thermosfles koffie – op pad. De vraag was: lukt het om tot schrijven te komen in een ontmanteld huis, met alleen nog een tafel, een stoel en een sanseveria? Ja, dus. Het was er leeg en stil, maar niet desolaat.”

Hoe belangrijk is het voor jouw manier van in onderwijs staan, om je je eigen kindertijd te herinneren?

“Denkend aan wat ik zie als mijn pedagogische opdracht, zeg ik: die tijd staat me heel na. We zijn als mensen natuurlijk in staat om onze herinneringen mooier te kleuren en ik dacht nooit veel na over mijn vroege jeugd. Maar zeker in klassen met minder harmonieuze gezinnen en een schrale thuissituatie, greep me dat wel naar de keel. Ik kon dan in eerste instantie in het oordeel schieten en in stilte de ouders verwijten maken, maar ik ontdekte dat die ouders ook weer kinderen van hun ouders waren. Als je het hebt over alle sociaalpsychologische legaten en erfenissen, die je van je ouders krijgt, dan gun ik ieder kind een jeugd zoals ik die heb gehad – van buiten spelen, van gezien worden, van dromen over een carrière als profvoetballer.”

Waarom zijn we hier? Wat drijft en verbindt ons?"

Leerend toezichtkader



Toch kun je jouw jeugd niet aan ieder kind geven.

"Nee, maar de herinnering aan zorgeloos, spontaan groot mogen worden is wel een belangrijke drijfveer gebleken. Ik had bij die gezinnen 'waar het niet vanzelf ging' thuis niets in te brengen, maar hun kinderen verbleven wel elke dag 5,5 uur bij ons op school. Als team brachten wij vaak meer tijd met hen door dan veel van hun ouders. Je bent er als opvoeder letterlijk *in loco parentis*. Dan kun je er dus gewoon voor zorgen dat die kinderen een prettige schooltijd hebben. Dat ze gezien worden in wie ze zijn. Erkend worden in hun behoeftes. Dat hun schoolse leven licht en liefdevol mag zijn."

Daar hoor ik het befaamde welbevinden en betrokkenheid uit het ErvaringsGericht Onderwijs.

"Zeker. En zorgen dat je ieder kind ziet, gaat voor mij ook over zien wat voor potentie er in hen schuilt. Ik kom nog uit een tijd dat er anders geselecteerd werd. Dat ik als arbeiderskind de kans kreeg te gaan studeren, heeft me veel ruimte en vrijheid gegeven. De oud-Rabobanktopman en latere hoogleraar 'Duurzaamheid en maatschappelijke verandering' Herman Wijffels sprak bij het NIVOZ ruim

tien jaar geleden uit dat we '*in dit land geen flinter talent verloren mogen laten gaan*'. Destijds dacht ik: hier spreekt een econoom, die een economisch model overeind wil houden. Maar nee, hij uitte ook een hartenkreet."

Waarom zeg je dat zo?

"Als schoolleider ben je in de eerste plaats pedagoog. Daarnaast word je werkenderwijs ook een beetje econoom. Je komt met cijfers in aanraking en je ontdekt dat wij als samenleving in ieder schoolgaand kind 5.000 euro per jaar 'investeren'. Maar elk kind dat ontspoord en vervolgens een 'kostenpost' van het Ministerie van Justitie wordt, kost diezelfde samenleving 800 euro per dag. Onderwijzer zijn is een keuze en een opdracht: wij – leraren, schoolleiders, pedagogen – hebben de prachtige verantwoordelijkheid om ieder kind de kans te bieden een betekenisvol leven op te bouwen.

Gert Biesta heeft mij geleerd dat de drie doeldomeinen van onderwijs – kwalificatie, socialisatie en subjectwording – geen geïsoleerde velden zijn. Het is niet óf kennis en vaardigheden óf aandacht voor het sociale en persoonlijke. Om iemand te worden in een veranderende wereld, heb

je behalve een stevige persoonlijkheid ook een degelijke basis aan kennis en vaardigheden nodig. Die domeinen overlappen elkaar. Het één voedt het ander.”

Jij bent prominent in beeld gekomen door de bijzondere band die je met ‘jouw’ schoolinspecteur onderhield. Hoe kwam die band tot stand?

“Bij het eerste inspectiebezoek van John Rohde, bleek er ‘s ochtends een leerkracht ziek. Haar vervanger was nog nooit eerder geweest en vond het niet prettig meteen een inspecteur in de klas te hebben. Dat vertelde ik Rohde.

‘Dan moeten we dat niet doen’, zei hij. Toen hij wat later tóch die groep inliep, werd ik boos. ‘O, maar ik heb haar niet beoordeeld. Ik wilde alleen kijken wat er voor haar klaarlag en of het onderwijs door kon gaan.’ Dat trof me: zo’n inspecteur is door de minister aangesteld om te kijken of wij ons deugdelijk en verantwoordelijk gedragen. Hij was niet in de intieme ruimte van de leerkracht gekomen, maar had gekeken of wij als school haar in staat gesteld hadden om haar werk goed te doen.

Vervolgens ging hij aan het eind van de dag met het team in gesprek. Niet om ons te vertellen wat hij had geconstateerd, maar hij vroeg: ‘Vul eens in wat jullie zouden opschrijven als je mij was en het pedagogisch klimaat moest beoordelen.’ Van wie is het onderwijs hier? Wie voelt zich eigenaar? Dat is wat hij wilde horen. En hij genoot van de openheid van de teamleden. Van de felheid waarmee ze voor hun visie stonden, maar ook de eerlijkheid over wat er nog beter kon.”

Hoe zou je jullie band omschrijven?

“Een relatie van professionele wederkerigheid. Van respect en aandacht. Ik ervoer congruentie: we waren beiden in onze functie, maar de mensen van vlees en bloed daarachter klopten bij wat we professioneel te doen hadden. Hij stak ons een hart onder de riem, maar hij kon even prettig genadeloos kritisch zijn in zijn observaties. Hij zag waar er dingen beter konden en peilde of wij die plekken ook kenden.”

Er is natuurlijk wederkerigheid: het was een rol die hij op jouw school kon aannemen. Wat zegt het over jullie school en jouw schoolleiderschap?

“Hij hielp me nog beter zien dat de overheid scholen een zak gemeenschapsgeld geeft en tevens enkele kaders en richtlijnen, waarbinnen je heel veel vrijheid hebt om jouw visie te verwezenlijken. Vrijheid en verantwoordelijkheid zijn communicerende vaten. Een kind in je klas geef je de hoeveelheid speelruimte die past bij de verantwoordelijkheid die het aankan. Als leerkracht had ik al een enorme behoefte aan ruimte en die kreeg ik ook van mijn directeur. Maar ik voelde

ook: nu moet ik wel aantonen dat het werkt. Dat deed ik. Ik kon en wilde mijn keuzes altijd legitimeren. Met literatuur, met resultaten. Dus toen ik schoolleider werd, voelde ik mijn verantwoordelijk niet enorm toenemen. Collega-directeuren die stijf stonden van de spanning voor een inspectiebezoek begreep ik niet. Een bezoekende inspecteur gaat jou toch niks vertellen wat je zelf al niet weet? En tja, een inspecteur komt één keer in de vier jaar op bezoek. Ik vind dat je jezelf elke dag moet kunnen verantwoorden – naar je team, je ouders, je kinderen.”

Diezelfde woorden staan centraal in je boek: ‘vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid’.

“Inderdaad. Toen ik me voor dit boek ging verdiepen in de ins & outs van het veranderende toezichtkader, zag ik hoe boeiend het is dat de Inspectie deze keuze maakt: er zijn tendensen in de maatschappij voor meer regels en protocollen, terwijl veel scholen nadrukkelijk vragen om hun dagelijks handelen zelf te mogen legitimeren. De overheid maakt hier een mooi gebaar. Ze reikt uit naar het onderwijs en vraagt elke school vanaf nu om expliciet te laten zien waar zij trots op zijn. Een oproep aan leraren en schoolleiders om te tonen wat zij doen, waarom en hoe de kinderen daar profijt van trekken. Ik vind dat redelijk revolutionair, voor een bedrijfstak die verandering over het algemeen tamelijk traag toelaat. Het is mooi dat we juist nu, in het jaar dat we 200 jaar Onderwijsinspectie vieren, de eendimensionaliteit van de verantwoording achter ons laten om te bouwen aan wederkerigheid en vertrouwen. En ik ben ervan overtuigd dat een school die uitgenodigd wordt om te laten zien waar ze goed in is, óók vertelt wat er (nog) niet zo goed gaat. Weg van de defensieve houding, op naar de dialoog.”

Over revolutionair gesproken: je schrijft dat je onderzoek begon vanuit de vraag ‘wat gebeurt er als we de inspectie afschaffen?’, om vervolgens via ‘hoe krijg ik als school het vertrouwen van publiek en politiek?’ bij ‘vertrouw ik mezelf het onderwijs toe?’ te komen. Dat lijkt me de radicale nuance. Ben je ingepalmd?

“Nee hoor. Wat ik de laatste jaren wel ontdekt heb, is dat ik dácht dat ik van de revolutie was, maar dat is niet zo. Het hoeft voor mij ook niet op z’n Fins. Afschaffen is niet langer het doel; het gaat om het aanbieden van goed onderwijs en het vergroten van het wederzijds vertrouwen. Je kunt de inspectie overigens pas afschaffen, als je zeker weet dat je jezelf het onderwijs toevertrouwt. Als je evolutionair denkt, dan kan ik me voorstellen dat scholen op enig moment zo volwassen zijn dat ze tegen de minister of de inspectie zeggen: ‘We zijn nu in staat om zelf onze doelen, criteria en inhoud te bepalen, en we stellen het op prijs als jullie kritisch meekijken. Als we er zelf niet

uitkomen, roepen we jullie hulp in. We hebben behoefte aan een *critical friend* met gezag, wijsheid en ervaring.' Het zou mooi zijn als het fenomeen inspectie evolueert van een eenzijdig toezichtkader naar een gedeeld verantwoordingskader. Een pessimist zal zeggen: 'En de scholen die er een potje van maken dan?' De optimist in mij gelooft niet dat er scholen zijn die dat moedwillig doen. Ik geloof wel dat er scholen zijn waar het kwalitatief dun is, maar ik vraag me serieus af of strakke toezichtkaders daar enig soelaas bieden. Onderzoek wijst uit dat dat niet het geval is."

Toch noem je jezelf behalve 'diplomaat' ook 'activist'.

"Een diplomatiek activist. Scholen die hun verantwoordelijkheid nemen en de vrijheid omarmen, moedig ik in mijn boek aan om daar vol vertrouwen mee door te gaan. Scholen die verzuimen om zelf gerichte keuzes te maken en zich blijven verschuilen achter vermeende eisen van de inspectie of het ministerie, roep ik op om werk te maken van hun maatschappelijke opdracht. Ik wil schoolleiders en leraren vooral prikkelen om met elkaar in gesprek te gaan over die prachtige opdracht en over hun eigen ambities. Daarop worden zij straks ook bevroegd door de onderwijsinspectie. Op al onze scholen wordt hard gewerkt, maar nog te vaak wordt de 'woraufhin'-vraag niet gesteld: waar wil je naar toe met je onderwijs? Wat wil je kinderen leren? Waarmee wil je hen toerusten? De overheid gaat over het wát van het onderwijs, de scholen over het hóe. Denk, studeer, overleg, kies en realiseer je plannen. Met elkaar. Kinderen gedijen goed in de nabijheid van volwassenen die laten zien dat zij werk maken van een constructief pedagogisch en didactisch schoolklimaat. Daar gaan zij graag in mee."



Het boek 'Veranderend toezicht – Werken aan wederzijds vertrouwen tussen school en inspectie' verschijnt in mei bij PICA, in de reeks 'Leiderschap in de onderwijspraktijk'. Mail voor meer informatie naar Gérard Zeegers: info@bijzonderwijs.org of bestel op www.uitgeverijpica.nl
Portretfoto: Bob Barten