

Inleiding

*Sometimes it is the people no one can imagine anything of
who do the things no one can imagine.*

Alan Turing

Fleck, Turing en het gedachtecollectief

De stad Lviv in Oekraïne kent een bewogen geschiedenis. Het heeft tot vermaarde rijken behoord en heeft haar naam met enige regelmaat zien veranderen. Zo heette de stad Lwów toen het in Polen lag. In de periode dat de stad deel uitmaakte van Oostenrijk-Hongarije had het de naam Lemberg. De Russen op hun beurt noemden de stad Lvov.

Lviv herbergde van oorsprong een grote joodse gemeenschap. Tijdens de Tweede Wereldoorlog werden de joden van de stad bijgedreven in een getto. Het leven in het getto was hardvochtig en door gebrek aan goede hygiëne braken er al snel besmettelijke ziekten uit, waaronder vlektyfus. In dit getto woonde en werkte medicus Ludwik Fleck. Hij vond, nomen est omen, een remedie tegen deze ziekte en overleefde door zijn kennis en kunde de holocaust.

Na de Tweede Wereldoorlog verhuisde Fleck naar de Verenigde Staten. Zijn grootste verdienste voor de wetenschap in die periode, is zijn bijdrage aan de wetenschapsfilosofie. Hij ontwikkelde de theorie over het gedachtecollectief. Die theorie komt er kortgezegd op neer dat mensen die intensief met elkaar samenwerken tot diepere inzichten komen. Wie welke bijdrage heeft geleverd aan de uitwerking van een idee of de oplossing van een probleem is binnen zo'n gedachtecollectief vaak onduidelijk. Het lijkt wel alsof zo'n idee of oplossing er plotseling is. Een gedachtecollectief heeft een eigen dynamiek en de deelnemers werken intensief en doelgericht met elkaar samen (Weissmann, 1990).

Alan Turing werkte in de Tweede Wereldoorlog op Bletchley Park aan het kraken van de codes die de Duitse marine gebruikte om berichten naar onderzeeboten te sturen. Het breken van deze zogenoemde Enigma-code door Turing en zijn medewerkers betekende een verkorting van de oorlog. Turing werkte samen met mensen uit allerlei disciplines. Er zaten wiskundigen bij, maar ook cryptogram-experts (Hodges, 2015). Mogelijkheden, ideeën, suggesties om deze complexe code te breken kwamen uit diverse hoeken. Het was niet Turing alleen, maar dit gedachtecollectief dat de Enigma-code kraakte. Deze samenwerking is precies wat Fleck met zijn theorie beschrijft.

Waarom dit boek?

Het kan lastig zijn om een idee of opvatting te delen met anderen. Misschien spelen angst of schroom een rol bij het voor je houden van die opvatting. Over bioloog Charles Darwin gaat het verhaal dat hij zijn theorie over het ontstaan van soorten voor zich hield en deze pas publiceerde toen anderen met vergelijkbare ideeën kwamen. Een van zijn vele biografen vergelijkt Darwin met een kiwi. Deze vogel legt in verhouding tot haar lichaam enorm grote eieren. Tijdens de groei van het ei in het lichaam worden allerlei organen weggeduwd en lijdt de vogel pijn. Darwin zou er last van hebben gehad om zijn theorie voor zich te houden, zowel fysiek als geestelijk, en was opgelucht toen andere biologen door hun publicaties hem min of meer dwongen naar voren te komen met zijn theorie (Quammen, 2007).

Het boek dat nu opengeslagen voor je ligt, is ons tweede ei. Het is het resultaat van een kleine halve eeuw onderwijservaring en beschrijft de kern van een aanpak die we in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld. Deze aanpak is succesvol gebleken op een aantal

scholen. Wij denken dat deze aanpak ook geschikt is voor vo-scholen die een verbeterings-slag willen maken. Wij zijn niet gedwongen om onze kwaliteitsaanpak met jullie te delen. We voelen wel een aandrang om dit te doen en doen het dan ook graag. Er is namelijk een sterke beweging gaande in het onderwijs waarbij leraren in het po en docenten in het vo in toenemende mate zelf de regie pakken. Wij bieden hun met dit boek de mogelijkheid daartoe. Wij denken dat de professionals binnen de school met onze aanpak meer tijd en ruimte krijgen om hun vakmanschap te ontwikkelen. Vakmanschap van docenten is wat ons betreft de kern van het onderwijs en een voorwaarde om goed onderwijs te geven.

Vakmanschap van docenten is wat ons betreft de kern van het onderwijs en een voorwaarde om goed onderwijs te geven.

Waarom de naam Enigma?

Onze school is vernoemd naar Alan Turing. Zijn biografie is een inspiratiebron. Het idee dat we een gedachtecollectief vormen en dat we het samen moeten doen, zit diep in ons handelen verweven. Onderwijs is per definitie een gezamenlijke activiteit. Samen met leerlingen en ouders vormen de bestuurder, de docenten, de staf en de schoolleiding de school. Als deze partijen met elkaar samenwerken vanuit een gedeelde visie en missie, kan de school uitgroeien tot een instituut waar zeer goed onderwijs wordt gegeven.

Als gedachtecollectief bouwen we aan een school die zeer goed onderwijs geeft aan alle leerlingen. Dit boek is daar een weerslag van. De kwaliteitsaanpak die we beschrijven hebben we daarom Enigma genoemd. De naam benadrukt aan de ene kant het feit dat je met deze aanpak een sleutel in handen hebt om op je school de werkdruk te verminderen en de kwaliteit van je lesgeven te verbeteren. Aan de andere kant benadrukt de naam Enigma het idee dat je alleen door samen te werken in staat bent om succesvol te zijn bij de invoering van onze aanpak.

Een beroep onder druk

Het beroep van docent staat behoorlijk onder druk. Op het moment dat wij dit boek schrijven, is er sprake van een groot en structureel lerarentekort. Verder verwachten maatschappelijke partijen, ouders en ook de politiek het nodige van de docent voor de klas. Het beroep heeft de laatste jaren veel van haar glans verloren en er is steeds minder waardering voor het vak van docent.

Desondanks gaan er dagelijks heel veel docenten met plezier naar hun school om daar met hart en ziel les te geven aan leerlingen die aan het begin staan van een leven lang leren. In het voortgezet onderwijs wordt voortgebouwd op de basis die in het basisonderwijs is gelegd. Het is een waardevol en belangrijk beroep. Toch lijkt het alsof docenten het doel van het onderwijs minder helder voor zich zien. Docenten ervaren werkdruk en geven aan te weinig tijd te hebben voor het primaire proces en te veel tijd kwijt te zijn aan organisatorische randzaken, toetsdruk en het bieden van passend onderwijs. Hoewel we werkzaam zijn in het primair onderwijs herkennen wij deze problemen.

Onze school staat in een Amsterdamse wijk waar de sociale problematiek stevig is. De buurt is zeer divers qua samenstelling en is meerdere malen negatief in het nieuws gekomen door

schietpartijen. Bij een van deze schietpartijen, die plaatsvond in het buurtcentrum bij ons om de hoek, waren leerlingen en ouders van onze school ooggetuigen. Je kunt je voorstellen dat dit een enorme impact heeft op school. We hebben leerlingen moeten opvangen en begeleiden, en hebben veel gesproken met ouders om hun angst weg te nemen dat zo'n schietpartij ook zomaar op school zou kunnen gebeuren. Iedereen die bij de school is betrokken, heeft zich volledig ingezet om de klap die de buurt heeft gekregen op te vangen. Dat vraagt veel, ook van leraren en schoolleiding. Je zou je in zo'n situatie kunnen voorstellen dat je, gezien de druk die dit oplevert en de angst die haast tastbaar is, denkt dat het beter is om naar een andere werkplek om te kijken. Maar dat willen we niet; en niemand van ons team wil dat. We vinden het prachtig om midden op Wittenburg leraar en schoolleiding te zijn. Het geeft een extra dimensie en uitdaging aan de reden waarom wij 's morgens naar ons werk gaan. We hebben geen moment getwijfeld aan de reden waarom we ruim vier jaar geleden deze school zijn gestart. Ons doel was en is om voor de kwetsbare leerlingen in de wijk het verschil te maken. We begrijpen heel goed de complexiteit van ons beroep en de uitdaging die we hebben om alle leerlingen een brede ontwikkeling te bieden. We hebben deze doelstelling vertaald naar het vo als volgt omschreven:

Brede taakstelling

Het voortgezet onderwijs heeft de opdracht zorg te dragen voor de brede ontwikkeling van leerlingen. Dat wil zeggen: zorgen dat alle leerlingen zich op cognitief, sociaal, maatschappelijk, cultureel en lichamelijk gebied optimaal kunnen ontplooiën en goed voorbereid zijn op hun verdere loopbaan.

Enigma kan een rol spelen bij het realiseren hiervan op jouw school. Het is namelijk een aanpak om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en te borgen. Hierbinnen speelt de docent de belangrijkste rol. Enigma is zo ingericht dat de werkdruk voor de professionals zo laag mogelijk is en dat de docent voor de klas optimaal haar vakmanschap kan ontwikkelen. Want goed onderwijs staat of valt bij de kwaliteit van de docenten.

De afgelopen jaren hebben wij aan de kwaliteitsaanpak Enigma gewerkt en deze ingevoerd op verschillende scholen. Bovendien zijn diverse scholen na publicatie van de po-versie van dit boek zelfstandig met de aanpak aan de slag gegaan. Dit zijn zowel scholen in het primair onderwijs als scholen in het voortgezet onderwijs. Deze aanpak delen we in dit boek met jou,

in de hoop dat we je kunnen inspireren om je vakmanschap als professional te blijven ontwikkelen. We denken dat je met behulp van Enigma de werkdruk kunt verlagen, je vakmanschap terugkrijgt en je tijd hebt om je op de kern van je vak te richten.

Wie zijn wij?

Voordat we in deze inleiding de opbouw van ons boek schetsen, stellen we onszelf aan je voor. Wie zijn wij en wat drijft ons in ons streven om zeer goed onderwijs te bieden aan de leerlingen die naar onze school komen?

Martin Bootsma (MB) is ruim 25 jaar leraar in het basisonderwijs. Na een studie politicologie heeft hij gekozen voor het onderwijs. Martin was in 2011 Leraar van het Jaar in het primair onderwijs en van 2011-2014 lid van de jury Excellente Scholen. Martin is mede-oprichter, teamleider en leraar van de Alan Turingschool te Amsterdam. Daarnaast schrijft hij over leesonderwijs, geeft hij lezingen en biedt hij scholen begeleiding bij curriculumontwerp, Close Reading en het invoeren van de Enigma-aanpak.

Eva Naaijken (EN) is ruim 20 jaar werkzaam in het onderwijs. Nadat ze acht jaar als leraar heeft gewerkt in Amersfoort heeft ze de schoolleidersopleiding afgerond (2007) en is ze begonnen als schoolleider in Amersfoort op SBO Michaëlschool (KPOA). Deze school groeide onder haar leiding van een zwakke naar een driemaal excellente school voor speciaal basisonderwijs. Eva is mede-oprichter en schoolleider van de Alan Turingschool te Amsterdam. Daarnaast geeft ze lezingen en biedt ze scholen begeleiding bij het invoeren van de Enigma-aanpak.

Schoolmakers

Wij ontmoetten elkaar tijdens het eerste traject van de jury Excellente Scholen. We hebben uitvoerig met elkaar gesproken over wat goed onderwijs is en wat ervoor nodig is om dit te realiseren. In 2016 schreef de gemeente Amsterdam een wedstrijd uit voor nieuwe school-ideeën en concepten. Twee ouders die aan deze wedstrijd wilden meedoen, vroegen ons om mee te denken over het concept en, mocht de school er komen, de leiding op ons te nemen. We schreven een concept waarin we onze gezamenlijke onderwijservaring in-

brachten. Daarbij stond van meet af aan vast, dat het een onderwijsconcept moest worden waarin de leraar centraal staat. Wij zijn er ten diepste van overtuigd dat wanneer leraren de tijd en ruimte krijgen om zich optimaal te ontwikkelen, de leerlingen hiervan optimaal zullen profiteren.

We waren zelf verrast dat we een van de vier prijswinnaars waren. We denken weleens dat het vernieuwende van ons concept zit in het feit dat we teruggaan naar een meer traditionele opvatting over het vak van leraar. Op onze school staan het vakmanschap en de ontwikkeling daarvan centraal. We zijn ervan overtuigd dat je in een multiculturele stad met soms stevige problematieken leraren nodig hebt die het vak tot in de puntjes beheersen. Zij moeten dagelijks in de klas lesgeven aan een groep diverse leerlingen en dat vraagt het nodige. We hebben daarom dan ook de gevleugelde zinsnede 'De leraar staat centraal' in het leven geroepen.

Dit wekt wellicht de indruk dat wij leerlingen en ouders minder belangrijk vinden. Niets is minder waar. We werken intensief samen met iedereen in en rond de school, maar weten ook dat de leraar vanuit een sterk ontwikkeld vakmanschap een essentiële voorwaarde is voor goed onderwijs. Gezien ons beider passie voor onderwijs zijn wij van mening dat wij door deze aanpak al onze leerlingen optimale ontwikkelingskansen kunnen bieden.

Maar met de prijs hadden we nog geen school. Het is namelijk uiterst moeilijk om in een stad als Amsterdam ruimte te krijgen om je eigen school te kunnen stichten. Er is een groot aanbod van scholen en het lukt nieuwe initiatieven slechts mondjesmaat om op het zogenoemde plan van scholen te komen. Voor ons was deze weg onhaalbaar. Uiteindelijk bood een groot Amsterdams schoolbestuur (ASKO) ons de mogelijkheid om een bestaande basisschool met een teruglopend leerlingaantal over te nemen. Op deze school, die tot dat moment een OGO-school was, hebben we ons onderwijsconcept ten uitvoer gebracht. Binnen dit concept speelt onze kwaliteitsaanpak een belangrijke rol. We hebben het aantal vergaderingen en bijeenkomsten teruggebracht en benaderen veel zaken die op school af komen procesmatig. Dit betekent dat we hiervoor heldere afspraken hebben gemaakt en deze hebben vastgelegd. Deze aspecten komen in dit boek uitgebreid aan de orde.

We brengen beiden een eigen onderwijsachtergrond in. Eva heeft jarenlange ervaring met een procesmatige aanpak in het (speciaal) basisonderwijs, terwijl Martin op een school heeft lesgegeven die met leerstijlen en meervoudige intelligenties werkte en grotendeels zelf het

curriculum samenstelde. De leraren die nu bij ons op school werken, hebben merendeels een OGO-achtergrond. We willen hiermee aangeven dat onze kwaliteitsaanpak aanslaat bij leraren met verschillende onderwijsachtergronden. We waren in dat opzicht gespannen en vroegen ons af, of leraren die jarenlang op een geheel andere manier hadden gewerkt zich thuis zouden voelen bij onze aanpak. Dit bleek gelukkig het geval. Een van onze collega's komt in dit boek aan het woord om te vertellen hoe zij de kwaliteitsaanpak ervaart en we hebben in dit boek materiaal opgenomen dat door docenten is ontwikkeld. Het gaat er uiteindelijk niet om wat een schoolleiding bedenkt, maar of dit in de praktijk werkt en goed uitpakt voor docenten én leerlingen.

Overeenkomsten

In tegenstelling tot wat we vaak denken, is het Nederlandse onderwijs redelijk uniform. Wie een willekeurige middelbare school binnenloopt, ziet daar processen, lessen en activiteiten die hij ook op andere middelbare scholen herkent. Het is begrijpelijk dat scholen in het proces van werven van leerlingen graag benadrukken wat hen onderscheidt van andere scholen, maar in de kern zijn de processen op de scholen hetzelfde.

In dit boek benadrukken we de overeenkomsten. De verschillen die er tussen scholen bestaan vormen geen belemmering om de kwaliteitsaanpak op jouw school in te voeren. Je zult ook merken dat wij een school zien als een overzichtelijk systeem. Wij vinden dat er regelmatig te moeilijk wordt gedacht over de organisatie van een school en de functies binnen een school. Alles wat we in dit boek beschrijven is erop gericht maximale tijd en aandacht te hebben voor de docenten en om hun de kans te geven zich te ontwikkelen tot expert-leraren. Vergeet niet dat scholen met verschillende visies of uitgangspunten goed onderwijs kunnen geven (De Bruyckere, 2017). Het hebben van een heldere visie op onderwijs is, zoals we zullen laten zien, zelfs een voorwaarde om tot zeer goed onderwijs te komen. Of dit nu dalton, jenaplan, of een meer traditionele aanpak is, maakt niet zoveel uit, als je de visie maar goed implementeert en zorgt dat deze in de haarvaten van je school terug te zien is. Onze kwaliteitsaanpak is een goed instrument om die visie optimaal te ontplooien.

Opbouw van het boek

In dit boek werken we vanuit de theorie naar de praktijk. Je wordt in de eerste hoofdstukken meegenomen in de theorie van onze kwaliteitsaanpak. Die theorie is niet ingewikkeld, maar

wel belangrijk om uit te leggen. Daarna schakelen we over naar de praktijk, want je kunt de aanpak vooral succesvol noemen als deze daadwerkelijk bijdraagt aan het oplossen van bestaande problemen en vraagstukken in de praktijk. Kwaliteitsverbetering is een continu proces; iedere verandering zet weer andere veranderingen in gang.

Hieronder vertellen we in het kort waar de zeven hoofdstukken van dit boek over gaan. Hoofdstuk 1 vormt de theoretische basis van dit boek. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat onze kwaliteitsaanpak Enigma inhoudt en waarom deze, wat ons betreft, een antwoord kan zijn op de vragen en problemen die op de professionals in het voortgezet onderwijs af komen. We gaan in op de schoolcultuur waarbinnen de kwaliteitsaanpak succesvol kan zijn en leggen uit waarom het zo belangrijk is dat je in een professionele werkomgeving voor elkaar zorgt.

Hoofdstuk 2 gaat over het vakmanschap van de docent en de wijze waarop je dit kunt ontwikkelen op school. Om dit te kunnen doen, moeten de juiste voorwaarden aanwezig zijn. In dit hoofdstuk nemen we je mee in de opvattingen van Richard Sennet (2014) en Anders Ericsson (2017) over de ontwikkeling van vakmanschap. We onderschrijven het uitgangspunt van Sennet, namelijk dat bijna iedereen een goede vakman kan worden. Docenten moeten de kans krijgen om te groeien in de complexe vaardigheid die lesgeven is.

In hoofdstuk 3 laten we je zien hoe je – vanuit gezamenlijke doelen – ambities formuleert en deze zo eenvoudig mogelijk vastlegt in ambitiekaarten. Deze kaarten zijn vensters waar je met je team doorheen kijkt. Ze geven een vergezicht weer ('de stip aan de horizon'). Maar ze nodigen ook uit om goed naar je eigen organisatie te kijken met al de problemen en uitdagingen die ze kent. Waar staan jullie nu en wat vraagt dit voor de volgende stap? Welke stappen kun je zetten om verbetering in gang te zetten? Op deze kaarten staat dus wat je als school wilt bereiken, welke stappen je zet om daar te komen en wat je daarvoor nodig hebt.

In hoofdstuk 4 zetten we uiteen wat kwaliteitskaarten zijn en welke waarde ze hebben voor de verschillende gebruikers in de schoolorganisatie. Een van de interessante aspecten van onze Enigma-aanpak is dat we processen beschrijven vanuit het perspectief van de professional, degene die het meest met de processen in school in aanraking komt. Met de inzet van kwaliteitskaarten beogen we snel en eenvoudig processen in de organisatie te verbeteren en vast te leggen. We vergroten het vermogen om snel te reageren op gebeurtenissen binnen school en werken zaken die ertoe doen uit in professionele standaarden.

Hoofdstuk 5 gaat in op het verminderen van werkdruk. Dit is een essentiële factor om ervoor te zorgen dat docenten tijd en ruimte hebben om zich te ontwikkelen. We laten zien hoe wij dit op onze school hebben aangepakt en geven tips over wat je op jouw school kunt doen om de werkdruk te verminderen.

Hoofdstuk 6 beschrijft de implementatie van onze kwaliteitsaanpak. Wat kunnen jij en je collega's doen om ervoor te zorgen dat deze aanpak binnen je school een succes wordt? In dit hoofdstuk schetsen wij het belang van een heldere visie op onderwijs en het handelen en werken vanuit deze visie. Vanuit je maatschappelijke taak wordt er het nodige van jou verwacht. We leggen uit hoe de kwaliteitsaanpak ervoor zorgt dat je de brede taak van de school kunt verantwoorden en borgen.

Hoofdstuk 7 is een kort, afsluitend hoofdstuk. Hierin zetten we onze kwaliteitsaanpak in een breder kader. We geven een beeld van wat effectieve scholen en schoolleiders doen en hoe onze aanpak hierbinnen past. In dit hoofdstuk schetsen we wat wij alle scholen en professionals in het Nederlandse onderwijs gunnen: een goed georganiseerde school, met weinig werkdruk en uitstekende docenten.

Op de website van uitgeverij Pica kun je diverse voorbeelden en ideeën over onze aanpak vinden. We geven je geen compleet pakket. In het boek wordt duidelijk dat dit ook niet kan. Elke school maakt eigen keuzes en heeft een eigen visie op onderwijs. Maar het raamwerk dat wij laten zien is, los van visie en richting, op elke school te gebruiken. We hopen dat veel lezers van dit boek met onze kwaliteitsaanpak aan de slag gaan. Niet als doel op zich, maar als middel om het vakmanschap te stimuleren, de werkdruk te verlagen en de docent de centrale rol te geven in het onderwijs die zij verdient.

In dit boek wordt naar de docent en de schoolleider verwezen met 'zij' en 'haar'. Uiteraard kan hiervoor ook 'hij', 'hem' en 'zijn' worden gelezen.

Via www.uitgeverijpica.nl kun je diverse documenten en kaarten downloaden.