

# Inhoud

Voorwoord door Ebel Kemeling	8
Inleiding	11
1. Tijd voor een nieuwe aanpak	23
1.1 Leeswijzer	24
1.2 Wat zijn de problemen in het onderwijs van nu?	25
1.2.1 Ervaren werkdruk	25
1.2.2 De papieren tijger	26
1.2.3 Uitval van de startende leraar	27
1.2.4 Onduidelijkheid over het curriculum	28
1.2.5 Passend onderwijs	30
1.2.6 De kwaliteit van leiderschap	30
1.2.7 Professionele organisatie	31
1.3 De huidige tijd vraagt om een nieuwe kwaliteitsaanpak	32
1.4 Wat is de Enigma-kwaliteitsaanpak?	35
1.5 Voor wie is Enigma?	39
1.6 Wat levert Enigma op?	39
1.6.1 Vier verschillende soorten situaties	40
1.7 Wat zijn de uitgangspunten van Enigma?	43
1.8 Welke oplossing biedt Enigma?	44
1.8.1 Enigma biedt duidelijkheid, richting en ruimte	45
1.8.2 Wat ontbreekt er aan andere aanpakken?	45
1.8.3 Werken van binnen naar buiten	46
1.9 Afsluiting	47
2. De school zonder werkdruk	51
2.1 Leeswijzer	51
2.2 Minder vergaderen	52
2.2.1 Vergader alleen over pedagogische en didactische onderwerpen	55
2.2.2 Maak geen notulen	56
2.2.3 Stop met briefings	58
2.2.4 Neem de besluitvormingsprocedure kritisch onder de loep	59

2.2.5	Ga op zoek naar de balans tussen wat moet en wat mag	67
2.2.6	Kom afspraken na	70
2.3	Weg met de zinloze papieren tijgers	71
2.4	Focus op wat werkelijk belangrijk is	72
2.4.1	Schoolontwikkeling is een proces van gezamenlijkheid	73
2.5	Afsluiting	77
3.	Vakmanschap	79
3.1	Leeswijzer	80
3.2	Vakmanschap van de leraar	80
3.3	Vakmanschap vraagt veel doelbewuste oefening	82
3.4	Wijzen waarop leraren doelgerichte oefening vorm en inhoud kunnen geven	83
3.4.1	Het uitbreiden van je vakmanschap	84
3.4.2	Het ontwikkelen van ritmes en routines	86
3.4.3	Leren van een expert-leraar	87
3.5	Je binnen een schoolteam ontwikkelen tot expert-leraar	88
3.5.1	Inzet van Lesson Study	92
3.5.2	Deelnemen aan een professionele leergemeenschap	92
3.5.3	Gezamenlijk lessen voorbereiden	93
3.6	De startende leraar	94
3.7	De rol van de schoolleider	95
3.8	Afsluiting	97
4.	Bouwen aan de organisatie	99
4.1	Leeswijzer	100
4.2	Het curriculum - wat <i>moet</i> en wat <i>mag</i> ?	102
4.2.1	Ambitiekaarten	103
4.2.2	Bouwstenen van de school die moeten	106
4.2.3	Ambitiekaarten – Schooleigen bouwstenen van de school die mogen	108
4.2.4	Ambitiekaarten en het schoolplan	109
4.2.5	De ambities van de school en het inspectiekader	111
4.2.6	De ambities van de school en het schoolveiligheidsplan	112
4.3	Kwaliteitskaarten	113
4.3.1	Kwaliteitskaarten voor de leraar	116
4.3.2	Kwaliteitskaarten voor passend onderwijs	121

4.4.3 Kwaliteitskaarten leiding	125
4.4.4 Kwaliteitskaarten leerlingen	128
4.4.5 Kwaliteitskaart ouders	130
4.5 Afsluiting	131
5. Invoeren van de kwaliteitsaanpak	135
5.1 Leeswijzer	136
5.2 Wat zou Enigma kunnen betekenen voor jouw school?	137
5.2.1 Welke vragen kunnen teamleden zichzelf stellen voordat ze kiezen voor deze aanpak?	137
5.3 Succesvol implementeren	138
5.3.1 Aansturing implementatietraject	141
5.3.2 De kwaliteitscyclus door het schooljaar heen	142
5.4 Het stappenplan	143
5.4.1 Ambitiekaarten - Stap I: van visie naar pijlers	143
5.4.2 Ambitiekaarten - Stap II: het formuleren van ambities	146
5.4.3 Ambitiekaarten - Stap III: feedback	152
5.4.4 Kwaliteitskaarten - Stap I en II: welke processen voegen waarde toe aan de school en hoe stel je prioriteiten?	155
5.4.5 Kwaliteitskaarten - Stap III: de kaart maken	158
5.4.6 Kwaliteitskaarten - Stap IV: feedback	162
5.5 Borgen van de ambitiekaarten en kwaliteitskaarten	164
5.6 De grote waarde van successen vieren	166
5.7 Afsluiting	167
6. Alleen slopen als je iets beters kunt bouwen	169
6.1 Middel, geen doel	169
6.2 Nogmaals de schoolleider	170
Dankwoord	177
Literatuur	180

# Voorwoord

Toen ik een aantal jaren geleden het onzalige plan kreeg me met het onderwijs van mijn toen tweejarige zoon te gaan bemoeien, was het heel duidelijk wat de eerste stap zou moeten zijn. Als adviseur en ondernemer heb ik door schade en schande geleerd dat je met een idee alleen succes kunt hebben als je dit samen kunt uitvoeren met ervaren en gedreven professionals. Met de mazzel die je in uitdagende ventures nodig hebt, kwam ik op het pad van Martin Bootsma en via hem op dat van Eva Naaijken. Als je ze ooit ontmoet hebt, begrijp je dat meteen duidelijk was dat deze twee het perfecte fundament konden zijn voor een geweldige school. Inmiddels zwaaien Eva en Martin al twee jaar de scepter bij de Alan Turing-school, samen met het bestuur van de ASKO in Amsterdam, dat hen geweldig ondersteund heeft waar nodig, en ruimte gelaten waar mogelijk.

Mijn onderbuikgevoel over Eva en Martin was juist, maar ik ontdekte pas in de jaren erna waarom. Toen ik me voor primair onderwijs begon te interesseren, stortte ik me eerst op allerlei lesmethoden en benaderingen. Ik was een leek, dus had een hoop te leren. De vraag die de gemiddelde ouder tijdens borrels nog steeds aan ons stelt – ‘goh, en wat maakt de Alan Turing-school nou echt *anders*?’ – was eigenlijk ook een beetje ons eigen vertrekpunt; hoe maak je een concept dat als vernieuwend en uniek wordt ervaren? Alan Turing als karakter bood daarvoor voldoende aanknopingspunten, en de pijlers waar in de school voor gekozen is (een grotere focus op basisvaardigheden, maker-educatie, wereldburgerschap en gezondheid), geven invulling aan de onderwijsvisie van Martin en Eva, waar ik me heel erg in kan vinden. Het curriculum is buitengewoon ingenieus in elkaar gestoken, en verbindt de vier pijlers met schoolbrede thema’s en met de referentieniveaus.

Maar het gaat natuurlijk niet om differentiatie, of dat de school *anders* is. Een school moet in de allereerste plaats kwalificeren, niet differentiëren. Hoe maak je een school die beter doet wat wij als ouders en burgers daarvan verlangen? Dat is moeilijk. Het is een dagelijks gevecht om alle kinderen de basisvaardigheden mee te geven die ze nodig hebben, en er is alle reden om te geloven dat het in Nederland beter kan. Beter moet. Pas toen de school de deuren opende, en ik van een afstand zag hoe het team iets moois aan het neerzetten was, begon ik me te realiseren dat ik veel te weinig oog had gehad voor hoe bepalend het organisatieaspect voor een goede school is. Het belang van een goede organisatie is natuurlijk niet uniek voor een school. Als je een restaurant zou willen beginnen, start je misschien bij een keuze voor de keuken en de menukaart, maar je zult je snel realiseren dat als je geen goede

kok – en ander personeel – kunt vinden, het waarschijnlijk niet echt een succes gaat worden. Ik houd van Chinees, maar als ik moet kiezen tussen een slecht gerund Chinees restaurant, en een top gemanaged Grieks restaurant, dan weet ik wel waar ik heen ga.

Dus in die zin lijken heel veel soorten organisaties eigenlijk op elkaar. En de kwaliteit van de organisatie wordt vaak door dezelfde factoren bepaald. Ik noem er vijf, die ik in de loop van de jaren heb opgepikt, en waarvan ik zie dat ze op de Alan Turingschool dagelijks in de praktijk worden gebracht:

- Alles staat of valt natuurlijk bij de **kwaliteit van het team**. Ik zou wetenschappelijk onderzoek hierover kunnen citeren, maar het lijkt me niet dat ook maar iemand twijfelt aan de invloed die een goede leraar heeft op het leerproces van kinderen. Dit betekent dat je als school minimumeisen moet stellen op het vlak van primaire vaardigheden, teamskills, motivatie en vermogen om te leren. Maar aangezien niemand als goede leraar wordt geboren, betekent het vooral dat je je leraren moet helpen om verder te komen.
- Het team heeft een **gedeeld en gedragen doel** nodig. Iedereen moet begrijpen waar de organisatie voor staat, en zijn rol daarin herkennen. Je kunt dat een missie noemen, maar deze moet wel heel concreet zijn. Een 'why' is belangrijk, maar als deze niet heel praktisch vertaald is naar een 'what' en een 'how', geeft het geen richting. Eigenlijk is dit voor een school nog niet eens zo heel moeilijk, omdat je te maken hebt met een uitzonderlijk gemotiveerde en gedreven groep. Waar de uitdaging ligt, is om de leraren met elkaar te laten samenwerken, elkaar te helpen en kennis te delen, terwijl ze gewend zijn (zo is de organisatie nu eenmaal) hun werk in de klas redelijk solitair te doen.
- Het door het team gedragen doel moet ook heel goed vertaald zijn naar wat wordt gedefinieerd als het 'primaire proces'. Succesvolle organisaties richten bijna **al hun energie op het primaire proces**. In dit geval is dit natuurlijk het leerproces van de kinderen. Alles wat daar niet aan bijdraagt, moet worden gesnoeid om ruimte te krijgen voor het leerproces. Dit hangt samen met het principe 'no waste'. Dit is een vrij universeel managementprincipe maar geldt eigenlijk in allerlei soorten organisaties. In een bakkerij wil je geen deeg en energie verspillen, in een autofabriek geen staal, en in een school wil je geen energie en aandacht van leraren verspillen aan dingen die niet belangrijk zijn.
- Dat wil niet zeggen dat de leraar helemaal volgepland moet zijn. Er moet **ruimte (slack)** zijn om te leren – individueel en als team – te reflecteren en te plannen. In een goede organisatie is de capaciteitsbenutting van werknemers in uren gemeten niet hoger dan in een minder goede organisatie. Wel is het zo dat de 'flow' van het primaire proces beter en efficiënter is.

- Goede organisaties veranderen eerder incrementeel dan plotsklaps. Er moet een cultuur – maar ook een proces – zijn van **voortdurende verbetering**, iedere dag een beetje beter.

Als je het in één zin zou willen samenvatten, is alles binnen de Alan Turingschool erop gericht om de leraar succesvol en gelukkig met zijn werk te maken. En dat dat iets bijzonders oplevert, is niet onopgemerkt gebleven. Regelmatig komen er leraren en schoolleiders op bezoek om mee te kijken met wat er gebeurt, en vooral hoe. Met dit boek maken Eva en Martin hun kennis en kunde beschikbaar voor een bredere groep. Als betrokkene bij de school, maar vooral als ouder en burger, wil ik ze hier heel hartelijk voor bedanken. Maar ik wil ze vooral aansporen om wat ze hebben neergezet, nog verder uit te rollen en te delen met de onderwijsgemeenschap in Nederland.

Ebel Kemeling

# 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 heeft 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 zogenaamde 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.

Onderwijs is per definitie een gezamenlijke activiteit. Samen met leerlingen en ouders vormen de leraren, het ondersteunend personeel en de schoolleiding de school. Als deze partijen met elkaar samenwerken vanuit een gedeelde visie en missie, kan de

Onderwijs is per definitie een gezamenlijke activiteit. Samen met leerlingen en ouders vormen de leraren, het ondersteunend personeel en de schoolleiding de school.

school uitgroeien tot een instituut waar zeer goed onderwijs wordt gegeven. 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 in ons handelen verweven. 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.

## 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 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 andere scholen die een verbeteringsslag 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 toenemende mate zelf de regie pakken. Wij bieden hun met dit boek de mogelijkheid daartoe. Wij denken dat leraren met onze aanpak meer tijd en ruimte krijgen om hun vakmanschap te ontwikkelen. Vakmanschap van leraren is wat ons betreft de kern van het onderwijs en een voorwaarde om goed onderwijs te geven.

## Een beroep onder druk

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

Desondanks gaan er dagelijks heel veel leraren 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 basisonderwijs leggen wij, zoals de naam al aangeeft, de basis waarop in het voortgezet onderwijs wordt voortgebouwd. Het is een waardevol en belangrijk beroep. Toch lijkt het alsof leraren het doel van het onderwijs minder helder voor zich zien. Ze voelen zich overspoeld met administratieve lasten, ze ervaren druk door passend onderwijs en zien dat er te weinig leraren zijn om alle klassen te bemensen. Wij her- en erkennen deze problemen, maar dat laat onverlet dat wij dagelijks met veel plezier naar onze school komen.

Onze school staat in een Amsterdamse wijk waar de sociale problematiek stevig is. De buurt is zeer divers qua samenstelling en is recent 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 betrok-

ken, 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 twee 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 opleiding te bieden. In het dossier primair onderwijs<sup>1</sup> over waartoe het basisonderwijs dient, staat dit helder omschreven:

### **Brede taakstelling**

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

Om dit op onze school te realiseren werken wij, zoals gezegd, met Enigma, een aanpak om de kwaliteit van ons onderwijs te borgen en te verbeteren. Hierbinnen speelt de leraar de belangrijkste rol. Enigma is zo ingericht dat de werkdruk voor leraren zo laag mogelijk is en dat de leraar optimaal haar vakmanschap kan ontwikkelen. Want goed onderwijs staat of valt bij de kwaliteit van de leraren.

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.

De afgelopen jaren hebben wij aan de kwaliteitsaanpak Enigma gewerkt en deze ingevoerd op verschillende scholen. Deze aanpak delen we in dit boek met jou, in de hoop dat we je

---

<sup>1</sup> [www.onderwijsraad.nl/dossiers/primair-onderwijs/item125](http://www.onderwijsraad.nl/dossiers/primair-onderwijs/item125)