



3

Professionaliteit

Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur, en redacteur van *De Nieuwe Meso*.
E-mail: gvluin@gmail.com

Manon Ruijters

Manon Ruijters is adviseur bij Good Work Company, lector aan Aeres Hogeschool Wageningen en Hoogleraar aan VU Amsterdam.
E-mail: manonruijters@goodworkcompany.nl

Professionele identiteit in coronatijd

Hoe een crisis je ook kan helpen steviger te staan

In normale tijden is het al een stevige klus om schoolleider te zijn. Maar nu in de coronacrisis het vertrouwde op de schop gaat en het gedaan is met alle routines, lijkt niets meer vanzelf te gaan. In dit artikel bieden Gerritjan van Luin en Manon Ruijters een handreiking om binnen de spanning die dit oproept nieuwe stevigheid te ervaren in het leiderschap.

Een van de schoolleiders, die een dag- of weekboek bijhield waarover elders in deze *Focus* meer te lezen is, schreef: *“Ik weet dat ik beter presteer als ik niet onder druk sta. Wat maakt dat ik me toch onder druk laat zetten? Waarom laat ik dat in deze periode gemakkelijker gebeuren?”* Vast een herkenbare ervaring. De druk was groot. Wat heb ik te doen in een crisis die de vertrouwde context zo fundamenteel opschudt? Niet alleen vond, met het sluiten van de scholen, het onderwijs niet meer plaats in de gebruikelijk ontmoetingsruimte tussen leerlingen en leraren. De stilte in de scholen bracht ook het verlies mee van de vertrouwde basis voor leiderschap: zicht hebben op dat waarvoor je als schoolleider verantwoordelijk bent. Ook zonder je vertrouwde houvast moet je wel aan de

leiderschapsverwachtingen van anderen en van jezelf voldoen. Verwachtingen die met de crisis zijn verschoven, zonder dat daar veel woorden aan vuil zijn gemaakt. Te midden van al die schuivende panelen probeer je je staande te houden, voel je een enorme verantwoordelijkheid, wil je troost en support bieden, overleggen, goede en weloverwogen beslissingen nemen. Wil je presteren en laat je je ook onder druk zetten.

Het lijkt wel alsof je je leiderschap opnieuw moet uitvinden, zo schreef een andere schoolleider, met alle geworstel, ergernis, onzekerheid, zelfkritiek en verbazing van dien. Nu zijn er allerlei manieren om naar dit ‘worstelen’ te kijken. Wij duiden het als ‘identiteitswerk’; situaties waarbij er druk ontstaat op de vanzelfsprekende manier waarop je wilt ‘zijn’. Veel van dat zoeken hoort er gewoon bij, ook in ‘normale’ tijden, maar in een crisis wordt het soms te veel.

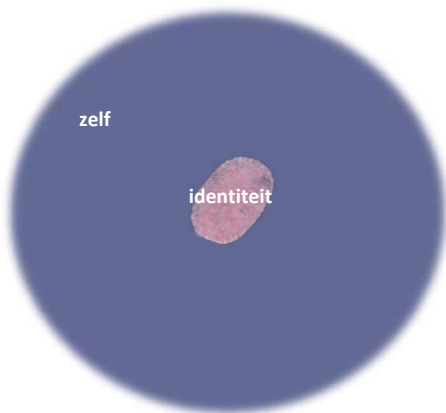
In dit artikel beschrijven we een manier om dat worstelen te onderzoeken, om te kijken hoe een crisiservaring ook aanleiding kan zijn voor herbezinning en verdieping. Zoals op je leiderschap: Wat

zegt mijn 'geworstel' over wie ik wil zijn als leider? Hoe laat ik me zien? En hoe wil ik me laten zien? Het ervaren van spanning leert je immers ook iets over je eigen (ideaal)beelden van een schoolleider en kan daarmee een bron van informatie zijn over je professionele identiteit, over jouw kleur als leider. Laten we als eerste stap eens kijken waarover we het dan hebben.

Identiteit en zelf

Waar hebben we het eigenlijk over als we het over identiteit hebben? Laten we beginnen bij een bekender begrip dat dicht in de buurt komt: zelfkennis. Dat gaat dan over kennis over je 'zelf', over alles wat bij jou hoort; dus over je lijf, je opvattingen, je boeken, je angsten, je kwaliteiten enzovoort. Je moed als schoolleider, of je ondernemerschap, je onderwijskundig leiderschap of je mensgerichtheid. Je identiteit maakt onderdeel uit van dat zelf, maar is veel specifiekere (Figuur 1). Identiteit gaat over de vraag wie je wilt zijn; het is de definitie die je van jezelf maakt, jouw kleur. Je identiteit is dat wat je onvreemdbaar je kleur geeft.

Beide, zelf en identiteit, zijn geen harde kernen waar je naar op zoek kunt. Net zo lang afpellen tot je erbij uitkomt. Het is eerder een wolk van kenmer-



Figuur 1. Identiteit als onderdeel van het zelf

ken en kwaliteiten. De samenstelling van die wolk verandert voortdurend omdat jij in beweging bent en nieuwe ervaringen opdoet, maar ook afscheid neemt van zaken die je in de weg zaten. De identiteitswolk maakt deel uit van de grotere wolk van je zelf, maar ook deze is in beweging. Je bent en blijft wel herkenbaar (identiek), maar je groeit en ontwikkelt ook door de contexten waarin je terecht komt.

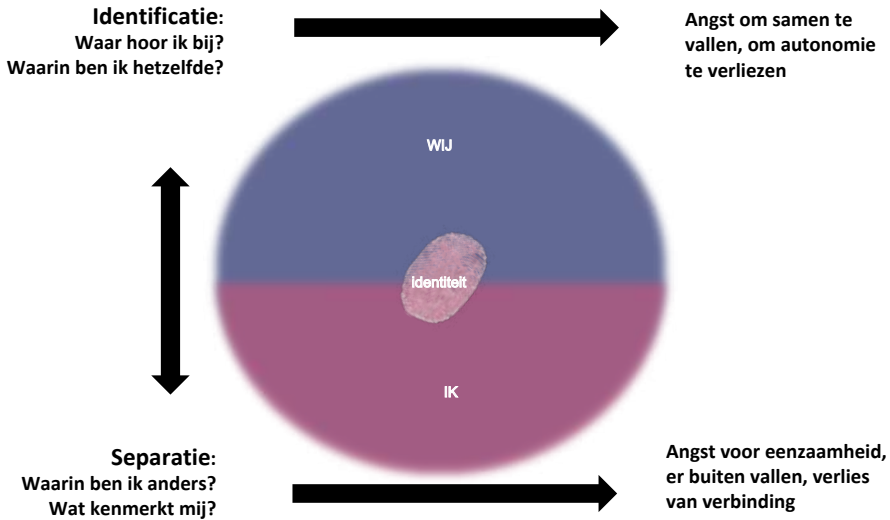
Wanneer die sociale context de werkomgeving betreft, spreken we over 'professionele identiteit'. *Professionele identiteit is dat wat je onvreemdbaar je kleur geeft op de verbinding tussen wie je bent (persoon), het werk dat je doet (professie) en de context waarin je dat vormgeeft* (Ruijters, Van Luin & Wortelboer, 2018).

Het woord 'kleur' kan het beeld oproepen dat hoe zuiverder en eenduidiger je kleur, hoe beter het is. Maar dat is niet wat we bedoelen. Een rijker en complexer palet van kenmerken en kwaliteiten – dus eerder een schilderij dan een enkele kleur – geeft meer ruimte om uit te putten en om jezelf te laten zien in allerlei verschillende situaties.

Identiteit bestaat in de eerste plaats uit een ik-deel en een wij-deel. Je identiteit kun je niet in je eentje ontwikkelen. Je hebt anderen nodig om je aan te spiegelen, om je te zien en te erkennen. Ieders mens heeft anderen nodig, wil bij anderen horen, maar wil tegelijkertijd ook uniek zijn. We spreken dan van 'identificatie' (waar hoor ik bij?) en 'separatie' (waarin ben ik anders?). Beide zijn er altijd: identificatie en separatie zijn de basiselementen van identiteit (Figuur 2).

Verbinding tussen persoon, professie en context

En dan de verbinding met je professie. Vanuit die algemene identiteit willen we inzoomen op een professie. Leiderschap in dit geval. We voegen dus een laag toe. Hierdoor ontstaat het volgende beeld met de drie onderdelen van het zelf, het collectieve deel, het individuele deel en het professionele deel (Figuur 3).



Figuur 2. Identificatie en separatie



Figuur 3. Drie delen van het zelf

Nu heeft ook dat professionele deel een ik- en een wij-kant, zodat uiteindelijk vier velden ontstaan waarin sporen gevonden kunnen worden van je professionele identiteit, op de verbinding tussen wie je bent, het werk dat je doet en de context van dat werk (figuur 4).

We lopen de vier velden kort langs.

- **Wij als organisatie**
De organisatie maakt deel uit van je zelf en heeft invloed op je professionele identiteit, bijvoorbeeld door je antwoorden op vragen als: In hoeverre voel ik me in mijn organisatie thuis? Wat vervreemdt me ervan?
- **Ik als persoon**
Je neemt jezelf altijd mee in je werk, als een soort impliciet cv. Wat je hebt meegekregen van thuis, wat je waarden zijn, waarvoor je er wilt zijn in de wereld horen in dit veld thuis.
- **Wij als groep professionals**
- Je maakt in de regel onderdeel uit van verschillen groepen professionals met elk een eigen 'denken en doen'. Met antwoorden op vragen over hoe jij kunt bijdragen en over hoe de groep jou kleurt, krijg je informatie over je professionele identiteit.

- **Ik als professional**

In dit veld draait het om de vraag wie jij wilt zijn als professional, wat voor jou de kern van je vak inhoudt en wat jij goed werk vindt.

Met dit gelaagde beeld van professionele identiteit kunnen we kijken hoe we hiermee leiderschapservaringen in crisistijd kunnen onderzoeken en verdiepen.

We doen dit aan de hand van letterlijke citaten uit de dag- en weekboeken van onze correspondenten, uit de periode dat de scholen dicht waren.

Eerste verkenning

Voor de eerste verkenning gebruiken we het citaat uit de inleiding: *"Ik weet dat ik beter presteer als ik niet onder druk sta. Wat maakt dat ik me toch onder druk laat zetten? Waarom laat ik dat in deze periode gemakkelijker gebeuren?"*

De meeste mensen werken beter als ze niet te veel stress ervaren. Bij te veel stress kom je niet goed tot je recht en kun je je niet laten zien zoals je dat graag zou willen. Voor alle helderheid: enige spanning op je identiteit is doorgaans productief en nodig om je te ontwikkelen. Maar ergens zit een kantelpunt, waar



Figuur 4. Vier velden van professionele identiteit

een constructieve spanning zich ontwikkelt tot een improductieve spanning, waarbij je een verlies aan kwaliteit in je werk ervaart.

De vraag van hierboven, waarom deze schoolleider zich zo gemakkelijk onder druk laat zetten, vraagt allereerst om wat relativering. Het zijn ongewone tijden en je praktische wijsheid heeft zich niet ontwikkeld in crisistijd. Je kan dus niet meer vanzelfsprekend afgaan op je routines, ervaring en intuïties. Het is daarom goed om jezelf wat ruimte te geven, maar deze relativering brengt je niet vanzelfsprekend verder als je voortaan wat steviger zou willen staan en een volgende keer niet in een vergelijkbare situatie van onmacht terecht wilt komen. Laten we daarom een slagje dieper graven en kijken wat de vraag betekent voor de professionele identiteit van de schoolleider en dan met name hoe de verhouding tussen presteren en druk daarin een rol speelt. Want hoe scherper je weet wie je bent of wilt zijn, hoe scherper je kleur en des te steviger sta je in je schoenen.

Rijgen

Dat 'slagje dieper graven' noemen we 'rijgen'. We bewegen heen en weer tussen de vier velden van het model van professionele identiteit aan de hand van een thema dat verbonden lijkt te zijn met die professionele identiteit om zo delen ervan aan te scherpen of te heroverwegen. Bij dit citaat (we gebruiken het als voorbeeld en los van oorspronkelijke inbrenger) zou dat kunnen zijn: presteren en de verhouding tot drukte. Vanuit dit thema lopen we de vier velden door en formuleren een aantal vragen die kunnen helpen om meer helderheid te krijgen over wat er nu eigenlijk speelt en hoe daarin positie te kiezen. Er zit overigens wel wat paradoxaals in dit onderzoek: in de drukte van een crisisperiode ga je op zoek naar inzichten rond het thema 'drukte en presteren' en dat doe je in eerste instantie door uit de drukte te stappen en tijd vrij te maken. Dat moet je jezelf wel gunnen.

We starten in het onderste veld: ik als persoon. Vragen die je kunt stellen om dit veld te onderzoeken zijn:

- Hoe speelde presteren een rol in je jeugd, binnen je familie?
- Wat maakte dat je graag wilde presteren?
- Hoe waren boodschappen van vroeger in het omgaan met druk?

Misschien speelde presteren helemaal geen rol of was presteren juist een vies woord. Misschien voelde je druk – "Wel je best doen, hoor!" – of had je een slimme broer of zus die zeer geprezen werd. Kortom, het maakt nogal wat uit hoe je de verschillende (impliciete) boodschappen hebt opgepikt, hoe ze eventueel doorwerken in je leven of hoe je er een slag mee hebt gemaakt.

Vervolgens ga je naar het veld boven in het model: *wij als organisatie*. We geven opnieuw een paar vragen om dit veld te verkennen:

- Hoe vind jij dat naar presteren in je organisatie wordt gekeken?
- Wordt er veel druk ervaren in de organisatie? Door wat of door wie? En ervaar jij die?
- Hoe ligt presteren in het schoolsysteem verankerd?

Er wordt in organisaties op verschillende manieren met presteren en druk omgegaan. Zo zijn er organisaties met een zo sterke prestatiegerichte cultuur, dat alles draait om cijfers en opbrengsten, rankings en excellentie. Druk om te presteren. In andere organisaties wordt daarentegen weinig over presteren gesproken, wat positief kan zijn, maar ook kan leiden tot vaagheid en (te) veel individuele invulling ervan. In dit veld gaat het erom hoe jij je verhoudt tot hoe dat in jouw organisatie speelt en wat je door de coronacrisis ziet gebeuren. Hoe jij hierin staat, hoe de antwoorden resoneren met wie jij wil zijn (spanning of comfort?) levert informatie over jouw professionele identiteit, over jouw kleur. Het geeft aan hoe en waarmee jij je identificeert.

We gaan weer naar de onderkant van het model, naar het veld: *ik als professional*. Vragen die in dit veld gesteld kunnen worden, gaan over hoe je naar jezelf kijkt als schoolleider.

- Hoe ziet presteren als schoolleider er voor je uit?

- Wat moet je volgens jouw normen presteren om jezelf een goede schoolleider te vinden?
- Hoeveel ontspanning of voeding heb je nodig?

Voor sommige schoolleiders is hard werken *part of the job*. 'Druk hebben' wordt soms gezien als een maat voor geslaagdheid van het leiderschap ("Hoe gaat het met je?" "Wel goed, maar heel druk"). Anderen zijn goed in delegeren en houden op die manier ruimte in hun agenda. Je kunt je voorstellen dat het nogal wat uitmaakt hoe jij in dit verband naar jezelf als schoolleider kijkt en welke prestatie-eisen je aan jezelf stelt of vindt dat bij je baan horen.

Als vierde stap in deze rijsoefening, gaan we terug naar de wij-kant van het model; dit keer naar het veld: *wij als professionals*. Er zijn, zoals we al vertelden, verschillende groepen collega's waar iemand deel van uitmaakt. In de situatie die we bespreken is dit bijvoorbeeld de schoolleiding, maar het kan ook interessant zijn hier eens een klein netwerk of een intervisiegroep te nemen als groep professionals. Ook hier drie voorbeeldvragen:

- Hoe kijken jullie naar presteren? Wanneer vinden jullie dat je goed of juist niet goed gepresteerd hebt?
- Hoe gaan jullie om met verschillende opvattingen en praktijken daarover?
- Wat doen jullie voor of met elkaar als de druk (om te kunnen presteren) te groot wordt?

Er zullen niet veel 'teams' zijn waarin presteren en druk expliciete gespreksthema's zijn. Er zijn natuurlijk wel opvattingen over 'goed presteren' en druk ervaren, maar wordt er ook over gesproken? En door wie dan? Impliciete normen zijn er (bijna) altijd, zoals als eerste op je werk zijn en als laatste weg, het er vaak over hebben hoe goed jouw team het heeft gedaan of over hoe druk iedereen het heeft. Ook in dit veld gaat het erom hoe jij daarin staat: waar past het jou en waar voel je het wringen? En ook in dit veld is het interessant om na te gaan wat de invloed van de coronacrisis is.

En tot slot, als alle velden doorlopen zijn, de hamvraag: als je nu een rode lijn trekt door je antwoorden,

wat hoor of zie je jezelf dan zeggen, afwegen, doen? Hoe zou je kort, je eigen verhouding tot presteren en druk beschrijven?

Wanneer je nu meer in details gekeken hebt naar je eigen verhouding tot dit thema, wat gebeurt er dan in de crisis? Misschien ben je door de crisissituatie in een oud patroon van vroeger terechtgekomen, waarin je in lastige situaties altijd de verantwoordelijkheid nam om het 'goed te laten komen'. Of ben je erachter gekomen dat onbekende situaties je machteloos doen voelen met alle druk om te presteren van dien. Of zie je dat door de coronacrisis een grote kwaliteit van jou is ondergesneeuwd. Alle zijn mooie inzichten die je kunnen helpen nieuwe beslissingen te nemen, om stappen te zetten om weer ruimte in je denken en handelen te brengen.

Tot slot

De rijsoefening is, denken wij, voor allerlei spannende thema's en vragen een zinvolle manier om opnieuw positie te bepalen en te onderzoeken hoe jij meerwaarde kunt bieden. Wat te denken van de situatie waarover een andere schoolleider schreef: "*De examenuitslag. Ze komen allemaal, het is een feestje. Ik loop de plekken af. Er is te weinig afstand en ik grijp niet in. Waarom laat ik dit gebeuren?*" Een dilemma tussen strengheid en empathie? We zien twee nieuwe rijsoefeningen opkomen.

Het ziet er niet naar uit dat we snel uit de crisis zijn. Om stevig te kunnen blijven staan helpt het als je steeds beter weet wie je als schoolleider wilt zijn en daar kan zelfs een crisis bij helpen. ■

Referenties

- Ruijters, M., Luin, G. van, & Wortelboer, F. (Red.) (2019). *Mijn Binnenste Buiten: Werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Management Impact.
- Ruijters, M., & Luin, G. van (2020). *Op weg naar ruimte en vrijheid: Crisis als aanleiding om inzicht te vergroten in (je) identiteitswerk*. Neer: Kloosterhof. Download: www.professioneelbegeleiden.nl/professioneleidentiteit

Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van *De Nieuwe Meso*.

E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

Professionaliteit van leraren in tijden van corona

“Je moet in staat zijn na te denken wat je eigenlijk met je onderwijs wilt”

Begin oktober 2020 vroeg een journalist van *de Gelderlander* een paar Arnhemse docenten naar hun ervaringen met onderwijs in tijden van corona (Van Gasselt, 2020). *“Ik loop al enige tijd mee”*, aldus een van hen, docente Frans Helene de Saxcé, al 21 jaar in het vak, *“en in de loop der jaren heb ik een bepaalde routine ontwikkeld. Je pakt je lessen op een bepaalde manier aan. Dat heb ik helemaal los moeten laten. Dat is lastig. Ik ben een flexibel persoon, maar moet soms wel even op adem komen. Even de resetknop indrukken.”* En ook al zullen zeker niet alle leraren haar kunnen nazeggen dat ze flexibel zijn, ze verwoordt verder wel iets waarin de gemiddelde leraar zich zal herkennen.

Het werk van leraren wordt door een groot aantal externe factoren bepaald (het formele curriculum, schoolleerplannen, leermiddelen enzovoort), maar daarbinnen hebben ze flink wat ruimte voor eigen beslissingen, interpretaties en accenten. Of en hoe ze die ruimte benutten, hangt in hoge mate af van hun actuele werkomgeving (de schoolorganisatie en -cultuur, wijze van samenwerking met collega's enzovoort) en hun eigen idee van goed leraarschap en goed onderwijs. Dat idee wordt deels natuurlijk bepaald door hun karakter en voorgeschiedenis, maar zeker zo sterk door werkervaringen. Nu ontwikkelen leraren in normale tijden, als het onderwijs min of meer voorspelbaar verloopt,

geleidelijk een bepaalde manier van doen waarin ze zich thuis voelen, een invulling die past bij hun professionele identiteit. Voor die vaak maar halfbewuste identiteit is een crisis zoals we nu beleven, waarin onderwijs niet meer voorspelbaar verloopt en de werkomgeving overhoop wordt gegooid, een stresstest van jewelste. Hoe leraren daarmee omgaan, is interessant, maar nog niet zo makkelijk in kaart te brengen; dat zou veel gesprekken en observaties kosten. Dit artikel geeft hooguit een indruk.

Professionaliteit

Zeker tijdens de eerste golf, in april en mei van dit jaar, vond vrijwel iedereen dat het onderwijs een fantastische prestatie had geleverd met de snelle omschakeling naar online onderwijs. Maar dat betekent niet dat leraren het stuk voor stuk geweldig deden. Integendeel, een aantal leraren kon echt niet goed meekomen. Nu zou je, zeker voor wat oudere leraren, kunnen veronderstellen dat dat vooral kwam doordat ze onvoldoende ICT-vaardig waren. Maar waarschijnlijker is dat het veel meer te maken heeft met hun beroepsbeeld, met hun professionaliteit. En dat is een lastiger probleem.

“Ik zag niet alleen leraren die excelleerden”, aldus geschiedenisleraar Jasper Rijpma in een gesprek eind augustus van dit jaar, “maar ook docenten die meer moeite hadden om zich aan te passen aan de nieuwe situatie. Er gebeurde van alles op

gebied van technologie, maar ik zag weinig leraren die de kans aangrepen om het echt anders te doen dan volgens het traditionele ritme van overhoren van huiswerk – uitleg en instructie – oefening en verwerking.” Hier spelen factoren mee die in de oude situatie al zichtbaar waren: leraren die moeite hadden met klassenmanagement. Of die ene collega die altijd minimale inspanning levert. Of de collega die gekozen heeft voor het gebruiksgemak van een traditionele methode, vaak in fysieke vorm, en voor wie de onderwijsdoelen in de regel samenvallen met het leerboek en die daarom moeilijk over kan schakelen naar een andere methodiek. Voor alle drie deze groepen, maar zeker voor de laatste twee, geldt dat aan hun gedrag een beperkt beeld van het beroep ten grondslag ligt.

Dat laatste constateerde ook Harm Tiggelaar, filosofieleraar en sinds kort voorzitter van het Platform Vakinhoudelijke Verenigingen in het VO. In een gesprek half oktober merkte hij op: “Sommige collega’s konden niet echt mee in het opzetten van online lesgeven, dat hoorde je ook van leerlingen. Dat waren dan vooral leraren die op maar een manier werken en die eigenlijk minder goed in staat zijn om na te denken wat ze eigenlijk met hun onderwijs willen, waar het uiteindelijk om gaat. Je moest immers nadenken over aanpassingen, over wat je schrappen kunt, je beperken tot het strikt noodzakelijke, welke leerdoelen je per se wilt behalen.” Over hoe dat in de praktijk uit kon pakken, gaat het nu volgende deel van dit artikel, gebaseerd op een interview met Tiggelaar en met geschiedenisleraar en Trouw-columnist Erik Ex. Het artikel sluit af met een paar voorbeelden van de winst die de coronacrisis zou kunnen opleveren.

Essentieel: elkaar echt zien

“In mijn leraarschap”, aldus Tiggelaar, leraar aan het Amersfoortse Johan van Oldebarneveld gymnasium, “is direct contact met leerlingen belangrijk. Je bouwt een band op door samen bezig te zijn met in mijn geval filosofische vraagstukken. Ik ben

ooit begonnen op een montessorischol in het leergebied mens en maatschappij en daar gaf ik ook wel geschiedenis en aardrijkskunde, en dat deed ik best wel aardig, maar dan vooral op basis van mijn pedagogische capaciteiten. Want waar het echt om vakinhoud ging, schoot ik tekort. Voor mij is de combinatie van de vakinhoud en het pedagogische mijn kracht als docent. Dat zou bij een ander vak veel minder het geval zijn. Als het moet, dan kan ik wel een ander vak geven, maar ik zou het niet zo snel vrijwillig doen.”

Pre-corona begon Tiggelaar meestal bij een van de thema’s van het schoolvak filosofie zoals ethiek, antropologie of wetenschapsfilosofie: “Ik praat dan met de leerlingen over het filosofische vraagstuk en probeer via de dialoog te sturen naar de posities in het filosofisch debat. Mijn uitgangspunt is altijd dat leerlingen vanuit hun eigen interesse en vermogen om na te denken over die vraagstukken, ook interesse krijgen in wat filosofen daarover hebben gedacht en in hoeverre zij het daarmee eens zijn. Ik vind het belangrijk dat leerlingen ervaringen opdoen met de stof door met elkaar in gesprek te zijn.” Maar tijdens de coronacrisis werd die aanpak lastig, zo niet onmogelijk: “Om met Levinas te spreken: ‘Belangrijk is dat je elkaar echt ziet, in het gelaat.’ Maar juist dat is in online onderwijs veel moeilijker voor elkaar te krijgen.”

“Bij ons op school werden alle vakken teruggebracht tot een uur online en dat uur gebruikte ik voor uitleg van theorie. En wat ik opvallend vond: de leerlingen waren eigenlijk heel tevreden over mijn aanpak. Ze hadden vooral behoefte aan uitleg bij de stof. En toen ik zei dat er dan wel wat mist, namelijk de gedachtewisseling over de standpunten en thema’s, zeiden ze: ‘Dat klopt, maar in wezen is dat niet strikt noodzakelijk.’ Ze ervaren het gesprek kennelijk wel als interessant en leuk, maar hebben blijkbaar niet in de gaten hoeveel ze leren van het gesprek met mij en de klas. Ik heb ze dat toen wel uitgelegd en toen zeiden ze: ‘O ja, dat zal dan inderdaad wel zo zijn’, maar ik weet niet

hoe overtuigd ze zijn van mijn woorden.”

In de eerste weken had Tiggelaar wel geprobeerd een online gesprek op gang te brengen, maar dat ging moeizaam: “En toen besloot ik, dat is dan *for the time being* maar even zo, maar ik kan het opvangen met opdrachten zoals een essay schrijven.” Zoiets wilde hij al veel langer, maar zonder te weten hoe dat dan moest: in de klas of als huiswerk. Nu was dat geen probleem: “Ik gaf ze vier primaire teksten met stellingen en bij drie ervan moesten ze een uitwerking schrijven. Interessant is dat de leerlingen van klas 5 bij de mondelinge toetsen de theorie die over die primaire teksten ging, grondiger bleken te hebben gedaan dan voorheen. Wel vonden ze het moeilijk en tijdrovender dan ze hadden gedacht. Eentje was er zelfs zestien uur mee bezig geweest. Wat ik overigens wel merkte: leerlingen zijn heel erg op zoek naar signaalwoorden zoals ze bij Nederlands hebben aangeleerd. Ze zijn niet gewend om gewoon maar eens door te lezen en nog eens overlezen om te begrijpen wat er staat. En bij een filosofische tekst moet dat nu juist.”

Grote vragen van het bestaan

Geschiedenisleraar Erik Ex was al wat langer bezig met de vraag wat goed onderwijs is, maar afstandsonderwijs maakte hem bewuster van een aantal problematische kanten van het onderwijs zoals we dat gewend waren: “Wij leraren hebben vaak het gevoel dat leerlingen aan het leren zijn, maar buiten hun prestaties op toetsen hebben we daar eigenlijk weinig echt bewijs voor. Net als veel collega's was ik geneigd te denken dat een leerling die de andere kant opkijkt, niet aan het leren is, maar dat dat wel het geval is als ze iets opschrijven. Zoals ik het soms ook aan hun oogopslag dacht te kunnen zien. Maar doordat ik mijn leerlingen niet meer zag, ben ik veel meer gaan investeren in de vraag: wat weten mijn leerlingen? Hoe kan ik veel duidelijkere bewijzen krijgen van wat in hun hoofd zit? Ik ben daarom veel kleine quizjes gaan geven zodat de leerlingen op meerdere momenten feedback kregen. Afstandsdidactiek past

eigenlijk best goed bij formatief leren.”

“Waar ik verder ook wel kritisch op geworden ben, is: hoeveel onderwijstijd moeten leerlingen werkelijk in de klas zitten en hoeveel kunnen ze zelfstandig doen? Veel van mijn leerlingen kunnen best veel zelfstandig doen, dus ik zou zeggen: laat als de coronacrisis voorbij is, de klassen maar wat leger. Stuur kinderen die het prettig vinden om zelfstandig te werken, als dat kan gewoon naar huis en zeg tegen ze: doe het lekker zelfstandig, zoals jullie gewend waren tijdens die lockdown.”

Maar afstandsonderwijs heeft natuurlijk duidelijk zijn beperkingen: “Bij geschiedenis hebben we vaak met elkaar een gesprek over wat geschiedenis betekent voor ons leven nu, maar dat is iets dat online slecht lukt. Tijdens de lockdown gaf ik les over racisme in de Verenigde Staten en toen braken de George Floyd demonstraties uit. Natuurlijk, dat is een tragische gebeurtenis, maar voor een geschiedenisleraar een soort *'perfect storm'*. Ik stel een aantal vragen over wat *Black Lives Matter* met ze deed, maar omdat de klassendynamiek er niet is, hoorde je bijna niks terug van de leerlingen terwijl ik zeker was dat dat hen bezig hield. Zulke gesprekken zijn in principe de kern van goed geschiedenisonderwijs. Als je later met leerlingen spreekt, is dat ook wat ze onthouden hebben. Ze zeggen zelden: ik ben blij dat ik weet hoe de tachtigjarige oorlog in elkaar zat. Geschiedenis raakt vaak aan de grote vragen van het bestaan en maakt dat heel concreet. Daar gaan leerlingen ook op aan.”

Postcorona koninkrijk van de leraar

Veel leraren verrichten hun werk nog altijd in *splendid isolation* dan wel eenzaamheid. Ongewild komt echter in de verhalen van Tiggelaar en Ex onvoldoende tot zijn recht dat de coronacrisis in veel gevallen de deuren van het klaslokaal heeft opengezet. In april van dit jaar beschreef Ex dat in zijn column in *Trouw* als een bijzonder ding (Ex, 2020). Hij zag niet zozeer de versnelde digitalisering als een onderwijsrevolutie, maar iets heel

anders: *“Ik werk in een sector waarin men gewend is om binnen het eigen klaslokaal het ‘eigen koninkrijk’ te besturen. Gaat de bel, dan sluit je de deur. In coronatijd zie ik overal samenwerking ontstaan die er voorheen niet was. Zo wordt er massaal lesmateriaal gedeeld. (...) Het is vreemd; nu we niet bij elkaar in het gebouw zitten, werken we meer samen dan ooit.”* Dat fenomeen is op tal van plaatsen te zien. Maar of dat zo blijft als alles weer ‘normaal’ is, is vooralsnog een open vraag. Als dat echter inderdaad het geval is, zou het mooi zijn als daarmee tegelijk een basis wordt gelegd voor een gesprek tussen leraren dat verder gaat dan het uitwisselen van lesmateriaal. Dus vooral gaat over de vraag wat goed onderwijs en goed leraarschap is.

In een dergelijk gesprek zouden dan bijvoorbeeld de lessen van de coronacrisis inzake studievaar-

digheden en toetsing een goed aanknopingspunt zijn. De lessen op afstand maakten, aldus Rijpma, duidelijk dat veel leerlingen meer ondersteuning nodig hebben bij het plannen en organiseren van hun werk omdat ze dat niet van huis uit meekrijgen. En wat toetsing betreft: de crisis heeft laten zien dat de klassieke ‘meten-zweten-vergetentoets’ absoluut niet past bij afstandsonderwijs, en dat is een mooie aanjager voor de al jaren lopende discussie over een toetsrevolutie van summatief naar formatief. ■

Referenties

- Ex, E. (2020). Laten we onze koninkrijkjes openstellen. *Trouw*, 8 april.
- Gasselt, J. van (2020). Het vak van docent lijdt onder het virus: ‘Ik ben er steeds mee bezig, ook tijdens het lesgeven’. *De Gelderlander*, 12 oktober.

Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van *De Nieuwe Meso*.

E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

Kwartiermaker Jan van de Ven over de rol van het Lerarencollectief in tijden van corona

Die hele coronaperiode kwam voor ons uit de lucht vallen”

De huidige pandemie is niet de eerste, maar ze zal, aldus experts, zeker niet de laatste zijn. Het lijkt verstandig om anders dan nu het geval was, daarop voorbereid te zijn. Alleen is dan wel de vraag: welke voorzorgsmaatregelen kan een publieke sector als onderwijs nemen? Een jaarlijkse variant op ontruimingsoefeningen? Onzin natuurlijk. Bovendien, terugkijkend op de afgelopen maanden is het maar de vraag of in ons geval specifieke voorzorg wel het antwoord is. Veel factoren die maakten dat een school succesvol inspeelde op de coronacrisis, zijn in feite kenmerken van een veerkrachtige school, zoals een breed gedeeld beeld van goed onderwijs, een flexibele structuur met verantwoordelijkheden laag in de organisatie en goede interne en externe communicatie.

In zo'n school staat uitwisseling en kennisdeling binnen en buiten de organisatie hoog op de agenda.

Bij dat laatste spelen beroepsorganisaties een belangrijke rol zoals de websites van de V&VN (verpleegkundigen en verzorgenden) of de LHV (huisartsen) laten zien. De verklaring daarvoor is eenvoudig: professionals vertrouwen beroepsgenoten eerder dan externe partijen. Vertaald naar onderwijs: een advies of tip van iemand met krijgt aan de vingers is meer waard dan dat van iemand die nooit echt voor de klas gestaan heeft.

Nu hebben we in het funderend onderwijs – van vo tot mbo – wel tal van grotere en kleinere organisaties van leraren, maar geen overkoepelende beroepsorganisatie in strikte zin; een organisatie dus die optreedt als hoeder van de kwaliteit van het beroep. Op dit moment hebben we twee deel-beroepsorganisaties: de BVMBO en het Lerarencollectief. De BVMBO bestaat al sinds 2010, het Lerarencollectief daarentegen is nog volop in ontwikkeling, want toen de coronacrisis uitbrak, zaten ze net op de overgang van de kwartiermakersfase naar de verankeringsfase; de fase waarin de organisatie daadwerkelijk vorm zou gaan krijgen. En dat maakt deze casus interessant: hoe bouw je in een anderhalve-metermaatschappij een beroepsorganisatie op en hoe maak je daarbij duidelijk wat je toegevoegde waarde is? Dat is zacht gezegd een ingewikkeld karwei in tijden van corona. Eind augustus 2020 blikte Jan van de Ven, een van de twee *founding fathers* van het Lerarencollectief, terug.

Voorgeschiedenis

Jan van de Ven: “In januari 2017 had ik in *De Limburger* een opiniestukje geschreven over de salariskloof, dat naderhand regelmatig gedeeld is in allerlei onderwijsgroepen op Facebook door Paul de Brouwer, een basisschoolleraar uit Arnhem. Daar kwamen zoveel reacties op, onder andere dat het ook om werkdruk ging, dat De Brouwer op een gegeven moment dacht: daar moeten we iets mee. Eind februari opende hij toen een besloten Facebookgroep, PO in actie, ge-

richt op eerlijk salaris en minder werkdruk, en de volgende morgen stonden er al honderden mensen aan de poort daarvan. De Brouwer heeft toen gevraagd of ik als woordvoerder wou optreden. Dat wou ik wel, maar heb er meteen Thijs Roovers bijgehaald, die in november daarvoor op Twitter een stuk had gezet dat ook best wel wat had losgemaakt. Vanaf begin maart is die groep toen uitgegroeid tot 45.000 leraren en die hebben ervoor gezorgd dat er ruim 700 miljoen werden vrijgemaakt in het regeerakkoord van Rutte III.”

“Nu was PO in actie aanvankelijk een actiegroep en later zelfs een vakbond, maar Thijs Roovers en ik werden regelmatig gevraagd om op allerlei onderwerpen aan te sluiten om het geluid van de leraar te verwoorden. Dat hield we echter altijd af, omdat we per se de focus wilden houden op eerlijk salaris en minder werkdruk, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Vandaar dat we op de Facebookgroep PO in actie alles over onderwijsinhoudelijke thema's vermeden. Tegelijkertijd zagen we wel dat op veel plekken waar over onderwijsinhouden werd gepraat, vrijwel nooit leraren aansloten en dat er veel over ons, maar weinig met ons gepraat werd. Roovers en ik hebben toen samen met René Kneyber gekeken of we tot een beroepsorganisatie zouden kunnen komen. Maar op dat moment liep de Onderwijscoöperatie nog en we wilden ons niet mengen in zo'n politiek gevoelige kwestie. Dat veranderde begin 2019, toen de stekker uit de OC ging en Slob die brief 'aan de leraar' schreef dat het ministerie niks meer zelf ging doen, maar het veld zou faciliteren om tot een beroepsorganisatie te komen. Toen hebben Roovers, Kneyber en ik in maart in de Balie het idee voor het Lerarencollectief geopperd.”

“Het oorspronkelijke idee was een organisatie voor po, vo en mbo, maar dat is dus enkel po geworden. Voor mbo bestond al de BVMB. En vo is zo'n enorm mijnenveld van beroeps- en vakverenigingen, met daarbinnen ook nog eens veel discussie – in dat mijnenveld wilden we niet gaan rondlopen. Bovendien, in recordtijd kregen we zo'n twaalf- tot dertienduizend steunbetuigingen en die kwamen voor

90% uit po. Dat laatste en zijn herbenoeming bij de Onderwijsraad waren voor René Kneyber aanleiding om een stap terug te doen. Thijs Roovers en ik hebben daarop als kwartiermakers faciliteiten gevraagd en gekregen voor een jaar, dus tot 1 augustus 2020, maar omdat corona ertussen kwam, is dat tot 1 februari 2021 verlengd.”

“In het najaar van 2019 hebben we een scholentour door het land gemaakt en in januari en februari 2020 stelden we een strategisch plan op waarna dan de verankeringsfase had moeten beginnen. Maar ja, in maart kon dat plan gedeeltelijk de ijskast in. We hebben in deze crisisperiode gelukkig wel een lerarenraad kunnen aanstellen: het bestuur van de vereniging, bestaande uit leraren die voor de klas staan maar een dag in de week optreden als vertegenwoordigend lid van onze beroepsgroep. Idealerweise hadden die leden gekozen moeten worden, maar gezien het debacle met de verkiezingen voor het lerarenparlement van de Onderwijscoöperatie hebben we besloten als kwartiermakers zelf de eerste lerarenraad samen te stellen. Want op dat moment telde de vereniging zo'n 5.000 leden en als je met zo'n klein deel van de beroepsgroep een verkiezing gaat inrichten, kun je je afvragen of die raad dan wel het mandaat van de beroepsgroep heeft. Uiteindelijk blijven democratische verkiezingen wel de ambitie.”

“Eind mei hebben Thijs Roovers en ik een vacature verspreid onder tienduizenden leraren, met een inzendtermijn van drie weken. Daarop meldden zich 60 leraren waaruit Roovers en ik er 27 selecteerden, met wie we, in een week tijd, zoomgesprekken van tien minuten hebben gevoerd. Met de twaalf overblijvers hebben we vervolgens in twee dagen live uitgebreide gesprekken gevoerd. Daarbij hebben we ze vooral op de inhoud bevraagd: Hoe zou jij als lerarenraads-lid omgaan met een actueel onderwijsonderwerp: bevoegdheden en de commissiebevoegdheden? Hoe houd je je staande in de media rond een actueel onderwerp? We hebben gestreefd naar regionale spreiding en daarbij geprobeerd een zo divers mogelijk gezelschap samen te stellen, met verschillende

expertises, mensen met wetenschappelijke achtergrond, met ervaring in het speciaal onderwijs, leraren die nog wat dichter staan bij startende leraar en de kloof naar de opleidingen kunnen overbruggen, zijn-stromers. Uiteindelijk hebben we er zes voorgedragen aan de vereniging en ze zijn met overgrote meerderheid van stemmen door de vereniging benoemd.”

Meerwaarde

“Toen de coronacrisis uitbrak hebben we ons op twee sporen gericht: informatievoorziening en tutorials. Via sociale media en het platform PO in actie informeerden we leraren over ontwikkelingen rondom corona en beleidsbesluiten, en haalden we met het oog op het overleg in de onderwijspolder en met de minister informatie op door middel van polls en open enquêtes ten behoeve van datzelfde overleg in onderwijspolder en met de minister. Zo hebben we toen Rutte in de week voor de schoolsluiting zei dat de scholen niet gesloten konden worden wegens kinderen van mensen in cruciale beroepen, direct een simpele poll opgesteld: ‘Ben je bereid om als scholen tot sluiting overgaan, op jouw school kinderen van mensen in cruciale beroepen te verzorgen?’ 85% van de leraren antwoordde: ‘Geen enkel probleem als het verantwoord kan.’”

“Daarnaast zijn we, zodra duidelijk werd dat we afstandsonderwijs moesten gaan opzetten, een serie tutorials gaan maken, samen met de PO-raad, ResearchEd, gerenommeerde onderwijsadviseurs en leraren zelf. In eerste instantie een serie van vijf, van elk tien minuten. Maar toen die serie binnen 24 uur zo’n 10.000 views kreeg, stelde de PO-raad voor om voor de gehele periode van schoolsluiting iedere week vijf tutorials te brengen. In totaal werden dat er dus 30, over vakdidactiek, vakinhoud, organisatie, communicatie, klassenmanagement enzovoort. De onderwerpen haalden we via het platform PO in actie uit de beroepsgroep. Bijvoorbeeld: Hoe kun je nou je kleuteronderwijs op afstand inrichten? Hoe doe je dat met bewegingsonderwijs of maakonderwijs? Of, toen in april duidelijk werd dat scholen na de meivakantie weer gedeeltelijk open zouden gaan: Hoe ga je je



nu als organisatie richten op de hybride vorm, deels thuis, deels op school? Hoe zorg je dat dat op elkaar aansluit? Wat doet zo’n periode van crisis met kinderen en waar richt je je nou op als ze straks na twee maanden weer terug naar school komen?”

“Op basis van de ervaringen met die tutorials zijn we trouwens nu ook bezig een aantal leergangen op te zetten, om zo de pijler vakmanschap meer inhoud te geven.¹ We willen namelijk kijken of we die professionalisering niet steeds meer in eigen hand kunnen gaan nemen, gebruikmakend van de expertise binnen de beroepsgroep. Er vinden nu nogal wat studiedagen en scholingen plaats waarvan leraren zich af en toe afvragen: is dit nu waar we op zitten te wachten?”

Lerarencollectief en onderwijspolder

Het gesprek met Jan van de Ven vond plaats in augustus 2020. Op dat moment was het lerarencollectief bezig om in het kader van de evaluatie van passend onderwijs een online webinar op te zetten in samenwerking met Ouders & Onderwijs. De uitkomst ervan zou de basis moeten zijn van een gesprek met Kamerleden over wat goed gaat en wat beter kan. Van de Ven: “Op die manier hopen we een steeds grotere rol te kunnen gaan spelen in het gesprek over onderwijsinhoudelijke thema’s zoals aanpak lerarentekort of curriculumherziening. En natuurlijk de bekwaamheidseisen. Volgens de *Wet beroep leraar* horen deze bekwaamheidseisen namelijk in handen van leraren zelf te liggen. Wij stellen ze op, wij onderhouden ze en passen ze toe.” ■

¹Het Lerarencollectief kent vier pijlers: vakmanschap, informatiepositie leraren, betrokkenheid door directe inspraak, en vertegenwoordiging door collega-leraren (red. | PL)