

# Een inspirerend vak

*Leo Ewals had een interview met Peter Eisenburger, locatie-directeur van het Kandinsky College. Dit is een brede schoolengemeenschap in Nijmegen. Eisenburger heeft een aantal karakteristieke processen meegemaakt zoals fusie, invoering van de basisvorming en de Tweede Fase.*

Leo Ewals	<p><i>Wanneer ben je locatiedirecteur geworden?</i></p> <p>In september 1995, daarvoor was ik conrector onderbouw en plaatsvervangend rector.</p> <p><i>Hoe zag de school er tien jaar geleden uit?</i></p> <p>Wij hadden hier een havo/vwo-school van circa 1100 leerlingen, waarvan 60 procent op het vwo zat. Het was een streekschool en de sociale achtergrond van de leerlingen was ten dele modaal, voor het grootste deel bovenmodaal. Het leerlingenbestand was dus niet representatief voor de samenleving, maar het was wel prettig om hier te werken.</p> <p><i>Hoe zit de school nu in elkaar?</i></p> <p>In 1995 is de school gefuseerd met twee andere scholen uit de regio. Ze bestaat nu uit drie locaties die samen onderwijs verzorgen op het gebied van vmbo, mavo, havo, vwo, tweetalig vwo en gymnasium. Zoals je nagenoeg overal ziet, was ook bij ons de fusie niet gemakkelijk. Aanvankelijk is gezocht naar een nieuwe identiteit, naar uniformiteit op de drie vestigingen. Daarmee is getracht de oorspronkelijke identiteit van de drie scholen weg te duwen. Dat heeft op alle drie de locaties tot averij geleid. Het lukte niet een homogene directie te vormen en van de docenten een harmonisch geheel te maken. Veel docenten konden of wilden de sprong niet maken. De oorspronkelijke namen van de scholen zijn ingeleverd voor Kandinsky College. Iedereen vroeg zich af wat de meerwaarde was van de nieuwe school. Wat was de nieuwe identiteit? Er werd naar gestreefd een nieuw systeem van regels in te voeren voor alle leerlingen, maar dat is eigenlijk niet gelukt. Uiteindelijk kon er door allerlei omstandigheden een nieuwe kerndirectie gevormd worden, en die kwam terug op het streven naar strakke uniformiteit. De drie locaties kregen weer meer zelfstandigheid en er was meer ruimte voor eigen identiteit. Het beleid werd beter aangepast aan de mogelijkheden van de mensen, de gebouwen en het soort onderwijs dat op de verschillende plaatsen aangeboden werd. Er werd ook geprobeerd iedere docent weer te plaatsen op de locatie waar hij vroeger al werkte. Daarbij werd rekening gehouden met de eigen nestgeur. Alleen collega's van de lagere onderwijstypen die meer bevoegdheid hadden dan nodig, konden doorstromen naar de hoofdvestiging. Op de vbo/mavo-vestiging was consensus over hoe men met die leerlingen en met elkaar omging. Door de fusie dreigde dat door uniformering te moeten veranderen, hetgeen onrust en verzet veroorzaakte. Nu wordt op iedere locatie het eigen onderwijskundig en sociaal beleid weer bepaald door de mensen van de locatie zelf. Zo heeft nu ook iedere vestiging weer zijn eigen boekje met huisregels, waarin de rechten en plichten van de leerling staan opgeschreven. En dat werkt. Toch is er nog een zekere eenheid en wel doordat onze school als geheel Daltonschool is geworden.</p> <p><i>Hebben de basisvorming en de Tweede Fase grote veranderingen gebracht?</i></p> <p>Bij de meeste docenten heeft de basisvorming nooit groot enthousiasme teweeggebracht, omdat men de zin van de verdunning – meer vakken in hetzelfde aantal uren – die dat onder meer tot gevolg had, nooit heeft zien zitten. Wat ik persoonlijk wel als positief ervaar, is dat daardoor nieuwere methodes zijn gekomen en daarmee impliciet of expliciet andere accenten in de didactiek naar voren zijn gekomen. Het communicatieve aspect van de talen bijvoorbeeld. Grammatica heeft lang een dominante rol gespeeld, maar nu ligt het accent meer op het communiceren. Dat heeft ook effect gehad voor het Nederlands. Het onderwijs is meer toepassingsgericht geworden. Toepassing, vaardigheid en samenwerking zijn de nieuwe sleutelwoorden. Met de invoering van de Tweede Fase wordt het zelfstandig leren en</p>
-----------	---

samenwerken benadrukt. In feite moet het zelfstandig werken in de onderbouw al voorbereid worden. Om daarop in te spelen hebben we gekozen voor het Daltonmodel. Die benadering gaat uit van principes als zelf verantwoordelijkheid nemen, dus zelfstandig leren, maar ook samenwerken. Bijkomende voordelen zijn dat we zo opgenomen worden in een netwerk van Daltonscholen waarmee uitwisseling van gedachten en ervaringen mogelijk is. Bovendien is het een manier om ons als school te profileren binnen de regio.

*Zijn de leerlingen veranderd de laatste tien jaar? Heeft de school een andere plaats binnen hun leven?*

Ja, de kinderen zijn ontegenzeggelijk veranderd, met name door de veranderde opvoeding en door de welvaart. Kinderen zijn mondiger geworden, wat soms in hun voordeel uitpakt. Soms ook niet, dat hangt van hun opvoeding af. De plaats van de school binnen het leven van de kinderen is ook anders. Ze vinden onderwijs wel noodzakelijk, maar de meeste jongeren zijn tegenwoordig heel calculerend bezig. Hoeveel inzet maak ik vrij voor onderwijs en hoeveel voor verdienen van geld en het hebben van vrije tijd. Het begrip autoriteit heeft afgedaan. Je hebt autoriteit door de manier waarop leerlingen je als mens ervaren, niet op grond van je beroep. Respect moet worden afgedwongen door deskundigheid, maar ook door invoelingsvermogen, door aandacht voor de kinderen. Je moet ze betrekken bij bepaalde beslissingen. De onderhandelingscultuur heeft in de Nederlandse pedagogie zijn intrede gedaan. Kinderen denken dat er geen grenzen meer zijn, dat je overal over kunt praten. Natuurlijk zijn er wel grenzen.

*Wat is de functie van de directeur met betrekking tot het overige personeel?*

Ik denk dat de directeur, zeker de locatiedirecteur, met de directe medewerkers ervoor zorgt dat het onderwijsproces zo goed mogelijk loopt. En daarnaast zou de directeur een grote rol moeten spelen waar het gaat om het schoolklimaat, hij moet oog hebben voor de belangen van leerlingen, docenten en onderwijsondersteunend personeel. Als er consensus bestaat onder allen over hoe je de school moet laten draaien, dan hoef je alleen de vinger aan de pols te houden. Als die er niet bij voorbaat is moet er over worden gesproken en dat kost tijd, terwijl de werkdruk steeds stijgt. Als docenten het gevoel hebben dat de werkdruk erg hoog is, dan wordt de discussie over wat in een goed schoolklimaat van allerlei mensen verwacht mag worden, soms heel erg moeilijk. Dan is er al dat gevoel dat je overvraagd wordt. Toch heb ik de overtuiging dat een extra investering van docenten in het schoolklimaat een voorinvestering is die uiteindelijk werkdrukverlichtend werkt. Dat spitst zich toe op de huisregels, op duidelijkheid over omgangsvormen, op eigen verantwoordelijkheid nemen, kortom: op respect. Dat lijkt mij een garantie voor een soepeler verloop van veel lessen.

*Wat was tien jaar geleden de plaats van een directeur? Is dat veranderd? Kijken de leraren daar ook zo tegenaan? Mijn vader die zo'n veertig jaar in het onderwijs heeft gezeten, vertelde dat ze vroeger bij hem op school pakweg drie keer per jaar een vergadering hadden. Tegenwoordig hoor je leraren klagen dat de vergaderingen oeverloos, stuurloos en veel te frequent zijn. Wat vind je daarvan?*

Dat hangt helemaal van de school af. Op scholen waar de informatie sterk

top-down gaat, zal minder en korter vergaderd worden. Dat was vroeger op een aantal scholen zeker het geval. Op onze school was de algemene lerarenvergadering echter vroeger al de plaats waar het onderwijsdebat werd uitgevochten. Hier werd dus juist vrij lang en intensief vergaderd. Tegenwoordig is hier een medezeggenschapsraad die een belangrijk deel van de discussies met de directie voor haar rekening neemt, vooral waar het om de belangen van de docenten gaat. Onderwijszaken worden veelal besproken in allerlei subcommissies en op studiedagen. Een school is tegenwoordig een instituut waar niet alleen leerlingen, maar ook docenten lerend bezig zijn. Er wordt inderdaad veel vergaderd, maar dat is nodig omdat veel nieuwe dingen de school worden ingebracht en dat vraagt om overleg en inspraak. Verder hangt de gang van zaken in een vergadering natuurlijk sterk af van degene die de vergadering voorzit. Tot slot geldt ook hier: als de docenten het eens zijn over de belangrijkste uitgangspunten, dan lopen het vernieuwingsproces en de bijbehorende vergaderprocessen veel makkelijker.

*Is de opstelling van de ouders de laatste tien jaar veranderd?*

Ja. Men gaat in beginsel veel sneller achter de kinderen staan. Als men zich op de vingers getikt voelt, zal men veel sneller reageren. Aan de andere kant, toen wij nog havo/vwo-school waren, hadden wij geen moeite om onze ouder- en afdelingsraden bemand te krijgen. Nu we een andere sociale gelaagdheid hebben, zien we de betrokkenheid van veel ouders met het wel en wee van de school afnemen, maar men komt wel z'n recht halen.

*Is de rol van de gemeentelijke instanties veranderd? (Spijbelcontrole, Jip, et cetera.)*

Ja, op de plichten van de school wordt scherper gelet. Waar de scholen op hun beurt veel last van hebben, is dat gemeentelijke zorginstanties weliswaar een ingangspunt, een loket hebben, maar dat je vervolgens in de file wordt gezet. We kunnen kinderen niet adequaat doorverwijzen.

*Wil je nog op een niet gestelde vraag antwoorden?*

Och, laat ik zeggen, zelf werk ik liever inhoudelijk dan met regeltjes. Je hebt mensen die zogenaamde regelneven zijn, voor hen is het locatieleiderschap op het lijf geschreven. Zelf ben ik eigenlijk liever met onderwijsinhoud bezig, daar kom ik te weinig aan toe. Twintig jaar terug ben ik als conrector onderwijszaken gestart. Maar m'n dagelijkse werk is afwisselend genoeg en daarom nog steeds inspirerend! ■