



'Houd oog voor de leerling en krijg ze aan de gang'

Morris Oosterling in gesprek met Hans Mathijssen, voormalig conrector Willibrord Gymnasium Deurne.

Hans en ik kennen elkaar uit de tijd dat ik secretaris van het curatorium van het gymnasium was. Later is dit omgevormd tot algemeen (toezichhoudend) bestuur. Ik heb Hans langere tijd niet gezien en dus praten we eerst bij, voor we aan mijn interviewvragen beginnen. Ik vind Hans op zijn kamer, waar ik hem voor de bestuursvergaderingen ook vaak zag zitten werken. Het is fijn om weer op deze prettige school terug te zijn, dat heb ik elke keer als ik hier ben.

Ik leer Hans aan de hand van dit interview op een nieuwe manier kennen. Zo hoor ik dat Hans op de middelbare school geïnspireerd is geraakt om het onderwijs in te gaan: zijn docent aardrijkskunde Peter Trommar kon zo levendig vertellen en de groep geboeid houden, dat wilde Hans ook. Niet lang geleden is Hans naar een college van Peter toegegaan. De zaal zat barstensvol en er bleken veel meer oud-leerlingen van de docent in de zaal te zitten. Stuk voor stuk geïnspireerd door de wijze waarop Peter zijn verhaal weet over te brengen. Hans noemt het charisma en de persoon van deze docent als essentiële elementen van diens onderwijs.

Na zijn middelbare school heeft Hans Sociale Geografie gestudeerd in Tilburg. Hans is zijn loopbaan begonnen als onderzoeker, maar merkte al gauw dat hij toch echt voor de klas wilde. Hij heeft eerst bij een andere school gewerkt, maar kwam al snel op het Willibrord Gymnasium terecht. Hier is hij gebleven. Hij heeft als docent Aardrijkskunde en Economie gewerkt, is voorzitter geweest van de pera, en vanaf zijn 36^e is hij conrector van de school geweest.

“Ik had een slecht gesprek bij mijn sollicitatie. Ik had geen idee wat van mij als leider werd verwacht, maar ik ben het toch geworden. Ik zat tegenover een commissie van 11 man. Ik was de jongste sollicitant en ben het toch geworden.” Hans wil met zijn leiderschap dat de jongeren aan de gang gaan: *“Ik ben het onderwijs ingegaan om kinderen iets te leren.”* Dat heeft hij goed weten over te brengen in dat sollicitatiegesprek en daarvoor heeft hij zich als conrector vele jaren ingezet.

Verandering ontstaat als je stilstaat bij de mens

Hans is altijd conrector gebleven. Er zijn momenten geweest waarop hij overwogen heeft om de overstap te maken naar rector of rector-bestuurder, maar die stap heeft hij nooit willen zetten. *“Ik heb zo goed mogelijk nagedacht over wat mijn rol voor de school kan zijn.”* Hierbij wilde hij meer met het onderwijs bezig zijn, daar ligt ook zijn kracht en motivatie, en daar paste de functie van conrector beter bij. De vraag die bij Hans in zijn werk steeds weer centraal stond: *“Hoe krijgen we de jongeren aan de gang? Dat is het onderwijs, die jongeren die willen eigenlijk wel, maar ergens, door het systeem, worden ze consumptief en gebeurt er niks.”*

Er is een zekere analogie in het werk van de docent en van de conrector, zo valt me op in het gesprek met Hans. Over de rol van docent zegt Hans dat er sprake moet zijn van vertrouwen, dat is de basis om de leerlingen los te kunnen laten. Dat betekent ook dat de leerlingen fouten mogen maken en dat ze daarvan kunnen leren. Dat vinden veel docenten moeilijk, ziet Hans. Maar als het dan wel lukt, dan ontstaat er beweging, ruimte en motivatie en ontstaat de verandering als vanzelf.

“ *Onderwijs is steeds weer loeren en ouwehoeren.* ”

In zijn werk als conrector is hij steeds meer opgeschoven naar het coachen van docenten en daarin pakt hij eigenlijk eenzelfde aanpak. Ook hier staat vertrouwen centraal en draait het in de kern steeds weer om de verbinding die hij heeft met de docenten. Hans noemt in dit licht een training van Alex van Emst, die hij nog voor de millenniumwisseling volgde. Hieruit nam hij mee dat de kern van leiderschap ligt bij de mensen in de organisatie. Het gaat volgens hem daarbij om *“loeren en ouwehoeren.”* Dat is tot op de dag van vandaag een belangrijke les voor Hans: steeds weer de mensen in de beweegstand proberen te krijgen door in gesprek te blijven en stil te staan bij de mens.

Hans heeft vele inspiratiebronnen, waaruit hij belangrijke lessen voor zijn leiderschap heeft gehaald. Hij noemt daarbij overigens een flink aantal collega's met wie hij nauw samenwerkte, en dat typeert Hans als mens. Hans leert van mensen: *“dat kan in feite iedereen zijn.”* Een belangrijke inspiratiebron, die ik specifiek wil uitlichten, is Hans' vader. *“Ik heb van mijn vader geleerd om beslissingen te nemen en ook de dominante kant wel te laten zien en ook je eigen mening naar voren durven brengen.”* In het gesprek leer ik dat Hans dat af en toe in zijn eigen ogen nog sterker zou mogen doen. Hij probeert zelf nog steeds elke dag te leren.

Goed onderwijs mogelijk maken

Toen Hans net conrector was geworden, was hij nog vooral gericht op de leerlingen. Hij typeert zichzelf als *“een supermentor”*. Zijn rol is langzaam veranderd, en de laatste jaren veel meer gericht op het begeistere van de collega's. Het antwoord op de vraag hoe je leerlingen aan

de gang krijgt, ligt volgens Hans in het ze kennen en met ze bezig zijn. Dus kijk naar hun behoeftes en speel daar ook op in, in de wetenschap dat ze uiteindelijk zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen leerproces.

Hans ziet veel goede voorbeelden om zich heen. Natuurlijk zijn eerdergenoemde docent Peter Trommar, maar hij noemt ook collega's die de leerlingen met veel plezier en passie weten te raken en inspireren. *"Die docenten hebben geen ordeproblemen, de leerlingen dragen die docenten op handen."* En als je zo gepassioneerd bent, dan maken lange dagen helemaal niet uit. Hans heeft er ook nooit een punt van gemaakt om lange dagen en in de vakanties te werken.

Gelijktijdig realiseert Hans zich steeds meer dat ook een goede visie en systemen een belangrijke bijdrage leveren aan het kunnen realiseren van goed onderwijs. De school is professioneler geworden, zo noemt Hans, autonomie ligt meer bij de docenten en de organisatie staat veel meer in verbinding met de omgeving en is veel minder naar binnen gekeerd. Dit is een proces dat jaren geleden in gang is gezet en ook als wij elkaar spreken nog doorgaat. Er is daarbij een duidelijke visie ontwikkeld.

Deze visie heeft ook duidelijke keuzes gebracht in het onderwijs. Het Willibrord heeft daar ook erg op ingestoken, met Bright Focus Learning. Bandbreedte uren en coaching door docenten maakt het mogelijk dat leerlingen meer regie op hun eigen leerproces hebben, en ze kunnen verbreden en verdiepen. Dat ze echt iets te kiezen hebben (en dat gaat van programmeren, muziek, sport tot 'hoe is iets gemaakt' en 'ouder vertellen over hun werk') maakt dat leerlingen zichzelf kunnen leren kennen, dat ze motivatie hebben om *"daar dan achteraan te gaan"*, en dat is waar het Hans in de essentie altijd om ging.

Adviezen om te delen met de nieuwe generatie

Hans heeft zich als conrector vele jaren ingezet voor het onderwijs. Hij heeft altijd goed gekeken naar zijn persoonlijkheid en de bijdrage die hij kan hebben in het onderwijs. Dat geeft hij ook als belangrijke les mee: *"Dat moet je in het onderwijs: blijf jezelf! Probeer wel te leren, maar blijf ook bij jezelf."* Daarin heeft Hans in zijn eigen loopbaan het goede voorbeeld gegeven, zie ik. Hans heeft daarbij bovendien echt hart voor de school en voor de leerlingen. Hij heeft eerder overwogen om te stoppen, maar realiseerde dat hij op dat moment de school niet goed zou achterlaten. Dus is hij nog enkele jaren doorgegaan. Nu is de tijd daar wel: *"Ik heb er vertrouwen in dat de school goed achtergelaten wordt."*

Hans ziet hoeveel hij teruggekregen heeft in de loop van de jaren: bedankjes van ouders, van leerlingen en van collega's: *"dat maakt me trots! Voor die lach, daar doe je het ook voor."* Hans vindt het belangrijk om collega's te ondersteunen, ook in zware tijden. *"Als iemand veel investeert, vind ik dat je als school ook iets terug moet doen. En dat is dan mooi, dat je dat ook kunt. Zo krijg je ook dingen terug."*

Tot slot noemt hij nogmaals hoe belangrijk het is om naar leerlingen te blijven kijken. Vertrouwen in dat kind, dat is wel het allerbelangrijkste. *"Zoals ik als leidinggevende de docent vertrouw, zo moet de docent de leerling vertrouwen. Respect voor elkaar speelt hierin een belangrijke rol. Heb dat gesprek met elkaar."*

Tot slot geeft Hans mee dat dit vertrouwen ook meer in het systeem en vanuit de overheid zou moeten bestaan. *"De overheid moet ook vertrouwen. Durf eens los te laten."* Er is volgens Hans zoveel creativiteit bij docenten die nu onbenut wordt. Vooral in de klassen 4, 5 en 6 ziet hij dat men meestentijds gericht is op het CE. Dat zou afgeschaft moeten worden, vindt Hans.