

4.1 Leidinggeven in de klas

4.1.1 Structuur bieden

Je zelfmanagement komt ook tot uiting in het maken van structuren in en voor de klas. Voor je leerlingen kun je jouw grenzen dan duidelijk aangeven. Dat geeft ze een gevoel van veiligheid, rust, structuur en duidelijkheid. Hoe begint een les, welke regels zijn er, hoe sluiten we de les af? Die structuur kun je in de klas het best meteen aan de start van het schooljaar neerzetten. Als je te los begint en daarna de teugels aan moet halen, kost het meer moeite om structuur en orde te scheppen.

Veel beginnende leraren willen echter te aardig gevonden worden. Daarom stellen ze geen grenzen of grijpen ze pas in als de grens al ruim is gepasseerd. En dat lijken leerlingen onmiddellijk te ruiken. Vriendelijkheid en contact gaan daarom bij een leider samen met gedecideerdheid. Jij hebt de leiding en neemt uiteindelijk de beslissingen. Grenzen trek je ruim voor de streep zodat je een veilige marge houdt. Beslissingen deel je vriendelijk mee, maar duidelijk en zonder aarzelingen.

Nr.	Onderdeel	Korte toelichting
1	Regels	Wat spreken we af? Hoe gaan we met elkaar om? Hoe begint de les? <i>"Als ik praat zijn jullie stil"</i> , <i>"We luisteren naar elkaar"</i> , enzovoorts.
2	Belonen en straffen	Aangeven waar je grenzen liggen en die vervolgens bewaken.
3	Consequent zijn	Regels worden in 100% van de gevallen opgevolgd. Als jij een regel de ene keer toepast en de andere keer niet, dan wordt die regel niet langer serieus genomen. Blijkbaar zijn er uitzonderingen dus... waarom nu niet? N.B. Consequent zijn is niet hetzelfde als star zijn.
4	Heldere communicatie en instructie	Duidelijke uitleg met passende voorbeelden.
5	Heldere lesstructuur	Geef aan het begin van de les aan wat er op het programma staat. Ga uit van de eindtermen en plan terug in de tijd. Werk met het einddoel voor ogen.
6	Vorbereiding	Bereid je altijd goed voor. Denk vooraf na over: doel, jouw activiteiten, die van de leerlingen, lesovergangen en wat er mis kan gaan.
7	Variatie	Structuur is belangrijk, maar sla hier niet in door. Varieer met lesvormen.

Mensen in het algemeen, maar zeker ook de leerlingen uit de lagere klassen, zijn veel meer gevoelig voor beloning dan voor straf. Vergeet daarom vooral niet iedereen te belonen voor een aange-

name houding of prettig gedrag tijdens de les. Belonen, kortom, doe je door een positieve houding aan te nemen en door aandacht te geven. Door een snelle blik te geven, complimenten uit te delen voor werkhouding en inzet, door aandacht te geven, door een grapje te maken. Let erop dat je evenveel positieve aandacht geeft aan elk van je leerlingen. Jij wilt gezien worden, maar een leerling ook.

VOORBEELD: Ze zeggen op deze school dat je uniek bent, maar ik merk er niets van. Het begint al op dag één, als je gaat inloggen op de computer: je inlognaam is niet je eigen naam, maar een nummer. En na zes weken les weten ze nog niet hoe je heet. Alleen als je je niet gedraagt, kennen ze je naam. Uniek? Een uniek nummer misschien, maar geen uniek persoon.

Joerim (13), brugklas vwo

Hoe goed je het ook wilt doen: leerlingen zullen je structuren doorbreken en grenzen overschrijden. Bereid je daarop voor en oefen om op een manier te reageren die bij jou past. Vermijd de traditie van een waarschuwing bij één overtreding, een pagina overschrijven bij twee overtredingen. En vergeet het stelsel van eerst twee waarschuwingen en dan straf. Daarmee geef je leerlingen een vrijbrief voor twee overtredingen; maal dertig leerlingen maakt dat zestig keer onrust. Regels moeten er zijn en nagekomen worden, maar reageer overeenkomstig de grootte van de overtreding, dus een kleine overtreding met een kleine reactie. En reageer onmiddellijk! Geef overtredingen geen kans om uit te groeien tot een forse overtreding of een aaneenschakeling van incidenten. Reageer bijvoorbeeld met duidelijke lichaamstaal: rechtop, oogcontact, besliste mimiek, enzovoorts. Ook daarmee kom je tegemoet aan de wens van leerlingen. Naast vriendelijkheid en begrip willen leerlingen namelijk ook een docent die de touwtjes in handen heeft.



Reageer met besliste mimiek

4.1.2 Sfeer bewaken

Een groot aantal tips om te werken aan een positieve sfeer in de klas ben je al tegengekomen in hoofdstuk 2 en 3. We zetten ze nog een keer voor je op een rijtje en vullen ze aan met extra aandachtspunten.

Nr.	Onderdeel	Korte toelichting
1	Relatie onderhouden	Investeer in de relatie met je leerlingen. Neem een positieve houding aan, luister naar je leerlingen, toon belangstelling, geef aandacht, vertrouw ze totdat het tegendeel is bewezen, enz.
2	Lach	Denk aan de kracht van de lach.
3	Openheid	Wees eerlijk en open over je bedoelingen. Zo kweek je vertrouwen en laat de reciprociteit voor je werken.
4	Humor en zelfspot: regel nr. 6	Ook docenten hebben hun mindere momenten. Benader deze met humor en zelfspot. Regel nr. 6 luidt: neem jezelf niet al te serieus! Let op de humor die de leerlingen onderling bezigen. Is die opbouwend? Wordt er gelachen mét elkaar of om elkaar?
5	Omgeving	Zorg voor een opgeruimd en gezellig lokaal.
6	De eerste les	De eerste les zet vaak de toon voor de volgende lessen. Maak contact met de groep (zowel verbaal als non-verbaal), <i>leer hun namen zo snel mogelijk</i> , wees vriendelijk en tegelijkertijd beslist, neem een zelfverzekerde (maar niet arrogante) en ontspannen houding aan, vertel iets over jezelf, enz.

PRAKTIJK: Als de les wat moeizaam is verlopen, eindig ik met iets leuks. Dan gaat iedereen tenminste met een goed gevoel weg.

Meike (23), docent

Structuur en sfeer hebben veel met elkaar te maken. Door duidelijke afspraken te maken, voelen leerlingen zich veilig en dat komt de sfeer ten goede. Voor alle duidelijkheid: afspraken maken is geen eenrichtingsverkeer. Betrek de leerlingen erbij. Luister naar hen. Hoe ziet volgens de leerlingen een prettige leeromgeving eruit? De gespreksmodellen Hefboom en Spoor uit het vorige hoofdstuk kunnen je hierbij prachtig helpen. Dan bouw je samen, coactief, een huis van afspraken over hoe jullie willen dat het gaat in de klas. In het volgende kader vind je daarvan een blauwdruk.

BLAUWDruk: *Klassikaal werken met Hefboom en Spoor*

Als je Hefboom en Spoor blindelings kunt toepassen in gesprekken met leerlingen, kun je deze modellen ook gaan toepassen in gesprekken met de hele klas. Hieronder volgt een mogelijke aanpak in drie fases:

Geef leerlingen inzicht in wat ze belangrijk vinden (hun doelen en behoeften).

Maak afspraken over activiteiten en gedrag.

Leef afspraken correct na.

Fase 1: Geef leerlingen inzicht

In de voorbereiding denken de leerlingen na over de sfeer in de klas en wat zij daarin belangrijk vinden. Je kunt ze daarbij ondersteunen met een opdracht die aanzet tot zelfreflectie, zoals onderstaande vragen en antwoorden.

Wanneer heb jij het naar de zin in de klas?

Ik heb het naar mijn zin als al mijn klasgenoten..., als de docent..., als het lokaal... (bijvoorbeeld opgeruimd is), als de les...

Ik kan daaraan meehelpen door...

Je kunt daarbij ook gebruikmaken van een metafoor. Stel je voor dat de klas een expeditie onderneemt naar een onbewoond eiland. Wat is belangrijk tijdens de expeditie? Gebruik je fantasie en sluit aan bij de belangstelling van de klas. Laat de kinderen individueel nadenken of laat ze werken in groepjes. Zorg dat de kinderen zich vrij voelen om de dingen op te schrijven die ze belangrijk vinden. Maak contact met de klas. Denk aan LOOPGAAS² en de Wissel (luisteren en omgaan met belangentegenstellingen).

Fase 2: Maak afspraken over activiteiten en gedrag

De tweede fase bestaat uit een dialoog met de klas of met groepjes leerlingen. Zet je nieuwsgierigheidknop op tien en laat je verrassen door wat de leerlingen van jou vragen en van de tips die ze je geven. Die dialoog kun je (met behulp van LOOPGAAS²) aldus structureren.

Stap	Verbale actie	Uitkomst
1	Spreek met de leerlingen over hun wensen wat betreft de sfeer in de klas. Laat hen aangeven wat ze minder willen (onrust, duwen en trekken, spullen afpakken, enz.) en wat ze meer willen zien (tijd om alvast een start met huiswerk te maken, stilte, concentratie, enz.). Niet iedereen heeft dezelfde wensen (dus gebruik een Wissel).	Twee flip-overvellen: 1. Meer 2. Minder
2	Bespreek wat de leerlingen zelf willen of kunnen doen om de sfeer te veranderen. Zet daarnaast wat jou is gevraagd en wat jij wilt doen.	Twee flip-over vellen: 1. Jullie bijdrage 2. Mijn bijdrage
3	Je zult zien dat er verrassend veel overeenkomsten zijn tussen de twee flappen. Maak afspraken (Hefboom) over hoe je omgaat met 'Onze bijdrage'. Laat de leerlingen de afspraken zelf (in groepjes) op papier zetten.	Maak er één kop boven: 3. Onze bijdrage Vellen met afspraken
4	Verzamel alle afspraken, controleer ze nog eens samen, maak een foto en mail die iedereen toe.	Duidelijkheid over koersverandering

Fase 3: Leef afspraken correct na

Het is vanaf dat moment heel belangrijk dat jij de gemaakte afspraken serieus neemt en dat ook (non-verbaal) laat zien. Hou je stipt aan jouw deel en geef complimenten zodra je ziet dat de leerlingen zich fijn houden aan 'Onze bijdrage'. Nodig de leerlingen regelmatig uit om hulp te vragen om zich te kunnen houden aan 'Onze bijdrage'. Geef:

- individuele aandacht aan alle leerlingen (ieder op zijn tijd);
- ruime aandacht aan de zaken die jij hebt toegezegd te doen;
- gelegenheden (meetmomenten) aan de hand waarvan iedereen kan bepalen of de koers nog juist is.

Stel zo nodig afspraken bij aan de hand van 'nieuwe feiten en voortschrijdend inzicht'. Bedenk: er zijn geen fouten, er is alleen feedback.

Klassikale afspraken kunnen betrekking hebben op zowel omgangsvormen (lachen mét elkaar) als op leerprestaties. Je kunt dit model uiteraard ook gebruiken om een begin te maken met inhoudelijk differentiëren in je lessen. Niet iedereen gaat even hard, niet iedereen wil evenveel. Spoor en Hefboom in de klas maken het mogelijk om in groepjes in verschillende snelheden te werken aan ieders doelen.



4.1.3 Positief herkaderen

Bij het managen van je goede humeur helpt het om dat wat je meemaakt positief te herkaderen. Positief herkaderen is: ervan uitgaan dat elk gedrag een positieve intentie heeft en die positieve intentie benoemen. Wat zie jij? Zie je een groepje hangjongeren dat zijn tijd beter kan besteden of een groepje jongeren dat samen aan het leren is wat vriendschap kan zijn en niet kan zijn? Zie je een leerling die boos is of een leerling die zijn hart lucht? Andere voorbeelden die veel mensen aanspreken, hebben te maken met het opvoeden van een puppy.

De puppy:	Perspectief 1: positief herkaderen	Perspectief 2: ze is stout
Knaagt aan stoel	Heeft behoefte om te kauwen. Hoe kan ze die bevredigen met behoud van meubels?	Mag niet! Stoute hond! Foei! Hoe leren we dat af?
Blaft aan de voordeur	Wil ons ergens op attenderen. Waarop? Neemt een taak op zich. Hoe nuttig is die?	Mag niet, foei! Denk aan de burens. Stop nu! Welke straf geef ik nu?
Komt niet als we roepen	Snapt niet wat we bedoelen. Hoe kunnen we dit commando trainen?	Ongehoorzaam! Waarom wil ze niet luisteren?
Piept en loopt naar de deur	Wat is er aan de hand? Tijd voor een plasjepoepje? Behoeft aan werk? Wat is nu nodig?	Ze bedelt om aandacht. We zijn net uit geweest. Laat me met rust. Ga af! Hoe krijg ik rust?

Als je bijna als van nature positief kunt herkaderen, komt die vaardigheid van pas in situaties waarin de spanning oploopt. Bijvoorbeeld als je een groepje leerlingen wilt aanspreken op hun gedrag. De kern is dat je daarbij eerst contact maakt, rustig en vriendelijk blijft en van daaruit het gedrag eerder klein houdt dan dat je het opblaast. Stel, er liggen kapotte flesjes op de grond. Als je positief herkadert, zeg je iets als het volgende: "Goedenavond jongens. Hebben jullie het gezellig? Jongens, er spelen hier morgen kleine kinderen en die kunnen met hun voetjes in het glas trappen. Zouden jullie die flesjes heel willen laten? Zet ze maar hier onder de vuilnisbak. Bedankt, jongens!" Daarop niet wachten en rustig weglopen (Kaldenbach 2008). Als je in een situatie als deze moet beginnen met bedenken wat positief herkaderen zou kunnen zijn en hoe je het kan doen, dan is de kans groot dat

je reflexief systeem het overneemt en dat je in de aanvalshouding zult schieten. Dan weet je bijna zeker dat je poging averechts zal werken.

Positief herkaderen verandert dus je uitstraling enorm, zeker als je daarbij ook Regel Nummer 6 volgt (Zander & Zander 2002). De regel luidt aldus: "Neem Jezelf Niet Zo Serieus!". Uiteraard doe je je werk zo goed mogelijk, en uiteraard maak jij ook fouten. Uiteraard knoei jij ook een keer met koffie op je nette bloes. Uiteraard heb jij ook op een onverwacht moment een totale black-out. Wie niet? En hoe reageer je daarop? Stort je wereld in? Of kun je het af met een lach? Regel Nummer 6 geeft aan dat je rampen mag inkaderen als leermomenten. Regel 6 wil niet zeggen dat je jezelf maar moet kleineren, te kijk zetten, het pispaaftje maken. Maar wel dat je ook gerust een keer hartelijk om jezelf mag lachen. Leerlingen zullen je waarderen om dit rolgedrag.

4.1.4 Uitstraling

Stel je hebt een dvd met daarop opnames van docenten die staan les te geven. Pak daaruit fragmenten van twee seconden. Zet het geluid uit en laat deze superkorte fragmenten zien aan studenten die deze docenten nooit hebben gezien en niet kennen. Vraag de studenten deze docenten te beoordelen op hun pedagogische kwaliteiten. Vergelijk deze beoordelingen met die van leerlingen die al enkele maanden les krijgen van deze docenten. Wat blijkt? De beide beoordelingen komen griezelijk overeen, zo blijkt uit onderzoek van de psycholoog Ambady (1993).

Wat kunnen we uit dit onderzoek precies concluderen? Dat uitstraling heel belangrijk is, want anderen baseren hun oordeel van jou op hoe jij non-verbaal overkomt? Dat de eerste indruk die jij maakt heel hardnekkig is, want na maanden komt het beeld dat anderen van jou hebben nog steeds overeen met het beeld dat zij zich bij de eerste kennismaking hebben gevormd? Dat je in een oogopslag kunt zien of iemand bepaalde kwaliteiten wel of niet in huis heeft? Waarschijnlijk zijn alle drie de verklaringen aannemelijk: uitstraling is belangrijk, de eerste indruk erg hardnekkig en soms kun je inderdaad onmiddellijk zien over welke eigenschappen iemand beschikt.

Het is hoe dan ook verstandig om bewust aandacht te besteden aan je uitstraling, de eerste indruk die je maakt, de eerste les die je geeft en je eigen ontwikkeling. Welke houding hoort daarbij? Hoe maak je een goede (eerste) indruk? Volgens leerlingen is de ideale docent iemand die bepaalt wat er in de klas gebeurt, maar tegelijkertijd vriendelijk en begripvol is. Hoe ziet zo'n leider eruit? Hierna volgen enkele tips. Als je ze opvolgt, bouw je voor jezelf een structuur die je helpt om uit de stress te blijven en weloverwogen te kunnen handelen onder controle van het bewuste deel van je brein.

Middelen	Do's	Don'ts
Reciprociteit	Je geeft het goede voorbeeld.	Regels gelden voor jou niet; jij bent immers de baas.
Congruentie	Er is overeenstemming tussen wat je zegt en wat je uitstraalt.	Je lichaamstaal verraadt dat je niet achter je woorden staat.
Authenticiteit	Hou het dicht bij jezelf. Wees zo veel mogelijk eerlijk.	Toneelspelen. Adviezen van collega's opvolgen waar je niet achter staat.
Oogcontact	Met de hele groep. Durf te kijken. Ervaren docenten kijken doorgaans langer zonder onderbrekingen de klas in.	Lastige leerlingen worden niet aangekeken. Je kijkt slechts kort naar de klas en veel in je lesboek of naar het bord.

HOOFDSTUK 4 Leidinggeven aan jezelf

Middelen	Do's	Don'ts
Zichtbaar zijn, ruimte innemen, aanwezig	Zichtbaar voor alle leerlingen. Aan het begin van de les sta je bijvoorbeeld bij de deur om de leerlingen te ontvangen.	Je verstopt je achter barrières als bureau, stapels lesmateriaal, enz.
Overzicht houden	Zelf kun je ook de klas goed zien. Je merkt op wat er speelt of gaande is.	Je merkt niet op dat iemand al minutenlang de vinger opsteekt, dat briefjes rondgaan, enz.
Verstaanbaar spreken	Luid en goed hoorbaar, goed articulerend.	Mompelen, woorden inslikken.
Variatie in stem	Leg accenten, wissel van toonhoogte, volume en spreesnelheid.	Eentonig spreken.
Vriendelijk gezicht	Vriendelijk, doch beslist.	Voortdurend streng kijken. Je gezicht is vertrokken van woede of staat strak en gespannen.
Rustig blijven	Ontspannen, rustig spreken.	Schreeuwen.
Zelfverzekerde houding	Sta stevig met beide benen op de grond, hou schouders en armen ontspannen, het hoofd en lichaam rechtop.	Ellebogen tegen het lichaam klemmen, armen kruisen, vuisten ballen, jezelf vasthouden, opgetrokken schouders, hangend hoofd, enz. Nonchalante houding.
Rustige, vloeiende bewegingen	Met ontspannen spieren.	Aarzelend, onrustig, ijsberend.
Hoogte	Staan.	Zitten.
Eerste indruk	Een goede voorbereiding. Vooral in het begin je <i>eigen</i> strategie bepalen en toepassen. Hier heb je het hele jaar profijt van.	Denken: "Ik zie wel". Tips van anderen opvolgen waar jij je eigenlijk niet lekker bij voelt.
Kleding	Verzorgd. Vooral de eerste dag (eerste indruk): net iets netter dan gebruikelijk.	Op de eerste dag in slobberkleding verschijnen. Onverzorgd eruitzien. Net zo 'jong en snel' willen zijn als de kinderen in je klas.
Onmiddellijke reactie	Beginnend rumoer opmerken en meteen (op gepaste wijze) reageren.	Pas reageren als de situatie uit de hand loopt. Op kleine overtredingen overspannen reageren.
Strijd vermijden	Geef aan dat je er na de les op terugkomt.	Onder de les de strijd aangaan.
Formuleer positief en bekrachtig gewenst gedrag	Maak duidelijk welk gedrag je wel wilt zien ("Alle iPods in de tas graag!"). Benoem ook wat er goed gaat ("Jongens, wat fijn dat jullie de laatste 10 minuten zo rustig aan het werk zijn.").	Alleen aangeven wat je niet wilt zien of horen ("Ik wil hier geen iPod zien.").

PRAKTIJK: Weet je wat de mentor laatst zei? Als er een top tien zou bestaan van de vervelendste klassen, zouden wij bovenaan staan. Ik vond het wel een beetje apart dat ze dat hardop zei, maar het verbaasde me niet. Wij zijn vaak ook vervelend voor de leraren; maar niet voor iedereen, hoor! Alleen bij de "zwakke" types zijn we naar. Bij de leraren die niet de hele tijd mopperen of schreeuwen en spannende lessen geven waar we ook af en toe iets leuks mogen doen, daar zijn we eigenlijk heel lief.

Joerim (13), brugklas vwo

Contact maken op school

Samengevat:

- De ideale docent is begripvol en vriendelijk, maar heeft de touwtjes stevig in handen. Daar hoort een non-verbale houding bij die dit uitstraalt.
- Structuur zorgt voor orde en rust in de klas. Breng structuur aan vanaf het begin, dan kost dat de minste orde.
- Maak samen met je klas heldere regels en pas die regels eenduidig en consequent toe.
- Positieve feedback en een positieve houding werken beter dan dreigen en straffen.

142

4.1.5 Mentorgesprekken: cyclus en voorbereiding

Een coachende leider delegeert klussen aan medewerkers en houdt vervolgens in periodieke gesprekken een vinger aan de pols. Zo'n gesprek is erop gericht dat de medewerker kan groeien en