

"Sterke directeurs praten continu met hun leraren"

"Je relatie met je leraren is fundamenteel voor je schoolwerking", vertelt Frederik Anseel, professor Bedrijfspsychologie in het King's College in Londen. Hij raadt directeurs aan om daar hun belangrijkste taak van te maken. "Met een evaluatiegesprek eind juni en wat goedbedoelde feedback-trucjes tussendoor, red je het niet."

Als je moeder directeur is, stopt je schoolweek niet op vrijdagavond, leerde Frederik Anseel als kind. Het hele gezin stroopte in de weekends de mouwen op. Hun handen vol kartonnen dozen of verfborstels, want rommel moest buiten en kleurloze klaslokalen verdienden een lik verf. Het gevolg: Frederik Anseel voelt vandaag **tonnen waardering voor het harde werk van Vlaamse schooldirecteurs**. Maar blijft hondstrouw aan de dure eed die hij als kind zwoer: 'Nooit word ik schooldirecteur'.

Waarom niet?

Frederik Anseel: "Mijn vader was manager, mijn moeder directeur. Maar het contrast kan niet groter zijn. Terwijl mijn vader bij Bekaert vrij comfortabel kon werken in een goed georganiseerd bedrijf met veel ondersteuning, draaide mijn moeder **haast in haar eentje** voor alles op: logistiek, onderhoud, leraren aanwerven en motiveren, ouders en kinderen betrekken ... En tegelijkertijd een onderwijsvisie uitbouwen, voldoende vernieuwen."

"Maar hoe sleutel je aan een vliegtuig terwijl het in de lucht hangt? Je kan in onderwijs niet een jaartje experimenteren en even wat minder kwaliteit leveren. Leg dat maar uit aan ouders en kinderen. Nee, het is echt **ploeteren, met weinig mensen en middelen**. Daarom werd ik geen schooldirecteur: die opdracht zou me elke nacht wakker houden."

© Tim Dirven





Frederik Anseel: "Toon dat je echt geeft om je leraren. Als zij problemen hebben, moet je ze steunen. Niet je eigen agenda bewaken of je eigen vel redden."

Kunnen scholen leren van bedrijven?

Frederik Anseel: "Uit het bedrijfsleven komt vaak commentaar op hoe je scholen moet leiden. Scholen worden aangemaand om initiatieven te kopiëren. Maar **een school is geen bedrijf**, een directeur geen CEO."

"Bedrijfsleiders – en bij uitbreiding iedereen – moeten voorzichtig zijn als ze over onderwijs ventileren. Vaak weten ze niet hoe een school werkt. Maar omdat ze zelf ooit op de schoolbanken zaten, of kinderen hebben op school, voelen ze zich gemachtigd om onderwijs te bekritisieren. Ze verkopen dan **individuele ervaringen als absolute waarheden** over het Vlaamse onderwijs. Zelfs politici bezondigen zich daaraan. Terwijl je toch ook geen culinair expert bent omdat je zelf al eens op restaurant gaat eten."

"Wat onderwijs wel kan leren: in bedrijven is het ongewoon dat je 20 jaar op dezelfde stoel blijft zitten. **Na 5 of 10 jaar eens wisselen**, is verfrissend. Ook voor schooldirecteurs. Soms komt er sleet op een formule die ooit succes bracht. Interpreteer dat niet als een kritiek op je leiderschap, want misschien zit een andere school net te wachten op jouw formule."

Een directeur is geen CEO. Maar welke leiderscapaciteiten mag een leraar verwachten van de directeur?

Frederik Anseel: "Ten eerste: je moet als directeur weten waarover je praat. Als

je leraren fronsen bij je uitspraken en plannen, als ze voelen dat je nooit voor een klas stond, dan wordt het moeilijk. Twee: **je leraren moeten je kunnen vertrouwen**. Dat kan alleen als je consequent bent. Je kan vandaag niet tegen de leraar Engels vertellen dat haar studiereis naar Londen een geweldig idee is, maar morgen de uitstap bij haar collega afschieten. En ten derde: toon dat je echt geeft om je leraren. Als zij problemen hebben, moet je ze steunen. Niet je eigen agenda bewaken of je eigen vel redden."

"Dat zijn de **drie fundamenteën voor goed leiderschap**. Zet die vast en je kan heel ver komen met je leraren. Dan doet het er niet toe of je vooral een autoritaire, inspirerende of ondersteunende leider bent. Als je maar authentiek bent."

Een leider evalueert zijn mensen. Schooldirecteurs doen dat eind juni met evaluatiegesprekken. Zinloos, vind je.

Frederik Anseel: "Het onderwijs haalde de mosterd voor die jaarlijkse evaluatiegesprekken bij bedrijven. Directeurs doen dat om professioneel te ogen, om mee te zijn. Dus reserveren ze in juni tijd voor evaluatiegesprekken. Ze vragen welke bijscholingen leraren volgden, willen weten hoe het in de les liep. **Formulierenwerk**."

"Plus: wanneer je een leraar 1 keer per jaar beoordeelt, dan focus je automatisch op de laatste 3 weken – vers in het geheugen, en bepalen de band met je leraar en hoeveel je van jezelf in zijn aanpak herkent, voor 60% je eindoordeel. Als je zelf nauwgezet bent, zal je van een fantastische, chaotische leraar altijd denken: sterke leraar, maar toch zonde dat hij niet meer georganiseerd is. Onderzoek bewijst dat **een jaarlijkse evaluatie meer zegt over de evaluator**, dan over de werknemer die je evalueert."

"De joviale directeur spelen in een bomvolle lerarenkamer – terwijl je dat niet bent – werkt tegen je. Leraren doorprikken dat"

Frederik Anseel - Professor Bedrijfspsychologie

Wat is het alternatief?

Frederik Anseel: "Continu met je leraren praten. Die gesprekken mogen echt

draaien rond vragen als 'hoe gaat het', 'ik weet dat je lastige leerlingen hebt, hoe pak je die aan' of '**waar zie je jezelf over 3 jaar?** Heb je zin om eens iets nieuws te proberen?' Al die vragen tonen dat je oprecht interesse hebt en dat je weet wat er in de klas gebeurt. Dat je ook ziet welke leraar het even moeilijker heeft. Vraag hoe je hem kan steunen en informeer een paar weken later hoe het intussen gaat."

Dat vraagt wel meer tijd dan een jaarlijks evaluatiegesprek.

Frederik Anseel: "Klopt. Maar de relatie tussen directeur en leraren is fundamenteel voor een goede schoolwerking. Daar ligt eigenlijk je belangrijkste taak. Die gesprekken moeten ook **niet allemaal in een lijvig dossier**. Maak tijd voor gesprekken tijdens een toezicht op de speelplaats, tijdens een springuur in de lerarenkamer, om half vijf op de parking, of in je bureau. Kies wat voor jou en de leraar werkt. Want de joviale directeur spelen in een bomvolle lerarenkamer – terwijl je dat niet bent – werkt tegen je. Leraren doorprikken dat, ze ruiken net als leerlingen meteen bloed."

Je bent ook kritisch over feedback. Waarom noem je het een onmogelijke opdracht?

Frederik Anseel: "Iedereen wil groeien, beter worden. Dat lukt alleen als je wil toegeven dat je ergens nog niet goed in bent en je wil openstellen voor eerlijke feedback. Maar tegelijkertijd **vinden we onszelf allemaal beter dan het gemiddelde**. Onze job is waardevoller, onze kinderen zijn sportiever, onze hond reageert slimmer dan die van de burens. We zijn overoptimistisch. Dat moet, alleen zo blijven we mentaal gezond. Mensen met een depressie schatten zichzelf accurater in. Maar als je je prestaties niet bijzonder waardevol vindt, waarom zou je je bed nog uitkomen?"

"Die 2 menselijke reflexen – willen groeien en jezelf overschatten – botsen als je feedback krijgt. Die geeft ons de kans om beter te worden, maar wijst ons op onze zwaktes en neemt daardoor ons zelfbeeld onder vuur. Als feedback bedreigend voelt, schieten we meestal in een verdediging; we voeren bewijslast aan waarom we minstens even competent zijn als collega's. En benutten de feedback niet. Daarom moeten directeurs en leraren **werken aan een absoluut vertrouwen en veilige sfeer**. Zodat iedereen weet dat je met je feedback 100% goede bedoelingen hebt."

Hoe werk je aan die veilige sfeer?

Frederik Anseel: "Anticipaer en **bevestig voldoende wat goed loopt**. Alleer dan

valt je groeigerichte feedback niet op een koude steen. Of vermijd je erger: dan leidt die niet tot slechtere prestaties. Positieve feedback is belangrijk: mensen identificeren zich daarmee en voelen zich bevestigd. Alleen leren ze er weinig van. Want je groeit pas echt als je het verschil ziet tussen waar je nog maar staat en waar je naartoe moet. Of wil. Dat lukt alleen met eerlijke, kritische feedback. Maar zowel kinderen als volwassenen hebben het daar dus ontzettend moeilijk mee."

© Tim Dirven



Frederik Anseel: "Routine kan leiden tot vakmanschap, maar ook tot gemakzucht. Aan directeurs de moeilijke taak om het verschil te spotten. En in te grijpen."

"Personaliseer daarom je feedback. Veel leraren en leerlingen vinden feedback voor de hele groep bedreigender dan in een een-op-eengesprek. Sommigen krijgen **feedback liever via mail**. Ze moeten zichzelf geen houding aanmeten en krijgen tijd om de commentaar individueel te verwerken."

Verpak je kritiek ook beter tussen positieve commentaren?

Frederik Anseel: "Nee. Je verwijst naar de feedback-sandwich. Een **trucje dat doordrong tot in de klas**. Leraren verpakken kritiek tussen 3 tot 5 positieve commentaren om een leerling niet te ontmoedigen. 'Goed dat je op tijd was vandaag, dat je rustig in de rij stond. Wel zonde dat je je huistaak niet maakte. Maar fijn dat je daarover eerlijk was.'"

"Dat werkt niet. Mensen met een laag zelfbeeld geloven niet dat je het positieve meent."

En veruit de meeste mensen onthouden uit zo'n feedback-sandwich alleen het positieve. Daardoor nemen ze hun ontwikkelingspunten niet serieus. Dumpen die sandwich! Als je voortdurend timmert aan een veilige relatie, moet je **kritiek niet verstoppen tussen laagjes positieve commentaar.**"

Kreeg je zelf kritische feedback in een veilige context?

Frederik Anseel: "Op een mondeling examen aan de universiteit. 'Frederik,' zei de professor, 'ik zal je eens vertellen wat ik van je denk. **Sommige medestudenten en proffen vinden je wat arrogant.** Dat is een sterkte: je bent van niemand bang, durft je mening geven aan God en klein Pierke. Dat zal je van pas komen. Maar let op, misschien maak je daardoor ook vijanden.' Dat kwam binnen. Maar ik ben hem dankbaar voor zijn eerlijke analyse. Hij had het goed met me voor, wilde me vooruit helpen, beschermen. Ik hou nog altijd rekening met zijn advies."

"Nog zoiets. Als je advies geeft, denk dan niet vanuit je eigen standaarden. 'Toen ik dat probleem had, heb ik het zo aangepakt' of '**Zo zou ik het doen**'. Daar heeft een leraar niet veel aan. Want jouw aanpak, zal niet zijn oplossing zijn. Vertrek van de leraar die voor je staat en bedenk samen wat voor hem kan werken, zonder dat hij zijn stijl moet verloochenen."

Als bedrijfspsycholoog pleit je ervoor om werk te personaliseren. Maar hoe kan een schooldirecteur aan jobcrafting doen?

Frederik Anseel: "Probeer leraren te motiveren om af en toe iets anders te doen. **Verandering moet een essentieel onderdeel van de job zijn.** Want hoewel dat een extreme inspanning vraagt, zorgt dat voor de kleinste belasting op lange termijn."

"30 jaar dezelfde opdrachten in dezelfde klassen brengt een **leraar mentaal in de problemen.** Leraren moeten van hun directeur én van het beleid een stukje speeltijd krijgen om nieuwe dingen uit te werken. Vandaag lukt dat niet altijd, omdat veel leraren op hun tandvlees zitten."

Kiezen voor routine en expertise is geen vorm van jobcrafting?

Frederik Anseel: "Goed punt. Onze maatschappij verheerlijkt verandering. Terwijl

leraren die zich jarenlang perfectioneren en daardoor excelleren, heel veel waard zijn. **Routine kan leiden tot vakmanschap en sublieme beheersing** van een stiel met een extreme scholingsgraad waarbij je pas na tientallen jaren je top bereikt. Maar routine leidt minstens even vaak tot gemakzucht. Aan directeurs de loodzware taak om het verschil te spotten. En tijdig in te grijpen wanneer een leraar de verkeerde kant inslaat. Durf hem te vertellen dat veranderen hem op lange termijn goed zal doen."

"Vandaag lijken we te verkiezen dat iedereen een laag niveau haalt, boven een top die uitstekende resultaten boekt"

Frederik Anseel - Professor Bedrijfspsychologie

Een andere vorm van jobcraften is tijd- en plaatsonafhankelijk werken. En net nu denkt onderwijs na over een 40-urenweek op school.

Frederik Anseel: "Die 40-uren-opdracht wil zichtbaar maken dat leraren onder de radar veel meer uren werken dan wat de samenleving denkt: veel vakantie en slechts 21 uur per week. Uit het idee spreekt **een terechte zorg voor leraren**. Maar ik zou daar niet voor kiezen. Je kan job en gezinsleven minder vlot organiseren en bevlogen leraren zullen thuis nog altijd extra uren draaien. En maak je geen illusies: wie niet in onderwijs staat, zal de job blijven onderschatten."

"In Londen stapte Lucy Kellaway, een van de leading ladies van The Financial Times vorig jaar in het onderwijs. Ze wil op het einde van haar carrière **iets teruggeven aan de maatschappij**. En ze roept topexperten en managers op om haar voorbeeld te volgen."

"Lucy geeft vandaag wiskunde in een public school en blogt over haar ervaringen. Ze verstopt niet **hoe stresserend en moeilijk lesgeven is**. Als een leraar dat vertelt, komt het nauwelijks binnen. Maar nu een grote naam uit het bedrijfsleven dat doet, wel. Het klopt ook: als je nooit voor de klas stond, kan je niet inschatten hoe zwaar het is om uren op een podium te staan, voortdurend bekeken door een kritisch publiek."

Ook vanuit Londen blij je het Vlaamse onderwijs

gretig volgen. Welke tendens baart je zorgen?

Frederik Anseel: "Dat het debat focust op het feit dat ons onderwijs niet iedereen meekrijgt, ongelijkheid niet wegneemt. Ik deel die bekommernis. Maar we **verwaarlozen steeds vaker onze topstudenten**. Geef ze liever kansen om te excelleren, ook internationaal. Vandaag lijken we te verkiezen dat iedereen een laag niveau haalt, boven een top die uitstekende resultaten boekt. Dan reiken onze ambities niet verder dan de kerktoren. Dat is niet mijn keuze. Beide groepen verdienen evenveel aandacht, en de lat moet voor alle leerlingen hoog genoeg."

Welke tendens doet je plezier?

Frederik Anseel: "We hebben nog altijd **een uitstekend onderwijssysteem, met prima directeurs en leraren**. Directeurs die ervoor zorgen dat leraren optimaal kunnen lesgeven en in interactie gaan met hun leerlingen. Want daar in de klas gebeurt het: daar voegen leraren waarde toe aan hun leerlingen. We mogen niet zelfgenoegzaam zijn – dat bewijzen de PISA-cijfers, maar vooral niet te negatief zijn over het Vlaamse onderwijs."