

VOOR WIE LEERT: TUSSEN DROMEN EN VERHALEN

drs. Jozef Kok neemt afscheid van het KPC

*Moedwillig afscheid waar wrok noch
zucht toe aanzet; het vee verlaat
de vredige wei voor een verdere helling.
Behagen trekt aan de benen: toch opstaan,
de haard is aan, de letters liggen daar
nog. Niet het halve glas omstoten
maar gaan. Buiten graag: sneeuw,
maanlicht, vermoeden van een weg.*

Met dit gedicht uit de laatste bundel van Anna Enquist besloot Jozef Kok zijn toespraak bij zijn afscheid van het KPC, op 26 januari jl.

Begonnen als medewerker bij de afdeling opleidingen en later als hoofd van deze afdeling, werd Jozef Kok in 1985 benoemd als directeur basis- en speciaal onderwijs en opleidingen. Per 1 februari 1996 aanvaardde Jozef Kok de nieuwe functie van procesmanager primair onderwijs. Ruim 22 jaar - vanaf 1974 - heeft Jozef Kok zijn deskundigheid en werkkracht ingezet voor het KPC en daarmee voor het katholiek onderwijs. In zijn afscheids-speech keek hij in vogelvucht terug op de onderwijsvernieuwingen van de afgelopen tien jaar en de rol van het KPC daarin.

"Bij het ontwerpen van sturings- en managementstructuren voor het in de hand houden van complexe processen gaan de ontwerpers als regel uit van de aanname dat deze zich rationeel laten ontwerpen", begon Jozef Kok zijn reflectie op het managen van onderwijsvernieuwingen. En hij voegde daaraan toe, dat dit echter slechts ten dele het geval is. Immers: ontwerpers van sturingsmiddelen houden vaak veel te weinig rekening met subjectieve belevingen van mensen op de werkvloer, de klas. Grootschalige onderwijsvernieuwingen zijn van die complexe processen die een rationeel en irrationeel niveau hebben: beide zijn nodig en beide kunnen worden bestuurd. "Het bestaan van die twee domeinen, het formele en het informele, het objectieve en het subjectieve, van het puntje en van de ijsberg, moet niet alleen erkend worden, maar vraagt ook elk een eigen sturingsontwerp. Die zijn te typeren als beheersen tegen- over beheren, als coördineren tegenover inspireren, als vastzetten tegenover losmaken, als inspannen tegenover ontspannen, als mensen laten werken tegenover mensen laten dromen." Bij het managen van onderwijsinnovaties dien je dan ook rekening te houden met beide aspecten. Managen is niet alleen het sturen, structureren en coördineren van processen, maar ook het bundelen van energie, het vrijmaken van creativiteit, het scheppen van ruimte, motiveren, inspireren en vertrouwen wekken. Dan kun je spreken van 'transformatief', koerszoekend leiderschap.

Kijkend naar de jaren die komen gaan, was het zijn vaste overtuiging, dat bij toekomstige onderwijsvernieuwingen het accent zal moeten verschuiven "van grootschalig en uniform naar kleinschalig en pluriform. De vernieuwing zal meer van onderop en van binnenuit moeten komen. Leraren, scholen, netwerken van scholen nemen zelf verantwoordelijkheid voor de kwaliteit die ze willen leveren." Daarvoor zijn 'transformatieve' schoolleiders nodig, die scholen ontwikkelen tot lerende organisaties met een hoog innovatief vermogen. Scholen waar leraren kunnen leren vanuit een reflectie op kleinschalige experimentjes en loopbaanervaringen. Jozef Kok: "Ziehier het einde van de uniformerende, structuurdoorbrekende, grootschalige en centraal gestuurde onderwijsvernieuwingen. En het pleidooi voor pluriforme, evolutionaire, zelfgestuurde en kleinschalige projecten. Het omgaan met verschillen, het differentiatieprobleem, moet in de klas worden opgelost. Alleen de leraar, als professionele en dus ook autonome functionaris, kan dat oplossen. Daarvoor heeft hij wel de steun nodig van goed uit-ontwikkelde en gebruiksgeschikte materialen en van een inspirerende schoolleiding die hem de ruimte (lees: veiligheid en vertrouwen) biedt om te leren van ervaringen. Dan ontstaat er weer pedagogisch genoeg in het onderwijs."

Zich baserend op recent onderzoek gaf de scheidende directeur vijf tips voor het creëren van een innovatieve school:

- zorg voor enthousiaste en bekwame schoolleiders;
- zorg voor leraren met hoge verwachtingen van leerlingen;
- zorg voor prioriteit voor de basisvaardigheden;
- zorg voor een veilig en vertrouwd pedagogisch klimaat;
- zorg voor een goede registratie van vorderingen en evaluatie.

"Op al deze punten", betoogde Jozef Kok, "is het KPC actief geweest en wil het ook in de komende jaren actief blijven. Het KPC zit immers midden in het web van het landelijk innovatiebeleid in het primair onderwijs: Weer Samen Naar School, Nederlands als Tweede Taal en taalbeleid, Techniek, intercultureel onderwijs, ervaringsgericht onderwijs, pedagogische opdracht van de school, beroepsprofiel en bekwaamheidseisen, Interactum en Magistrum, groep 2/3 van het speciaal onderwijs, kerndoelen en kwaliteitszorg."

"Als je een schip wil bouwen, ga dan niet in de weer met het verzamelen van hout, het maken van bouwtekeningen en het organiseren van een werf. Maar verzamel mensen om je heen en leer hen door je verhalen te verlangen naar die eindeloze zee": met dit citaat van Antoine de Saint-Exupéry benadrukte Jozef Kok in zijn afscheidsspeech nog eens, dat autonomie en verantwoordelijkheid pas waargemaakt kunnen worden als je daarvoor de ruimte krijgt. Ruimte, die betekent: vertrouwen geven, willen loslaten, maar vanuit een blijvende verbondenheid. In die zin kunnen dromen en verhalen inspireren en motiveren: ze vormen de basis van alle leerprocessen.