



Terug naar de basis: de leerkracht centraal

# Kwaliteitsaanpak Enigma

Martin Bootsma en Eva Naaijens hebben bij elkaar opgeteld zo'n vijftig jaar onderwijservaring. Eva bedacht en ontwikkelde in haar jaren als schoolleider van een school voor speciaal basisonderwijs een kwaliteitsaanpak. De afgelopen drie jaar verfijnden en verbeterden zij en Martin de inmiddels in Enigma omgedoopte aanpak. Enigma is een sleutel om de werkdruk te verminderen en de kwaliteit van het lesgeven te verbeteren. Belangrijk aspect: alleen samenwerking leidt tot een succesvolle invoering van de aanpak.

## Ronald Buitelaar

is onderwijsjournalist en eigenaar van Onderwijs Teksten. Hij werkte twintig jaar als leerkracht in het speciaal basisonderwijs

Vrijdagavond 26 januari 2018 stappen twee mannen het buurthuis van speeltuin Wittenburg in Amsterdam binnen. Op dat moment zijn er zo'n twintig mensen aanwezig, vooral tieners. Sommigen maken zich klaar voor een kickboksles, anderen staan op het punt te gaan koken. De mannen zijn in het zwart gekleed en dragen een bivakmuts. De één heeft een pistool in zijn hand. De ander een automatisch wapen. Direct bij binnenkomst beginnen ze te schieten. Er breekt paniek uit. Iedereen zoekt dekking. Ook de 17-jarige Mohamed Bouchikhi, een stagiair. Even later wordt hij van dichtbij door de man met het automatische wapen doodgeschoten.

## Gezond verstand

Het schietincident zorgt voor veel onrust. Ook bij de Alan Turingschool, een basisschool op steenworp afstand van speeltuin Wittenburg. Twee leerlingen en ouders van de school zijn naast broers, zussen en buurtgenoten ooggetuigen van het gebeuren en brengen ervaringen en verhalen mee naar school. Het is voor het schoolteam van de Alan Turingschool een ongekende gebeurtenis. De vraag van een hulpverlenende instantie naar een protocol voor dit soort situaties bevreemdt schoolleider Eva en teamleider Martin dan ook zeer. In hun boek *En als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? Een kwaliteitsaanpak voor scholen* (Naaijens & Bootsma, 2018) komen ze erop terug: 'Wij schrokken van deze vraag. Waarom zou je een protocol maken voor een chaotische situatie die zelden voorkomt? In een uitzonderlijke en chaotische situatie zoals een schietpartij reageer je naar

beste kunnen op de bevindingen en bij het oplossen ervan gebruik je je gezonde verstand.' Hun reactie staat model voor de manier waarop Eva en Martin naar hun school en eigenlijk naar elke basisschool kijken: 'We maken het onszelf in het onderwijs vaak veel te moeilijk. We moeten terug naar de basis. Dat is ook wat we op onze school gedaan hebben. Werkdruk door administratie, overhead, vergaderen. Het ging allemaal de deur uit zodat we de leerkracht de ruimte kunnen geven. Bij ons staat de leerkracht namelijk centraal. Kinderen zijn voorbijgangers. Wij zijn met elkaar de school.'

## Grootse plannen

Maar, laten we bij het begin beginnen. Terug naar 27 januari 2016. De dag waarop onderwijs wethouder Simone Kukenheim bekendmaakt dat het concept voor de Alan Turingschool één van de winnaars is van de Amsterdamse scholenontwerpwedstrijd 'Onze Nieuwe School'. Samen met adviseur/ondernemer Ebel Kemeling en politiek strateeg Erik van Bruggen ontwerpen Martin en Eva een school waar vakmanschap en de ontwikkeling ervan centraal staan. Het winnen van een wedstrijd is mooi. Het daadwerkelijk starten van een school ligt een stuk ingewikkelder. Martin en Eva prijzen zich gelukkig dat een groot Amsterdams schoolbestuur (ASKO) met hen in zee wil. Ze krijgen de kans om hun concept bij de zeltogende Poolschool op Wittenburg in praktijk te brengen. Tijdens een informatieavond vertellen Eva en Martin over hun grootse plannen. Later horen ze dat het team hen welwillend aanhoorde, maar zich op dat

'Kinderen zijn  
voorbijgangers.  
Wij zijn met  
elkaar de school'



Foto's: Wilbert van Woensel

moment niet kon voorstellen dat ze het waar zouden maken. Het eerste jaar lijkt het daar ook heel even op. Eva: 'Dat jaar was heel erg zwaar. De druk om te slagen was gigantisch hoog, we moesten allemaal aan elkaar en onze nieuwe rollen wennen, er speelde forse gedragsproblematiek. En dat terwijl we ons concept aan het uitrollen waren.' Toch denken Martin en Eva dat juist die snelkookpan gezorgd heeft voor het succes: 'Het moest anders, want de school stond op omvallen. Dat perspectief gaf ons ruimte voor een nieuwe aanpak.'

### Kristalhelder

Als Martin en Eva in het voorjaar van 2016 bij de Poolschool aan de slag gaan om het nieuwe schooljaar als Alan Turingschool van start te kunnen, scheelt het een slok op een borrel dat ze allebei uitgebreide ervaring meenemen. Martin is Leraar van het Jaar (2011), werkte op diverse basisscholen en ontwierp onder meer een eigen curriculum. Als lid van de jury Excellente Scholen vroeg hij Eva hoe zij er als schoolleider in slaagde om de Michaëlschool in Amersfoort van een zwakke school voor speciaal basisonderwijs om te toveren in een school die drie keer op rij Excellent is. Wie Eva naar haar toverstafje vraagt, krijgt steevast hetzelfde antwoord: 'Ik doe maar wat.' Het klinkt vreemd uit de mond van een succesvol schoolleider, maar veel wordt duidelijk als Eva uitlegt hoe zij te werk gaat: 'Ik heb een helder doel voor ogen en verzamel

goede mensen om me heen om dat doel te bereiken. Ik zorg dat zij hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Dat zorgen voor vat ik zo breed mogelijk op.' Martin: 'Jij laat ook nooit iets lopen. Je hecht altijd alles af. Daar houden leerkrachten van.' In hun boek halen Martin en Eva Brits onderzoek aan naar types schoolleider. Ze stellen vast dat de 'architect' – 'they redesign the school to create the right environment for its teachers and the right school for its community' – niet het meest voorkomende type leider in het Nederlandse onderwijs is, maar wel het meest garantie biedt om je als leerkracht te ontwikkelen. Bij de Alan Turingschool is sprake van een tweehoofdige leiding. De rolverdeling is kristalhelder. Martin is teamleider en houdt zich bezig met de onderwijsinhoud en ontwikkeling van vakmanschap binnen de school. Martin ontwierp op basis van de biografie van Alan Turing een kenniscurriculum, legt net als Eva zeer regelmatig klassenbezoeken af en houdt samen met haar de vinger aan de pols waar het de professionele ontwikkeling van de leerkrachten betreft: 'Aandacht, begeleiding en directe hulp maakt mensen beter.' Eva is schoolleider. Zij ziet bouwen aan de school als een natuurlijk proces waarbij vervolgstappen elkaar logisch opvolgen. Daarmee zorgt ze dat de school zich voortdurend als een professionele organisatie blijft ontwikkelen. Met de nadruk op professioneel, want hoewel 'zorgen voor elkaar' hoog bij Martin en Eva in het vaandel staat, zijn zij geen →

*Enigma helpt om de werkdruk te verminderen en de kwaliteit van het lesgeven te verbeteren*

Door doelgericht te overleggen, houd je na schooltijd tijd over voor het voorbereiden van inhoudelijk goede lessen



voorzitter van de familiecultuur die op veel scholen heerst. In hun boek stellen zij vast dat in een familiecultuur het eigenbelang prevaleert boven het schoolbelang. Leerkrachten worden er niet gestimuleerd om zich te ontwikkelen en uit te groeien tot expertleerkrachten.

### **Ambities**

Sprekend over expertleerkrachten komen we als vanzelf bij de praktische uitwerking van Enigma. Een aanpak die volgens Martin en Eva op vrijwel elke school uitgerold kan worden. Eva: 'We doen alsof we allemaal heel erg van elkaar verschillen, maar veel van de gangbare processen en procedures komen op hetzelfde neer. Althans, als je een goede school wilt neerzetten en resultaten wilt boeken.' Martin: 'Het begint met het formuleren van je ambities. Wij denken dat het er, om het werkbaar te houden, niet meer dan tien moeten zijn. Een deel daarvan is door de overheid vastgesteld, denk daarbij aan rekenen, taal, sociale veiligheid, kwaliteitszorg en professionalisering. Een ander deel vloeit voort uit je onderwijsvisie. Van daaruit ga je nadenken over het vastleggen van processen op het niveau van de leerkracht, schoolleiding, passend onderwijs en ouders, zodat adequate communicatie en professionaliteit van iedereen

gewaarborgd is. Iedereen doet hetzelfde, maar daarbinnen heb je voldoende professionele ruimte voor een eigen invulling.' Martin en Eva benadrukken dat dit niet betekent dat leerkrachten uitwisselbaar zijn. Integendeel zelfs: 'Wij erkennen ongelijkheid. Van onszelf, maar ook van leerkrachten. Wij stimuleren dat leerkrachten zich ontwikkelen tot expertleerkrachten. Een expertleerkracht heeft kennis en kunde, maar weet het ook in de praktijk over te brengen. Als je die kennis en kunde binnen de school deelt, krijg je professionele ontwikkeling van het hele team.' Bij de Alan Turingschool wordt deze ontwikkeling vastgelegd in ambitiekaarten, bouwstenen van het onderwijs: 'Hoe doen we het nu, wat zijn onze nieuwe doelen en hoe gaan we die bereiken. Een dynamisch proces dus.' Meer alledaagse zaken, zoals een luizenprotocol, het aanleren van de tafels of de organisatie van het Kerstfeest, worden vastgelegd in kwaliteitskaarten. Ook deze kaarten kennen een zekere dynamiek, maar die kan sterk verschillen: 'Soms passen we iets aan en als een kwaliteitskaart helemaal geen nut meer heeft, verdwijnt die in de prullenbak. Het voordeel van deze aanpak is dat leerkrachten tijd en ruimte krijgen om zich met de inhoud van hun onderwijs bezig te houden.' Ingrid Elijzen, leerkracht van de Alan

'Je hebt als leerkracht meer dan ooit de kans om de school en de schoolleider te kiezen die bij jou en je professionele ontwikkeling past'



Foto's: Isabel Janssen

**Martin en Eva:** 'Wij stimuleren dat leerkrachten zich ontwikkelen tot expertleerkrachten. Een expertleerkracht heeft kennis en kunde, maar weet het ook in de praktijk over te brengen. Als je die kennis en kunde binnen de school deelt, krijg je professionele ontwikkeling van het hele team'

Turingschool, zegt daarover in het boek: 'Met de komst van onze nieuwe schoolleider werden plannen teruggevoerd tot de basis; dit kan de leerling niet, dit moet de leerling kunnen, zo ga ik dit bereiken. Plannen worden alleen geschreven voor leerlingen die dit nodig hebben. Ellenlange vergaderingen komen bij ons niet meer voor. Wij overleggen doelgericht en de afspraken die worden gemaakt, worden vastgelegd in een kwaliteitskaart of ambitiekaart. Hierdoor hebben wij tijd over voor vakinhoudelijke vergaderingen die worden geleid door leden uit het team. Wij houden nu na schooltijd tijd over voor het voorbereiden van inhoudelijk goede lessen en onze persoonlijke ontwikkeling.'

### Terug naar de basis

En wat zeggen Martin en Eva tegen lezers die met jaloeerse blik naar hun aanpak kijken, maar om wat voor reden dan ook geen mogelijkheid zien om het op de eigen school te verwezenlijken? Martin: 'Dit boek is óók geschreven vanuit de gedachte dat leerkrachten zich niet langer moeten verstoppen.' Eva: 'Stop met dat Calimerogedrag en ga weer voor je vakmanschap staan.' Martin en Eva sluiten zich aan bij anderen die zich eerder inzetten voor meer beroepseer: 'Jelmer Evers en René Kneyber die met *Het Alternatief* de afrekencultuur in het onderwijs aan de kaak stellen. PO in actie dat terechte vraagtekens zet bij onverklaarbare verschillen in salaris tussen leerkrachten in het basis- en voortgezet onderwijs. De vele MeetUp's in het land waar leerkrachten van en met elkaar leren.' Als er voor leerkrachten ooit sprake was van een momentum om stappen te zetten, is dat volgens Martin en Eva nu. Eva: 'Je hebt als leerkracht meer dan ooit de kans om de school en de schoolleider te kiezen die bij jou en je professionele ontwikkeling past. Maak daar gebruik van. Claim je beroep en beroepstrots terug!' Martin: 'Als dat betekent dat er scholen moeten sluiten, omdat er geen

leerkrachten op afkomen, dan moet dat maar. Dan zijn die blijkbaar niet goed genoeg.' Ze hopen dat hun boek een bijdrage levert aan die bewustwording: 'Ons boek is een blauwdruk. Wij vertellen hoe wij het gedaan hebben. Terug naar de basis. Zorgen voor focus. No-nonsensebeleid. Goed omgaan met leerkrachten. Duidelijk zijn naar ouders. Open en eerlijk handelen. Als het boek helpt om een beweging op gang te helpen waar vakmanschap, eigen keuzes en professionalisering weer centraal staan, zijn wij dik tevreden.' ●

### De Alan Turingschool

Het onderwijs van de Alan Turingschool is gebaseerd op vier pijlers:

1. Vanuit het besef dat goed kunnen lezen en rekenen de basis vormt van verder onderwijssucces wordt diepgaand aandacht besteed aan deze vakken.
2. Daarnaast is er ruimte om via maakonderwijs creativiteit en diverse denkvaardigheden (verder) te ontwikkelen.
3. Een derde pijler is het ontwikkelen van Turingskills, op de biografie van Alan Turing gebaseerd thematisch onderwijs over onder meer natuur, geschiedenis, puzzels, landkaarten, et cetera.
4. De laatste pijler richt zich op gezondheid. De Alan Turingschool streeft naar een gezonde geest in een gezond lichaam en gezonde onderlinge verhoudingen.

Stilletjes wordt er gedroomd van een uitbouw tot een school voor 4- tot 18-jarigen, zodat elk kind in eigen tempo het funderend onderwijs kan doorlopen. Meer informatie vind je op: [www.alanturingschool.nl](http://www.alanturingschool.nl).

### LITERA TUUR!

- Naaijens, E. & Bootsma, M. (2018). *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? Een kwaliteitsaanpak voor scholen*. Huizen: Pica.



# Wil jij op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in het basisonderwijs?

Neem nu een abonnement op JSW

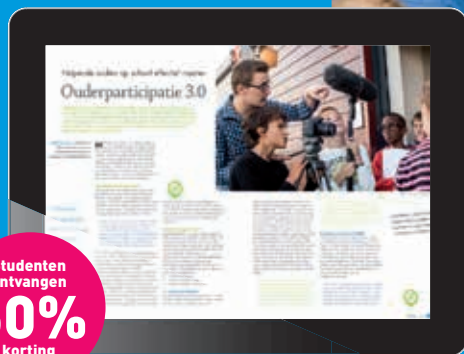


Wil je niets missen, neem dan een abonnement op HJK én JSW en betaal slechts €119,50 per jaar

JSW lezen op tablet en pc via Schooltas



Krijg toegang tot het digitaal archief



Studenten ontvangen 50% korting



## Samen voor €79,95 per jaar

Meer weten? Ga naar [www.jsw-online.nl](http://www.jsw-online.nl) of bel 088-2266692