

# School in de Marge.

## De organisatiecultuur van de Decrolyschool in Brussel

*Angelo Van Gorp*

---

Uitgaande van de vaststelling dat de Brusselse Decrolyschool zich in de marge van het Belgische onderwijslandschap bevindt, vraagt de auteur zich af hoe de volharding van de school kan worden verklaard, temeer daar de school al in 1932, nauwelijks vijftientig jaar na haar oprichting, haar stichter en icoon Ovide Decroly (1871-1932) verloor. Kan voor die volharding een verklaring worden gevonden in de organisatiestructuur en -cultuur van de school? Om die vraag te beantwoorden, zoekt de auteur eerst in op enkele crisissen die de school in haar honderdjarige bestaan doorstaan heeft. Daarbij worden schommelingen in de leerlingenaantallen als leidraad genomen om een aantal potentiële factoren van verdwijning te detecteren. In een tweede deel neemt de auteur één van die factoren, de zogeheten zaak Hamaïde, als vertrekpunt om op zoek te gaan naar factoren van volharding. In het derde deel analyseert hij deze zaak aan de hand van een aantal begrippen, deels ontleend aan de organisatietheorie, zoals pedagogische heldenverering, (charismatisch) leiderschap, *Gesamtgeist*, geloofsgemeenschap, en *Kulturkampf*, en koppelt hij daaraan een reflectie over de relatie tussen organisatietheorie en onderwijsgeschiedenis. Immers, hoewel die begrippen zeer nuttig blijken om de volharding van de Decrolyschool te helpen verklaren, is het ook belangrijk om het specifieke en particuliere van deze school in rekening te brengen. Historiciteit impliceert namelijk dat men voorzichtig moet omspringen met veralgemeningen. In het licht van die overweging besteedt de auteur niet alleen aandacht aan de poortwachtersfunctie van de Decrolyens, maar ook aan die van historici ten aanzien van organisatietheorie.

---

**A. Van Gorp, dr.**, universitair docent, K.U.Leuven, Centrum voor Historische Pedagogiek.  
Correspondentieadres: **A. Van Gorp**, K.U.Leuven, Centrum voor Historische Pedagogiek,  
Andreas Vesaliusstraat 2, B-3000 Leuven, België, e-mail: angelo.vangorp@ped.kuleuven.be.

In het voorjaar van 2007 vierden Decroly's aanhangers, de 'Decrolyens', de honderdste verjaardag van de door de Belgische reformpedagoog Ovide Decroly (1871-1932) in Brussel opgerichte *École de l'Ermitage* (waarnaar we verder verwijzen als de Decrolyschool). Daarbij werd een rijkelijk geïllustreerd boek uitgegeven dat, met de gekende slogan "pour la vie, par la vie" ("voor het leven, door het leven") als leidraad, misschien meer nog dan aan de icoon Decroly een eerbetoon wil zijn aan de Decrolymethode en de Decrolyens die de methode tot op de dag van vandaag onverminderd blijven propageren en in de praktijk toepassen (Guillaume et al., 2007). Een eerste deel van het boek snijdt via een abc de zinsnede "door het leven" aan, bestaande uit ruim veertig sleutelwoorden die onder meer verwijzen naar karakteristieken van de Decrolymethode – bv. *observer*, *association*, *expression* en *globalisation*. De zinsnede "voor het leven" wordt in het tweede deel uitgewerkt aan de hand van vijftig portretten van oud-leerlingen die, zoals dat heet, in tussentijd hun weg hebben gevonden in het leven.

Opmerkelijk daarbij is dat een methodologisch handigheidsje als een abc als het ware de 'echte' geschiedenis van de school lijkt te verdringen. Vooraan in het boek, samengebond op slechts een handvol bladzijden, markeert een tijdlijn de zogeheten mijlpalen uit de honderdjarige geschiedenis van de school. De titel van het gedenkboek, *Cent ans\_sans temps* (Honderd jaar\_zonder tijd), onderstreept bovendien dat de Decrolyens vooral het tijdloze van Decroly's pedagogische ideeën in de verf willen zetten. Zij wensten noch een nostalgische evocatie, noch een kroniek; eerder dan op het verleden zijn zij gericht op het heden en op de toekomst. Dat de school zich bijgevolg eerst en vooral presenteert als dé pionier in België van de actieve methoden in het onderwijs, als een *communauté éducative* (een pedagogische gemeenschap) die alles in het werk stelt om de vitaliteit, de deugdelijkheid en de actuele waarde van Decroly's ideeën aan te tonen, betekent echter niet dat de Decrolyens een historisch bewustzijn zouden ontberen. Het tegendeel is waar; al kan men hun omgang met het verleden vandaag eerder didactisch en functioneel noemen, in die zin dat de lay-out van het gedenkboek, het overvloedige gebruik van uit het schoolarchief geplukte historische documenten als teksten, foto's en tekeningen, er precies op gericht is om verleden en heden in elkaar te laten overvloeien. Het boek legt met andere woorden de sedimentaties bloot die historisch gecumuleerd zijn in onder meer de schoolarchitectuur, het curriculum en de schoolorganisatie.

Omwille van deze verstrengeling van verleden en heden is het gedenkboek een dankbaar aanknopingspunt gebleken om de vraag te onderzoeken die aan de basis ligt van dit artikel. Hoe valt namelijk te verklaren dat de Decrolyschool, ondanks een leven in de marge van het Belgische schoollandschap, al honderd jaar weet te overleven? Onze hypothese is dat we de 'ondanks' in de vraagstelling moeten vervangen door een 'dankzij' en dat we de overlevingskracht casu quo volharding van de Decrolyens kunnen zien als een 'marginaal militantisme', weliswaar abstractie makende van de specifieke context van 'revolutionaire pedagogie' van omstreeks 1970 waarin deze omschrijving gehanteerd werd (De Coster, 2008).

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, en onze hypothese te kunnen toetsen, doen we eerst en vooral beroep op bronnen uit het *Centre d'Études decrolyennes* (CED). Hoewel het hier gaat om een niet-geklasseerd archief – er bestaat enkel een inventaris van de correspondentie en de zogeheten bio-bibliografische documenten van en over Decroly – kan men uit de ad hoc indeling van de archiefstukken veel waardevolle informatie halen over de wijze waarop de school georganiseerd was doorheen de tijd.[1] In wat volgt willen we eerst met een situering van de school in het Belgische onderwijslandschap en een aantal cijfergegevens aantonen dat de volharding van de Decrolyschool beslist niet evident is. Daarbij knopen we opnieuw aan bij de tijdlijn in het gedenkboek om een aantal potentiële factoren van ‘verdwijnen’ aan te duiden. Vervolgens nemen we één van die factoren als uitgangspunt om op zoek te gaan naar factoren van volharding alvorens weer uit te komen bij de in verleden en heden verzinnebeelde gelaagdheid van de *Centenaire* (het eeuwfeest). Of, hoe de specifieke omgang van de Decrolyens met hun geschiedenis symbool staat voor hun volharding.

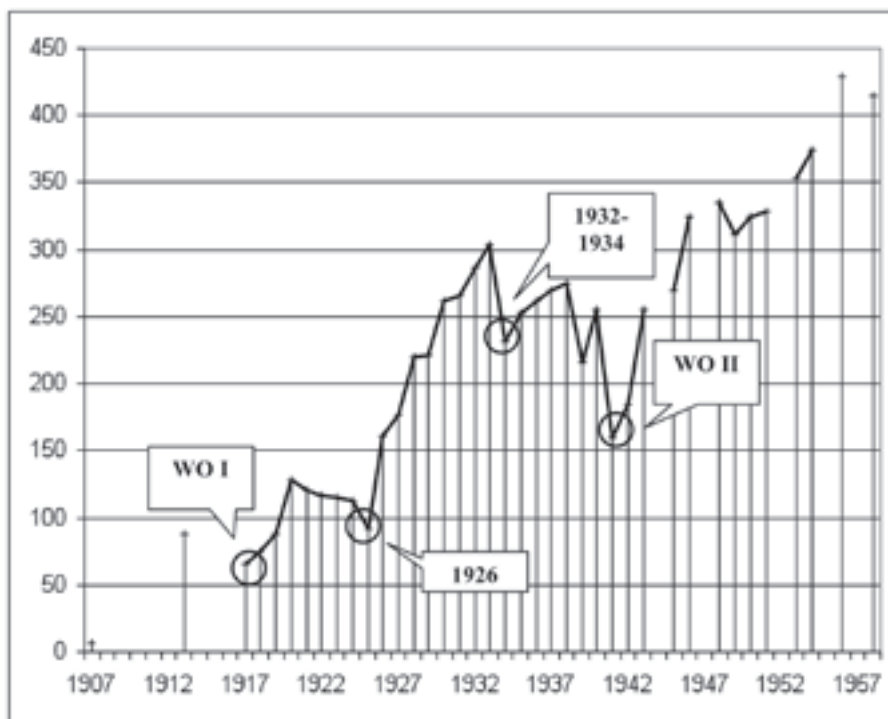
### **Volharden of verdwijnen**

Afgezien van een handvol scholen die zich op een afgeleide van de Decrolymethode beroepen, is de school in Brussel de enige ‘echte’ Decrolyschool in België. De Decrolyens hebben zich steeds beroepen op hun “liberté d’initiative pédagogique” (vrijheid van pedagogisch initiatief) en hun onafhankelijkheid ten aanzien van potentiële subsidieverleners (Guillaume et al., 2007). Dit werd in 1978 in de verf gezet met de oprichting van de *Fédération des écoles subventionnées indépendantes* (FELSI, Federatie van onafhankelijke gesubsidieerde scholen), door de Decrolyens graag beschouwd als een vierde onderwijsnet, het vrije gesubsidieerde niet-confessionele net, opererend naast de drie ‘grote’ onderwijsnetten: het vrije gesubsidieerde confessionele (hoofdzakelijk katholieke) net, het officiële net en het officiële gesubsidieerde net, i.e. het onderwijs verzorgd door provincies, steden en gemeenten. Behalve op de onafhankelijkheidspositie wijst de oprichting van de FELSI ook op een ideologisch spanningsveld: de Decrolyschool profileert zich nadrukkelijk als een niet-katholieke school. Ook de invoering van het officiële leerplan van het lager onderwijs van 1936, dat sterk ‘decrolyaans’ gekleurd was (Depaepe, De Vroede & Simon, 1991; Van Gorp, 2005a), heeft niet kunnen beletten dat de Decrolymethode een randverschijnsel is gebleven. Op basis daarvan, en omdat er hooguit sprake kan zijn van een netwerk van met elkaar sympathiserende scholen, is het gerechtvaardigd om de Decrolyschool als een op zich staand gegeven te beschouwen.

Gesteld dat men een opmerkelijke daling in het leerlingenaantal als een indicatie kan beschouwen van een crisis, en als we ons in het beperkte kader van dit artikel beperken tot de eerste vijftig jaar in de geschiedenis van de Decrolyschool, temeer ook omdat de schoolorganisatie nadien nauwelijks of niet gewijzigd is, dan zijn er in die periode vier crisismomenten aan te duiden die

potentieel bedreigend kunnen geweest zijn voor de volharding van de school: de beide wereldoorlogen, het jaartal 1926 en de periode 1932-1934 (zie grafiek). Als we die vier crisismomenten nader onder de loep nemen, kunnen we beide oorlogsperiodes, onder de noemers 'financiën' en 'materiële condities', koppelen aan het derde crisismoment. Het vierde crisismoment, de periode 1932-1934, is het enige dat ook in de tijdlijn van het gedenboek nadrukkelijk als crisis omschreven wordt, en wel als een opvolgingscrisis die zich manifesteerde na de dood van Decroly (Guillaume et al., 2007). Alvorens dieper in te gaan op deze opvolgingscrisis, zoemen we eerst in op de andere drie crisismomenten.

*Grafiek: De leerlingenaantallen op de Decrolyschool van 1907 tot 1958. Deze grafiek is samengesteld op basis van diverse bronnen uit het CED.*



Omdat de financiële problematiek een rode draad vormt doorheen de geschiedenis van de school, is het gerechtvaardigd de oorlogsperiodes te koppelen aan het crisismoment halweg de jaren 1920. Toch zou het verkeerd zijn om de kabbelende leerlingenaantallen in de eerste helft van de jaren 1920 te verklaren als een schijnbaar moeizaam herstelproces ten gevolge van de financieel precare situatie waarin de school verzeild was geraakt door toedoen van de oorlog. Het jaartal 1926 viel immers niet toevallig samen met het einde van de zogeheten *Petite École* (Kleine School), een benaming waarmee verwezen wordt naar de

eerste twintig levensjaren van de school, toen ze nog gelegen was aan de *rue de l'Ermitage*. De benepenheid van het schoolgebouw en de onmogelijkheid om de school op die plaats uit te breiden, maakte dat het leerlingenaantal al vlug zijn plafond had bereikt. De verhuis in 1927 naar een nieuwe, ruimere locatie in Ukkel, aan de Brusselse rand, ging gepaard met een opmerkelijke remonte in de leerlingenaantallen. Dat de school in 1927 naar een nieuwe locatie kon overgeplant worden, wijst erop dat men op dat ogenblik over voldoende financiële middelen beschikte om die operatie te voltrekken. De vraag werpt zich dan ook op hoe en door wie die financiering gebeurde: stonden Decroly en/of de Decrolyens daarvoor zelf in of kon men, al dan niet aanvullend, beroep doen op een externe financiering of subsidiëring?

Om daarop een antwoord te kunnen formuleren, moeten we teruggaan naar de vooravond van de Eerste Wereldoorlog, toen Decroly een oplossing meende gevonden te hebben voor de nijpende ruimteproblematiek in de vorm van een nieuw filiaal dat zou worden geopend aan de *rue Vergote*. Tot op dat ogenblik had de familie Decroly grotendeels zelf ingestaan voor de financiering van de school, daarin bijgestaan door een aantal privépersonen die van bij aanvang hun schouders hadden gezet onder het project van de school (Van Gorp, Depaepe & Simon, 2004). Daarnaast haalde de Decrolyschool, per slot van rekening een privéschool, ook inkomsten uit inschrijvingsgelden. Maar, daar de vetpotten van de familie Decroly niet onuitputtelijk waren, en het inschrijvingsgeld ontoereikend was om alles te bekostigen, noopte het filiaal in de *rue Vergote* Decroly tot het opzetten van een constructie die een duurzame, structurele basis diende te vormen voor de financiële steun die Decrolyens aan de school boden. Daarmee was *L'École Nouvelle* geboren, een "liga voor de verspreiding en de toepassing van moderne ideeën op het vlak van opvoeding en onderwijs" (CED 1). Naast de genoemde privépersonen waren ook de ouders lid van deze liga, die zich in praktijk het materiële en financiële onderhoud van beide schoolgebouwen tot doel stelde, wat zich meer algemeen vertaalde in een 'morele steun' via het propageren van de Decrolymethode. Door het uitbreken van de oorlog diende het schooltje in de *rue Vergote* echter meteen zijn deuren weer te sluiten en stierf de liga een stille dood.

In de oorlogsjaren werden de activiteiten noodgedwongen op een laag pitje gezet. Een ander gevolg was dat Amélie Hamaïde (1888-1970), sinds 1911 onderwijzeres aan de school, in 1916 op vrijwillige basis de school verliet om aldus de financiële lasten te verminderen. Toch lijkt de school nog voor het einde van de oorlog een nieuw elan gevonden te hebben. Het leerlingenaantal, dat sterk was teruggelopen, zat vanaf 1917 immers opnieuw in de lift. Zat Decroly's beslissing om de teloorgegangene liga *L'École Nouvelle* nieuw leven in te blazen, ditmaal onder de noemer 'propagandacomité', daar voor iets tussen? Met de oprichting van het comité slaagde Decroly er alleszins in om de banden met de ouders strakker aan te halen en zorgde hij als het ware voor een hernieuwde interne dynamiek. Spilfiguur van het propagandacomité was Decroly zelf; hij zat de bijeenkomsten voor, initieerde de ouders in aspecten van de Decroly-

methode en bij uitbreiding in thema's uit de kinderpsychologie en thema's die we onder de noemer 'reformpedagogiek' kunnen samenbrengen. Tegenover de verhoogde financiële inbreng van ouders stond dat zij een grotere inspraak kregen in het beleid van de school (CED 2). In 1920 werd het propagandacomité omgedoopt in 'oudercomité' (CED 3).

De leerlingenaantallen vanaf 1920 lijken echter te wijzen op een kortstondig reveil. Gelet op de centrale rol van Decroly kunnen we vermoeden dat niet alleen de ruimtproblematiek een rol speelde, maar ook zijn figuur. De naoorlogse periode was wellicht niet toevallig ook de fase waarin hij zich meer dan voorheen intensief op het internationale toneel begaf, en als gevolg daarvan regelmatig afwezig was. Verder ontving de school in januari 1921 voor het eerst overheidssubsidies voor het betalen van een deel van de wedden van het leraarskorps (CED 3/5). Hoewel dit in de nasleep van de oorlog een economische noodzaak was gebleken, vormde het een potentiële bedreiging voor de door de Decrolyens bezongen vrijheid van pedagogisch initiatief. In hoeverre dat de leerlingenaantallen in de jaren 1920 heeft beïnvloed, valt echter moeilijk uit te maken. Feit blijft dat de school haar opleidingen en diploma's gehomologeerd heeft gezien, wat eveneens wijst op een zich conformeren naar extern opgelegde eisen. Subsidies hebben na de oorlog hoe dan ook het spanningsveld geactiveerd tussen aan de ene kant het behoud van een zo groot mogelijk autonomie en aan de andere kant het afstaan van een deel van de onafhankelijkheid ten voordele van een financieel stabielere basis.

Toch is dit nimmer een factor van verdwijning gebleken, integendeel zelfs. Hoewel de Decrolyens zelf voor de financiering van de gebouwen instonden, heeft de Decrolyschool na de verhuis naar Ukkel nog vier grote bouwfases gekend, die telkens gepaard gingen met een significante uitbreiding of aanpassing van de schoolgebouwen. De financiering hiervan werd verankerd in de vzw *École Nouvelle*, door Decroly in 1926 opgericht met het oog op de aankoop van het nieuwe terrein in Ukkel. Dat Decroly de vzw dezelfde naam gaf als de liga die ruim tien jaar eerder slechts een kort leven was beschoren, was geen toeval. Opnieuw ging het immers om ouderparticipatie, alsook om het voeren van propaganda voor de Decrolymethode (CED 1).

Met de oprichting van de vzw, die in wezen een aantal kerntaken van het oudercomité overnam, werd ook de rol van dat oudercomité geherdefinieerd. Voortaan zou het zich namelijk, aangevuld met vertegenwoordigers van het personeel, toeleggen op de dagelijkse leiding over de school, en dit in ondersteuning van de directrice Hamaïde, aan wie – de vaak in het buitenland verkerende en tal van functies cumulerende (Van Gorp, Depaepe & Simon, 2004) – Decroly in 1924 de leiding over de school had toevertrouwd. Na haar gedwongen vertrek in 1916 was Hamaïde nooit helemaal uit beeld verdwenen. Enerzijds was ze Decroly's assistente in de Brusselse polikliniek, waar Decroly diensthoofd was, en in zijn Instituut voor Buitengewoon Onderwijs (dat onder de noemer *Instituts Decroly* vaak in één adem werd genoemd met de Decrolyschool), anderzijds kreeg ze de kans om de ideeën van Decroly toe te passen in het stedelijk lager

onderwijs in Brussel. Van die experimenten verscheen in 1922 een handleiding voor onderwijzers en onderwijzeressen die zich wilden bekwamen in de Decrolymethode (Hamaïde, 1922).

Hoewel de overdracht van het leiderschap aanvankelijk met een duik in de leerlingenaantallen gepaard ging, bleek ze toch snel een einde te stellen aan de naoorlogse crisisperiode. De vraag is welke rol het leiderschap van Hamaïde in dat reveil had en hoe haar leiderschap zich verhiel tot enerzijds dat van Decroly en anderzijds de vzw *École Nouvelle* en het oudercomité. Dat Decroly's dood in september 1932, nauwelijks vijftig jaar na de oprichting van de Decrolyschool en ondanks de pedagogische heldenverering die hem al bij leven te beurt viel (Van Gorp, 2005b), geen factor van verdwijning is gebleken, suggereert dat het wegvallen van de icoon Decroly werd opgevangen in de genoemde organisatiestructuur. Dat de Decrolyens na de dood van Decroly evenwel spreken van een opvolgingscrisis die zich rond de figuur van Hamaïde centreerde, problematiseert dan weer het leiderschap over de school. Reden genoeg om deze 'Hamaïde Affaire' nader onder de loep te nemen.

## De Hamaïde Affaire

Hoewel de Decrolyens met Decroly's dood "hun hoogste morele en wetenschappelijke gezag" hadden verloren, leek er van een crisisfeer niet meteen sprake (CED 5). Bij monde van voorzitter Auguste Ley (1873-1956) drukte het oudercomité zich in december 1932 lovend uit over het personeel, dat onder de leiding van "le bon berger" (de goede herder) Hamaïde goed leek om te gaan met de dood van Decroly (CED 3: 10/12/1932). Nauwelijks twee maanden later leek het tij echter gekeerd wanneer verbale schermutselingen op twee vergaderingen van het oudercomité tumultueuze tijden inluidden op de Decrolyschool. Aan de hand van de verslagen van de vergaderingen proberen we eerst de gebeurtenissen te reconstrueren alvorens een en ander te duiden.

Aanzet tot het conflict bleek een brief waarin enkele onderwijzeressen een reorganisatie van de school voorstelden (CED 3: 11/2/1933). De kern van hun betoog was dat zij meer zeggingskracht wensten in het beleid van de school. Hamaïde interpreteerde deze brief echter als een persoonlijke aanval tegen haar, daar ze al langere tijd agitatie voelde bij een deel van het personeel. Enkele leden van de vergadering repliceerden dat Decroly steeds alle vertrouwen in haar had gesteld en dat er bijgevolg geen sprake kon zijn van een aantasting van haar autoriteit. Na de vergadering toog Ley aan de slag als bemiddelaar, en blijkbaar met succes. Op de spoedvergadering die hij twee weken later bij elkaar riep, en waarop Hamaïde doelbewust afwezig bleef, trachtte een zalvende Ley de angel uit het conflict te halen (CED 3: 28/2/1933).

De gebeurtenissen die volgden maken duidelijk dat het optreden van Ley de spanningen weliswaar een tijdlang in de luwte had gesteld, maar zeker niet uitgewist. Aanleiding tot de heropflakking van het conflict was een plan ter uitbreiding van de school dat Hamaïde op de oktobervergadering van 1933 aan

het oudercomité voorlegde en drie opties bevatte (CED 3: 14/10/1933). De eerste optie hield een uitbreiding van de school in. De aankoop van gebouwen in de buurt was de tweede optie, de oprichting van een nieuwe lagere school op een andere locatie de derde. Op de novembervergadering verdedigde Decroly's oudste dochter Jeanne, met steun van Ley, de derde optie, omdat dit volgens haar toeliet om het leerlingenaantal op zowel de Decrolyschool als de nieuwe vestiging binnen de perken te houden zodat men, in de lijn van haar vaders principes, met kleine groepen leerlingen kon blijven werken (CED 3: 13/11/1933). De vergadering besloot het voorstel te laten onderzoeken door een financiële commissie onder leiding van Decroly's zoon Claude. Uit het rapport dat hij in december 1933 voorlegde aan het oudercomité bleek dat veertig tot vijftig leerlingen nodig zouden zijn, en twee jaar later het dubbele aantal, om financieel rond te komen (CED 3: 11/12/1933). Dat kon volgens Hamaïde geen probleem zijn. Ondanks het scepticisme van een aantal leden werd beslist het voorstel principieel te aanvaarden en ter goedkeuring voor te leggen aan de algemene vergadering van de ouders die vijf dagen later zou plaatsvinden. Het voorstel werd goedgekeurd, waarmee het pad openlag voor een tweede lagere school, die geaffilieerd zou zijn met de Decrolyschool.

Het pad bleek echter glibberiger dan menig Decrolyen het zich zal gewent hebben. De eerstvolgende vergadering van het oudercomité bleven zowel Hamaïde als Ley afwezig (CED 3: 8/1/1934). In een brief, voorgelezen door ondervoorzitter Maurice Berger, deelde Hamaïde mee dat ze volgens de artsen dringend aan rust toe was, aangezien bij haar symptomen waren vastgesteld van overwerktheid en vermoeidheid, volgens haar een gevolg van wat zich de laatste tijd op school had afgespeeld. Hamaïde werd voorlopig vervangen door Germaine Gallien, een van de onderwijzeressen. Een lid van de vergadering drukte haar bezorgdheid uit dat Hamaïde niet meer zou terugkeren. Berger repliceerde dat de medewerking van Hamaïde vaststond, of dit nu op de Decrolyschool zou zijn of op de nieuwe school. De vergadering besliste daarop om Hamaïde een brief te sturen waarin men haar beterschap toewenste en de hoop uitsprak dat ze gauw het werk van Decroly zou kunnen voortzetten.

Twee maanden later diende ze echter haar ontslag in (CED 3: 12/3/1934). Volgens Ley had Hamaïde dat al in november 1933 willen doen, maar had hij haar toen kunnen overtuigen om te blijven. Berger beklemtoonde hoe belangrijk het was dat de ontslagnemende directrice in alle sereniteit de school zou verlaten en riep op tot eendracht. De leerkrachten dienden hun opdracht te vervullen als een ware roeping, terwijl de ouders "op leven of dood" de school dienden te verdedigen tegen elke vorm van laster. In een brief werd de ouders meegedeeld dat in een onderling akkoord tussen het oudercomité en Hamaïde was overeengekomen dat laatstgenoemde per 1 april haar functie zou neerleggen. Daar werd aan toegevoegd dat Gallien, die intussen door de algemene vergadering van de ouders tot opvolgster van Hamaïde was benoemd (CED 3: 22/3/1934), en de leerkrachten "het werk van Decroly met volle toewijding voortzetten, volhardend in de geest van de overleden Meester" (vrije



vertaling, CED 5). Ter besluit werden de ouders, “ondanks de talrijke verzonnen geruchten die de laatste tijd de ronde deden” (eigen vertaling, CED 5), verzocht om vertrouwen te hebben in de school en haar personeel.

Op de aprilvergadering van het oudercomité werd alles in het werk gesteld om de rangen te sluiten. Hamaïde had zeker haar verdiensten, zo werd gesteld, maar zij wás niet de *Ermitage*. Decroly had het lerarenkorps samengesteld en van zijn ideeën doordrenkt, niet Hamaïde (CED 3: 20/4/1934). Decroly kon weliswaar opgevolgd worden (*succéder*), maar nimmer kon iemand zijn plaats innemen (*remplacer*), aldus Ley. Nauwelijks twee dagen na het vertrek van Hamaïde schreef de weduwe van Decroly een brief aan Gallien die erg verhelderend is over haar relatie met Hamaïde. Mevrouw Decroly hoopte dat de school dankzij Gallien en de inzet van het personeel een nieuwe bloei zou kennen: “U zult uw collega’s aan uw zijde vinden, allen bereid om u te helpen. Zij willen bewijzen, aan hen die dit niet begrepen hebben, hoezeer zij vurig verlangen dat deze school leeft, en hoe heilig de herinnering is aan hem die niet meer is” (eigen vertaling, CED 5: 3/4/1934). Mevrouw Decroly voelde zich opgelucht en bedankte Gallien dat ze bereid was deze ondankbare taak op haar te nemen “met het idealisme dat haar man steeds in ieder had gewaardeerd. Hij schatte u hoog in en, meer nog, hij had u graag.” De nachtmerrie was eindelijk aan het wegdeemsteren en mevrouw Decroly hoopte dan ook dat “de kwaadsprekerij zou wegdeemsteren en dat het licht snel weer zou schijnen” (vrije vertaling, CED 5: 3/4/1934). Het slotakkoord was er een van zelfbeklag: “Arme familie Decroly!” De familie zou het vertrek gewenst hebben van Hamaïde en daarmee aan de basis van alle ellende hebben gelegen. Althans, dat was wat Hamaïde beweerde om het publiek te beroeren. En dat deed ze blijkbaar met succes. Half april had de Decrolyschool vierendertig leerlingen verloren aan de kersverse *École Amélie Hamaïde* en nog voor het jaareinde was het leerlingenaantal gedaald van 303 tot 240 leerlingen (CED3: 16/4 en 15/12/1934). Hamaïde haalde ironisch genoeg probleemloos de vereiste kaap van vijftig leerlingen.

## De organisatiecultuur der Decrolyens

De uitspraak van Ley over *succéder* versus *remplacer* maakt duidelijk dat de Hamaïde Affaire om een machtsstrijd draaide. Bij het wegvallen van de autoriteit Decroly ontstond er een machtsvacuüm waarvan een deel van het personeel gebruik maakte om Hamaïde’s machtspositie aan de Decrolyschool aan te vallen. Zij vreesden namelijk dat de sterke persoonlijkheid van de directrice in die mate een stempel zou drukken op de schoolorganisatie dat de Decrolyschool zich langzamerhand zou transformeren in een ‘Hamaïdeschool’. In een biografie wordt Hamaïde omschreven als “een strenge vrouw, veeleisend zowel voor haarzelf als voor het personeel. Ze leidt haar ‘kleine’ wereld met een ijzeren hand in een fluwelen handschoen ” (eigen vertaling, Jacques, 2005). Door haar naar een andere school te sturen, werd Hamaïde als het ware onschadelijk gemaakt. Toch mag het conflict niet uitvergroot worden. Hoewel

Hamaïde's school naar haar genoemd werd, ging het wel degelijk om een filiaal van de Decrolyschool dat evenzeer beheerd werd door de vzw *École Nouvelle* (CED 5). Hamaïde ontving maar liefst een vertrekpremie van 30.000 BEF, de maximum jaarwedde van een schoolhoofd in die tijd (CED 3: 15/12/1934). Ze heeft zich nooit gedistantieerd van de Decrolymethode en vandaag maakt de Hamaïdeschool deel uit van de FELSI.

Dat ze na haar vertrek nog steeds op waardering van Decrolyens kon rekenen, en niet alleen van hen die haar vervoegden, blijkt onder meer uit dit getuigenis van Jozef Verheyen: "Van die bewonderenswaardige verkleefd- en verknochtheid, haar onvermoeibare ijver en werkkraft, haar koppige volharding en haar onbaatzuchtige toewijding kunnen we persoonlijk getuigen na een maandenlange samenwerking bij het samenstellen van het 'Hulde-Album' [van 1933]. Haar ganse leven stond in dienst van het Decroly-ideaal en dus meteen in dienst van het kind en van de Nieuwe Opv." (Verheyen & Casimir, 1939, p. 53-54). Bij de 25<sup>ste</sup> verjaardag van de Hamaïdeschool werd ze zowaar, naast onder anderen Decroly, één van de stichters van de *New Education Fellowship* (NEF) genoemd (CED 5). De Decrolyens kunnen niet anders dan erkennen dat Hamaïde de grootste propagandist is geweest van de Decrolymethode. Na zijn dood was ze Decroly's gedoodverfde erfgename en nam ze verscheidene van zijn functies over: voorzitter van de Belgische afdeling van de NEF, lid van het uitvoerend comité van de NEF en lid van de redactie van *Pour l'Ere Nouvelle* (Jacques, 2005). Het weze trouwens opgemerkt dat Hamaïde, net als Decroly, veelvuldig in het buitenland vertoefde. Nauwelijks de functie van directrice opgenomen, verbleef ze bijvoorbeeld een tijd in Florida voor de oprichting van een Decrolyschool en in 1930 trok ze naar Montevideo (Uruguay) voor de inspectie van scholen die zich beriepen op de Decrolymethode.

Volgens biografe Catherine Jacques kan de Hamaïde Affaire ook geïnterpreteerd worden als een generationeel en politiek conflict (Jacques, 2005). Hoewel ze bij haar terugkeer door enkelen ongetwijfeld als een outsider werd beschouwd, verleende de bescherming van Decroly een zekere immuniteit aan haar status. Daarnaast kan zeker ook een politieke, casu quo ideologische factor een rol hebben gespeeld. Hamaïde was net als Decroly lid van een vrijmetse-laarsloge, haar opvolgster Gallien bijvoorbeeld was dat niet. Hoe het ook zij, het potentiële gevaar dat van deze factoren uitging, werd eenvoudig geneutraliseerd. Ley lijkt daarbij een tegengewicht geboden te hebben aan de positie van Hamaïde. Hij was een goede vriend van Decroly en als psychiater en universiteitsprofessor genoot ook hij autoriteit in de kringen der Decrolyens. Op menigerlei vlak spoorde zijn loopbaan met die van Decroly (Van Gorp, Depaepe & Simon, 2004). Zijn status werd nog versterkt nadat hij na Decroly's overlijden, naast het voorzitterschap van het oudercomité, ook de leiding over de vzw *École Nouvelle* opgedragen kreeg. Toen het oudercomité in 1934 werd omgevormd tot de vzw *École Decroly-L'Ermitage* en Ley ook van die vereniging voorzitter werd, bezette hij twee sleutelposities op de Decrolyschool.

De posities die Hamaïde en Ley reeds vóór Decroly's overlijden aan de Decrolyschool bekleedden, plaatst vraagtekens bij het leiderschap van Decroly. Daar komt bovenop dat Decroly sinds 1929 voortdurend kloeg van heftige pijnen in zijn linkerbeen en last had van vermoeidheid. Einde 1930 kreeg hij een infarct en diende hij lang het bed te houden. Zijn zwakke gezondheid stelde een einde aan zijn actieve leven: cursussen, lezingen, consultaties diende hij noodgedwongen over te dragen aan anderen (Wauthier, s.d.). Vaak was het Hamaïde die hem verving. De Hamaïde Affaire verraadt dat zij garen spon uit deze situatie. Desondanks bleven de normale hiërarchische verhoudingen gerespecteerd. Decroly was de stichter van de school en zijn persoonlijkheid was zijn macht (vgl. Rosenbusch, 2005, p. 101). Hij was de charismatische leider die de ganse school doordrong van zijn ideeën en idealen. Decroly was de dirigent die zijn aanhangers dirigeerde; Hamaïde speelde hooguit de eerste viool. In de lijn van Webers concept van "charismatischen Herrschaft" (charismatisch leiderschap) kan de verhouding tussen Decroly en Hamaïde begrepen worden als "außeralltäglich" versus "alltäglich" (vgl. Weber, 1922). Decroly was de profeet die het wonder van een nieuwe opvoeding had geopenbaard en daarmee een nieuw tijdperk had ingeluid. Hem werden bijzondere gaven toegedicht, die het alledaagse begrip te boven gingen. Decroly kreeg letterlijk een heiligenstatus toebedacht, iets buitengewoons, bovennatuurlijks, bovenmenselijks zelfs (Van Gorp, 2005b; Depaepe, Simon & Van Gorp, 2003). Hamaïde was gewoon 'mens', aardser alleszins.

De pedagogische gemeenschap die de Decrolyens propageren, kan dus met recht en reden een 'geloofsgemeenschap' genoemd worden. De "Gesamtgeist" der Decrolyens, met name hun onvoorwaardelijke geloof in Decroly's boodschap, versterkte de groepscohesie (Rosenbusch, 2005, p. 103, 113). In het gedenkboek van het eeuwfeest wordt veelzeggend gewag gemaakt van de *Homo Decrolycus* (Jean-Marc Bodson in Guillaume et al., 2007, p. 7). De identificatie met Decroly en zijn methode blijft tot op de dag van vandaag de levensbron waaraan de Decrolyens zich laven (Depaepe, Simon & Van Gorp, 2003; Van Gorp, 2005b; vgl. Rosenbusch, 2005, p. 106). De Brusselse Decrolyschool is niet zomaar 'een' Decrolyschool, het is 'de' Decrolyschool waar 'de' Decrolymethode wordt toegepast. Denk de iconen, de symbolische zijde of de centrale krachtbron van de Decrolyschool, weg en de school verliest haar bestaansrecht. De Hamaïde Affaire toont de sterkte aan van deze geloofsgemeenschap. De interne verdeeldheid werd weggevlakt door wat hen bond.

Als deze symbolische zijde, ook wel de organisatiecultuur of, met Sackmann, het 'cultuurnet' van de school genoemd (vgl. Schönig, 2002, p. 824-825), al enige grond biedt om de volharding van de Decrolyschool te verklaren, kan dat echter niet los gezien worden van het materiële milieu (bv. de financiering, de gebouwen en de inrichting), het ideële milieu (bv. de geschiedenis en de traditie van de school), het persoonsgebonden milieu (de actoren: kinderen, leerkrachten, directie, ouders enz.), het inhoudelijke milieu (de concrete toepassing van de Decrolymethode) en de schoolstructuur (of de formele regels) (Rosenbusch,

2005, p. 7-8). Schein noemt dit de 'artefacten' ofwel de "zichtbare organisatorische structuren en processen" (vgl. Schönig, 2002, p. 824). Belangrijk hierbij is dat het gaat om meerdere op elkaar gebouwde niveaus, dus om complexe systemen (Sackmann, 1992, p. 156), en, wellicht nog belangrijker, dat noties als organisatiecultuur en cultuurnet duidelijk maken dat een school een sociaal systeem is en dus ook de actoren, in de eerste plaats de relevante personen van het sociale systeem (die het succes van de school op gezaghebbende wijze kunnen beïnvloeden), in rekening dienen gebracht (vgl. Gregory Bateson in Bührmann & König, 2007, p. 140). We denken dan niet alleen aan Decroly, maar bijvoorbeeld ook aan Hamaïde en Ley.

Enerzijds werpt dit vragen op over de relativiteit van organisatie-theorie en -pedagogiek voor onderwijs-geschiedenis, anderzijds over het aspect van leiderschap. Wat het eerste punt betreft kunnen we niet genoeg het belang onderstrepen van case studies, en willen we in het bijzonder aandacht vragen voor de historiciteit van elke casus. Het tweede punt is daar onlosmakelijk mee verbonden. De organisatiestructuur van de Decrolyschool, in de eerste plaats de oprichting van een oudercomité, later van de vzw's *École Nouvelle* en *École Decroly-l'Ermitage*, dwingt ons inderdaad om verder te kijken dan het leiderschap van Decroly, Hamaïde en Ley. In de Decrolyschool waren 'participeren' en 'delegeren' als tekenen van erkenning al zeer snel van essentieel belang (vgl. Rosenbusch, 2005, p. 23-46).

Binnen de contouren van de Hamaïde Affaire impliceerde deze participatie dat de Decrolyens zich opwierpen als poortwachters van de organisatiecultuur (vgl. Aldrich in McGowan, 1980, p. 89). Deze poortwachtersfunctie is in wezen conservatief, dat heet in dit geval defensief. Hoewel het cultuurnet zich snel sloot rondom de Hamaïde Affaire, is deze opvolgingscrisis meer dan een voetnoot waard in de geschiedenis van de Decrolyschool. De tijdlijn in het gedenkboek vervult immers de functie van een collectief gedachtegoed. De gemeenschappelijke ervaringen hebben zich erin uitgekristalliseerd tot een 'tekst' waarin het gemeenschappelijke in verdichte vorm tot uitdrukking wordt gebracht. Conflictrijke ervaringen als de Hamaïde Affaire spijzen daarbij misschien nog meer de symbolische zijde van de school als de zogeheten mijlpalen.

In het licht van het leven in de marge van de Decrolyschool werd de poortwachtersfunctie veel meer dan door interne twisten aangestuurd vanuit externe factoren. Het verdedigingsproces dient dan ook meest geïnterpreteerd te worden in het licht van een *Kulturkampf*, waarin Decrolyens door tegenstanders bekritiseerd worden omwille van het elitaire, burgerlijke en vrijzinnige karakter van de school. Het bestuur van het oudercomité was ten tijde van de Hamaïde Affaire samengesteld uit een universiteitsprofessor, een industrieel, een stafhouder (tevens volksvertegenwoordiger), een advocaat, een arts en een inspecteur van het lager onderwijs (CED 4). In een manuscript van circa 1930 werd bena-

drukt dat Decroly van mening was dat een “avant-garde school” zich eerst en vooral moest richten tot een elite wier rol en belang het was om de massa te gidsen en geluk te brengen (CED 4). Het elitaire karakter van de school werd verder levensnoodzakelijk genoemd, omdat de school grotendeels voor haar eigen middelen instond. Ouders die hun kinderen naar de school stuurden, dienden zich dus niet alleen te kunnen vinden in de Decrolymethode, maar dienden zich ook bereid te verklaren om de school materieel en financieel te steunen.

Het elitaire karakter werd nog versterkt door de eigen overtuiging dat de school dienst deed als een laboratorium met een aanzienlijke wetenschappelijke waarde. In 1937 klonk het triomfantelijk dat de principes van Decroly onderwezen werden aan alle pedagogische instellingen en dat de invoering ervan in het officiële onderwijs een feit was. Bovendien zou de Decrolyschool een aanzienlijke bijdrage geleverd hebben aan de wetenschap, zowel in België als daarbuiten (CED 4). Het optimisme over een doorbraak van de Decrolymethode werd echter snel ingehaald door de tijd. Toch werden dezelfde triomfantelijke woorden met hetzelfde gemak hernomen in de jaren 1940 en 1950 (CED 4). Dat de waarheid daarmee geweld werd aangedaan, kon de Decrolyens blijkbaar niet deren; de *Gesamtgeist* triomfeerde. Deze houding, waarmee de Decrolyens zich steeds verder in de marge van het Belgische onderwijslandschap manoeuvreerden, was natuurlijk koren op de molen van de critici die de Decrolyens verweten hun leerlingen te gebruiken als proefkonijnen.

## Nawoord

In 1934, toen de storm rond Hamaïde bijna was gaan liggen, werd de Decroly-school in een intern document omschreven als “een goed georganiseerde verwezenlijking ten dienste van een groot idee” (eigen vertaling, CED 4). Uit deze omschrijving spreekt discontinuïteit, gekoppeld aan de voortrekkersrol die de Decrolyens zichzelf, in de voetsporen van hun lichtende voorbeeld, toedichtten. Uit de ontrafeling van het cultuurnet der Decrolyens blijkt echter dat men evengoed kan spreken van “een groot idee ten dienste van een goed georganiseerde verwezenlijking” en dus van continuïteit met het werk van Decroly. Op die manier kan men inderdaad spreken van een verstrengeling van verleden en heden: terwijl Decroly en de eerste generatie(s) der Decrolyens hoopten dat alles zou worden zoals het nooit zal zijn geweest, geloofden de Decrolyens van latere generaties dat alles zou blijven zoals het nooit was geweest (vgl. Barnard, 2002). Waarmee andermaal wordt aangetoond dat het soms goed is als historicus tegendraads te zijn.

## Abstract

### *School in the Margins: The Organization Culture of the Decroly School in Brussels*

In this article the author tries to answer the question how the persistence of the Decroly School in Brussels can be explained, given that as early as 1932 – barely twenty five years after its foundation – it lost its founder and icon, and that the school always remained in the margins of the Belgian educational system. Starting from some figures and facts he's first focusing on factors of persistence and disappearance before answering the question on the hand of the so-called Hamaïde Case. Analyzing and interpreting this case he finds an answer in the specific 'organization culture' or 'cultural net' of the Decroly School, discussing the notions of educational hero worship, (charismatic) leadership, Gesamtgeist, community of faith, Kulturkampf, and the gatekeeper function of the Decrolyens.

## Noten

- 1 Aangezien het een niet-geklasseerd archief betreft, en om plaats te besparen, verwijzen we naar deze bronnen met de afkorting CED, aangevuld met een cijfer verwijzend naar de volgende mappen: (1) école nouvelle asbl (1914-), (2) conseil des parents (1926-), (3) comité des parents, (4) écoles nouvelles de Belgique: cahier histoire de l'école, (5) écoles nouvelles de Belgique: École Nouvelle "Amélie Hamaïde".

## Literatuur

- Barnard, B. (2002). *Tegen de draad van de tijd. De ware aard van Europa. Huizinga-lezing uitgesproken op vrijdag 13 december 2002 in de Pieterskerk te Leiden*. Leiden: NRC Handelsblad, Faculteit der Letteren van de Universiteit Leiden, Maatschappij der Nederlandse Letterkunde.
- Bühmann, T. & König, E. (2007). Führung in der Schule: Eine anthropologische Perspektive. *Der pädagogische Blick. Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen*, 15/3, 132-146.
- De Coster, T. (2008). *Wat is er in Vlaanderen met het progressief pedagogisch erfgoed gebeurd? Receptie- en implementatiegeschiedenis van "emancipatorische" opvoedingsmodellen in de neoliberale context van na de jaren 1960. Proefschrift ingediend tot het behalen van de academische graad van Doctor in de Pedagogische Wetenschappen*. Gent: Universiteit Gent – Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen.
- Depaepe, M., De Vroede, M. & Simon, F. (1991). The 1936 curriculum reform in Belgian primary education. *Journal of Education Policy*, 6/4, 371-383.
- Depaepe, M., Simon, F. & Van Gorp, A. (2003). The Canonization of Ovide Decroly as a 'saint' of the New Education. *History of Education Quarterly*, 43/2, 224-249.
- Guillaume, F. et al. (red.) (2007). *École Decroly. Cent ans\_sans temps. La vie de l'école. L'ABC de la pédagogie 1907-2007*. Brussel: Ecole Decroly L'Ermitage, Fondation Ovide Decroly, Centre d'Études Decrolyennes, 2007.
- Hamaïde, A. (1922). *La Méthode Decroly*. Neuchâtel/Parijs: Delachaux et Niestlé, 1922.
- Jacques, C. (2005). Hamaïde, Amélie (1888-1970). *Nouvelle Biographie Nationale*, 8, 185-187.

- McGowan, R.P. (1980). Review: Enacting the Environment: Organization Persistence and Change. *Public Administration Review*, 40/1, 86-91.
- Rosenbusch, H.S. (2005). *Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns*. München: Wolters Kluwer.
- Sackmann, S.A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37/1, 140-161.
- Schönig, W. (2002). Organisationskultur der Schule als Schlüsselkonzept der Schulentwicklung. *Zeitschrift für Pädagogik*, 48/6, 815-833.
- Van Gorp, A. (2005a). Ovide Decroly (1871-1932). Exponent van de 'moderne' gedragswetenschap en icoon van de reformpedagogiek in België. M. Depaepe, F. Simon & A. Van Gorp (red.). *Paradoxen van pedagogisering. Handboek pedagogische historiografie*. Leuven/Voorburg: Acco, 381-406.
- Van Gorp, A. (2005b). Wapen en Wonde. Ovide Decroly, een held, rusteloos strijdend voor meer levensgeluk en voor een betere mensheid. D.J. de Ruyter, G. Bertram-Troost & S.M.A. Sieckelincx (red.). *Idealen, idolen en iconen van de pedagogiek. Bijdragen aan de Twaalfde Landelijke Pedagogendag*. Amsterdam: SWP, 34-44.
- Van Gorp, A., Depaepe, M. & Simon, F. (2004). Backing the Actor as Agent in Discipline Formation: An Example of the 'Secondary Disciplinarization' of the Educational Sciences, Based on the Networks of Ovide Decroly (1901-1931). *Paedagogica Historica*, 40/5-6, 591-616.
- Verheyen, J.E. & Casimir, R. (1939). *Paedagogische encyclopaedie*. Antwerpen: De Sikkell.
- Wauthier, M.-L. (s.d.). *Correspondance d'Ovide Decroly 1923-1932*. s.l.
- Weber, M. (1980; oorspr. 1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. revidierte Auflage. Besorgt von Johannes Winkelmann. Studienausgabe*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).