

Gratis e-book

Wouter van der Schaaf

# onder wijs heid

Intuïtie of handelen binnen bewust  
gekozen schoolklimaat?

LEIDERSCHAP IN DE ONDERWIJSPRAKTIJK



pica onderwijsmanagement



## **Colofon**

Dit gratis e-book is verschenen in de serie *Leiderschap in de onderwijspraktijk*.

Wouter van der Schaaf

Onderwijsheid. Intuïtie of handelen binnen bewust gekozen schoolklimaat?

Omslag en binnenwerk: Mat-Zet, Soest

Illustratieverantwoording:

Foto 1, 9: Stocksnap.io; foto 2, 3, 4, 5: DepositPhotos.com; foto 6, 7: rechtenvrij; overige foto's: Uitgeverij Pica.

Copyright © 2016: Wouter van der Schaaf, Bussum

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

**[www.uitgeverijpica.nl](http://www.uitgeverijpica.nl)**

# Inhoud

## Voorwoord

1. Arnold – Handelen bij zelfdoding van een leerling
2. Frank – Woede gericht tegen de leidinggevende
3. Harry – Verdacht van kinderporno
4. Jasper – Een klas overslaan tegen het advies van school
5. Julia – Misbruikt door haar stiefvader
6. Jurre – Een uit de hand gelopen ruzie
7. Marjet – De plotselinge dood van een leerling
8. Reina – Het hacken van de mailbox van een leraar
9. Richard – Geen kortsluiting, maar brandstichting

## Over de auteur

# Voorwoord

Voor u liggen negen verhalen van schoolleiders. Zij vertellen over situaties waarin zij van het ene moment op het andere keuzes moesten maken. Keuzes waarvoor zij nooit waren opgeleid. Zij handelden vanuit ervaring, deskundigheid, mensenkennis, intuïtie, praktische wijsheid.

Zonder uitzondering vertelden de schoolleiders hun verhaal openhartig. Dat was ook mogelijk omdat de verhalen anoniem zouden blijven. Het ging niet om hen als individu, of om hun school, maar om de vragen waar zij voor stonden en de keuzes die zij toen maakten. Waar nodig werden een paar feiten aangepast om zo de anonimiteit te versterken. Het doet niets af aan de intensiteit van hun verhaal. En ook al speelden sommige van de verhalen zich al enige jaren geleden af, de sprekers voelden de diepe emoties terugkeren terwijl zij hun verhaal vertelden.

Zonder uitzondering zijn het verhalen waarbij de keuze van de schoolleider beslissend is geweest voor het verdere verloop van de carrière van de leraar, de leerling, ja soms zelfs het voortbestaan van de school. Zoals een schoolleider verwoordde: ‘De beeldvorming, en vooral de verkeerde beeldvorming omtrent de kwaliteit van een school, ettert jarenlang door. Een slechte naam op grond van een dramatische gebeurtenis blijft lang hangen.’ De schoolleiders waren zich toen het voorval zich afspeelde, volledig bewust van het gewicht van hun beslissing. Bij terugblik op die periode en de besluiten die zij toen namen, herleefden zij de momenten die ingrijpend waren in hun professionele en persoonlijke leven. Het liet hen nooit ongeroerd.

De verhalen samen geven een beeld van de soms onmogelijke keuzes waar een schoolleider voor komt te staan. De verhalen onderstrepen dat goed leiderschap het best tot zijn recht komt binnen een team van medewerkers dat op elkaar kan bouwen, elkaar kan vertrouwen en op elkaar is ingespeeld.

Elke school kent zijn eigen verhalen. Iedere schoolleider staat tijdens zijn carrière voor keuzes die existentieel zijn. Het zijn keuzes die niet zijn ingegeven door technische kennis, maar door morele afwegingen. Daarin schuilt de kracht van de gemaakte keuze. Het was bij het terugblikken op die gebeurtenissen dat ieder van de schoolleiders in alle openheid reflecteerde op de gemaakte keuze.

*Wouter van der Schaaf*  
*Januari 2016*

# 1. ARNOLD

## *Handelen bij zelfdoding van een leerling*



Ieder van ons, met een taak die was toegekend op basis van zijn of haar expertise, wist wat hem of haar te doen stond. Die expertise was niet op de dag zelf vastgesteld. Integendeel, we wisten heel goed wat iedereen kon en aankon. Het komt er bij dit soort zeer moeilijke omstandigheden op aan dat je kunt werken met collega's die je goed kent. Dat is een kwestie van opbouwen van relaties en goed weet hebben van ieders capaciteiten. Niet iets van regelen op het laatste moment. Dan heb je daar geen tijd meer voor.

**Het komt er bij zeer moeilijke omstandigheden op aan dat je kunt werken met collega's die je goed kent. Dat is een kwestie van opbouwen van relaties en goed weet hebben van ieders capaciteiten.**

*Het is een hartenkreet en conclusie van een schoolleider in het noorden van het land. Een hartenkreet die erop neerkomt dat wanneer zich een calamiteit heeft aangediend, dat je dan moet beschikken over een team dat daarmee kan omgaan. Dat is niet een automatisch gegeven. Daar is onder minder dramatische omstandigheden aan gewerkt. En het is aan de schoolleiding om ervoor te zorgen dat expertise wordt ontdekt, ontwikkeld, versterkt en op het gegeven moment inzetbaar is.*

*Het voorval waarmee de school werd geconfronteerd, is niet zo uitzonderlijk. Ruim honderd jongeren tussen 15 en 25 jaar komen jaarlijks om het leven door zelfdoding. Tweederde van hen zijn jongens. Veertig procent van hen sterft door voor een trein te springen. Zo ook de zeventienjarige leerling van een middelbare school in het noorden van het land, Arnold.*

We kregen het bericht over het drama binnen als een gerucht. Nog voordat de school die dag was begonnen. Een gerucht dat sterker werd. De sociale media deden hun werk. Eerst het voorval. Pas later een naam: Arnold. Een leerling van 4-vwo. Een uur later bevestigde de politie het nieuws. Maar ook al was het bericht inmiddels de hele school doorgegaan, we konden als schoolleiding niets doen. Niets mededelen, bevestigen of ontkennen. Eerst moesten de ouders van de jongen op de hoogte zijn gesteld van de zelfdoding van hun zoon. De ouders bleken een aantal uren onbereikbaar. Onze grote angst was dat zij het rampzalige nieuws via WhatsApp of sms van een andere ouder te horen zouden krijgen. Het was pas tegen de lunchpauze dat we klasgenoten en medeleerlingen konden informeren van wat zij al enige uren wisten. De dood van Arnold was een feit.

Arnold was een redelijk populaire jongen. Artistiek aangelegd. Geen branieschopper, maar juist iemand die door zijn kunstzinnige kwaliteiten voor veel schoolgenoten aantrekkelijk was. Zijn medeleerlingen bewonderden hem om zijn eigenzinnigheid, zijn creativiteit. Niet een ‘middle-of-the-road’ leerling. Wel prettig opvallend. Veel leerlingen kenden hem, ook leerlingen buiten zijn eigen leerjaar.

Over het ‘waarom’ van zijn zelfgekozen dood startte direct een serie geruchten. Bij gebrek aan informatie kwam de pers met de suggestie dat het om pesten kon gaan. Daar waren bij ons geen signalen voor, maar zulk nieuws gaat wel een eigen leven leiden. Iets waar je je als school maar moeilijk tegen kunt wapenen. Maar de vraag waar een aantal van de leraren, de mentor en de afdelingsleider wél mee worstelde was: ‘Had ik dit kunnen voorzien? Had ik dit kunnen voorkómen?’

Wij vonden dat onmiddellijke actie noodzakelijk was. Allereerst de leerlingen informeren. Persoonlijk, via leiding en mentoren. Niet via een intercommededeling. De gedachte alléén al; de zorgcoördinator had een specifieke taak. Samen met interne counselors. Dezelfde dag werd een specifieke herdenkingsplek ingericht waarvoor een lokaal werd vrijgemaakt. Maar ook de ouders van de leerlingen moesten goede informatie krijgen, en wel nog diezelfde avond. Zoiets verdraagt geen uitstel.

Heel veel konden wij binnen de school regelen, en daar ook zelf de regie over voeren. Dat laatste is belangrijk. Simpelweg omdat vertegenwoordigers van allerlei instanties van buiten de school niet altijd de juiste toon weten te treffen; ze beschikken niet altijd over de juiste woorden en benadering. Wij wisten precies hóe groot de impact was van de dood van Arnold; wij hadden een beeld van de leerlingen die hier het meest door getroffen werden. Wat het betekende als een leerling ook na langere tijd plotseling in een huilbui kon uitbarsten. Dat is ons domein. Ik zeg dat zo expliciet omdat bij veel instanties van buitenaf de neiging en de drang bestaat om op een aantal gebieden de school te willen overnemen. Wij waren ons hiervan bewust. Wij wilden absoluut niet dat een ander ons handelen zou bepalen. Wij hebben onze eigen rol en verantwoordelijkheid, inclusief de pedagogische en burgerschapsopdracht.

Bij het verdelen van alle taken kwamen bij mij, als directeur van de school, de verantwoordelijkheid en de rol om de schoolorganisatie waar nodig af te schermen. Om ervoor te zorgen dat de collega’s hier op school hun werk konden doen. Uiteindelijk word je teruggeworpen op de collectieve wijsheid van de anderen. Bij hen liggen verantwoordelijkheden waar je vertrouwen in moet hebben. Maar daarbij is het altijd mijn verantwoordelijkheid geweest – al lang voordat het drama zich voordeed – om over zo veel mogelijk expertise binnen de school te kunnen beschikken. Voor mij is leidinggeven: er zorg voor dragen dat je expertise in huis hebt en die op de goede manier verdeelt.

**Voor mij is leidinggeven: er zorg voor dragen dat je expertise in huis hebt en die op de goede manier verdeelt.**

Het klinkt wellicht wrang, maar door dit dramatische voorval zijn wij er als team sterker uit gekomen. We zijn zeker altijd al alert geweest, maar hebben nu nog meer oog voor – wat ik maar noem – het leed van de leerling. Een gebeurtenis als deze, de zelf gekozen dood van Arnold, richt ons nóg meer op het leven van de leerlingen, collectief en individueel.

## 2. FRANK

*Woede gericht tegen de leidinggevende*



*Een entreeopleiding, mbo-instelling, in een grote stad in het westen van het land. Het eerste wat opvalt, is de kleinschaligheid. Er zijn ruim tweehonderd studenten. Het betreft een school met een heel eigen karakter en een heel eigen populatie: voor het merendeel studenten die hun vo-opleiding niet hebben afgerond. Het zijn ook studenten met een meervoudige problematiek: een gecompliceerde thuissituatie, financiële problemen, in aanraking met justitie, drugsgebruik, mantelzorgers, tienermoeders, IQ tussen 70 en 80, binnen het autismespectrum.*

Juist met een schoolpopulatie als die van ons is het van belang dat we als leiding en leraren kunnen handelen als een hecht team. Je moet op elkaar kunnen bouwen. Dat vereist daarom ook de zorgvuldige opbouw van het team. Juist bij een school als de onze, is het funest wanneer we telkens weer te maken krijgen met de ene reorganisatie na de andere beleidsomgeving. Allemaal maatregelen die zijn uitgedacht in beleidstorens, maar niet geënt op de werkelijkheid van het onderwijs, van onze studenten. Wanneer elke paar jaar een nieuw management wordt aangesteld en om de paar jaar een nieuwe locatie wordt aangewezen, is dat funest!

Deze manier van handelen is ingegeven door een systeemdenken, waardoor het individu verloren gaat. De leeraar als deel van het team gaat bijna ten onder door al dat verplaatsen en verschuiven. En juist bij een school als die van ons, is de hechtheid van het team van het grootste belang.

**Wanneer elke paar jaar een nieuw management wordt aangesteld en om de paar jaar een nieuwe locatie wordt aangewezen, is dat funest!**



Bij een van die reorganisaties was een aantal nieuwe leraren de school binnen gekomen. We zaten enorm omhoog en waren blij met iedere leraar die beschikte over een lesbevoegdheid. Zo kwam ook Frank bij ons op school. Hij had ervaring en alles leek goed te verlopen. We zaten net op een nieuwe locatie. De druk om alles georganiseerd te krijgen was groot. We sloegen er ons doorheen. Tot het moment waarop Frank een woedeaanval kreeg.

Tijdens een teambijeenkomst was hij enorm uitgevallen. Zijn woede richtte zich ook op mijn functioneren als leidinggevende. Ik was er zelf niet bij, maar kreeg het al snel te horen. Het kwam als een donderslag bij heldere hemel. Hij was helemaal losgegaan. Het gaf mij een gevoel van onmacht, boosheid maar ook onveiligheid. Hij was tekeergegaan over mij als persoon, als leidinggevende. De collega's hoorden zijn tirade in verbijstering aan. Dit was Frank, die zich ook in korte tijd geliefd had gemaakt, omdat hij altijd voor iedereen klaar stond, maar die dus ook opvliegend kon zijn.

Direct na de herfstvakantie zijn Frank en ik om tafel gaan zitten, in aanwezigheid van een andere leidinggevende, met de bedoeling de zaak eens goed uit te spitten en na te gaan waar het probleem zat. De vakantie had Frank niet tot bedaren gebracht. Hij ging ook ditmaal vreselijk tekeer. Nog heftiger dan de vorige keer.

**En ik? Ik handelde geheel in lijn met het overheersende managementdenken van de instelling. Ik voerde mijn taak uit, zonder de vraag te stellen of iedereen er écht in geloofde. Het effect was – voorspelbaar – averechts.**

En ik? Ik handelde geheel in lijn met het overheersende managementdenken van de instelling. Ik was een aantal jaren eerder als leidinggevende aangesteld op deze school en stelde mij op als 'de projectleider', als 'de programmamanager', geheel opgenomen in het denken omtrent plannen, uitvoeren en hoofdlijnenrapportages. Het was mijn taak om de medewerkers over te halen mee te werken aan de uitgestippelde beleidslijnen; om mee te gaan met de ombuigingen, de reorganisaties en de verhuizingen naar nieuwe locaties. Dat was de taak die ik naar tevredenheid van mijn leidinggevendenden uitvoerde. Want iedereen van de medewerkers ging immers mee in de plannen? Ik voerde dat uit zonder de vraag te stellen of iedereen er écht in geloofde. Het effect was – voorspelbaar – averechts.

In het gesprek reageerde ik met staccatotaal. Ik was niet bezig om contact met Frank te maken, maar was er alleen op gericht om hem op zijn nummer te zetten. Ik reageerde met spierballentaal, de enige taal waar ik op dat moment over beschikte. Ik reageerde voor 100 procent vanuit klassiek managementgedrag. Hiërarchisch en vanuit een gebrek aan vertrouwen. Het was een kwestie van 'hij of ik'. Ik reageerde mijn gevoel van onveiligheid af door er hard in te gaan. Het eindresultaat was dat Frank overgeplaatst werd naar een andere school. De woedeaanvallen hadden te veel commotie veroorzaakt. Niet alleen bij mij als leidinggevende, maar ook bij zijn collega's.

Dit conflict bleef niet zonder gevolgen. Het leidde tot een proces van zelfreflectie. De confrontatie met Frank betekende ook een confrontatie met mijn eigen handelen. Heel plat gezegd: de spierballentaal loste problemen op, maar de leiding – ikzelf inclusief – had zelden de ballen om te vragen waar het nou écht om ging. Namelijk: om bouwen aan vertrouwen, om een gevoel van veiligheid te scheppen, om echte vragen te stellen.

**De spierballentaal loste problemen op, maar de leiding – ikzelf inclusief – had zelden de ballen om te vragen waar het nou écht om ging.**

De confrontatie met Frank liet mij ook zien dat zijn woede weliswaar extreem was, maar dat die door anderen werd herkend. Het liet mij zien hoe groot de afstand was tussen mij als leidinggevende en het team. Ik had aanvankelijk niet eens de moed te zeggen hoe zeer de opmerkingen van Frank mij eigenlijk hadden geraakt. Want door dat te zeggen, zou ik mijn tekortkomingen tonen. En zoiets paste natuurlijk niet binnen het bestaande systeem.



Die periode betekende voor mij het begin van een omslag in denken. Het was een crisis waar ik als eerst-verantwoordelijke zelf een oplossing voor moest zoeken, zónder direct de schuld bij een ander te leggen. Ik ben sindsdien een andere weg ingeslagen. Een intensief proces, omdat je maar al te gauw terugvalt op oude reflexen. Het is een weg naar meer investeren in collega's; door met hen in gesprek te gaan, met het risico dat je niet vooraf al weet wat de uitkomst zal zijn.

Het is een nieuwe route die voortkwam uit een crisis, een route met meer perspectief. Dat zeker.

### 3. HARRY

*Verdacht van kinderporno*



Het schooljaar was een paar weken oud. We waren goed van start gegaan. Alle leraren waren uitgerust teruggekeerd en gemotiveerd weer aan de slag. Gelukkig waren er geen nare gebeurtenissen in de zomervakantie geweest. Het zag er allemaal heel geordend uit. Tot die maandagmorgen waarop Harry, onze leraar scheikunde, niet op school verscheen.

Dat was op zich ongebruikelijk. Niemand had een bericht van verhindering ontvangen. En dat van een collega die anders altijd heel punctueel is. Een leraar van in de veertig, zeer gemotiveerd voor zijn vak en betrokken bij het wel en wee van zijn leerlingen. Juist omdat het zo ongebruikelijk was, voelde het niet goed aan. Iets moest er met Harry gebeurd zijn.

Dat bleek ook al snel. Diezelfde ochtend stond de politie voor spoedberaad in school. Een zaak van de hoogste urgentie. Het verhaal was snel verteld. Op de pc van Harry was porno aangetroffen. Kinderporno. Hij was getraceerd door Interpol, dat vervolgens in samenwerking met de Nederlandse politie die maandagmorgen een inval had gedaan in het huis van Harry. Hij en zijn partner waren voor verhoor meegenomen, het huis was doorzocht en pc en laptops waren voor onderzoek meegenomen. Omdat al snel het materiaal uit de computer naar boven was gehaald, waren Harry en zijn Belgische partner direct in staat van beschuldiging gesteld.

Het verhaal van de politie overviel ons enorm. De connectie leraar-kinderporno was té ernstig om afwachtend achterover te leunen. Maar tegelijkertijd wilde ik per se niet op de mogelijke uitkomsten vooruitlopen. Er is altijd nog zoiets als onschuld tot schuld door de rechter is vastgesteld en een veroordeling volgt.

**De connectie leraar-kinderporno was té heftig om afwachtend achterover te leunen. Maar tegelijkertijd wilde ik per se niet op de mogelijke uitkomsten vooruitlopen.**

Ik vond het vreselijk moeilijk de afweging te maken tussen enerzijds het schoolbelang en anderzijds het individuele belang. Ik trok al snel de conclusie dat dit niet een zaak was om breed mee naar buiten te treden. Nog diezelfde dag kreeg ik het bericht van de politie dat Harry ontkende dat hij iets met het gevonden materiaal van doen had. Zijn partner had het een aantal jaren geleden geproduceerd en die had er verder nooit met hem over gesproken. De verspreiding moest ook van oudere datum zijn, nog voordat zij een relatie waren begonnen. De pc mocht dan wel het eigendom van Harry zijn, hij had nooit de bestanden van zijn partner ingekeken. Voor Harry was het een schokkende confrontatie, zo meldde de politie. Vooralsnog bleef hij evenwel in hechtenis.

Naar collega's en leerlingen meldde ik zijn afwezigheid zonder verder ruchtbaarheid aan de reden te geven. Ik moest eerst tijd winnen. Maar hoeveel tijd zou mij worden gegund? Mijn adjunct was een van de zeer weinigen die het hele verhaal kende. Hij wees er voortdurend op dat we openbaarmaking door derden vóór moesten zijn en het zelf openbaar moesten maken. Dat stond haaks op mijn opvatting dat we niets naar buiten moesten brengen en dat we alles moesten doen om de werknemer en het team in bescherming te nemen.

Ik meende dat te kunnen doen, omdat ik vertrouwen had in het verhaal van Harry. Wanneer we naar buiten zouden treden met het verhaal, zou niet alleen zijn verder werken bij ons op school onmogelijk worden, maar zou eigenlijk zijn hele carrière in het onderwijs voorgoed voorbij zijn. Elk woord zou te veel zijn. Want ook als hij later zou worden vrijgesproken, dan nog zou de schade permanent zijn.

Zonder al te veel moeite kon Harry enige tijd van school wegblijven. Ontslag was nooit aan de orde, wel werd hij voorlopig op non-actief gesteld. Pas als de zedenpolitie een 'clearance' had gegeven dat hij niets met het materiaal van doen had gehad en er daadwerkelijk niets van had geweten, kon hij op school terugkomen.

Maar zolang die 'clearance' er niet was, moesten we er elke dag rekening mee houden dat op de een of andere manier het nieuws naar buiten zou kunnen komen. Dat onze school met de zaak zou worden verbonden. Dan zouden we hier als eerste PowNed op de schoolstoep hebben. Met hun bekende ondervragingstactiek, inclusief achtervolgingsmethode. Dan is elk woord verkeerd. Maar ik nam dat risico om mijn collega te beschermen. Om mij goed te wapenen tegen mogelijke vragen, kreeg ik heel gerichte mediatraining. Eindeloos vaak herhaalden we de antwoorden op alle mogelijke vragen. Inclusief insinuaties dat we een kinderporno-verspreider in bescherming namen. Het zou onze school in een heel moeilijk parket kunnen brengen, maar toegeven aan druk tot openbaarmaking van een mogelijk ongegronde aanklacht, wilde ik zeker niet.

Het was een keuze die ik kon rechtvaardigen en die achteraf gezien ook de juiste bleek te zijn. Onze collega had inderdaad niets van doen gehad met het aangetroffen materiaal. Had er nooit van geweten. Hij was vrij man. Zijn partner niet. Die werd veroordeeld. Harry kwam terug op school en hervatte zijn werk. Een persoonlijk drama dat persoonlijk bleef en waarin vrienden hem hebben ondersteund.

Maar dat ene moment van keuze tussen quasi-transparant spreken en vol vertrouwen zwijgen, dat moment was cruciaal in het hele proces. Ik ben blij dat ik toen de goede keuze heb gemaakt.

**Het moment van keuze tussen quasi-transparant spreken en vol vertrouwen zwijgen, dát moment was cruciaal in het hele proces.**



## 4. JASPER

### *Een klas overslaan tegen het advies van school*



In januari werd de directeur ziek; overspannen. Ik moest als adjunct van de ene op de andere dag de leiding overnemen en ging zo in het diepe. Dat de directeur overspannen was geworden, had uiteraard zo zijn redenen. Daar waren ook redenen bij die met school te maken hadden. Eén daarvan was een gecompliceerde en pijnlijke ontslagprocedure. Er kwam ineens heel veel op mij af. Maar met hulp van collega's en van buitenaf kon ik dat nog wel aan. Tot in april een zaak begon te spelen die mij tot de rand van mijn mentale weerstand bracht.

De school waar ik toen werkte, is een vereniging. Het is een school met betrokken ouders. Maar ook met veel ouders die gewend zijn leidend en bepalend te zijn in hun werkkring. Zij zijn daarbij ook van mening dat zij bepalend zijn bij alles wat op school gebeurt. Een van die ouders kwam op een dag naar school met de mededeling dat haar zoon Jasper het tweede kleuterjaar moest overslaan en direct in groep drie geplaatst moest worden. Het was geen vraag. Het was een vaststelling van een feit. Een instructie aan leraar en schoolleiding, zoals de ouder in het dagelijks (bedrijfs)leven ook gewend was instructies te geven. De reden van het versneld doorgaan naar groep drie was het feit dat Jasper, naar de mening van de ouders, hoogbegaafd was. Daar was geen twijfel over mogelijk en het was aan de school om daar uitvoering aan te geven.

Dit hadden we normaliter kunnen afdoen met een kort gesprek. Dan hadden we erop gewezen dat het niet verstandig is voor het kind; dan hadden we een aantal gegevens overhandigd en een verhaal gehouden over het gedrag van de vijfjarige leerling binnen de groep. We gingen met die intentie dus ook het gesprek aan, maar ik merkte al snel dat dat volstrekt nutteloos was. De ouders – hoogopgeleid en in leidinggevende posities – weigerden resoluut en absoluut enig argument of tegenspraak aan te horen. De lerares van groep 1-2 was een zeer ervaren leerkracht. Haar oordeel was goed onderbouwd en zeer geloofwaardig. Zij vertelde van observaties, toetsen en haar ambachtelijke kijk. Ik had haar van meet af aan duidelijk gemaakt dat ik vierkant achter haar zou staan en niet om de lieve vrede zou toegeven aan de onredelijke wens van de ouders. Dat was een keuze met grote gevolgen, zo zou later blijken.

De ouders maakten na het gesprek ook een keuze. Zij kozen direct voor het offensief. Zij probeerden via de vereniging andere ouders voor zich te winnen. Ze probeerden het bestuur te beïnvloeden. Zij waren zeer bedreven in het stelselmatig opvoeren van druk op de leerkracht en op mij. Daarbij maakten zij gebruik van het feit dat ik plaatsvervangend directeur was. Ik had nog geen sterke positie opgebouwd. Dat gegeven benutten zij ten volle. In een persoonlijk gesprek zei de vader tegen mij: ‘Wij weten ook wel dat het voor jou lastig is, als beginnend directeur, en dus lijkt het mij voor je verdere carrière beter dat je ons niet langer tegenwerkt.’

**Ik had als beginnend directeur nog geen sterke positie opgebouwd. Dat gegeven benutten zij ten volle. In een vervolgesprek vielen de woorden ‘rechtszaak’ en ‘advocaat’.**

Toen hun contacten met het bestuur na een week of wat niet tot direct resultaat hadden geleid, wensten zij een vervolgesprek met de leraar en mij. Daarbij vielen de woorden ‘rechtszaak’ en ‘advocaat’. Niet als onmiddellijke actie, maar wel als mogelijkheid. De ouders hadden het kind inmiddels door een psycholoog laten testen, wat voor hen maar tot één conclusie leidde: Jasper is hoogbegaafd en moet over enige maanden naar groep drie.

De ouders gingen er met gestrekt been in en een advocaat liet niet lang op zich wachten. Hij richtte zijn pijlen niet op de hoogbegaafdheid van Jasper, maar op de fundamentele vraag wie bepalend is in dit soort zaken. ‘Het is op de basisschool aan de ouders te bepalen in welke klas een kind hoort te zitten. Dat is niet aan de school. De ouders zijn verantwoordelijk voor het kind; ook voor de gevolgen,’ luidde zijn stellingname. Dat hij daarnaast ook nog de bekwaamheid van de leraar, de bevoegdheid van mij en het leerstofjaarklassensysteem in twijfel trok, was slechts een aanvulling.

De rechtszaak kwam er. De ouders zochten breed de publiciteit. Met een adviseur die de ouders ‘framede’ als degenen die voor het belang van hun kind vechten tegenover de schoolleider die er ouderwetse gedachten en rigide praktijken op na houdt.

Nooit had ik aan het begin van dat jaar kunnen bedenken dat ik in zo’n spiraal van escalerend conflict en geweld terecht zou komen. Met zo veel druk van mensen die niet anders gewend zijn dan hun zin te krijgen. Tegen alle redelijkheid in. Mensen die erop gericht zijn elk woord dat ik zeg tegen mij te kunnen gebruiken; die op zoek zijn naar de kleinst mogelijke zwakheid. En dat alles met behulp van een bedreven advocaat.

De ouders verloren de rechtszaak, omdat we een goede onderbouwing hadden waarbij het oordeel van de leraar centraal stond. Overigens, nog vóórdat het oordeel van de rechter was geveld, hadden de ouders hun Jasper al aangemeld bij een andere school. Daar werd de jongen zonder discussie in groep drie geplaatst. De school had ons niet eens gebeld om nader te informeren.

**Mijn eerste keuze werd bepaald door loyaliteit naar de collega; door vertrouwen in haar bekwaamheid en vakkundigheid.**

Boven alles werd mijn eerste keuze bepaald door loyaliteit naar de collega; door vertrouwen in haar bekwaamheid en vakkundigheid. Dat was leidend voor al mijn verdere handelen. Ook al leidde dat tot een uitputtingsslag die de maanden mei en juni alles, maar dan ook alles, overheerste. Ik zwenkte tussen twijfel en onverzettelijkheid. Tussen de makkelijke oplossing van ‘geef hun nu maar hun zin, dan zijn we ervan af’ en ‘nee, het gaat hier om professionele zeggenschap van de leraar.’

De impact was enorm. Voor alle betrokkenen. Ook voor mij in mijn verdere functioneren als schoolleider. Nu, zo veel jaren later, met zo veel jaren meer ervaring, denk ik dat ik over meer instrumenten beschik om zo’n discussie aan te gaan. Ik zou daarom op onderdelen de zaak anders aanpakken, maar de fundamentele keuze die ik maakte, zou dezelfde zijn.

## 5. JULIA

*Misbruikt door haar stiefvader*



Julia was nog maar een paar maanden bij ons op school. Ze zat in de eerste klas van het vmbo, de brugklas. Ik had in de aanloop naar het nieuwe schooljaar al kennisgemaakt met Julia en haar ouders en wist iets over haar achtergrond. Ze was geboren in Vietnam, uit het eerste huwelijk van haar moeder. De moeder hertrouwde met een Nederlandse man. Samen verhuisden zij – Julia was toen vijf jaar – naar de Randstad. Julia kende niet veel medeleerlingen toen zij bij ons op school kwam.

En toen, die donderdagmiddag voor de herfstvakantie, om halfvier, stapte Julia op mij af. ‘Ik wil met u praten,’ zei zij alleen maar. Haar ogen zeiden veel meer dan alleen die vijf woorden. Het was serieus. We gingen in mijn kantoor zitten. De deur open. Zonder veel omwegen vertelde zij haar verhaal. Een verhaal over misbruik door haar stiefvader. Seksueel geweld dat enige jaren achtereen had geduurd. Ik zag hoezeer zij leed bij het vertellen van haar verhaal.

Al na haar eerste woorden was mij duidelijk waar zij over wilde spreken. Voor mij een keuzemoment: moest ik er eerst een collega bij roepen? Of moest ik juist het moment van nu benutten en haar verhaal alleen aanhoren? Ik besloot tot het laatste. Ik zei haar dat zij haar verhaal in volledig vertrouwen kon vertellen. Maar ik maakte haar ook duidelijk dat ik de vrijheid nam om te handelen op basis van wat zij mij zou gaan zeggen. Ik betwijfel of de betekenis van mijn woorden op dat moment tot haar doordrong.

Tijdens haar korte verhaal voelde ik mij steeds meer aangeslagen. Ik ben leraar, was toen teamleider, geen professionele hulpverlener, maar vond wel dat ik hulp moest verlenen. Ik voelde een intens medelijden met dit jonge meisje. Hoe zij haar vreselijke ervaringen heel kort en feitelijk onder woorden bracht. Ik wilde het liefst een beschermende arm om haar heen slaan, maar wist dat dat het laatste was wat ik kon doen. Maar mijn hart brak bij het horen van haar verhaal.



Het was mij snel duidelijk dat naar huis terugkeren voor Julia geen optie was. En misschien was dat ook wel voor haar de onuitgesproken reden geweest om haar verhaal te vertellen. Niet meer terug naar huis. De schooldag was bijna ten einde. De vakantie stond voor de deur. Na kort overleg met de zorgcoördinator belde ik met Jeugdzorg die gelukkig onmiddellijk positief reageerde en direct naar school kwam. Ik had bij Jeugdzorg bedongen dat Julia niet nog een keer of twee haar hele verhaal opnieuw zou moeten vertellen aan allerlei instanties als voorwaarde voor opname of andere besluiten. Ik vond dat te belastend voor Julia. Gelukkig gingen ze daarmee akkoord.

Nu, terugkijkend op die momenten waar ik in de positie was om snel keuzes maken, kan ik zeggen dat ik heel erg vanuit mijn intuïtie heb gehandeld. Met wel voortdurend het besef dat die keuzes beslissend waren voor het verdere verloop. Wel of niet direct anderen erbij betrekken? Zelf beslissen of eerst een groot overleg?

**Ik heb heel erg vanuit mijn intuïtie gehandeld. Met wel voortdurend het besef dat mijn keuzes beslissend waren voor het verdere verloop. Wel of niet anderen erbij betrekken? Zelf beslissen of eerst een groot overleg?**

De twee weken daarop verbleef Julia in een opvanghuis. We besloten als schoolleiding de collega's wel te informeren, maar dan globaal. Bij sommigen wekte dat irritatie. Die wilden juist heel precies weten wat Julia was overkomen. Ons standpunt was: niet meer informatie dan nodig. Niet meer dan relevant is. Ook dat was een keuze: klein houden. Dat er daarna heel wat gegist werd, moet je als leidinggevende dan maar op de koop toe nemen. De klasgenoten kregen te horen dat Julia vanwege familieomstandigheden twee weken niet op school zou komen. De werkelijke reden is tot het eind van haar schooltijd nooit naar buiten gekomen. Daarmee was de impact op de klas en de school vrijwel nihil.

Julia keerde terug naar school, en verhuisde naar een huis voor begeleid wonen; daar was zij veilig. Voor ons was het allerbelangrijkst dat Julia weer naar onze school kon terugkeren en niet nog een keer van school zou moeten veranderen.

Het moeilijkste moment? Dat ik bij het horen van Julia's verhaal zo'n intens medelijden met haar had. Dat ik daar tegenover haar zat aan tafel en mijn gevoel van meeleven wilde omzetten in een empathische handeling. Door even een arm om haar heen te slaan. Als troost. De meest normale medemenselijke reactie. En dat juist die normale medemenselijke handeling op dat moment niet mogelijk was. Dat vond ik vanuit menselijk oogpunt een moeilijk moment.

## 6. JURRE

### *Een uit de hand gelopen ruzie*



Het begon met een woord dat ik naar mijn smaak veel en veel te veel hoor hier op school: ‘homo’. Het werd gebruikt tegen Jurre, leerling van onze atheneum 5-klas. Jurre is een aardige jongen, onopvallend. Een rustige leerling. Degene die dit keer het woord ‘homo’ rondstrooide was Friso. Ook hij zit in atheneum 5 maar een heel ander type dan Jurre. Friso is een druktemaker, op de voorgrond tredend, lastig, kan sarren en is vaak uit op ruzie.

Iets moet bij Jurre zijn geknapt. Iets moet ervoor hebben gezorgd dat hij het helemaal zat was. Het was niet het woord ‘homo’. Dat is pas later aangegrepen als start van de ellende. Het woord was niet de oorzaak, hooguit de aanleiding voor wat een paar dagen later ging gebeuren.

Een aantal vrienden van Jurre wacht Friso op in het dorp. Het is na schooltijd. De jongens spreken Friso aan op zijn gesar, zeggen hem dat hij moet ophouden met het pesten van Jurre. Het is het begin van een woordenwisseling die overgaat in een handgemeen, dat uitmondt in een aflossen van Friso door de groep jongens. Het wordt een gevecht dat volkomen uit de hand loopt. Friso krijgt veel klappen, ziet bont en blauw en heeft veel pijn. Het is het begin van een hoop ellende waar iedereen slechter uit is gekomen.

De ouders van Friso zijn laaiend door het voorval. Zij zien hun eigen zoon als slachtoffer en weigeren in te zien dat hij ook de aanstichter is van de ellende. Zonder enig overleg met de school stappen de ouders direct naar de politie om aangifte te doen. Overigens, de gang naar de politie is in lijn met het geldende protocol tussen school en politie: aangifte bij geweld en letsel, bij een strafbaar feit. De ouders van Jurre voelen zich beschuldigd van iets waar hun zoon eigenlijk niet mee van doen heeft. Hij was niet aanwezig bij de vechtpartij. Zijn vrienden hadden de zaak voor hem ‘opgelost’.

De politie neemt een formeel standpunt in. De wijkagent met wie we als school een redelijke relatie onderhielden, heeft in deze weinig te zeggen. Hoger geplaatsten bij de politie delen ons als schoolleiding mede dat de volledige verantwoordelijkheid en elk verder handelen bij de politie berust. Ons rest niets anders dan af te wachten. Ook dat is in lijn met het geldende protocol.

Maar het is juist die toepassing van zo'n protocol die ons als school geen enkele mogelijkheid tot handelen liet. We hadden in deze zaak geen enkele regie, terwijl we wel met de problemen werden opgezadeld binnen onze school. De strikte toepassing van het protocol gaf een schijnveiligheid waarbij we bij gebaat waren.

**We hadden geen enkele regie, terwijl we wel met de problemen werden opgezadeld binnen onze school. De strikte toepassing van het protocol gaf een schijnveiligheid waarbij we niet gebaat waren.**

En daar gaat het juist om: het gaat om het gevoel van veiligheid. Want je kunt alleen leren in een omgeving die je als veilig ervaart. Beide leerlingen voelden zich onveilig. Uiteindelijk besloten we beide leerlingen thuis te houden totdat het onderzoek afgerond zou zijn.

Intussen drongen de ouders van Friso erop aan dat Jurre van school zou worden verwijderd. We hadden dat kunnen doen, ook hangende het onderzoek van de politie, maar wilden absoluut niet de indruk wekken dat Friso alleen maar slachtoffer was geweest. En we vonden ook niet dat Jurre een gevaar was voor de school. We werden in een positie gemanoeuvreed waarbij we beide jongens voor bepaalde tijd van de lessen uitsloten. De politie deed zijn onderzoek en mede daardoor wij zijn nooit in de positie geweest om herstelgesprekken te voeren met de twee jongens, de bredere groep en de ouders.

De zaak escaleerde steeds verder. De ouders van Friso mobiliseerden de wethouder, benaderden de burgemeester, de ambtenaar voor veiligheid kwam meermalen op school. Geruchten deden de ronde in het dorp. Mensen die verder niets met de zaak van doen hadden, gingen allerlei meningen geven, stemming kweken. En wat dat alles voor ons als school betekende? Wij konden alleen maar toekijken, hangende het onderzoek. Ik kan stellen dat de politieaangifte volkomen contraproductief is geweest.

Juist in het begin van het proces waren we gedwongen op onze handen te zitten. Protocollair hadden we correct gehandeld. Niet verwijtbaar. En toch... en toch zat het ons niet lekker. Want ook al argumenteerde de politie dat het voorval buiten schooltijd was gebeurd, wij hamerden er juist op deze heel nare gebeurtenis ook bij school hoorde. Net als met narigheden met 'apps'. Ook die zijn schoolgerelateerd en vragen om onze betrokkenheid.

Na ongeveer twee weken kon er eindelijk een herstelgesprek plaatsvinden binnen de school en keerde zowel Jurre als Friso terug naar de lessen. Die herstelgesprekken waren – zoals het woord al zegt – gericht op het herstellen van werkbare verhoudingen tussen de jongens en binnen de bredere groep van jongens. Daar hebben we enorm veel tijd in geïnvesteerd. Gesprekken om te de-escaleren. We wilden werken aan een schooloplossing en niet een 'politie' oplossing. Let wel: intussen was het politieonderzoek nog steeds niet afgerond. En nog steeds zag de politie ons als ondergeschikte en niet als een partner.

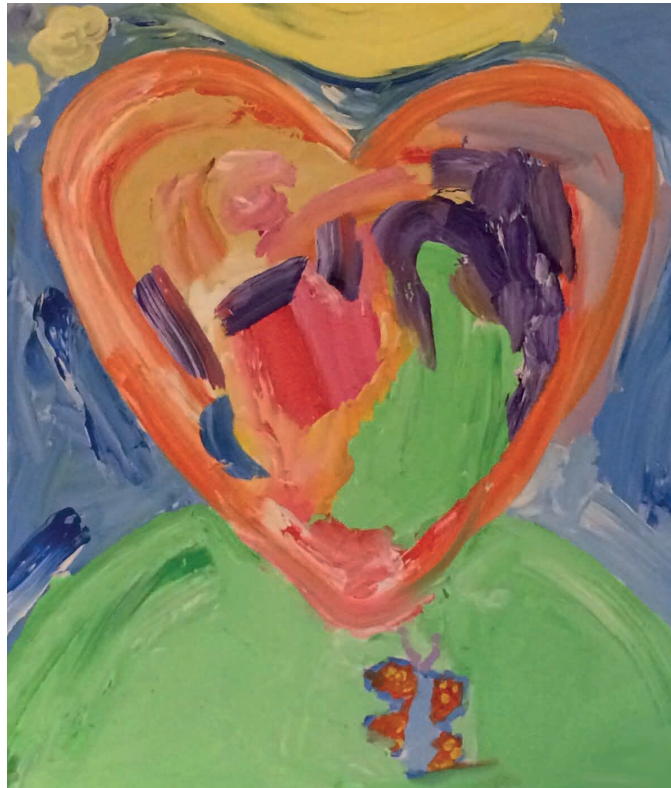
Waarom ik steeds terugkom op het belang dat de regie bij de school blijft? Omdat wij uiteindelijk vinden dat de school de plek is waar we samen verder moeten. Wij willen een inclusieve school zijn. En dat betekent altijd de mogelijkheid dat er fouten worden gemaakt. Maar wel fouten waarbij wij in staat moeten worden gesteld daaraan te kunnen werken.

De les die ik er als schoolleider uit heb geleerd, is dat we in dit soort zaken nooit de regie uit handen moeten geven. Ik vind protocollen soms nuttig en soms noodzakelijk, maar het mag nooit een dwangbuis worden. Ik vind dan ook dat je je nooit achter een protocol mag verschuilen. Voor alles staat dat je de moed moet hebben om vragen te stellen over waarde en toepassing van een protocol. En er niet dogmatisch mee omgaat. Probeer te allen tijde als school de regie te houden bij dit soort zaken.



## 7. Marjet

### *De plotselinge dood van een leerling*



*Een basisschool in het centrum van het land met tien klassen. Zo'n school waarbij iedereen vrijwel iedereen kent. Op zijn minst van gezicht. De meeste ouders zijn hoogopgeleid en verbaal sterk. Betrokken bij de school en zeer betrokken bij het wel en wee van hun kinderen.*

Het was zondagmiddag. Ik was net thuis na een heerlijk weekend met een aantal vriendinnen. De telefoon ging. Het was de moeder van drie leerlingen van onze school. Haar bericht was kort. In het weekend was hun jongste dochter van vijf jaar, Marjet, om het leven gekomen. Ze was gestikt. Het was een ongeluk in huis. Vanaf dat moment volgde een week in een achtbaan.

De dood van de jonge leerling vraagt om snel en adequaat handelen. Opeens krijg je te maken met vragen waar je je nooit op had kunnen voorbereiden. En je weet direct: je loopt als schoolleider op eieren. Elke handeling komt onder een vergrootglas te liggen. Bij bestuur, ouders, collega's. En bij alles wat je doet, bij elke keuze die je maakt, moet je voortdurend denken aan de impact die deze verschrikkelijke gebeurtenis op kinderen kan hebben.

**De dood van de jonge leerling vraagt om snel en adequaat handelen. Opeens krijg je te maken met vragen waar je je nooit op had kunnen voorbereiden.**

Direct die zondagavond heb ik alle collega's benaderd. Zoveel mogelijk individueel of via een collega. Ik vond dat ik dat niet per mail kon doen. Het eerste voorbeeld van de tientallen keuzes die nog zouden volgen. Een tweede keuze diende zich nog diezelfde avond aan: de ouders wilden de volgende dag zelf op school hun verhaal vertellen aan de klasgenoten van de oudste twee kinderen, die ook bij ons op school zaten. Daar heb ik mee ingestemd. Hun verhaal over de dood van hun kind leidde tot veel vragen bij de kinderen. Logisch, maar ook heel pijnlijk.

We hadden de keuze gemaakt om hulp van buitenaf in te roepen; een rouwdeskundige. Iemand die heel veel praktische adviezen gaf en toch de keuze bij ons legde. Een van de adviezen was dat ouders leidend moeten zijn in het proces. Maar dan nog bleef voor ons als schoolleiding bij alles de vraag overeind omtrent onze eigen verantwoordelijkheid. Hoe ver kun je meegaan in het radeloze verdriet van de ouders. Waar leg je je grenzen? Dat was voortdurend de vraag. We besloten om een groep samen te stellen die zich over al deze, en nog tientallen andere, vragen zou buigen. We wilden duidelijk verantwoordelijkheden delen.

We vonden het belangrijk om alle ouders van de school mee te nemen in het proces. Elke dag stuurde ik hun een mail met een update, waarin we vooral ook aangaven op welke manier we Marjet zouden herdenken. Een belangrijke les voor ons was, dat goede communicatie cruciaal is. Als het daaraan schort, is de schade niet te overzien.

**Een belangrijke les voor ons was, dat goede communicatie cruciaal is. Als het daaraan schort, is de schade niet te overzien.**

We besloten tot het organiseren van een herdenkingsbijeenkomst in de school. Gepland voor het einde van de schoolweek. Vrijwel alle ouders kwamen die vrijdagmiddag en deelden in het verdriet. De kinderen hadden een belangrijke rol bij de herdenking. Gedichten, tekeningen, zingen. Van een aantal ouders, maar ook van enkele collega's, kwam de vraag naar voren of het zo openlijk uiten van rouw en verdriet niet te belastend was voor de kinderen. Ze vormden een kleine minderheid, maar juist zij vergden een enorme investering in tijd en in energie. Het was een belangrijke keuze geweest om niet dwingend en verplichtend te werk te gaan. Er bleef ruimte voor de ouders en collega's tot het maken van eigen keuzes. We zager er voortdurend goed op toe dat er geen morele druk werd uitgeoefend. Dat is achteraf gezien een van de belangrijke beslissingen geweest.

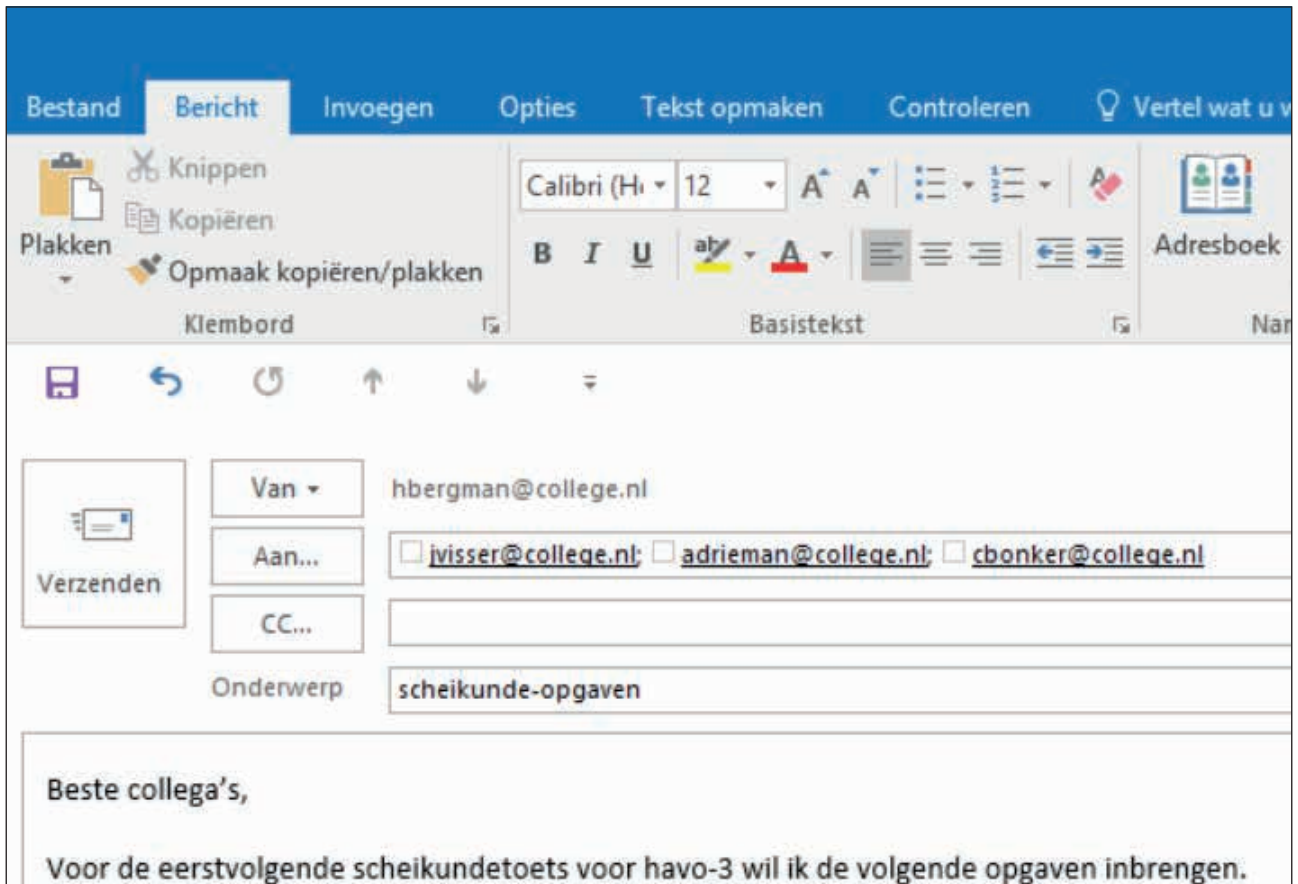
Het verdriet om de dood van een kind is zo immens. Het leed van de ouders van het overleden meisje was zo aanwezig en zo invoelbaar. Het was soms te overweldigend. En dan moet je als school soms ook 'nee' durven zeggen tegen ouders die te veel willen doen.

Niet alleen tijdens, maar juist ook na die heftige week hebben we met en voor de leerlingen van de groep van Marjet allerlei activiteiten ontwikkeld. Zo schilderden de kinderen harten omdat 'zij voor altijd in ons hart was'. Die harten speelden een belangrijke rol bij de herdenkingsbijeenkomst en bij de kerkdienst. Ook was er een 'troostdoos', waarmee de kinderen de ruimte kregen om hun verhaal te vertellen. Heel ontwapenend. Nog steeds staan we op haar sterfdag – nu drie jaar geleden – stil bij de plotselinge dood van Marjet. En op haar verjaardag sturen we een attentie naar de ouders.

Juist in zo'n heftige week bleek het van ontzettend groot belang om kracht te putten uit het gezamenlijk handelen, als team, ouders en bestuur. Dat is absoluut niet makkelijk, omdat iedereen rouw op zijn eigen manier verwerkt. Dat het bij ons die week toch goed is gegaan, is te danken aan de gezamenlijkheid in handelen en draagkracht van iedereen!

# 8. REINA

## *Het hacken van de mailbox van een leraar*



Het gebeurde een paar minuten voor het begin van de les. De kinderen zaten klaar in het lokaal. De leraar schakelde het digibord in en zette zijn computer aan. Bij het inloggen is als altijd de gebruikersnaam als eerste aan bod. De leerlingen keken wat voor zich uit. Maar één leerlinge, Reina, zag dat er iets bijzonders gebeurde. Bij de gebruikersnaam kwam niet de naam van de leraar, maar een serie tekens op het digibord tevoorschijn. Wat letters en wat cijfers. Een opvallend makkelijk te onthouden combinatie. Die verdween evenwel onmiddellijk van het scherm en werd vervangen door de echte gebruikersnaam, even later gevolgd door de bolletjes van het wachtwoord. Alleen Reina doorzag direct de fout van de leraar. Wat zij zag was het wachtwoord. En dat wist zij. Maar ze zweeg.

Vanaf dat moment was het voor Reina maar een kleine stap om de mailbox van de leraar binnen te komen. Zij kon de verleiding niet weerstaan. Zij las mee met de mailwisseling tussen de leraar en zijn collega's. Las zeer geboeid wat voor opinies onderling werden uitgewisseld over bepaalde leerlingen. Op zich allemaal informatie waar zij nog niet veel mee kon doen en ze vond het allemaal behoorlijk saai wat zij te zien kreeg.

Het lukte haar niet toegang te krijgen tot bestanden waar de cijfers voor SO's en toetsen werden bewaard. Magister werd voor haar niet ontsloten. Maar ook zonder die kennis was het bezit van gebruikersnaam en wachtwoord interessant genoeg om af en toe eens te kijken wat er in de mailbox van haar leraar passeerde.

Die nieuwsgierigheid ging over in grote belangstelling toen zij bemerkte dat haar leraar mails met zijn collega's uitwisselde over de aanstaande scheikundetoets. Zij merkte op dat de leraren daar veel werk van maakten. Opgaven werden vergeleken, toegevoegd en weer verwijderd. Geen wonder, want het zou een belangrijke toets worden, die zwaar zou meetellen voor het eindexamencijfer dat de school zou toekennen. Reina kon het hele proces precies volgen.

Reina kon haar bijzondere kennis niet voor zich houden en deelde haar geheim met twee klasgenoten die zij vertrouwde. Alleen met hen deelde zij alles wat zij wist, én wat de opgaven zouden zijn van de aankomende toets. In hoeverre de andere leerlingen op de hoogte waren? Een aantal wist niets. Anderen kenden een paar vragen. Wel viel het iedereen op dat de drie wel heel geheimzinnig deden.

De leraar wiens wachtwoord zo achteloos op het digibord stond, was zich van dat alles niet bewust. Dat iemand in zijn mail meekeek, was hem niet bekend. Hij had het ook niet kunnen ontdekken. Ook geen van zijn collega's had wat dan ook in de gaten, totdat de resultaten van de scheikundetoets binnen kwamen en werden nagekeken. Toen realiseerde de leraar zich dat er wel heel veel opvallende gelijkenissen waren in de antwoorden en vooral in de gemaakte fouten. Hij kende de leerlingen goed. Het was geen grote groep. Er klopte iets niet, maar hij kon de vinger er niet op leggen *wat* dat precies was.

Hij raadpleegde zijn collega's van de vaksectie. Ze kwamen tot de conclusie dat een aantal leerlingen vooraf kennis moeten hebben gehad van de opgaven. Met die conclusie gingen ze naar ons als schoolleiding en vroegen toestemming om een onderzoek te doen. Die toestemming kregen ze.

We hadden hard bewijs nodig. Daarom hebben we toestemming gegeven de mobieltjes van alle leerlingen in beslag te nemen. Een besluit waar geen van de leerlingen bezwaar tegen aantekende. Bij het inzien van een groepsapp bleek zonneklaar wie wel en niet betrokken was bij de 'hacking' en wie voorkennis had van de scheikundeopgaven. Het was voor ons een opluchting dat deze toets de enige was die door een aantal met voorkennis was gemaakt.

Maar pas vanaf dat moment kwamen voor ons als schoolleiding de echte keuzes in beeld. Ik wist dat dit niet de eerste keer was dat zoiets gebeurde op een middelbare school. Ik had de ontwikkelingen een jaar bij een andere school gevolgd. Daar was het volledig uit de hand gelopen. Beschuldigingen waren over en weer gegaan. Daar was een schoolleiding die alles in stilte af wilde handelen. Dat nooit, was mijn conclusie.

Nog dezelfde dag waarop alles uitkwam, viel het besluit om duidelijk, transparant en snel te handelen. De feiten – hoe vervelend ook voor de betrokken leraar en voor de school – moesten we niet onder de pet houden. Zoiets zou zich alleen maar tegen ons keren. Daarom hebben we nog diezelfde week de ouders bijeengeroepen om hen volledig op de hoogte te stellen van het gebeurde. Bij hen was veel begrip voor het feit dat we maatregelen moesten nemen. Maar welke?

Daarover bestond bij de betrokken leraren en leidinggevenden een fiks verschil van mening. Over één ding heerste eensgezindheid. De hoofddader moest worden gestraft. Reina werd per direct van school gestuurd. Een zware straf – zeker in een jaar voor het eindexamen – maar onontkoombaar. De twee medeplichtigen werden geschorst.

**Reina werd per direct van school gestuurd. Een zware straf – zeker in een jaar voor het eindexamen – maar onontkoombaar. De twee medeplichtigen werden geschorst.**

Maar vanaf dat punt overheersten de meningsverschillen. Zoals: moesten ook de leerlingen van wie we vrijwel zeker wisten dat ze van niets hebben geweten, ook de zware toets nogmaals maken? Moesten degenen die gebruik hadden gemaakt van de 'hacker' ook worden geschorst? Moesten zij eigenlijk ook niet van school worden gestuurd? Met name één leraar, die veel met de klas van doen had, vond de straffen veel te licht. Het zorgde voor fikse discussies. Want in de kern ging het om het vertrouwen dat je binnen een school hebt. In elkaar, in de leerlingen.

**In de kern gaat het om het vertrouwen dat je binnen een school hebt. In elkaar, in de leerlingen.**



En juist dat aspect eiste bij alle zakelijke en geëmotioneerde discussies binnen het team veel aandacht op. Veel leraren waren tot op het bot gekrenkt dat leerlingen überhaupt zoiets deden. Dat zij daadwerkelijk het wachtwoord gebruikten. Zij vonden dat een fundamentele schending van vertrouwen. Anderen vonden dat leerlingen ook jongeren zijn die nu eenmaal dat soort dingen doen. We zijn daar als team nooit goed uitgekomen.

Maar wel heeft deze zaak ons allemaal, leraren en leerlingen, geconfronteerd met dat hele specifieke aspect van het docentschap: enerzijds de noodzaak tot het schenken van vertrouwen aan leerlingen, maar aan de andere kant: *be real* over de ware aard van de leerling. Daar moeten we niet naïef over doen.

Die discussie zal eigenlijk nooit eindigen, en is van alle tijden. Maar het besluit om in deze zaak snel en onmiddellijk openheid te betrachten en direct over te gaan tot schorsing, die besluiten hebben voorkomen dat deze zaak zich nog maanden had voortgesleept.

## 9. RICHARD

*Geen kortsluiting, maar brandstichting*



*Het is het nachtmerriescenario van iedere leraar en schoolleider: brand in de school, tijdens schooltijd. Dit gebeurde bij een school voor speciaal voortgezet onderwijs in het oosten van het land. Een school voor kinderen die vrijwel zonder uitzondering binnen het autismespectrum vallen. Leerlingen die zich met kleine stappen en in eigen tempo ontwikkelen. Een school waar een brand een specifieke impact heeft en aparte aanpak vereist.*

Een collega en ik zaten op mijn kamer. Het was de laatste week voor de paasvakantie. We bespraken een leerling en wat lopende zaken. Gewoon dagelijks werk. Plotseling zag ik rook door een luchtrooster mijn werkkamer binnen kringelen. Mijn eerste reactie was: ‘Dat moet uit de gang komen.’ We sprongen allebei op. De gang stond vol rook, maar er was geen brandmelder afgegaan. En in de klassen waren nog de leerlingen.

Mijn collega en ik haastten ons langs de lokalen die allemaal aan een lange gang liggen. De rook was nog niet opgemerkt in de lokalen. Zeer gedisciplineerd verlieten de leraren en leerlingen de lokalen. ‘Alles achterlaten’, was de instructie. Leraren en leerlingen liepen via de met rook gevulde gang naar de uitgangen. De evacuatie verliep vlekkeloos. Op het plein, op enige afstand van de school kwam mijn eerste grootste schrikmoment. Zijn ze er allemaal? Mijn collega’s en ik telden en hertelden. En zelfs na de zoveelste keer tellen was er de twijfel of ze er werkelijk allemaal waren. Gelukkig: iedereen bleek ongedeerd.

De politie en brandweer waren snel ter plaatse. Er werd een commandocentrum ingericht. Ambulances waren niet nodig, maar er was wel ongerustheid of de leerlingen wellicht een gevaarlijke stof hadden ingeademd; het was een oud gebouw. Bijna nog sneller dan de hulpdiensten waren de media ter plekke. Ze maakten melding van gewonden, wat onjuist was, maar wel voor grote onrust zorgde. De leraren belden alle ouders, informeerden hen in twee zinnen dat de kinderen naar huis zouden komen. De gemeente ronselt alle beschikbare taxi’s, zodat de leerlingen thuis konden worden gebracht.

De brand was inmiddels een uitslaande brand geworden, met metershoge vlammen. De brandweer deed zijn werk, maar het gebouw was als school onbruikbaar geworden. De waterschade was enorm. Een dag voor de paasvakantie stonden we op straat. Onze leerlingen beroofd van een plek waar zij zich thuis wisten, waar zij houvast hebben. Iets wat juist voor onze leerlingen van zo verschrikkelijk groot belang is. We moesten op zoek naar andere huisvesting.

Een gespecialiseerd bedrijf had alle persoonlijke eigendommen van de leerlingen, die nog enigszins de rook, de brand en het water hadden overleefd uit, de lokalen gehaald. Twee weken na de brand lagen ze uitgestald in een grote loods. Leerlingen en hun ouders konden daar hun spullen komen ophalen. Het bleek een heel bijzonder moment: een confrontatie met spullen waar de kinderen enorm aan gehecht blijken te zijn. 'Ik hoop dat de pen niet is verbrand. Die heb ik nog van mijn opa gehad,' hoorde ik een leerling zeggen. Ik realiseerde mij hoeveel waarde gewone spullen kunnen hebben.

Onze zoektocht naar een tijdelijk onderkomen verliep spoedig. Binnen twee weken konden we onze intrek nemen in een ander gebouw. Alle leerlingen kwamen terug. Ze moesten wennen; elke nieuwe omgeving is al lastig voor hen, maar nu helemaal. Ze droegen de geschiedenis van de brand met zich mee. Ik zag het aan ze. Ze waren aangeslagen door de brand. Veel leerlingen namen in de gewone pauze hun tas mee naar buiten, uit angst dat ze nog een keer overhaast al hun spullen moeten achterlaten.

Toen we een aantal weken op de nieuwe locatie zaten, kreeg ik bezoek van de brandweer en de politie. Zij wilden mij inlichten over de brand. Het bleek over de oorzaak te gaan. Al die tijd leefde ik, net als alle anderen, in de veronderstelling dat de brand was ontstaan door een kortsluiting in de verouderde elektrische bedrading, of in de meterkast. Een logische verklaring. Het was immers een oud gebouw. De brandweer en politie haalden mij al snel uit deze droom. Het was geen kortsluiting, maar brandstichting.

Afgelopen week hebben we de vader van een van de leerlingen op bezoek gehad. Hij vertelde ons dat zijn zoon Richard van veertien uiteindelijk had opgebiecht dat hij verantwoordelijk was voor de brand. Toen volgde het hele verhaal. De vader had wel eens eerder een voorval van brand meegemaakt, waarbij later bleek dat Richard het had aangestoken. De vader koppelde dat voorval aan de schoolbrand, kreeg argwaan, stelde vragen en kwam achter de waarheid. De vader had aangifte gedaan om Richard tegen zichzelf in bescherming te nemen, en ter voorkoming van verdere ongelukken.

Al die tijd had Richard niets laten blijken op school. Hij had meegedaan in de lessen alsof er niets was gebeurd. Had niet zijn mond voorbijgepraat of iemand in vertrouwen genomen. De keuze was duidelijk: terugkeer van Richard naar onze school was onmogelijk. Hij was inmiddels in staat van beschuldiging gesteld. Richard is nooit meer op school terug geweest.

Nu stonden we voor de vraag wat te doen met deze informatie. Hoe dan ook zou dit verhaal op een gegeven ogenblik naar buiten komen. Het was beter om zelf de regie te houden over de informatievoorziening naar ouders en media. Dat bleek achteraf een goede keuze te zijn. De collega's kregen het volledige verhaal te horen. Voor de ouders belegden we een speciale avond. We wilden dat bericht niet laten uitgaan per mail of per post. Zoiets vraagt om een persoonlijke benadering, waarbij mensen ook vragen kunnen stellen. Het was een bomvolle zaal. Er is geen wanklank gevallen.

**We hadden iets levensbepalend meegemaakt. Ieder van ons had in een paar tellen gestructureerd moeten handelen en denken. Ter plekke verantwoordelijkheid nemen en pas achteraf erover praten.**

De impact van de brand werkte nog lang door bij het team. Het zorgde voor verbondenheid. In de beleving van iedereen was heel helder dat we samen iets levensbepalends hadden meegemaakt. Ieder van ons had in een paar tellen heel gestructureerd moeten handelen en denken. Zeer gedecideerd en doortastend optreden. Ter plekke verantwoordelijkheid nemen en pas achteraf erover praten.

Met de vader van Richard heb ik nadien nog regelmatig contact gehad. Ik denk er nog vaak aan wat hij als vader heeft moeten doormaken vanaf het moment dat hij van Richard de waarheid te horen kreeg. Wat een stap het geweest moet zijn, om met die kennis naar de politie te gaan. Wij stonden als leiding en leraar voor belangrijke keuzes toen de brand was uitgebroken. Maar die vader, die heeft het pas echt hard voor zijn kiezen gehad.



## Over de auteur

Wouter van der Schaaf werkte zijn hele professionele leven in en voor het onderwijs: als leraar aan een basisschool; als beleidsontwikkelaar voor de onderwijsvakbeweging; nationaal (AOB) en internationaal (Education International). Als programmaleider was hij betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs en de opbouw van onderwijsbonden in ontwikkelingslanden.

Quality Education for All ziet hij als dé maatschappelijke opdracht voor de komende jaren. Wouter van der Schaaf werkt momenteel als zelfstandig publicist en onderzoeker.

Wouter van der Schaaf over de totstandkoming van deze uitgave:

*‘Zo heel moeilijk was het niet om met schoolleiders in gesprek te komen over uitzonderlijke omstandigheden waar zij in hun loopbaan mee zijn geconfronteerd. Heel openhartig spraken zij over de omstandigheden die vroegen om onmiddellijke actie. Om leiderschap. Geen leiderschap uit een boek, maar voortkomend uit onderwijsheid.*

*Sommige van mijn gesprekspartners noemden dat intuïtie, maar alles overziend denk ik dat het meer is dan intuïtie. Het gaat uiteindelijk om het handelen binnen een welbewust gekozen schoolklimaat waar veel schoolleiders veel energie en tijd in steken. Veel van de keuzes die in abnormale omstandigheden moeten worden genomen, kennen hun natuurlijke basis in het reguliere dagelijks werk.*

*De schoolleiders waren bij de gesprekken zonder uitzondering zeer openhartig over hun doen en laten. De meeste gebeurtenissen lagen al enige tijd achter hen. Het had hun de tijd geboden te reflecteren op hun eigen handelen. Leiderschap in uitzonderlijke omstandigheden is naar mijn idee een van de meest onderschatte werkzaamheden van een schoolleider. De pressie komt van alle mogelijke kanten en te midden van al die krachten moet de schoolleider de juiste – eigen – beslissing nemen. De verhalen over het proces en de gemaakte keuzes maakten diepe indruk op mij. En ik hoop ook op de lezer.’*

# Neem een voordelig jaarabonnement **Leiderschap** in de onderwijspraktijk Elk schooljaar vier nieuwe delen voor slechts € 99,-



## Reeds verschenen

*De professionele leergemeenschap in het onderwijs*, Myriam Lieskamp

*Duurzame schoolontwikkeling*, Expertis onderwijsadviseurs

*Omgaan met ouders*, José van Loo

*Succesvolle schoolprofilering*, Edwin Borger

*Strategisch omgaan met onderwijshuisvesting*, Wim Lengkeek

*Onderwijskundig leiderschap*, Jeroen Imants

*Gesprekkencyclus, van betekenisvol naar zinvol*, Suzanne Witteveen, Hans van Willegen & Henk Hendriks

*Onderzoeksmatig leiderschap*, José van Loo, Myriam Lieskamp & Chris Zwart

*Handboek onderwijsrecht*, Noor Dietvorst

*Eigenaarschap, alignment en continuous improvement*, Henk Mulders, Dea Knol e.a.

## In voorbereiding

*Wet werk en zekerheid*, Noor Dietvorst

*Kansrijke medezeggenschap*, Hans van Dinteren

*Druk, druk, druk: slimmer organiseren in het onderwijs*, Annemieke Schoemaker

*Creatieve veranderingsprocessen*, Erna Reiken

*Leidinggeven aan pedagogische sensitiviteit*, Anouke Bakx e.a.

*Basis- en complexe vaardigheden*, Hanna de Koning

*Stimulerend toezicht*, Gerard Zegers

 [Voor meer informatie klik hier.](#)



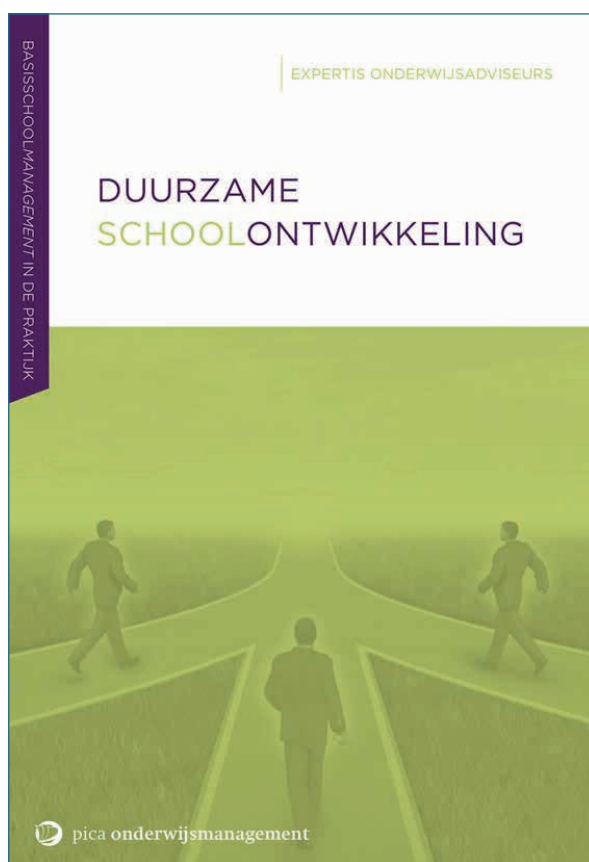
Dit boek beschrijft de theorie van een professionele leergemeenschap en geeft een aantal voorbeelden uit de onderwijspraktijk én praktische tips waarmee u direct aan de slag kunt.

*'Voor onderwijzers die echt begaan zijn met het leren van leerlingen en dit leren ook willen verbeteren, is dit boek eigenlijk een must.'* – **Letop.be**

*'De professionele leergemeenschap is een aanrader voor ieder die een steentje wil bijdragen aan het ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap.'* – **Arja Kerpel, Wijleren.nl**

ISBN 9789491806131

Voor meer informatie [klik hier](#)



Iedere school wil schoolsucces voor alle leerlingen. Voortdurend speelt de vraag op school, bij schoolleiders en bestuurders: hoe bewerkstelligen we dat? Kunnen we het als school nog beter doen? Schoolverbetering kun je methodisch aanpakken. In dit boek wordt het onderwerp Duurzame Schoolverbetering nader uitgewerkt.

ISBN 9789491806148

Voor meer informatie [klik hier](#)

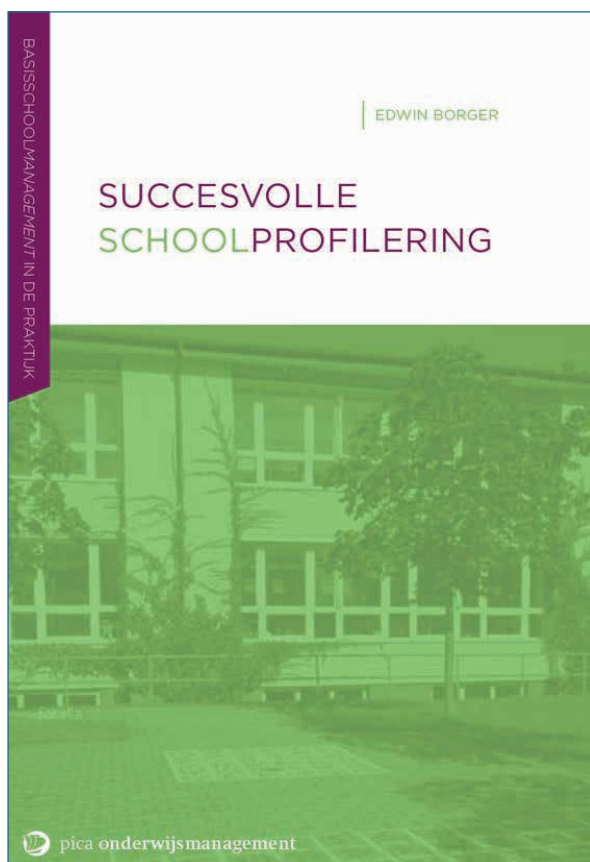




Goed omgaan en samenwerken met ouders draagt bij aan het welbevinden, de ontwikkeling en de schoolresultaten van de kinderen. Dit praktijkboek maakt duidelijk hoe leraren, intern begeleiders, schoolleiders en bestuurders ieder vanuit hun eigen taak het contact met ouders kunnen vormgeven. Het geeft aan wanneer je op elkaar mag rekenen. Het gaat niet om een individuele, maar om een collectieve verantwoordelijkheid. Hoe zet je die om in de daadwerkelijke omgang met ouders?

ISBN 9789491806162

Voor meer informatie [klik hier](#)



Schoolprofilering is erop gericht om uit de enorme breedte en diversiteit van onderwijsactiviteiten een rode draad te halen die de verschillende activiteiten bundelt tot een eenduidig geheel. Door te zoeken naar die rode profieldraad kunnen activiteiten met elkaar worden verbonden zodat zowel intern als extern een duidelijk beeld ontstaat van de bedoelingen en de kracht van de school.

ISBN 9789491806155

Voor meer informatie [klik hier](#)



Dit boek neemt de lezer mee in de verkenning van het landschap van de onderhuisvesting vanaf 2015. Wat betekent het dat de verantwoordelijkheid voor de huisvesting meer bij de besturen komt te liggen? Welke risico's zijn daaraan verbonden, maar ook welke kansen? Hoe ziet de nieuwe verhouding met de gemeente eruit?

*'Strategisch omgaan met onderwijshuisvesting is aanbevolen kost voor iedereen die de komende jaren vorm en inhoud moet geven aan onderwijshuisvesting. En verplichte stof voor schoolbesturen met een toegenomen huisvestingsverantwoordelijkheid!'* **Martijn Kogelman, HEMM**

ISBN 9789491806322

Voor meer informatie [klik hier](#)



De vraag in dit boek is, hoe onderwijskundig leiderschap in de basisschool van de 21e eeuw gestalte krijgt en een duurzame bijdrage kan leveren aan beter leren en beter onderwijzen. In *Onderwijskundig leiderschap* wordt onder andere aandacht besteed aan opbrengstgericht werken, professionele ruimte en professionele ontwikkeling. Het boek brengt inzichten en vragen bij elkaar in praktische antwoorden en oplossingen.

ISBN 9789491806247

Voor meer informatie [klik hier](#)



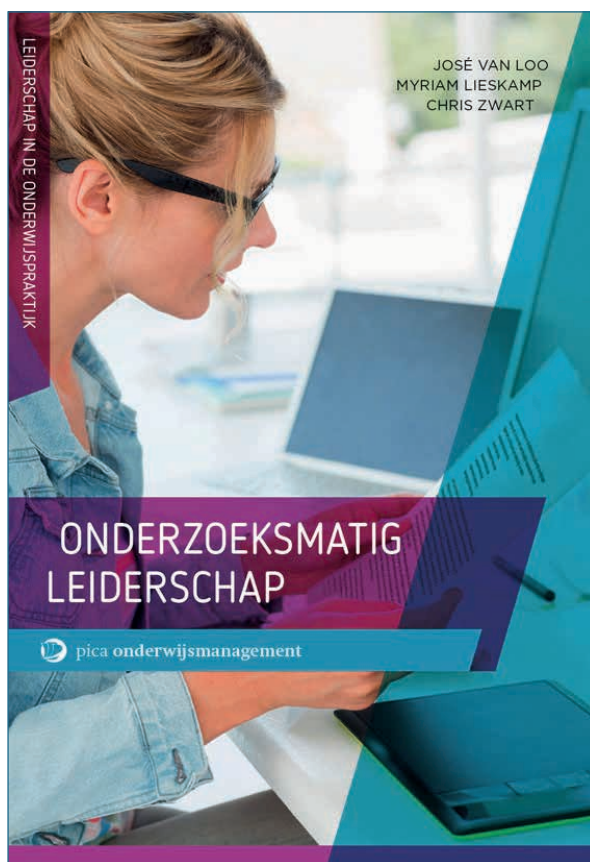


Hoe zorg je voor een betekenisvolle gesprekkencyclus? Het boek *Gesprekkencyclus: van zinvol naar betekenisvol* biedt een breed scala van slimme en effectieve ideeën, tips en adviezen.

U leest in het boek onder meer welke instrumenten u kunt inzetten, wat u moet weten over belangrijke juridische aspecten, wat u het beste kunt doen bij disfunctionerende medewerkers én bij medewerkers die excelleren, en – ook – wat u vooral niet moet doen, in de ‘Top 10 om een gesprekkencyclus te laten mislukken’.

ISBN 9789491806421

Voor meer informatie [klik hier](#)



Schoolleiders en bestuurders kunnen schoolteams inspireren en helpen om richting te bepalen en praktijkgericht onderzoek in de school bevorderen. Dit boek laat zien hoe dit kan op een manier die verder gaat dan het verzamelen van data en biedt daarmee een breed perspectief op onderzoekend veranderen in de dagelijkse onderwijspraktijk.

ISBN 9789491806407

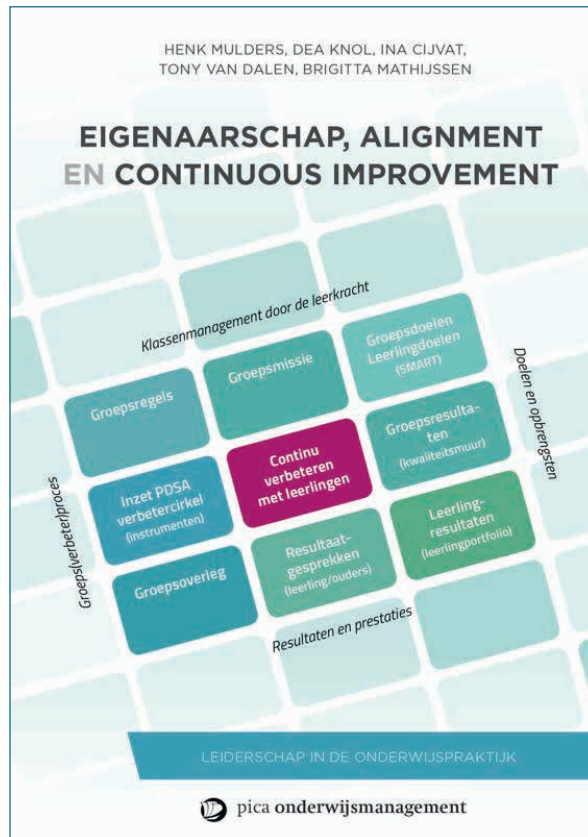
Voor meer informatie [klik hier](#)



Dit compacte boek voor onderwijsrecht is geschikt voor alle schoolleiders, managers, stafmedewerkers en medezeggenschapsraden in het primair onderwijs die op 1 januari 2016 willen beschikken over een up-to-date overzicht van bestaande en toekomstige wet- en regelgeving. Uitgangspunt daarbij is dat het schoolbestuur aan de hand van deze praktijkgerichte uitgave weet wat er mag en moet richting alle belanghebbenden die een rol spelen in het onderwijs, zoals ouders, leerlingen, personeel en overheid. De bijzondere rechtspositie van ouders, leerlingen en de medezeggenschapsraad komt daarbij uitgebreid aan bod.

ISBN 9789491806711

Voor meer informatie [klik hier](#)



In *Eigenaarschap, alignment en continuous improvement* presenteren wij een samenhangende aanpak, waarbij resultaten van verschillende onderzoeken in de praktijk worden toegepast. We laten zien hoe je het voor elkaar kunt krijgen dat leerlingen, medewerkers en bestuurders zich eigenaar gaan voelen van hun eigen leerproces en de collectieve ambitie. De werkwijze van het team staat daarbij model voor de werkwijze die de leerkracht met zijn leerlingen in de praktijk brengt. Wij noemen dat alignment, of in het Nederlands ‘parallele processen’ of ‘congruentie’.

ISBN 9789491806728

Voor meer informatie [klik hier](#)