

Dirk De Boe / Peter Van de Moortel



Van onderstroom naar doorbraak

Lannoo
Campus

D/2026/45/213 – ISBN 978 90 599 6702 1 – NUR 840

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

Illustraties: Evelien Moens

© Dirk De Boe, Peter Van de Moortel & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2026.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tekst- en datamining is niet toegestaan.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.com

Inhoud

Inleiding	9
Hoofdstuk 1: Spanningen in het schoolteam	13
Buitendruk op de school	15
Binnendruk op de school	20
Poortwachters met hitteschilden	22
Zonder spanning geen frictie	24
De doos van Pandora	27
Het spanningscontinuüm	28
<i>Spanningen in het schoolteam in een notendop</i>	30
Hoofdstuk 2: Systemisch naar de school kijken	31
De school als levend organisme	32
Een mix van systemen	33
Alles en iedereen die er is of was, hoort erbij	37
Iedereen en alles op de juiste plek	40
Geven en ontvangen in evenwicht	43
<i>Systemisch kijken naar de school in een notendop</i>	48
Hoofdstuk 3: In het oog van stromen	49
Bovenstroom	51
Tegenstroom	55
Meestroom	61
Onderstroom	68
<i>In het oog van stromen in een notendop</i>	77

Hoofdstuk 4: De mensen in een systeem en hun gedrag	79
Pedagogische patronen	80
Relationele patronen	83
Overtuigingen voeden gedrag	100
Groepsdruk	105
Groepscoaching	112
Pyschologische veiligheid	116
Synchroon groepsdenken	121
Collectieve intelligentie	123
De kracht van het ontleren	126
Neurodiversiteit	129
<i>Mensen en hun gedrag in een notendop</i>	134
 Hoofdstuk 5: Relationele energie	 135
Energievelden	137
Relationele bedrading	141
Rijke dialogen	146
De kracht van verhalen	151
Het gebruik van groeitaal	154
Constructen in ons hoofd	160
Rituelen	164
Nudging	168
<i>Relationele energie in een notendop</i>	171
 Hoofdstuk 6: Schoolstructuur	 173
Schoolorganisatie en paradigma's	174
Transformationele schoolorganisatie	179
Een schoolstructuur voor zij-instromers	182
Bovenschoolse reorganisatie	184
<i>Schoolstructuur in een notendop</i>	188

Hoofdstuk 7: Schoolcultuur	189
Het verleden eren, niet vereren	190
Werken met progressielijnen	193
Het transformatierad als hefboom	196
Teamvaardigheden als cultuurboosters	206
<i>Schoolcultuur in een notendop</i>	214
 Hoofdstuk 8: Transformationeel leiderschap	 215
Transactioneel leiderschap	216
Betekenis geven	219
Omgaan met chaos en mist	224
Op zoek naar een nieuw midden	227
Transformationele leiderschapsrollen	231
Competentiegericht leiderschap	237
Impact als motivator	239
<i>Transformationeel leiderschap in een notendop</i>	241
 Uitleiding	 243
 Dankwoord	 245
 Literatuurlijst	 247

Inleiding

Druk op scholen laat zich zelden aankondigen. Druk sluipt binnen, nestelt zich in agenda's, gesprekken en patronen en wordt pas zichtbaar wanneer de ruimte om te ademen kleiner wordt. In scholen is die druk de voorbije jaren steeds voelbaarder geworden. Heel wat schoolleiders zijn op 1 september al uitgeput. Zij starten midden augustus aan de voorbereiding van het schooljaar. Dat zorgde vroeger voor een rustige aanloop waarbij ze samen met hun beleidsteam alles in orde konden brengen, zodat hun leraren en leerlingen goed aan het schooljaar konden beginnen.

De laatste vijf jaar is dat veranderd. Door de grillige instroom van leerlingen, de stress van operationele taken en nog niet ingevulde vacatures, ervaren schoolleiders enorm veel druk. Vaak hebben ze tegen eind augustus al een aantal sollicitatiegesprekken achter de rug in de hoop om met een compleet team aan het schooljaar te kunnen beginnen. Het gebeurt meer en meer dat leraren de laatste dag van augustus melden dat ze naar een andere school vertrekken. Als er op veel scholen gaten in de roosters zijn en de vraag groter is dan het aanbod, dan krijg je een grillig personeelsverloop. Zo gebeurt het dat een directeur iemand aanwerft die op een andere school al zijn woord gegeven heeft. Er ontstaat een doorschuifstelsel van medewerkers dat voor veel schoolleiders stress veroorzaakt. Als ze uiteindelijk toch compleet en goed georganiseerd het schooljaar kunnen starten, begint het pas: infrastructuurwerken, vak- en werkgroepen, onderhoud van gebouwen, gesprekken met ouders, vragen van de scholengroep of -gemeenschap, tuchtprocedures, onbetaalde facturen, vergaderingen, afwezige leraren, ouderraad en vaak opnieuw sollicitatiegesprekken. Verschillende schoolleiders verdrinken in dagelijks brandjes blussen, waardoor ze de focus op de noodzakelijke veranderingen in hun school verliezen. Dat een dergelijke schoolleider in zo'n omstandigheden

weinig tijd kan maken om aan haar school te werken, is niet verwonderlijk. Het is overleven. Beleidsmedewerkers en coördinatoren voelen diezelfde druk.

Ook bij leraren is de energietank sneller leeg. De jongste jaren zien we steeds meer leraren die van vakantie naar vakantie hollen. Het schooljaar is amper begonnen of ze snakken al naar de herfstvakantie. Even de batterijen opladen en meteen doorspurten naar de kerstvakantie. Na Nieuwjaar komen de leraren vol goede moed terug, om vrij snel opnieuw te verlangen naar de krokusvakantie, waarna de paasvakantie het volgende rustpunt is. En vanaf dan leven de leraren op hoop. De grote vakantie is in zicht! Eind augustus begint de cirkel opnieuw. Velen vinden nog altijd dat leraren veel vakantie hebben. Zij hebben niet het minste idee hoeveel uren leraren tijdens het jaar werken. Iedereen vindt het normaal dat een personeelslid dat zes weken op een baggerschip werkt, daarna zes weken thuis is. Wel, veel leraren zitten op zo'n baggerschip.

Het zou heel gemakkelijk zijn om vanuit bovenstaande bevindingen in de richting van de overheid of bevoegde minister te kijken. We hebben inderdaad een langetermijnbeleid nodig dat focust op een aantal belangrijke pijlers zoals een aantrekkelijke loopbaan van onderwijsprofessionals, diepe waardering voor wie in het onderwijs werkt en structurele ondersteuning en middelen. In dit boek bekijken we wat scholen en scholengroepen zelf kunnen doen om een cultuur te creëren die zorgt dat leerlingen uitstekend onderwijs krijgen, en waarbij het welzijn en het welbevinden van iedereen voorop staat.

Het boek telt acht hoofdstukken. We beginnen met de spanningen die momenteel in veel schoolteams onrust veroorzaken. We reiken nog niet meteen oplossingen aan (hoofdstuk 1). Die spanningen benaderen we vervolgens vanuit een systemisch perspectief (hoofdstuk 2). We hebben oog voor de boven-, tegen-, mee- en onderstroom (hoofdstuk 3). We kijken hoe mensen zich individueel en in team gedragen en welke patronen daaraan ten grondslag liggen (hoofdstuk 4). We leren hoe we de relationele energie (opnieuw) kunnen doen stromen (hoofdstuk 5). We ervaren hoe een aangepaste schoolorganisatie de verandering kan faciliteren (hoofd-

stuk 6). We zoomen in op de schoolcultuur als hefboom van verandering (hoofdstuk 7). Tot slot integreren we alle voorgaande inzichten in wat we transformationeel leiderschap noemen (hoofdstuk 8).

Soms beginnen we een hoofdstuk vanuit de theorie, waarna we praktische voorbeelden aanreiken. Andere keren vertrekken we vanuit de school- en klaspraktijk, waarna we de achterliggende kaders en modellen toelichten. We werken met veel praktijkvoorbeelden uit het basis- en secundair onderwijs. Je herkent ze aan hun andere tekstkleur. Die voorbeelden zijn gestoeld op onze jarenlange begeleidingstrajecten in het veld, onze interne intervisies, een diepgaande literatuurstudie, interviews met schoolleiders en onze blog. Regelmatig zul je ook reflectievragen aantreffen die jou en je collega's kunnen doen nadenken over het besproken thema, hoe dat bij jullie op school loopt en hoe jij het aanpakt. We vatten elk hoofdstuk op het einde kort samen.

We reiken je onderweg ook een aantal lenzen aan om op verschillende manieren naar gedrag van mensen te kijken. Die herken je aan het symbool van een bril.

We hebben van het geheel ook een aangename lees- en kijkervaring gemaakt door de illustraties van collega Evelien, de redactie van Lien en de vormgeving van Wendy.

Veel lees- en leerplezier!

Dirk en Peter

HOOFDSTUK 1

Spanningen in het schoolteam

Een schoolteam is telkens voor een schooljaar samen onderweg. De spanningen kunnen oplopen. Vergelijk het met de expedities die een goede eeuw geleden naar de Noord- en de Zuidpool vertrokken. Als tijdens zo'n onderneming de boot in het pakijs vastliep, dan was er heel wat leiderschap van de kapitein nodig.

Als begeleiders van veranderingsprocessen in scholen contacteren schoolleiders, coördinerende directeurs en hr-managers van scholengroepen ons meer dan vroeger met vragen over spanningen in hun schoolteams. Het blijkt dat er wrijving of conflicten zijn tussen bepaalde teamleden. Deze spanningen uiteten zich vaak onderhuids en kunnen soms jaren aanhouden, waardoor de onderlinge relaties onder druk komen te staan en de communicatie verstoord geraakt. De oorzaak is meestal niet duidelijk, de schoolleiders kunnen er vaak hun vinger niet op leggen. De spanningen uiteten zich in ongewenst gedrag zoals roddelen of in onaangename communicatie zoals collega's openlijk voor schut zetten. Vaak zeggen ze erbij: 'maar pedagogisch loopt het goed.' Wij luisteren naar hun verhaal. We weten dat spanningen een goede samenwerking in de weg staan. Dan wordt het moeilijk om, bijvoorbeeld, te werken aan verticale leerlijnen. Meestal blijkt in tweede instantie dat er ook pedagogisch en organisatorisch wat schort.

Ook de praktijk van bemiddelaars draait op volle toeren. Zij worden vaak ingeschakeld als de spanningen al te hoog opgelopen zijn of als er al sprake is van trauma.

We zoomen in op de mogelijke oorzaken van spanningen.

Buitendruk op de school

Schoolleiders, beleidsmedewerkers, coördinatoren, leraren, leerlingen, leerondersteuners, CLB-medewerkers, opvoeders en andere schoolmedewerkers ervaren meer druk dan vroeger. Dat is zo voor veel mensen in onze samenleving. Een aantal trends zorgen daarvoor en hebben een grote impact op leerlingen en onderwijsprofessionals in het bijzonder.

Toegenomen diversiteit

Diversiteit gaat over het erkennen van alle verschillen tussen leerlingen (en leraren) die invloed hebben op hoe zij leren, hoe ze met elkaar in interactie gaan en hoe zij zich voelen op school. Naast meertaligheid en culturele, etnische en religieuze diversiteit, gaat het ook over sociaal-economische diversiteit (SES), cognitieve diversiteit, neurodiversiteit en specifieke uitdagingen zoals dyslexie en dyscalculie. Daarnaast zorgt de verzilvering van onze bevolking ervoor dat er elk jaar heel wat leraren met veel ervaring de klasvloer verlaten. Tot slot groeien steeds meer kinderen op in eenoudergezinnen of nieuw samengestelde gezinnen.

Inclusie

Elk land in Europa doet het beter op het vlak van inclusief denken dan België. Doordat het buitengewoon onderwijs in Vlaanderen zo sterk is, is de verleiding groot om te segregeren of te integreren. In het laatste geval moet de persoon met een beperking zich aanpassen, zodat het voor mensen zonder beperking niet te lastig wordt. Het is moeilijk om te integreren in een samenleving die dat niet wil of die daar onvoldoende inspanningen voor levert. Het leersteundecreet is een oproep om ons onderwijs inclusiever te maken. Het rapport van de commissie inclusief onderwijs 'Evolutie naar scholen voor iedereen' biedt sterke krachtlijnen om ons onderwijs echt inclusief te maken.

Tijds- en plaatsonafhankelijk leren

De digitalisering heeft heel wat mogelijk gemaakt. Leerlingen kunnen synchroon leren, zoals bij een online les, of asynchroon via digitale leerpaden of werkplekleren. Door combinaties van beide wordt *blended* of *hybride* leren mogelijk, desgevallend ondersteund met *gamification*, *aug-*

mented of virtual reality. Leren gebeurt niet meer noodzakelijk in het klaslokaal. *Outdoor education* of *nomadisch leren* zijn authentieke manieren om tot leren te komen. Een leraar heeft met andere woorden heel veel mogelijkheden om deze ontwikkelingen om te buigen in rijke lessen.

Adaptief leren

Een adaptieve leeromgeving past de leerinhouden aan het tempo, de behoeften, het instapniveau en de interesses van individuele leerlingen aan. Door oefeningen te geven die passen bij de zone van de naaste ontwikkeling, doet een leerling succeservaringen op en maakt zij progressie, onafhankelijk van de beginsituatie. De achterliggende algoritmes passen de inhoud op het moment zelf aan en sturen continu bij. Het gevaar bestaat in die mate te automatiseren dat er een schrale leeromgeving ontstaat.

Artificiële intelligentie

De AI-revolutie gaat duizelingwekkend snel. Deze technologie biedt ongelooflijke mogelijkheden voor het leren en is de reisgezel van leerlingen en leraren bij het personaliseren van leren, het aanpassen van instructies, het genereren van oefeningen op maat en bij innovatieve toetsing. Door in te spelen op meertaligheid van leerlingen kan AI het leren toegankelijker en boeiender maken en zorgen voor gelijke onderwijskansen. Om de regie over AI te houden, moeten we zorgen dat leerlingen complexe denkvaardigheden blijven oefenen.

Tweedeling in de maatschappij

De polarisatie in de samenleving neemt verder toe. Het lijkt alsof we allemaal moeten kiezen. Het is denken óf voelen. Het is overdragen van kennis óf het vormen van leerlingen. Door in extremen te denken, ontstaat het risico dat mensen intolerant worden voor andere meningen. Dit gevaar is inherent aan sociale media, waar mensen aansluiting vinden bij gelijkgestemden en waar andere opinies minder aan bod komen. Deze polarisatie is ook voelbaar in de leraarskamer. De uitdaging bestaat erin om een balans te vinden, om de polariteiten te verbinden en om een nieuw midden te vinden.

Data-gedreven onderwijs

Data-gedreven onderwijs biedt kansen om het leren en lesgeven bewuster en effectiever te maken. Door op systematische wijze kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over leerprestaties, betrokkenheid en welbevinden te verzamelen en te analyseren, kunnen leraren gericht differentiëren en leerlingen persoonlijk ondersteunen in hun leerproces. Op schoolniveau helpen data om beleidskeuzes te onderbouwen. De uitdaging bestaat erin om data te zien als een middel om het leren van leerlingen te versterken, en niet als controlemechanisme. Oog blijven hebben voor wat moeilijk of niet te meten is, blijft belangrijk.

Leraren gevraagd

Een groot aantal ervaren leraren gaat binnenkort met pensioen, tegelijkertijd geven heel wat startende leraren er na korte tijd de brui aan. Dit versterkt de noodzaak om het beroep en de organisatiecontext aantrekkelijker te maken, zowel in termen van werkplezier, waardering als loopbaanperspectief. Scholen hebben leraren nodig die pedagogisch en vakinhoudelijk onderlegd zijn en leerlingen kennis, vaardigheden en attitude kunnen meegeven. Ze hebben aandacht voor de vorming van jongeren. Het zijn sterke persoonlijkheden die in moeilijke omstandigheden samen met collega's elke dag creatieve oplossingen vinden. Ze verdienen van iedereen in de maatschappij enorm veel waardering.

Gezondheid en welzijn

We zien een toename van gezondheidsproblemen zoals stress, burn-out en depressieve klachten, zowel bij leerlingen als bij leraren. Motivatie, zelfvertrouwen en veerkracht spelen een belangrijke rol in het leerproces en de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Een gevoel van veiligheid en een ondersteunende schoolcultuur zijn cruciale voorwaarden voor hun welzijn. Ook het welbevinden van leraren, coördinatoren, schoolleiders en andere medewerkers verdient bijzondere aandacht. Werkdruk, samenwerking binnen teams en emotionele belasting beïnvloeden niet alleen hun eigen gezondheid, maar hebben ook een directe impact op de onderwijskwaliteit en het schoolklimaat als geheel.

Duurzaamheid en burgerschap

De toenemende zorgen over klimaatverandering, ongelijkheid en de toekomst van de planeet maken dat scholen zich naast het overbrengen van kennis, vaardigheden en attitude, ook richten op het vormen van betrokken, verantwoordelijke en geëngageerde burgers. Daarbij kunnen ze leerlingen stimuleren om na te denken over hun eigen rol in de samenleving en over hoe hun keuzes invloed hebben op mens, milieu en maatschappij. Daarnaast is het belangrijk dat leerlingen constructief in dialoog kunnen gaan en kritisch kunnen omgaan met polarisatie, populistische uitspraken en verschillen. Op die manier leren ze meebouwen aan een meer rechtvaardige samenleving.

Naast deze maatschappelijke trends, zijn er nog elementen die zorgen voor extra buitendruk.

Onze onderwijskwaliteit daalt!

De resultaten van PISA-testen (15-jarige leerlingen: lezen, wiskunde, wetenschap), PIRLS-studies (vierde leerjaar basisonderwijs: begrijpend lezen) en TIMSS (vierde leerjaar basisonderwijs en tweede jaar secundair onderwijs: wiskunde en wetenschap), laten voor Vlaanderen een dalende trend zien. Dit is zorgwekkend, ook al meten deze testen maar een beperkt deel van wat leerlingen moeten kennen en kunnen. Telkens resultaten bekendgemaakt worden, komen er nieuwe actieplannen. Die worden vaak niet besproken met het onderwijsveld. Daarnaast zijn de testresultaten sterk afhankelijk van sociaal-economische factoren, taalachtergrond en de thuissituatie van de leerlingen.

Focus op kennis en cognitie

Volgens veel mensen is er in het verleden te veel ingezet op vaardigheden waardoor de focus op kennis verloren is gegaan. Daarom is er een kennisrijk curriculum gemaakt dat resulteert in nieuwe leerplannen. Een sterke kennisbasis zal de leerprestaties namelijk versterken en bijdragen aan eerlijke onderwijskansen. Het risico van een te sterke focus op kennis is dat het onderwijs voorbijgaat aan de vorming van de gehele leerling of minder aandacht geeft aan het verwerven van zelfregulerende vaardig-

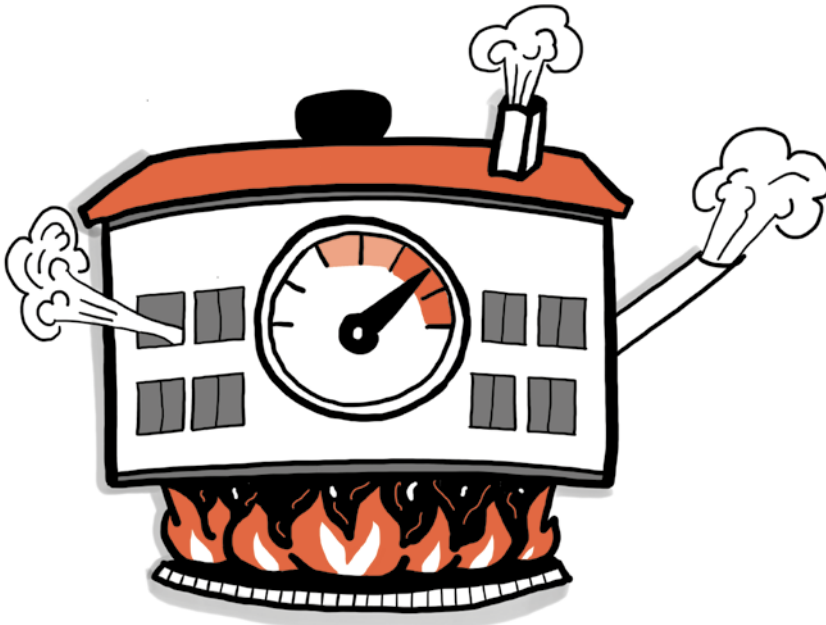
heden, burgerschap, welzijn en (inter)persoonlijke skills als zelfreflectie, feedback en communicatie.

Angst voor de inspectie

We krijgen de jongste tijd meer berichten van scholen die een negatieve doorlichting hebben gekregen, ook scholen met een goede reputatie. Dit toont het verschil tussen de kwaliteit die ouders ervaren en de onderwijskwaliteit volgens objectieve criteria en maatschappelijke verwachtingen. Inspecties zorgen voor onrust en stress in schoolteams door de verstoring van de schoolplanning en de publieke rapportering. Bovendien wordt hun komst slechts kort op voorhand aangekondigd. Tegelijk zien sommige schoolleiders de doorlichting als een hefboom voor noodzakelijke verandering. Het inspectiesysteem creëert een paradox tussen externe controle en schoolautonomie, wat vraagt om een nieuwe harmonie en een sterker intern kwaliteitsdenken.

Gratis commentaar vanaf de zijlijn

Het onderwijs krijgt veel kritiek van mensen die weinig zicht hebben op de dagelijkse praktijk en complexiteit van scholen. Hun oordelen zijn vaak gebaseerd op beperkte informatie, een artikel in de krant of persoonlijke ervaringen. Ze houden in hun kritiek geen rekening met context, diversiteit en maatschappelijke uitdagingen. Ouders zijn mondiger geworden en betwisten vaker beslissingen van leraren en klassenraden. Dit leidt tot extra druk, publieke discussies en juridische procedures. Leraren moeten zich steeds meer indekken, wat voor heel wat administratie en papierwerk zorgt. Daarnaast zorgt een wisselend en politiek gekleurd beleid voor onrust in schoolteams. Schoolleiders pleiten daarom voor een stabiel, consistent onderwijsbeleid, los van politieke grilligheid.



Binnendruk op de school

Het mag duidelijk zijn dat er heel wat externe druk aanwezig is. Daarbovenop ontstaat er ook van binnenuit druk op de schoolteams. We nemen een aantal elementen onder de loep.

Diversiteit als pedagogische kracht en belasting

De aanwezigheid van leerlingen met een andere thuistaal en leerlingen met sociale groeikansen zorgt ervoor dat leraren extreem moeten differentiëren om aan te sluiten bij uiteenlopende taalniveaus, voorkennis en leerbehoeften van elke leerling. Dit vraagt extra voorbereiding, individuele begeleiding en bijkomende instructies. Willen leerlingen gelijke kansen krijgen, dan hebben ze veel ondersteuning nodig op het vlak van studievaardigheden, motivatie en sociaal-emotionele ontwikkeling. Taalbarrières maken communicatie complexer en vergen extra tijd en energie, wat kan leiden tot een hogere mentale belasting en extra werkdruk.

Zij-instromers: tussen idealisme en realiteit

Er is een tekort aan nieuwe leraren. Gelukkig maken mensen uit andere sectoren de stap naar het onderwijs, meestal omdat ze op zoek zijn naar zingeving in hun werk. Zij missen echter pedagogische en didactische ervaring, hebben geen ondervinding met klasmanagement en kennen het onderwijsjargon en de evaluatiesystemen niet. Hierdoor komen ze snel onder druk te staan. Hun motivatie is hoog, maar de lespraktijk kan tegenvallen. Om te vermijden dat ze er snel de brui aan geven, is nauwe begeleiding van collega's en aanvangsbegeleiders nodig. Zij ervaren daarvoor extra druk. Veranderingsprocessen, bijvoorbeeld de invoering van een kennisrijk curriculum, kunnen hierdoor vertraging oplopen. Tegelijk kan het begeleiden van zij-instromers frustratie en negativiteit bij andere leraren veroorzaken.

Van 'mijn' klaslokaal naar gezamenlijke verantwoordelijkheid

Vroeger kon een leraar zich richten op haar eigen klas. Bij complexe klasgroepen is dat moeilijker. In dat geval nemen leraren het best samen verantwoordelijkheid voor de leerresultaten van leerlingen. Dit betekent dat ze goed met elkaar afstemmen en overleggen. Deze taken combineren met lesvoorbereiding, begeleiding en evaluaties maakt het werk uitdagend. Teamwerk en gedeelde verantwoordelijkheid zijn cruciaal, omdat de taaklast en complexiteit te groot zijn om door één persoon gedragen te worden. Maar samenwerken vraagt de moed om de klasdeuren te openen en zich kwetsbaar op te stellen over wat wel en niet lukt, wat veel onzekerheid kan veroorzaken.

Innovatie-ambitie onder structurele druk

Los van wat er via decreten, koepels of scholengroepen op scholen afkomt, zijn veel scholen zelf proactief bezig met het bouwen van hun toekomstige school. Dit vraagt opnieuw extra tijd naast alle andere facetten van het lesgeven. Leertijd voor leraren is niet structureel voorzien in het Vlaamse onderwijs. Deze systeemfout verhoogt de werkdruk en kan stress veroorzaken. Daarnaast brengt innovatie ook onzekerheid met zich mee en legt het verschillen in tempo, bekwaamheid en enthousiasme binnen het team bloot, wat op zijn beurt weer spanningen kan veroorzaken. Beperkte middelen en opeenvolgende fragmentarische vernieuwingen

kunnen leiden tot verandermoeheid. Weloverwogen keuzes zijn cruciaal, anders kan innovatie chaos veroorzaken en ten koste gaan van rust, samenwerking en duurzame ontwikkeling.

Poortwachters met hitteschilden

Leidinggevenden screenen hun leraren en leerlingen het best zoveel mogelijk af van onnodige externe druk. Anderzijds is een slotgracht rond de school aanleggen en zich helemaal naar binnen richten ook niet de juiste weg. Het komt erop aan om het juiste evenwicht te vinden. Daarom heeft een school zowel poortwachters als hitteschilden nodig.

Een poortwachter bepaalt welke externe taken, projecten en verplichtingen de school binnenkomen. Dit kan gaan om nieuwe beleidsinitiatieven, leernoden van leerlingen, verwachtingen van ouders of administratieve vragen. Door een keuze te maken welke van de voorgaande taken je wel of niet op je neemt, bescherm je leraren tegen overbelasting en creëer je ruimte voor focus op het pedagogisch handelen.

Tegelijk fungeert de schoolleider, het beleidsteam of het kernteam als hitteschild door leraren te verdedigen tegen kritiek of druk van ouders, beleid of inspectie. Dit helpt om conflicten op te vangen en om te gaan met lastige situaties. Hierdoor kunnen leraren in een veiliger en stabielere klimaat lesgeven.

Deze dubbele rol is essentieel, want de toenemende complexiteit van onderwijs, diverse leerlingenpopulaties en hoge verwachtingen maken het voor leraren vrijwel onmogelijk om de externe druk alleen te dragen. Daarom is het cruciaal dat het beleid deze druk mee helpt reguleren. Dat kan bijvoorbeeld door heel nabij te zijn en iedereen elke dag te groeten en te horen wat er leeft of niet meer dan één impactvolle beslissing tegelijk te communiceren. Zo ervaren de leraren mentale steun.