

# DE ENERGIE VAN DE BAAS

De kinderen, uw teamleden en de ouders, ze hebben allemaal direct in de gaten hoe de vork in de steel zit: ze zien meteen of het verhaal van hun directeur echt is of dat hun directeur zijn werk alleen doet omdat het moet.

Nico Eigenhuis - [www.animaz.nl](http://www.animaz.nl)

Als u uw verhaal vertelt over de ontwikkeling naar passend onderwijs en u voelt zelf de urgentie en gedrevenheid om hiermee alle kinderen een bij hen passende onderwijssituatie te bieden, dan zullen ook de kinderen, de teamleden en de ouders “ervoor gaan”. En andersom, als u er zelf niet zo in gelooft, dan zullen ook de mensen om u heen minder gemakkelijk hun beste beentje voorzetten.

Het ontstaan van succesvol passend onderwijs wordt dus sterk bepaald door de “energie van de baas”. Met baas bedoel ik hier niet alleen de schoolleider, maar ook de algemene directie en het College van Bestuur op het bestuursbureau en de Raad van Toezicht. Van leerkrachten

kan moeilijk verwacht worden dat ze zich ten volle inzetten als “de bazen” geen urgentie en gedrevenheid uitstralen. John Kotter, een bekend auteur van literatuur over leiderschap en management, schrijft in zijn boek “A sense of urgency” dat veranderingen in organisaties alleen succesvol tot stand komen als het handelen en de houding van “de baas” uitstralen dat het belangrijk is dat we de nieuwe ontwikkeling aangaan. Dat uitstralen is alleen effectief als de leiding van de organisatie oprecht, eerlijk en overtuigd is van de noodzaak van de vernieuwing. Over het gevoel van urgentie gaat het in dit artikel. Niemand krijgt een gevoel van urgentie als de baas hem vertelt dat we dingen zullen móeten doen. Dan komen er hooguit goedgebedoelde, maar veelal tot mislukken

gedoemde pogingen. Een gevoel van urgentie kan wel ontstaan als de baas aanstuurt om gezamenlijk te gaan nadenken over de opdracht die we hebben en hoe we dingen kunnen doen die kinderen helpen om echt te gaan leren. “De baas” moet motiveren en inspireren.

Hiernaast een vergelijking van motiveren en inspireren door leiders. Het eerste zet aan tot actie. Het tweede leidt tot een (gezamenlijk) gevoel van urgentie.

---

**“ALS U ER ZELF NIET ZO IN GELOOFT,  
DAN ZULLEN OOK DE MENSEN OM U  
HEEN MINDER GEMAKKELIJK HUN  
BESTE BEENTJE VOORZETTEN”**

---

Op 28 augustus 1963 hield Martin Luther King zijn beroemde speech en sprak hij de woorden “I have a dream... that one day this nation will rise up...” Daarmee inspireerde hij niet alleen de 200.000 mensen die bij het Lincoln Memorial aanwezig waren,

maar miljoenen mensen over de hele wereld waaronder politici en andere beleidsmakers. Wat zou er gebeurd zijn als hij de mensen gemotiveerd had om actie te ondernemen om eindelijk gelijke rechten voor alle mensen tot stand te brengen?

De energie van deze (onbenoemde) baas kwam van binnenuit, was bezielend, diende de mensheid, werkte nog steeds door, was gericht op de verantwoordelijkheid van mensen, daagde de mensen en de maatschappij uit om het ècht anders te gaan doen, was gericht op de intenties en de idealen van mensen en leidde tot een wereldomvattend gevoel van urgentie. Dit zijn precies de essenties van “inspireren” zoals die in de figuur hiernaast genoemd worden.

Motiveren	Inspireren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stimuleren en prikkelen</b> “Ga aan het werk met groepsoverzichten en groepsplannen, want dat maakt het onderwijs beter!”</li> <li>• <b>Indruk maken</b> “Hoe kunnen we tot de 52 excellente scholen van Nederland gaan behoren?”</li> <li>• <b>Motivatie werkt op korte termijn.</b></li> <li>• Aandacht wordt gericht op een resultaat of een <b>product</b>, zoals het gebruik van een groepsplan.</li> <li>• Het huidige werken wordt <b>aangevuld</b>.</li> <li>• Gericht op <b>gedrag</b> van leerkrachten.</li> <li>• Leidt tot het <b>voldoen aan de formele eisen</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bezielen</b> “We hebben de opdracht onze kinderen het beste onderwijs te geven dat in onze mogelijkheden ligt. Laten we daar met elkaar naar op zoek gaan!”</li> <li>• <b>Dienen</b> “Laten we op zoek gaan naar hoe onze kinderen het beste leren!”</li> <li>• <b>Inspiratie werkt continue door.</b></li> <li>• Aandacht wordt gericht op het <b>leren en de ontwikkeling</b> van kinderen.</li> <li>• Het huidige werken wordt <b>uitgedaagd</b> om het echt anders en beter te gaan doen.</li> <li>• Gericht op <b>intenties en idealen</b> van leerkrachten.</li> <li>• Leidt tot een gezamenlijk <b>gevoel van urgentie</b>.</li> </ul>

### Wat betekent dit voor u als schoolleider?

Wat kunnen wij als schoolleiders leren van de essenties van “inspireren”, zoals genoemd in het rechterdeel van de tabel? Hieronder staat een aantal concrete vertalingen voor uw persoonlijk en professioneel gebruik:

- Werk vanuit een gevoel van urgentie dat de kinderen op uw school allemaal, geen enkele uitgezonderd, recht hebben op het beste onderwijs dat u samen met uw team kunt bieden. Vertel dit verhaal steeds weer; aan de kinderen, aan de ouders en aan uw teamleden.
- Ga samen met uw team voor elk individueel kind op zoek naar de situatie waarin hij of zij het beste kan leren. Dat betekent niet dat er individueel onderwijs gegeven moet worden, maar wel dat kinderen in interactie met anderen op hun eigen wijze en naar hun eigen voorkeur aan het leren gaan.
- Vraag van uw teamleden dat ze, elke dag opnieuw, nadenken over “wat heeft dit kind nodig en wat kan ik doen om het leerproces bij dit kind beter te maken?”
- Vraag van leerkrachten te denken vanuit de onderwijsbehoeften van het kind en niet vanuit de leerstof en het leermateriaal dat voor handen is.
- Vraag leerkrachten regelmatig of ze nog aan het werk zijn vanuit de door henzelf gevoelde intenties en idealen.

Uw energie op deze wijze inzetten, als baas van een transformatieproces naar passend onderwijs, zal u en uw team ongetwijfeld veel voldoening kunnen geven.