

'Onderwijs is een marathon, geen sprint'

Onlangs werd *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?* van Martin Bootsma en Eva Naaijens door de LBBO-leden uitgeroepen tot het beste onderwijsboek van 2018. Zij brengen hun ideeën in de praktijk op de Amsterdamse Alan Turingschool. Tijd voor een vraaggesprek.

Interview: Lidy Peters

Jullie boek riep na verschijnen veel reacties op. Vooral positieve, maar ook negatieve. Welke is jullie het meest bijgebleven?

Martin: 'Die van leraren in de trant van: we krijgen ons vak weer terug. Ik herinner me ook emotionele e-mails met opmerkingen als: "Dit is de reden waarom ik het onderwijs ben ingegaan, om gewoon te kunnen lesgeven zonder al die poespas eromheen."'

Eva: 'Ik heb helemaal geen negatieve reacties gehad. Ik denk dat veel mensen de praktijk in het boek herkennen. Dat is ook een van de redenen dat mensen – in ieder geval naar ons toe – positief reageren. Ze zijn het ermee eens dat we van het onderwijs weer een eenvoudiger aangelegenheid moeten maken, dat we het te complex maken met elkaar. Op de een of andere manier zien mensen de weg terug niet meer.'

Toch kan ik me iemand op Twitter herinneren die meldde dat een schooldirecteur het boek uit de teamkamer had verwijderd. Komen die negatieve reacties misschien alleen uit de hogere laag?

Eva: 'Als leraar maak je natuurlijk een statement wanneer je het boek daar neerlegt. Ik hoor ook wel dat het bewust cadeau wordt gegeven om een statement te maken. Om iemand te wijzen op iets waarvan men vindt dat de school daarin tekortschiet. De organisatie waarin je werkt moet dusdanig zijn ingericht dat je de vrijheid krijgt om zelf keuzes te maken

en ik denk dat best veel mensen in het onderwijs die vrijheid niet hebben. Je hoort vaak: "Ik moet van mijn schoolleider ..." of "Ik moet van mijn bestuur ..." Ik heb altijd gedacht: kom op, dat doe je dan toch gewoon niet! Maar ik zie ook wel in dat het complex is als de organisatie niet professioneel en open genoeg is.'

'Men is niet altijd geïnformeerd over wat moet en wat mag'

Jullie kregen de kans om op deze school jullie Enigma-concept in te voeren. Wat trof je aan en wat zijn de belangrijkste veranderingen die in gang gezet zijn?

Eva: 'We zijn begonnen in een school die er op dat moment minder goed voor stond. In vier jaar tijd was het leerlingaantal van rond de 220 naar 130 gekrompen. Er waren achterstanden en gedragsproblemen. Wij vonden het niet interessant om te weten waar dat door was veroorzaakt, maar zeiden tegen het team: "Op 1 september 2016 werken we allemaal in een nieuwe school. Laten we er samen onze schouders onder zetten om deze op te richten." We moesten een bestaande



Even voorstellen

Voor wie het boek nog niet gelezen heeft: Eva Naaijken was schoolleider van een sbo-school in Amersfoort die drie keer tot Excellente school werd uitgeroepen. Nu is ze schoolleider van de Alan Turingschool in Amsterdam. Martin Bootsma is daar leraar en teamleider. Samen ontwierpen zij het onderwijsconcept Enigma, waarmee zij een van de prijswinnaars werden van de in Amsterdam uitgeschreven wedstrijd voor nieuwe onderwijsconcepten voor de basisschool. Bestuur ASKO (Amsterdamse Stichting voor katholiek, protestants-christelijk en interconfessioneel onderwijs) bood hen aan dit concept uit te zetten in een van hun scholen en dit werd de Alan Turingschool.

Het onderwijsconcept Enigma is vernoemd naar de zogenoemde Enigma-code die de Duitse marine gedurende de Tweede Wereldoorlog gebruikte om versleutelde berichten naar onderzeeboten te sturen. De Britse wiskundige Alan Turing en zijn team lukte het de code te kraken en dit heeft een grote rol gespeeld in de overwinning van de geallieerden. De kracht van zijn samenwerking met experts vanuit verschillende disciplines, kwam voort uit een gedachtecollectief. Deze samenwerking sluit aan bij de theorie van de Poolse medicus Ludwik Fleck, die de theorie over het gedachtecollectief ontwikkelde. Die komt er kort gezegd op neer dat mensen die intensief met elkaar samenwerken, tot diepere inzichten komen. Het idee een gedachtecollectief te vormen en het samen te moeten doen, zit volgens Naaijken en Bootsma in al het handelen op hun school verweven.

‘Dat hele idee dat 21e-eeuwse vaardigheden belangrijker zijn dan kennis ...’

school omturnen naar een nieuw schoolconcept. Dat deden we met een bestaand team, een bestaande leerlingpopulatie en met bestaande ouders. We hebben eigenlijk nooit achteromgekeken of onderzocht wat eraan schortte in het verleden. We dachten simpelweg: dit is de beginsituatie. We hebben een grote opdracht met betrekking tot leren en gedrag en willen het nieuwe concept invoeren op basis van vier pijlers: werken aan de basisvaardigheden, wereldburgerschap, de ‘Turing skills’ en sociale veiligheid en welbevinden. Kortom: gericht en planmatig aan de slag gaan en vooruitkijken, zoals we ook in het boek schrijven.’

Martin: ‘We hebben veel processen gestandaardiseerd. Voordat wij de school overnamen, ben ik langsgedaan om te observeren. Het viel me op dat veel leraren gewoon hun eigen ding deden. Dat deden ze met veel passie en inzet, maar er was geen eenduidigheid. Dat hebben we teruggebracht. De autonomie van de leraar is belangrijk, maar je hoeft niet elke keer zelf iets te bedenken of uit te vinden. We hebben gezegd: dit is onze aanpak. Als je die beheerst, heb je nog ruimte om je eigen professionaliteit uit te breiden. Dat zie je nu in elke klas terug: iedereen doet ongeveer hetzelfde. Dat zorgt voor rust en duidelijkheid.’

Eva: ‘Eigenlijk is het gek dat mensen worden opgeleid tot leraar, maar niet tot lid van een team. Binnen een team werk je volgens dezelfde instructiemodellen, doe je alles op dezelfde manier, omdat dat goed is voor onze leerlingen, onze



ouders, onze kwaliteit van het onderwijs. Dat dit bij je professionaliteit hoort, wordt je niet aangeleerd. Het valt ons steeds meer op dat op veel plekken de werkdruk ontstaat doordat men steeds opnieuw met elkaar het wiel aan het uitvinden is.'

Dat zegt natuurlijk ook en vooral iets over schoolleiders.

Eva: 'Maar het zegt ook iets over het vak! Er ontbreekt een professionele standaard. Interne begeleiders bijvoorbeeld hebben hun eigen beroepsstandaard.'

Martin: 'Ik moet denken aan een stagiair van ons. Op zijn opleiding wordt gezegd: "Er zijn verschillende instructiemodellen die je allemaal moet uitproberen. Het model dat het beste bij je past, kies je voor later." Dat is toch raar?!'

Eva: 'Schoolleiders leren dat ook niet. Eigenlijk leert niemand dat in het onderwijs! We merken nu dat wij een aanzet hebben gegeven en worden steeds meer gemotiveerd om dit te verspreiden. Het is zo belangrijk om grip op je vak te hebben. Dat lukt niet als je je moet bezighouden met allerlei wisselwagens. Als je een leerling in de klas hebt met speciale onderwijsbehoeften, dan moet je daar als school eenduidig mee omgaan. Elke leerling moet dezelfde aanpak krijgen.'

Wat heeft het boek jullie persoonlijk gebracht?

Martin: 'Rust. Plezier. Ik ben er erg trots op. Het was een lastig proces. We vroegen ons af: is het wel goed en is het goed genoeg? Maar toen het er lag en na de presentatie de eerste reacties kwamen, toen was het goed.'

Liep het schrijven van het boek parallel aan het proces in de school?

Martin, lachend: 'Het ging hier op school een stuk makkelijker dan het schrijven van het boek!'

Eva: 'Het was ook eng. Er waren mensen die vonden dat wij nog te kort bezig waren om er al een boek over te kunnen schrijven. Maar ik dacht: ik ben toch al jaren bezig? Ik denk hier al heel lang over na. Het spannende was: iets opschrijven is een ding, maar wij moesten het in de praktijk ook vlottrekken en waarmaken. Ik ben heel blij dat we het toch hebben gedaan.'

Veranderde het boek door de praktijk?

Eva: 'Nee, daar zijn onze ideeën te sterk voor. Ik voelde een diepe overtuiging – ik weet niet waar die vandaan komt – dat bepaalde zaken gewoon goed zijn. We hebben ook heel spannende dingen gedaan. Zo hebben we bijvoorbeeld veel registratie losgelaten. Ook ik vind dat eng. Ik wil graag iets goed doen, wil nooit iemand teleurstellen. Wij hebben maatregelen doorgevoerd waarvan wij hoopten dat die goed zouden uitpakken: minder registreren, minder problematiseren, meer kijken naar de klas, de kinderen en de ouders en de dwang verminderen om alles in documenten te gieten. Vertrouwen hebben in het vakmanschap van leraren, meer investeren in goede lessen en minder in groepsplannen en overzichten. We beoogden hiermee betere resultaten te behalen, maar wisten natuurlijk niet of dat ook werkelijk uit zou komen.'

Wat gebeurde er met de leraren? Die waren misschien helemaal niet gewend aan dat vertrouwen?

Martin: 'Leraren hebben vaak het gevoel dat zij worden afgerekend op toetsen. Of dat gevoel nou terecht is of niet, wij hebben dat weggenomen vanuit de idee: het onderwijs is een marathon en geen sprint. En we doen het met z'n allen. Als het ergens niet goed gaat, dan observeren we met elkaar. We hebben vooral laten zien dat de leraar de tijd en de ruimte moet hebben om goede lessen voor te bereiden en ook goed te kunnen handelen in de klas. Met alles te registreren creëer je een schijnwereld. Zelf heb ik altijd geweigerd om met groepsplannen te werken, ik zie er geen toegevoegde waarde in. Je kunt een prachtig groepsplan hebben, maar het zegt niets over de leraar. Dus: de deuren moeten open, je moet bij elkaar binnenlopen, daar gaat het om.'

Eva: 'Daar zit ook de grootste tijdswinst voor leraren: je hoeft minder te registreren. In ruil daarvoor verwacht ik wel dat je het vak bijhoudt, lessen voorbereidt, met elkaar in gesprek gaat over wat je wilt bereiken met een leerling, over zaken waar je tegenaanloopt. Kortom, een professionele houding. Ik zie het als mijn taak als schoolleider en Martins taak als teamleider om de randvoorwaarden scherp te benoemen, zodat mensen ook echt die tijd en ruimte hebben. Dat betekent dat ik een goede planning moet maken, vertrouwen moet uitspreken en altijd nabije hulp moet kunnen geven als er problemen zijn. Je moet er echt zijn en niet maar half. Ik ga ook niet graag de school uit, vergader niet graag buiten de deur, ik wil aanwezig zijn.'

'Werkdruk ontstaat vaak doordat men steeds opnieuw het wiel aan het uitvinden is'

We zijn het erover eens dat een deel van de werkdruk wordt veroorzaakt door overmatig registreren. Tegelijkertijd heb ik wel eens het gevoel dat de positieve kant van werkdruk, als motor, niet gezien wordt en dat er teveel extern wordt neergelegd, terwijl je er zelf een enorme rol in kunt spelen.

Martin: 'Ik maak mensen in het onderwijs weleens het verwijt: "Hoe kom je aan die aangeleerde hulpeloosheid? In de klas accepteer je dat niet van een kind: achteroverleunen en net doen of alles jou overkomt. Je kunt wel doen of je een pion bent in het spel van een ander, maar je hebt een eigen verantwoordelijkheid.'"

Eva: 'Wij hebben hoge verwachtingen van leraren, net zoals we dat van leerlingen hebben. Dat heeft een enorm positief



effect. Daarom staan hier ook leraren, professionals, die beroepstrots uitstralen en dat voel je ook in ons team.'

Martin: 'Het mooie is dat dat voor elke school realiseerbaar is. Het gesprek op scholen moet gaan over erkende ongelijkheid. Stel, je komt als ib'er bij mij in de klas kijken en je spreekt je zorgen uit over een leerling ... Er zijn leraren die dan de hakken in het zand zetten en zeggen: "Jij staat niet voor de klas." Ik denk dan juist: jij bent de expert, ik ben blij dat je bij mij komt kijken en dat je iets zegt waar ik iets aan heb. Wat schoolleiders moeten doen, is in de klassen zijn en zien: waar zit het specifieke talent van die leraar en hoe kan ik die positioneren? Hoe kan ik ervoor zorgen dat die leraar én in de klas staat, maar tegelijkertijd ook de andere leraren meeneemt in zijn expertise?'

Eigenlijk ook weer zoals we met leerlingen doen ...

Eva: 'Ja! Want laten we niet vergeten, ongeveer vijftientig procent van de leerlingen ontwikkelt zich gewoon, normaal. Als ik dat zeg, krijg ik alle ouders van thuiszitters op mijn nek, want dan zeg ik dat hun kind niet normaal is ... Maar goed, zelfs negentig procent heeft helemaal geen Kanjertraining nodig. We zijn echt alles gaan problematiseren. Ik hoorde onlangs van directeuren dat ze van hun bestuur het lerarenteam in kaart moesten brengen: hoe die allemaal functioneren, met checklisten en documenten. Maar ook voor een lerarenteam

'Ongeveer vijftientig procent van de leerlingen ontwikkelt zich normaal'

geldt dat negentig tot vijfennegentig procent niets mankeert. Daar gaan we helemaal niet meer van uit, dat de meesten zich gezond ontwikkelen. Als we nou eens alles wat gewoon gezond is, lekker gezond laten zijn! En ons voortaan richten op wat niet zo lekker loopt en hoe we dat kunnen verbeteren, helen of er afscheid van nemen – dat is ook een optie. Dat scheelt zeeën van tijd.'

Eva, jij bent de schoolleider. Martin is teamleider en staat ook voor de klas. Wat en hoe hebben jullie het werk verdeeld?

Martin: 'Vorm en inhoud.'

Eva: 'We raken elkaar wel, maar Martin is echt de expert als het om de inhoud gaat. Ik vind dat het een verplichte combinatie zou moeten zijn, school- en teamleider. De intern begeleider

speelt daar natuurlijk ook nog een belangrijke rol in, plus de expertleraren die een inhoudelijke bijdrage leveren. Ik ben echt heel scherp op de organisatie en op goede communicatie.'

Martin: 'En wat we veel doen, is elkaar feedback vragen. De een heeft meer een didactische blik, de ander een pedagogische. Je hebt ze alletwee nodig. Wat mij opvalt in het proces waar we nu al meer dan twee jaar in zitten, is dat leraren naar ons toe komen met de vraag: "Wil je even komen kijken?" Ze willen weten wat wij ervan vinden. Hoe mooi is dat?'

Wat is volgens jullie op dit moment de grootste dwaalweg in onderwijsland?

Eva: 'Men is niet altijd geïnformeerd over wat moet en wat mag. Daardoor ontstaan veel dwaalwegen. Je zou het een kenniskloof kunnen noemen.'

Martin: 'Een van de dingen die ik jammer vind, is de opvatting die heeft postgevat dat je als leraar niet de expert bent. Dus dat je kinderen eigenlijk te lang laat aanrommelen voordat je zelf de instructie geeft. Ik heb traditionele opvattingen over het vak: de leraar is degene die heel veel weet en ervoor zorgt dat kinderen zo begeleid worden dat ze die wereld waarin ze later volwassen zijn, goed voorbereid kunnen betreden. Je bent geen coach, maar iemand die de kinderen instrueert. Dat hele idee dat de zogenoemde 21e-eeuwse vaardigheden belangrijker zijn dan kennis ... Kennis is voorwaardelijk. Wij kunnen niet samen over onderwijs praten zonder daar kennis over te hebben. Ik ga mij niet aan gesprekken wagen over onderwerpen waar ik niets van weet. En, misschien nog wel belangrijker, de idee dat het niet je eigen beroep is. Ik ga het heel oneerbiedig zeggen, maar ik heb soms het gevoel dat leraren zich gedragen als een productiemedewerker; dat ze uitvoeren wat anderen hebben bedacht. Een leraar moet vooral bepalen: waar staat die leerling, wat weet die leerling en hoe help ik die een stap vooruit? Als je 's ochtends een methode uit de kast pakt en gaat kijken wat je moet doen ... Nee, je moet eerst nadenken over: Werkt dit wel? Gaat dit lukken? Een methode is een hulpmiddel en kan nooit het doel zijn.'

Hoe zijn we zo slaafs geworden?

Martin: 'Goede vraag. Ik zeg het liever zo: maak een nationaal curriculum en zeg tegen elke school: het is aan jou om dat te bereiken. Laat de overheid het wat bepalen, het hoe dat komt wel. En bij het wat hoort echt niet samenwerken, wel kennis.'

En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?
Een kwaliteitsaanpak voor scholen

Eva Naaijkes & Martin Bootsma

pica

Ik kom op scholen, bij besturen. Ze hebben een visie, maar die gaat nooit over kennis. Die gaat over hoe kinderen zich moeten voelen! Ik zou zeggen: met tien procent leerlingen die laaggeletterd de basisschool verlaten, met zeven procent laaggeletterde jongvolwassenen, zou mijn streven zijn: kinderen fatsoenlijk leren leren lezen en rekenen, en van de wereld leren. Natuurlijk moet je je happy voelen, maar Nederlandse kinderen zijn de gelukkigste van de wereld! We zijn afgedwaald van onze kerntaak, dat is de grootste dwaalweg.'



Lidy Peters is redactielid van *Beter Begeleiden* en werkt als *ib'er* en als leesspecialist dyslexie in het basisonderwijs.

AUTEUR