

In gesprek met Sandra Verbruggen, initiatiefnemer United4Education

Vooruit naar vroeger

Er hangt iets in de lucht. Onmiskenbaar. Soms is het verwoord in boeken als *Verdraaide Organisaties. Terug naar de bedoeling* van Wouter Staps en Marius Buiting (zie *dimensies 16*) of *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* van Jelmer Evers en René Kneyber. Titels, die aanduiden dat we zijn afgedreven van wat we eigenlijk willen met onderwijs. Soms ook zijn er kleine initiatieven of groepen mensen, die de persoonlijke ontwikkeling weer de maat van het onderwijs willen maken. Her en der steken vernieuwelingen de kop op, maar buiten en zelfs binnen de onderwijswereld zijn ze nauwelijks bekend. Het onderwijs heeft een diepgaande verandering nodig, zo betogen Jan Rotmans en Sandra Verbruggen in *Nederland kantelt*. Het onderwijs moet vooruit naar vroeger. Dat kan door vernieuwers te verbinden en van elkaar te laten leren. Een gesprek over ontwikkelen en vernieuwen in het onderwijs met Sandra Verbruggen (Verbruggen Onderwijs Consultancy), eeuwige student in de goede zin van het woord.

November 2014 verscheen *Verandering van tijdperk: Nederland kantelt*, auteur Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde. Rotmans stelt dat er een overgangperiode is aangebroken: geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk. Indicaties daarvoor ziet Rotmans in de kanteling van een centraal aangestuurde samenleving naar een decentrale, bottom-up samenleving; in de veranderende structuur van de economie en een kanteling van macht van grote organisaties naar netwerken en gemeenschappen. “Een samenleving kan alleen kantelen als de kurk waar zij nog op drijft, het onderwijs, ook kantelt.” Bron: Jan Rotmans (2014). *Verandering van tijdperk: Nederland kantelt*. Boxtel: Aeneas.

Ontketend

Het moment dat het kwartje viel staat haar nog scherp voor de geest. Ze was 21 en op een feestje vroeg iemand haar: “En wat studeer jij?” Als een blikseminslag trof haar de gedachte: ‘Ik heb het laten liggen, ik ben niet gaan studeren!’ De volgende dag schreef ze zich in bij de avondschool, een overgangsbewijs van 3 naar 4 MMS voorwendend, want na twee keer blijven zitten was ze als drop-out op haar 15e gaan werken. De directeur keek haar vorschend aan, maar concludeerde: “Ik denk dat je het wel kunt.” In november begon ze en met Pasen sloeg ze een klas over. “Ik ging als een sneltrein, helemaal ontketend.” Ze sloeg aan het studeren om daar nooit meer mee te stoppen.

Met een MO-acte op zak ging ze lesgeven. Niet zozeer om het vak Duits te geven, hoewel ze dat heel leuk vond, maar om bij te dragen aan de ontwikkeling van de leerlingen. Binnen een jaar was ze leerlingbegeleider. En merkte al gauw – we spreken begin jaren 80 – dat als je het goed wilt doen voor leerlingen, je je moet toeleggen op docenten. Ze startte met docenten een intervisiegroep *avant la lettre* en volgde als een van de eersten de opleiding ‘supervisor in het onderwijs’. Op school had ze een rector ‘die het snapte’ en ruimte gaf voor conferenties over reflectie voor het hele personeel en voor



het organiseren van intervisie. Bij de eerste gelegenheid trok ze de voorzitter van het college van bestuur aan zijn mouw met de boodschap: 'Ik denk dat ik iets heb dat goed is voor alle scholen'. Daaruit kwam een succesvol tweejarig project op alle scholen binnen het bestuur voort, eerst voor docenten, later ook voor schoolleiders en bestuurders. Na meer dan twintig jaar zocht ze een nieuwe uitdaging en begon als mediator, coach en organisatieadviseur. En omdat het haar toch niet lekker zat dat ze nooit aan een universiteit was afgestudeerd, heeft ze in 2012 nog een universitaire studie afgerond...

Transitiearena

Het onderwerp van haar afstudeerscriptie was normatieve professionaliteit: wie ben je in je werk, wie wil je zijn en wat heb je (dus) te doen? Onder die noemer kwam ze in contact met Jan Rotmans. En wat begon als een *gesprek over onderwijs*, eindigde in een *transitiearena voor onderwijs*, later United4Education genaamd, door Rotmans en Verbruggen geïnitieerd. United4Education is een *kantelwerkgroep* rond het onderwijs, een netwerk van gedreven mensen die nieuwe bewegingen weten te maken, nieuwe paden inslaan en ideeën, projecten en netwerken kunnen verbinden. Op 1 oktober 2014

vond de aftrap plaats in het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid in Hilversum, op 5 februari volgde de tweede bijeenkomst. In de tussentijd zijn zogenoemde transitiepaden opgezet. "Als je het hebt over onderwijsvernieuwing is er altijd wel een onderwerp dat mensen het meest belangrijk vinden, bijvoorbeeld het contact met ouders of ict of toetsing of 'de leerling centraal'." Rond die onderwerpen is een aantal transitiepaden gevormd; elk met een eigen strategie en een eigen groep deelnemers. De bedoeling is dat de transitiepaden een stip aan de horizon schetsen: wat wil je op het gebied van bijvoorbeeld 'de leraar in zijn kracht' uiteindelijk bereiken? "We gaan op zoek naar experimenten in den lande, van

"In 1000 dagen willen we de diepgaande verandering in het onderwijs zo ver op gang brengen, dat deze onomkeerbaar is geworden."

docenten, van een sectie of team of van een school. Welke experimenten zijn er al die écht iets nieuws proberen, bijvoorbeeld op het gebied van 'de leerling centraal'?" Binnen een transitiepad draait het om verbinding van mensen en experimenten. Goede voorbeelden worden samengebracht en er wordt kennis gedeeld. Zo ontstaat zicht op welke kennis nog ontbreekt, wat nodig is om een volgende stap te zetten en wordt geabstraheerd van de schoolsituatie. In februari presenteren de paden die daaraan toe zijn zich en geven ze aan wat hun volgende stap is. Nieuwe mensen, organisaties en netwerken sluiten zich aan, waardoor ook weer nieuwe paden ontstaan. En er vindt kruisbestuiving tussen de paden plaats. Onder degenen die de beweging een warm hart toedragen zitten organisaties en mensen met landelijke invloed, zoals bijvoorbeeld Claire Boonstra (oprichter van Operation Education). "We hebben het vaste voornemen – congruent met onze visie – om ons na 1000 dagen op te heffen. In die 1000 dagen willen we de diepgaande verandering ►

10

in het onderwijs zo ver op gang brengen, dat deze onomkeerbaar is geworden. We vormen geen tegengeluid, maar steken een hand uit en gaan in gesprek. Kantelen betekent juist ook de ander voor de helft tegemoet komen. Met als uiteindelijk doel, dat leerlingen zo goed mogelijk worden voorbereid op een snel veranderende toekomst. Leerlingen moeten dan misschien wel een grotere stem in het onderwijs krijgen dan tot nog toe. En misschien is het goed om niet alleen in vakken les te geven, zoals bijvoorbeeld gebeurt in de vernieuwde leer-route Agora, waarin leerlingen in vijf domeinen gepersonaliseerd leren aan de hand van eigen leervragen bij Niekée in Roermond of bij de Nieuwste School in Tilburg.”

Prestatiedwang en -drang

Verbruggen en Rotmans schreven samen een analyse over de stand van zaken in het onderwijs. Vanaf het midden van de vorige eeuw is er veel gesleuteld aan het onderwijs. Aanvankelijk vanuit het geloof in de maakbaarheid van de samenleving, later met marktwerking als credo. Dat leidde tot meer concurrentie, de school als onderneming en schaalvergroting. Veel hervormingen en systeemingenrepen – vaak ook samenvallend met de komst van een nieuwe minister of staatssecretaris – die niet tot wezenlijke verbetering van de kwaliteit hebben geleid. Maar wel tot onrust en frustratie. En tot het ontstaan van een ‘kleilaag’ van mensen, die proberen de vernieuwing aan te sturen, waardoor de vernieuwing zelf geïnstitutionaliseerd raakte. De auteurs komen tot de slotsom dat – ondanks alle vernieuwingen – er geen stabiel functionerend onderwijssysteem is, dat aansluit bij de steeds hogere eisen van economie en samenleving en waarbij alle betrokkenen zich prettig voelen. Onder de laag van toegewijde en hardwerkende onderwijsprofessionals schuilt een aantal diep(er)liggende problemen. Om er een paar te noemen: ‘de kramp waarin het systeem zich bevindt ten gevolge van prestatiedwang en -drang, de verkokerde ‘eilandjes’-structuur in het onderwijs, een naar binnen en niet op leren gerichte cultuur, onvoldoende gemotiveerde leerlingen en docenten die zich niet gewaardeerd voelen in de samenleving’. Een omwenteling



is nodig, zodat in het onderwijs persoonlijke ontwikkeling en het leren van zowel leerlingen als docenten weer centraal komt te staan, zo stellen Verbruggen en Rotmans. En die omwenteling moet echt van onderop komen, waarbij docenten op hun creativiteit en hun verantwoordelijkheid worden aangesproken en schoolleiders richting en ruimte geven.

Jongste docenten optillen

En dan dringt zich natuurlijk de hamvraag op: hoe gaat die omwenteling plaatsvinden? Op de vele scholen die Verbruggen bezoekt, ziet ze dat de rol van docenten in samenspel met schoolleiders – zij het soms nog aarzelend – anders wordt dan ze ooit geweest is. Dat vraagt van docenten dat zij zelf de ruimte anders benutten dan ze tot dusverre hebben gedaan. Het vraagt ook een verandering van bestuurders en van het departement. De visie van bestuurders heeft heel veel invloed op hoe er in een instelling/school met innovatie wordt omgegaan. Het helpt als de bestuurder het onderwerp steeds blijft agenderen. “Als degenen die aan het roer staan het ten diepste begrepen hebben, dan heb je een kans. Ik ben hoopvol”, voegt Verbruggen er onmiddellijk aan toe, “en dat heeft ook met de huidige minister te maken: zij snapt wel waar het heen moet. Veranderen vanuit het bestaande systeem dat de neiging heeft je in de grip te houden, is lastig.

