

Laten we DOEN wat de BEDOELING is
voor eerlijke kansen in het onderwijs

Colofon:

© Ferd van den Eerenbeemt & Joke Middelbeek
Omslag en vormgeving: Geert Hermkens, Löss Ontwerp
Eindredactie: Len Middelbeek

Uitgeverij: Leuker.nu, 2021
Eerste druk

leuker.nu

Scholen die dit boek aanschaffen kunnen de inhoud vrijelijk gebruiken binnen hun eigen school.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave voor commerciële doeleinden worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



wat
de

Laten we
DOEN
BEDOEU
LING is

voor eerlijke
kansen in het
onderwijs

Ferd van den Eerenbeemt en Joke Middelbeek

Voorwoord

Dit is een bijzonder boek: als schrijvers vinden we het een eer en ook een genoegen dat u, jij, als lezer, kennis wilt nemen van onze ervaringen die we in Amsterdam Nieuw-West hebben opgedaan. Al lezende zul je wel zien waarom die ervaringen zo bijzonder zijn. Laten we je eerst even meenemen naar waar wij, als schrijvers, vandaan komen. Wij, Joke Middelbeek en Ferd van den Eerenbeemt, werken al ruim tien jaar samen. Ferd weet veel van de theorie en steeds meer van de toepassing in de praktijk, Joke weet heel veel van de praktijk en steeds meer van de waarde van theorie. Gaande onze samenwerking wisten en weten we elkaar steeds beter aan te vullen en resultaten te behalen. Dit boek is er een weerspiegeling van.

Waarom dit boek zo bijzonder is? Het beschrijft hoe je van het lerarentekort een voordeel kunt maken, een voordeel voor leraren maar vooral voor kinderen. De zogenoemde WOK-week (de Week van de Onderwijs Kwaliteit), eind 2019, opende nieuwe perspectieven en gaf zestien teams van evenzoveel basisscholen in Nieuw-West nieuwe vleugels. De week trok nationale aandacht, in de media en in de politiek, omdat we de scholen hiervoor een week sloten. Maar het bleef niet bij een eenmalige mediahype; het bleek het begin van een nieuwe ontwikkeling die inmiddels ook elders in Nederland navolging vindt. Er is een nieuwe flow ontstaan en dit boek doet daar verslag van. Daarom is het een bijzonder boek.

Maar het boek geeft jou, als professional in het onderwijs, ook een aantal handvatten om zelf aan de slag te gaan, om het momentum van lerarentekort, COVID-19 en gesomber over hoe slecht het wel niet gesteld is met ons onderwijs positief te benutten. Door terug te gaan naar de bedoeling van het onderwijs en wat je daarvoor kunt doen.

Joke is geboeid door hoe leren werkt. Hoe gaat dat precies? Vooral als het leerproces bij een kind anders gaat dan verwacht, waardoor de professional moet schakelen, vragen stellen en observeren, observeren en nog eens observeren. De kunst van de professional is het om onbevooroordeeld te zijn en vooral een nieuwsgierige houding te hebben wanneer hij het lerende kind tegemoet treedt. Een professional die zich afvraagt: 'Wat kan ik voor dit kind in dit leerproces betekenen?', zodat dit kind straks van betekenis kan zijn in de maatschappij. Om kinderen zoveel als mogelijk kennis tot zich te laten nemen is een situatie nodig om met hoofd en hart te kunnen leren.

Ferd is geboeid hoe samenwerking werkt en in het bijzonder in het onderwijs. Hoe kan een school of een groep scholen zodanig functioneren dat mensen zich gelukkig prijzen dat ze met elkaar kunnen werken; dat ze werkelijk verschil kunnen maken voor de jonge mensen die aan hen zijn toevertrouwd? Wat vraagt het van de mensen die er werken, wat van het leiderschap in het bijzonder en wat van de systemen? Hoe bouw

je zo'n organisatie met elkaar op zodat iedereen echt meedoet? Uiteindelijk blijkt het feitelijk functioneren voor een groot deel afhankelijk te zijn van de werkelijke ontmoeting in denken, voelen en willen.

Ieder kind is een belofte en ieder kind heeft de behoefte om groot te worden en zich te kunnen ontwikkelen. Onze professionele taak is het om elk kind haar talenten te laten ontdekken door ruimte te geven en het een zodanige omgeving te bieden dat die talenten daadwerkelijk te ontdekken zijn. Het is ook onze taak het kind het vertrouwen te geven dat het de best mogelijke versie van zichzelf mag worden, waar haar wieg ook gestaan heeft. De professional creëert het leerproces elke keer weer (en anders) en houdt de kinderen heel.

De filosofie van Ubuntu kan een waardevolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling van waarachtige en universele menselijkheid; de uitgangspunten van organische verbondenheid, principiële gelijkwaardigheid en geleefde solidariteit lijken onmisbaar voor de toekomst van mensheid en planeet. Ubuntu gaat uit van de heilheid van het bestaan en ziet het leven als een stroom waar je als mens niet als een afzonderlijk individu in rondzwemt, maar waarvan je continu deel uitmaakt.

Wij zijn in de Westerse wereld van de bovenstaande bedoeling van het leven wat weggeraakt, maar we kunnen terug naar deze uitgangspunten, naar onszelf en dat moment is vooral nu. Met een duidelijke taak voor de onderwijsprofessionals.

Tot slot nog een paar huishoudelijke mededelingen. We spreken in ons boek over leraren en leerlingen in de vrouwelijke vorm. Uiteindelijk is ruim 90 procent van de leraren vrouw en het leek ons consequent om het kind in de rest van dit boek dan ook maar tot een 'zij' te maken.

Verder moeten en willen we nog een paar mensen bedanken. Om te beginnen de leraren en directeuren die met ons het avontuur van de WOK-week durfden aan te gaan en met enorme toewijding werkten aan de toekomst van ons onderwijs. En de ondersteuning die Simoon Fransen en Hans Krikke daarbij hebben geboden. Dank ook aan de leden van de Raad van Toezicht van STWT (Stichting Westelijke Tuinsteden) die ons het vertrouwen gaven dat we op de goede weg waren en zijn. En aan het groeiende aantal supporters in de onderwijswereld die met ons beseffen dat nu het momentum is om het onderwijs weer zo in te richten als het bedoeld is. En tenslotte dank aan 'meelezers' Mieke Pennock en Leo Birza die achter de schermen een niet te onderschatten rol hebben gespeeld bij de WOK-week en wat daarna is gebeurd.

Inhoud

Hoofdstuk 1

Een oproep aan het land 7

Tijd om in te grijpen	8
Het kind of de cijfers	9
Oproep 1: ruimte creëren voor terug naar de bedoeling van het onderwijs	11
Oproep 2: laten we onderwijs vanuit de hele samenleving ondersteunen	11
Dit boek gaat ook over 'wij als professionals'	11
Leeswijzer	12

Hoofdstuk 2

Nieuw West (1): Hoop in de scholen 15

Alleen gelaten scholen	16
Het begon allemaal met de scholentour	17
Het eerste strategische beleidsplan: 'Leren voor het Leven'	18
Het bestuurskantoor en de scholen	21
Het Directieberaad: gewoon goed vergaderen	22
Waaghalzen	23
Het tweede strategische beleidsplan: 'Zin in School'	23
En nog zoveel andere dingen	25

Hoofdstuk 3

Binnensluiten of buitensluiten 27

Aan de beademing	28
Tegengestelde krachten die ons in de greep houden	29
De kern van de tegenstelling: een andere visie op de bedoeling van het onderwijs	31
<i>De prestatieschool voor de prestatiesamenleving</i>	31
<i>Het alternatief: de inclusieve leergemeenschap voor het hele kind</i>	33
<i>Een brug van de prestatieschool naar de inclusieve leergemeenschap</i>	34
Basispatronen van verandering in onze samenleving	35
<i>Van systemen naar processen</i>	36
<i>Van object naar subject</i>	36
<i>Van voorschrijven naar toerusten</i>	37
<i>Van consumptie naar productie of co-creatie</i>	37
De basispatronen in het onderwijs	38
Ontwikkelingen van nieuwe scholen en nieuwe benaderingen	39
Een veranderend systeem of een systeemwijziging	41

Hoofdstuk 4

Nieuw West (2): Tijd om na te denken 43

De crisis kondigt zich aan	44
De voorbereiding van de week	45
De Week zelf	49
De leergemeenschap Nieuw West wordt sterker	50
Terug naar de politiek	53
De opbrengsten: gedeelde verantwoordelijkheid in de gemeenschap	54

Hoofdstuk 5

De bedoeling 57

De bedoeling	58
<i>Mens worden, zin hebben om te leven, de zin van het leven ontdekken</i>	58
<i>De bedoeling van de school: begeleiding van het proces van menswording</i>	59
<i>De bedoeling 'menswording' en de drieslag van Biesta</i>	61
Kwaliteit zoals we het moeten herdefiniëren	61

Hoofdstuk 6

Nieuw West (3): Samen leren in de wijk 65

Een alliantie voor het vervolg	66
Achterstanden, hoezo?	67
Aandacht voor het hele kind	68
Van WOK-week tot pilot	69
<i>Het Talentenprogramma</i>	70
<i>Het Mentorproject</i>	70
<i>De Talentenfabriek</i>	70
Ruimte en vertrouwen	70
Voorwaarden voor levensvatbaarheid	71
Onderzoek naar het hele kind	72

Hoofdstuk 7

Cirkels van betrokkenheid 73

Jonge mensen en de samenleving: hoe zit dat?	76
Belemmeringen en openingen	77
Het model 'Cirkel van betrokkenheid'	79

▶ De ouders	80
De wijk	80
De stad en/of de regio	80
Het land	80
Starten	81

Hoofdstuk 8

Pak je rol 83

Zijn we er klaar voor?	84
De opdracht voor menswording als bedoeling	85
'Anders' vanuit ieders rol	85
Beste leraar,	86
Beste leidinggevendenden,	86
Beste onderwijsbestuurder,	86
Beste leden van de Raad van Toezicht,	87
Beste ouders en andere familieleden/verzorgenden,	87
Beste ondernemer, instelling, ambtenaar, vakmens,	87
Beste lokale, regionale of landelijke politicus,	87
Beste onderwijsinspecteur,	88
Beste minister van onderwijs,	88
Beste minister-president,	88

Bijlage

Samen werk maken van de bedoeling 91

MODEL 1: Van hiërarchie naar horizontale processen	92
MODEL 2: Leiden met Lef en Liefde	93
MODEL 3: Transitie-model: de Theory U	94
MODEL 4: Maslow voor een school	96
MODEL 5: Min- en plusenergie	97
MODEL 6: Een doelmatige organisatie	98
MODEL 7: Collectieve ambitie en professioneel kapitaal	98
MODEL 8: Emergente organisatieontwikkeling	99
MODEL 9: Eigenaarschap stimuleren	100
MODEL 10: Sturen op hoge kwaliteit van interactie vanuit sturingsprincipes	101
Sturingsprincipes	101
Benaderen van elkaar vanuit psychologische basisbehoeften	104



**Een
OPROEP**

**aan het
land**



Tijd om in te grijpen

Veel mensen zullen het herkennen in allerlei aspecten van het leven. Wanneer weet je nou dat je moet ingrijpen? Hoe lang kan je nog doormodderen? Wanneer slaat de balans om van wat er nog net goed gaat naar wat niet meer te verantwoorden is? En op een gegeven moment weet je het: zo kan het niet langer. Dat punt is wat ons betreft bereikt in het onderwijs. We kunnen niet langer doorgaan met pleisters plakken, met redden wat er nog te redden valt, met jonge mensen in een systeem dwingen. Te veel leerlingen lopen rond met stress en gebrek aan zelfvertrouwen. Ouders kloppen aan de deur, leraren trekken zich terug en zoeken een baan elders. Schooldirecteuren zitten met de handen in het haar. Het gaat zo niet langer; we moeten de tijd nemen om stil te staan!

Vanuit een dergelijk diepgevoeld besef begint in december 2019 een week in Amsterdam Nieuw-West waarin zestien basisscholen van de Stichting Westelijke Tuinsteden hun deuren sluiten. Het snelgroeiende lerarentekort is de druppel die de emmer doet overlopen. Dat houdt de scholen steeds meer in hun greep. Een toenemend aantal scholen heeft op dat moment te weinig mensen voor de klas staan en moet kinderen naar huis sturen. Op veel andere scholen dreigt hetzelfde te gebeuren. Leraren zitten tegen een burn-out aan. Ze vinden dat zo het niet langer kan. De gelegenheid om stil te staan, die in deze week geboden wordt, komt daarom net op tijd. Denktijd die er in het normale werk nauwelijks is. Hoe harder je holt, hoe belangrijker het wordt om stil te staan.

De groeiende uitval van leraren in Nieuw-West is niet alleen een probleem van de leerlingen, maar zeker ook van de collega's die er (nog) wel zijn. Er worden in de weken vooraf gesprekken met ouders gevoerd. Hoe zullen ze reageren? Een grote meerderheid begrijpt het en werkt en denkt actief mee. Er is begrip dat het zo niet langer kan en dat de teams van de scholen tijd nodig hebben om stil te staan en zich te bezinnen op hoe het verder moet en kan. De week wordt voorbereid, zodat er ruimte komt voor allerlei reflectie-activiteiten op iedere school: wat moeten we anders gaan doen en hoe dan? Deze Week van de Onderwijs Kwaliteit, de WOK-week, werkt onbedoeld als een wake-up-call voor de hele samenleving en zeker voor het onderwijs.

De aankondiging om zestien scholen een week lang te sluiten en de professionals denktijd te geven, schrikt namelijk het land op. De Amsterdamse scholen staan in het middelpunt van de belangstelling. Nieuwsrubrieken en kranten openen er hun berichtgeving mee en Joke rent van interview naar interview. Ze wordt ontboden door de hoofdinspecteur en ook de minister van onderwijs wil weten wat ze daar in Amsterdam allemaal van plan zijn.

De WOK-week zorgt voor een ommekeer in denken. Teams springen over hun eigen schaduw en vinden zichzelf opnieuw uit. De professionals grijpen hun kans en de teams komen met plannen waaraan ze zelf inhoud geven. Het lerarentekort dat de scholen steeds meer in de greep houdt, beschouwen ze daarbij als een gegeven dat niet op korte termijn is op te lossen. De kernvraag is: wat moeten we anders gaan doen en hoe dan? En dat met behoud van de kwaliteit van het onderwijs.

Het kind of de cijfers

De aanleiding mag dan het lerarentekort zijn, maar dat is niet de oorzaak van de problematiek. In een omgeving als Amsterdam Nieuw-West zie je op een school veel beter wat er fout gaat dan in een school waar de kinderen nog redelijk meelopen in het systeem, geholpen door een ondersteunende thuisomgeving. De oorzaak zit in het fundamentele vraagstuk over 'het waartoe' van het onderwijs. Zien we het hele kind of zijn we alleen bezig met de cognitieve prestaties? Als we het hele kind zien, dan nemen we rust en ruimte om te ontdekken hoe het kind zich goed kan voelen met zichzelf en haar vrienden, wat haar voorkeuren zijn, wat er nodig is om het uit te dagen om haar kwaliteiten te kunnen ontwikkelen. Dan zien we het kind als een volwaardig mens dat de moeite waard is. Dan kunnen we tegen ieder kind zeggen: 'ik zie je'.

Als we alleen naar de cognitieve prestaties kijken, dan selecteren we door te ordenen tussen goed lerende kinderen aan het ene einde van het continuüm en slecht lerende kinderen aan het andere einde. Dan zijn er *sterke* en *zwakke* kinderen, *voorlopers* en *achterblijvers*. Dan zijn er kinderen die *hoog* en kinderen die *laag* scoren. Dan creëren we met andere woorden *winnaars* en *verliezers*. Winnaars gaan naar het VWO en wonen vooral in de goede wijken, verliezers gaan naar het VMBO en wonen vooral in de *achterstandswijken*.¹ Tja, taal verraadt veel, maar duwt mensen, ook nog heel jonge mensen, in hokjes die vaak zelf-ervullend zijn.

Wij vertrouwen erop dat de neutrale lezer, en zeker een ouder, zich het prettigst voelt bij de variant waarin het hele kind gezien wordt en niet slechts de 'representatie' van het kind in termen van prestatiescores. En toch zijn het de cognitieve prestaties die domineren en waardoor de maatschappij in de stress raakt. Dat blijkt eens te meer als na enige maanden coronapandemie de paniek uitbreekt: kinderen komen 'op achterstand' en we kunnen niet genoeg doen om ze 'bij te spijkeren'. Media en politiek schreeuwen moord en brand. In plaats van naar het welzijn van het kind te kijken en dáár een nationaal programma op in te richten, voeren we de stress over cognitieve achterstand collectief verder op. Die stress bereikt de ouders. Komt het nog wel goed met ons kind? Die stress wordt overgedragen op de jonge opgroeiende mensen: ben ik echt al verloren? De stress komt op het bordje van de leraren en andere begeleiders in de scholen: hoe krijg ik die achterstanden zo snel mogelijk weggewerkt?

Het is stress die we in onze samenleving creëren ten koste van de hele gemeenschap en in het bijzonder de kinderen die eronder gebukt gaan. Waarom doen we dat eigenlijk? We hebben het systeem zo geïnternaliseerd dat het niet behalen van een wenselijke score op een afgesproken tijdstip leidt tot een schrikreactie over de mogelijk dramatische gevolgen. We beschouwen het systeem als waar, hoewel we weten dat het niet waar is. We weten dat de eindtoets voor het basisonderwijs kinderen op hun 11^{de} of 12^{de} jaar selecteert voor functies in de samenleving. Dat gebeurt op hoogst twijfelachtige gronden namelijk op basis van resultaten van rekenen en taal. Maar we laten ons er wel door leiden.

¹ Karen Heij promoveerde voorjaar 2021 op een onthullend proefschrift over de Cito-toets. Ze schrijft onder meer: 'We zeggen met zijn allen heel vaak dat een vmbo-advies niet slecht is en dat is het ook niet. Maar wel als een toets en het leerlingvolgsysteem leerlingen verdelen in de helft verliezers en de andere helft winnaars doordat we van tevoren al vastleggen dat de helft van de leerlingen naar het vmbo gaat.' Heij, K. (2021). *Van de kat en de bel: Tellen en vertellen met de eindtoets basisonderwijs*.