

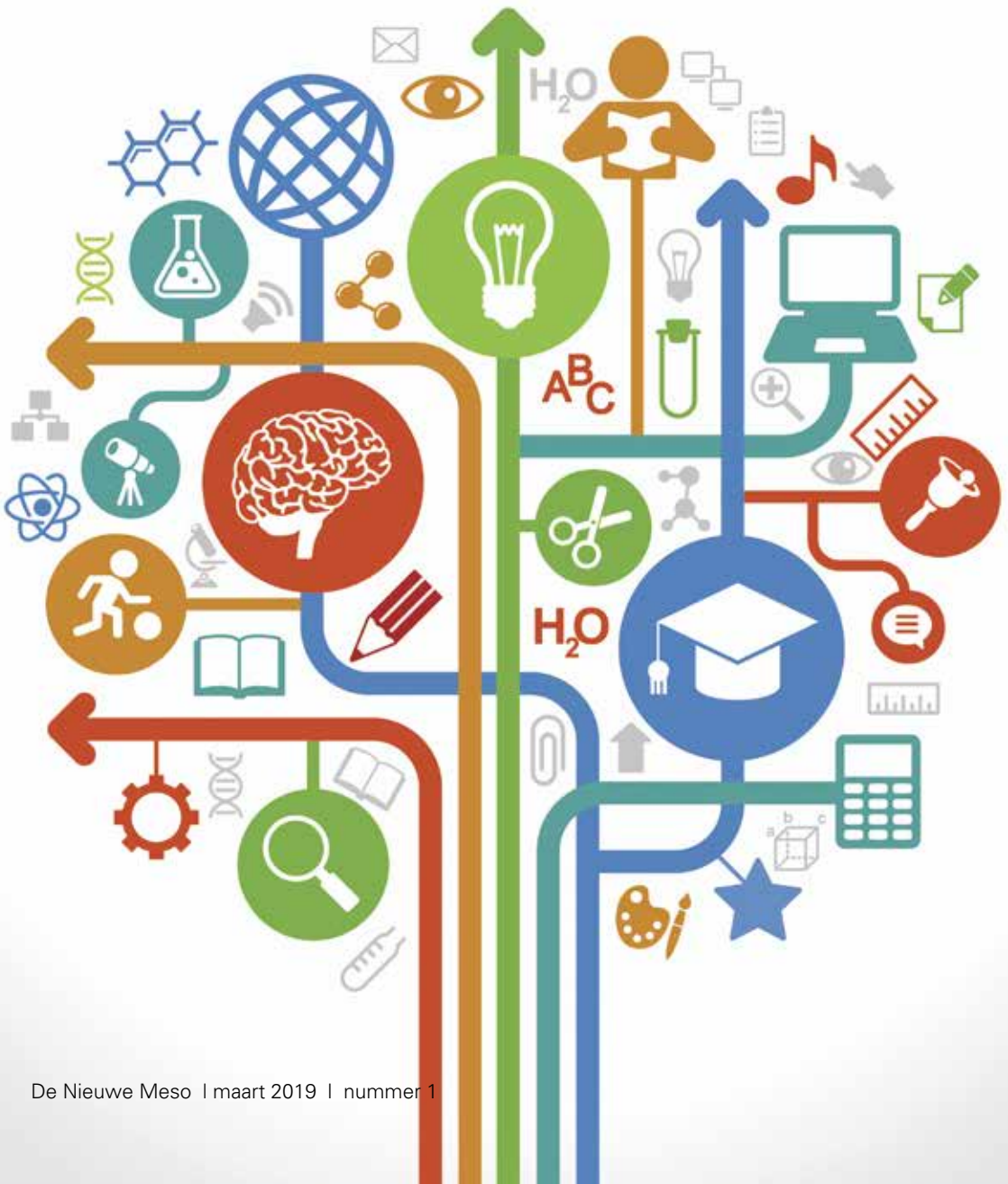
Hoe

zit het met uw...

Hans van Dijk

Hans van Dijk is zelfstandig adviseur en interim-manager.

E-mail: hvdijk@developmentconsult.nl.



Slapen

Het spoor een beetje bijster, van Dijck, om slapen te zien als managementkwaliteit? Nee, beste lezers, sinds het lezen van *Why We Sleep* van Matthew Walker ben ik een inzicht rijker. Dat wil ik graag met u delen. Er zijn volgens Walker drie pijlers van gezondheid, waarvan voldoende slapen de basis is. De andere twee zijn voedsel en beweging. Dat laatste zit wel snor bij mij, want sporten is een eerste levensbehoefte. Ook eet ik gezond, weinig vet, weinig vlees, veel vezels, groenten en fruit. Drank? Nou ja, laten we zeggen dat er nog verbeterpunten zijn.

Maar voldoende slaap is het allerbelangrijkste, volgens Walker. Eerst legt hij uit wat slapen met ons doet. We denken al snel dat het bedoeld is voor onze rust, maar onze hersenen zijn geenszins in rust. Ze zijn druk in de weer en hebben eerst tijd nodig om te ordenen: Wat zijn belangrijke en onbelangrijke prikkels? Welke kan ik vergeten? Welke moet ik goed opbergen? Als ze dat voor elkaar hebben, beginnen de hersenen te associëren. Ze bedenken allerlei combinaties van gegevens en checken of die betekenis kunnen hebben. Deze activiteit is belangrijk voor ons begrip van zaken en voor onze creativiteit.

Wie zes uur of minder slaapt, levert in op deze hersenfuncties. Onze hersenen hebben minimaal zeven, liever acht uur slaap nodig. Waarom? In mijn eigen woorden: om ons lerend vermogen op peil te houden. Structureel te weinig slaap veroorzaakt concentratieverlies, verhoogt de kans op hart- en vaatziekten met 400-500%, maakt je vatbaarder voor Alzheimer, veroorzaakt overgewicht en diabetes. Gezonde proefpersonen die een week lang slechts vier uur mochten slapen, hadden na een week bloedwaarden die horen bij beginnende diabetes. Te weinig slaap overbelast je zenuwstelsel en veroorzaakt stress. Tijdelijke verhoging van cortisol door stress is geen probleem, maar een structureel hoger niveau werkt een scala

aan ziekten in de hand. Stress veroorzaakt ook weer problemen met slapen, wat een vicieuze cirkel in werking zet. Tot slot van deze desastreuze opsomming: wie minder dan vier uur per dag slaapt, heeft een twaalf maal hogere kans om een verkeersongeval te veroorzaken. En voor mannen: je testosteron daalt en je produceert 30% minder zaadcellen. *Do I need to say more?*

Maar nu dan naar je dagelijkse werk als leidinggevende. Chronisch te weinig slaap betekent minder energie, minder alertheid, sneller geprikkeld zijn. Je tempo is lager, je maakt meer fouten en bent minder relaxed naar je collega's. De kwaliteit van je beslissingen zal afnemen. Ben je je hiervan bewust? Nee, helaas niet. "*You don't know how sleep deprived you are, when you are sleep deprived*", zegt Walker. Omdat je stressniveau hoger is, denk je dat je hard werkt, want je wordt er heel moe van.

Een collega had een coachingsklant met veel overgewicht die zei een hoog stressniveau te ervaren. Zijn coachingsvraag lag op het gebied van 'Hoe overleef ik mijn managementpositie'. De coach besloot zijn gezondheid ter sprake te brengen. Immers, je kunt nog zo je best doen om iemand te coachen op zijn leiderschapskwaliteiten, als het lichaam een stressmachine is, is het lerend vermogen te zeer verstoord om verder te komen. Als de hardware niet optimaal draait, moeten we dan aan de software sleutelen? En daarom, beste lezers, is het thema van deze column een managementkwaliteit. ■

Leestip

- Walker, M. (2018). *Why We Sleep: The New Science of Sleep and Dreams*. London: Penguin Books.

Gerritjan van Luin

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

Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van *De Nieuwe Meso*.
E-mail: pieter.leenheer@planet.nl

Over de beste route naar een versterking van de beroepsgroep van leraren en andere zaken

Een nabrander over de focus over de leraar en zijn beroep

Rond het uitkomen van de laatste *De Nieuwe Meso* met daarin de focus op de leraar en zijn beroep, verscheen ook een aantal andere publicaties die de leraar als centraal onderwerp had. Een mooie aanleiding om een aantal onderwijsmensen om een reactie te verzoeken. We deden dat aan de hand van de vraag: *“Wat lijkt jou de beste route om naar een versterking van de beroepsgroep van leraren te komen?”* In dit artikel berichten we over de reacties die we kregen.

In het focusdeel van het vorige nummer van *De Nieuwe Meso* kwam de belangrijke vraag aan de orde hoe het mogelijk is dat er op landelijk niveau maar geen brede beroepsorganisatie voor leraren ontstaat. En dat dan terwijl die broodnodig is om de leraren een stem terug te geven in de nationale onderwijsdialoog. We analyseerden de mislukte poging om dit via het lerarenregister te bereiken

en daarmee samenhangend de ondergang van de Onderwijscoöperatie, en concludeerden dat het vermoedelijk weliswaar zonder een register uiteindelijk niet zal lukken, maar dat het realiseren van zo'n register bepaald niet de eerste zorg zou moeten zijn. Docenten samenbrengen om hen de gelegenheid te geven over hun professie te praten zou wel een eerste stap kunnen zijn om iets ge-

meenschappelijks te creëren over het waartoe van het onderwijs en de rol van de leraar daarin, die als basis nodig is voor een brede beroepsgroep.

Dat we met deze focus de tijdgeest goed aanvoelden bleek uit de reeks publicaties die eveneens in de laatste maanden van 2018 over de leraar verschenen. Zo verscheen *Verkenning leraren* waarin Alexander Rinnooy Kan ervoor pleit om het ondersteunen en organiseren van de professionele ontwikkeling van leraren als vertrekpunt te nemen voor een vervolg op weg naar een versterking van de beroepsgroep. Ook de Onderwijsraad liet van zich horen. In zijn advies *Ruimte voor de leraar* adviseert de raad om ruimere onderwijsbevoegdheden in te voeren samen met specialisatiemogelijkheden. Ook pleit de raad voor sterkere prikkels voor professionalisering en loopbaanontwikkeling op de werkplek.

Marco Snoek (lector Leren & Innoveren aan de Hogeschool van Amsterdam) schreef een kritische reactie: "De focus van de Onderwijsraad op het lesgeven in andere sectoren en andere vakken roept een beeld op waarin het werk van de leraar zich vooral in de klas afspeelt." Maar het beroep van leraar is breder dan dat, zo stelde hij. Daarbij spreekt, volgens hem, uit het advies over de bevoegdheden een individueel perspectief op het leraarsberoep van leraar. "Een gemiste kans om op een andere, meer teamgerichte manier naar het beroep van leraar te kijken", zo schrijft hij.

En 2019 was nog maar net gestart toen *Aan de leraar* verscheen, een gezamenlijke brief van de beide ministers van Onderwijs, Van Engelshoven en Slob, waarin ze hun gedachten ontvouwen over de positie van de leraar en "hoe we die met elkaar kunnen versterken".

We hebben het focusdeel van het decembernummer van *DNM*, het rapport van Rinnooy Kan, het advies van de Onderwijsraad en de reactie daarop van Marco Snoek aan een aantal onderwijzers voorgelegd (de brief van de ministers verscheen na ons verzoek) met de vraag: "Wat lijkt

jou de beste route om naar een versterking van de beroepsgroep van leraren te komen?" (Wat is nodig? Wie moet wat gaan doen? Wat zijn aangrijpingspunten? Enzovoort).

Meer plek voor de leraar

In de meeste reacties die we ontvingen kwam expliciet naar voren dat er veel meer plek moet komen voor de leraar. Zo schrijft Dick van der Weteren (voormalig leraar Eerste Christelijk Lyceum, Haarlem en publicist): "Wij leraren moeten de regie over het onderwijs krijgen, voor wat betreft de doelen, de uitvoering en de evaluatie, volgens het model van de omgekeerde piramide (*Flip the System*) in *Het Alternatief*. En Jasmijn Kester (rector Vathorst College, Amersfoort) formuleert het zo:



“De basis, daar waar de leraar invloed op uit kan oefenen (de inhoud van het werk binnen de eigen schoolcontext, eigen bekwaamheid, eigen professionalisering) moet op orde zijn.”

Wat is goed onderwijs?

Maar, voegt Kester toe: “Alles wat gelinkt is aan de versterking van de beroepsgroep is gelinkt aan een gemeenschappelijke bedoeling van ons onderwijs.” Ze schrijft een grote urgentie te voelen om tot een duurzame visie op onderwijs te komen. “Die ontbreekt in onze maatschappij. Daardoor vallen we vaak terug op het willen beheersen van risico’s en onzekerheid. Maar we hebben hoop nodig op een betere samenleving, waarin mensen kansen krijgen om zich te ontwikkelen en bij te dragen aan het betere perspectief. We hebben een belangrijke maatschappelijke opdracht om wat te doen aan de segregatie en kansongelijkheid in onze samenleving. Vanuit die opdracht voel ik de urgentie om het met elkaar te hebben over het waartoe van het onderwijs. De ‘zin van het onderwijs’ geeft ons de waarden waar we in onze maatschappij, samenleving en dus ook in de scholen voor gaan en het ethos dat daarin zichtbaar wordt in onderlinge verbondenheid en betrokkenheid.”

Met haar is ook Hartger Wassink (adviseur, onderzoeker en publicist) van mening dat een herbezinning op wat we ‘goed onderwijs’ noemen nodig is. “Het gesprek hierover tussen leraren, met leerlingen en ouders vindt nauwelijks plaats, zeker niet tussen de verschillende sectoren. Als we dat op lange termijn niet oplossen, blijft de beroepsgroep verdeeld in een meer pedagogisch georiënteerde groep (delen van po, so en vmbo) en een meer didactisch georiënteerde groep (de rest van po, so, vmbo en ongeveer het hele havo/vwo). Die verdeeldheid zorgt ervoor dat er over leraren gepraat wordt en niet met.”

Volgens Wassink is er sprake van een taboe om over de morele dimensie van de pedagogische relatie in het onderwijs te praten en dat taboe is “het belangrijkste obstakel om te komen tot een

sterke beroepsgroep”. We lijken volgens hem niet te willen zien dat “onderwijs ten diepste gaat over wat we een goede samenleving vinden, hoe we leerlingen daarop voorbereiden en hoe we leerlingen die samenleving mede laten creëren.”

Politiek

In een paar reacties kwam ook de rol van de politiek aan de orde. Op die rol is wel wat aan te merken. De politieke vierjaarscyclus biedt, volgens Jasmijn Kester, weinig tot geen ruimte voor verduurzaming, borging, wendbaarheid en vooral flexibiliteit. De partijpolitieke belangen zijn te groot. Joost Kentson (voorzitter college van bestuur Meerwegen Scholengroep, Amersfoort en oud-voorzitter Onderwijscoöperatie) vindt ook dat de politieke invloed op het onderwijs een issue is. “Te grillig, te veel kortetermijndenken en slecht in staat de grenzen van de eigen verantwoordelijkheid (die er natuurlijk is en dat is goed) te bewaken. Daarnaast is de polarisatie zo aanwezig, dat het professionele debat onvoldoende werd, wordt en zal worden gevoerd, vrees ik. Bonden en raden, onderwijsgoeroes en belangengroeperingen, noem ze maar op. Ik ken geen andere sector die zo goed in staat is het eigen imago schade toe te brengen. En het gekke is dat iedereen dit ook weer schijnt te weten en te vinden, maar niet in staat is er iets aan te doen.”

Over politiek gesproken, laten we eens kijken hoe de beide ministers van Onderwijs naar de rol van de leraar en een beroepsgroep van leraren kijken. De tweede alinea van *Aan de leraar* geeft antwoord: “De roep om eigenaarschap is gehoord. Leraren verdienen meer ruimte om zelf iets te maken van hun vak en hun beroepsgroep. Het is wat ons betreft echt aan de leraar. We zetten het verplichte register in de ijskast en een sterke beroepsgroep moet – zoals de heer Rinnooy Kan ons ook adviseert – bottom-up ontstaan.” Verderop is te lezen wat dit betekent. “Een beroepsgroeporganisatie hoort van leraren zelf te zijn en door leraren zelf opgebouwd te worden. Dit is ook de reden dat we

stoppen met de financiering van het Lerarenparlement (...). Het is niet aan de overheid, maar aan leraren om deze handschoen op te pakken. Onder eigen regie en eigen voorwaarden kunnen zij gaan bouwen aan een sterke organisatie. We willen leraren de tijd en de gelegenheid geven om hiermee aan de slag te gaan en zien de initiatieven met vertrouwen en interesse tegemoet."

De ministers zeggen vooral te willen zorgen voor "goede randvoorwaarden zodat leraren de positie hebben die hen toekomt". In de daaropvolgende alinea wordt duidelijk gemaakt wat dit inhoudt: er komt geld beschikbaar voor het verminderen van de werkdruk en voor een regionale aanpak van het lerarentekort, er wordt gewerkt aan een beter stelsel van bevoegdheden voor het vo, scholen worden gestimuleerd om werk te maken van het professioneel statuut en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Of leraren zich na lezing gerustgesteld gaan voelen in "hun legitieme zorgen en frustraties" is zeer de vraag. Op Twitter reageerde Jelmer Evers in elk geval met "een grote nothing-burger dit" en initiatiefnemer van PO-in-Actie, Jan van de Ven vatte de beëindiging van het gefaciliteerde Lerarenparlement samen met: "Leraren zoek het zelf maar uit."

In zijn pas verschenen oproep *Groter denken, kleiner doen* werpt Herman Tjeenk Willink, oud-voorzitter van de Eerste Kamer en oud-vicepresident van de Raad van State, de vraag op of "de democratische rechtsorde overeind kan blijven als het politiek-inhoudelijke debat over de grote vraagstukken nauwelijks meer wordt gevoerd, politiek met besturen en besturen met regelen wordt gelijkgesteld en verantwoordelijkheden voor publieke taken diffuus zijn geworden (...)" Deze vraag riep bij ons een andere vraag op. Zouden 'de plek van de leraar in het onderwijs' en 'het lerarentekort' als grote vraagstukken niet een veel inhoudelijker reactie verdienen dan in *Aan de leraar* te lezen is?

Aanpakken

Terug naar de reacties. Dat een beroepsgroep

Kan de democratische rechtsorde overeind blijven als het debat over de grote vraagstukken nauwelijks wordt gevoerd?

van leraren ook bij leraren moet starten, daar lijkt wel consensus over te bestaan. Maar hoe doe je dat? Daarvoor lanceerde Jan van de Ven op Twitter een interessant idee. "De sectorraden waar de werkgevers in vertegenwoordigd zijn worden grotendeel gefinancierd vanuit de lumpsum. Als we eens starten met eenzelfde percentage vanuit de lumpsum, dan gok ik dat die beroepsgroepvorming wel eens snel zou kunnen gaan."

Natuurlijk zijn er middelen nodig om een behoorlijke infrastructuur te creëren, maar alleen daarmee heb je de leraren nog niet verenigd. Maar of dat via de professionalisering zou moeten, zoals Rinnooy Kan, adviseert, wordt door bijvoorbeeld Ton van Haperen (leraar, lerarenopleider en publicist) in zijn reactie in twijfel getrokken. Zowel de Onderwijsraad als Rinnooy Kan negeren, volgens hem, een belangrijke onderwijswet, namelijk dat "het onderwijzen begint bij kennis en de verbinding met wat kinderen daarvan weten en waarnemen". (...) "De Onderwijsraad suggereert dat je kan leren lesgeven als zelfstandige activiteit. Los van de vakinhoud."

Als Van Haperen (ook) bedoelt dat professionalisering te veel als doel en onvoldoende als middel wordt gezien, sluit hij aan bij de eerdere opmerkingen dat het belangrijk is om leraren met elkaar in gesprek te krijgen over het 'waartoe van het

De discussie over passend onderwijs en de samenwerkingsverbanden begint eindelijk over de inhoud te gaan

onderwijs'. Als dat duidelijker is, kan het gemakkelijker over de rol van de leraar daarbij gaan, en over die van het bestuur en van de overheid. En krijgt professionalisering een vanzelfsprekender rol. In de ruimte die je als leraar in te nemen hebt, zou je dan een soort Messi moeten zijn, stelt Van Haperen: "Messi is een professional die er alles aan doet om beter te worden. Zijn club steunt hem daarin. Een goede Messi is namelijk goed voor iedereen."

Wat een goede leraar is gaat, volgens Wassink, "over de eigen morele opvattingen van degene die de vraag stelt – leraar, onderzoeker of opleider. Het is ook daarom een heel moeilijk te beantwoorden vraag, maar dat ontslaat ons niet van de plicht die te blijven stellen." Hij ziet daarbij kansen bij teams en groepen van leraren, die onderling en met leerlingen en ouders gaan praten over wat goed onderwijs en goed onderwijzen is. "Ik zie heel mooie initiatieven in de *Meetups*, die overal in het land opkomen. De discussie over passend onderwijs en de samenwerkingsverbanden begint eindelijk over de inhoud te gaan. Er komen 10-14-scholen op, waar leraren van verschillende sectoren samenwerken. Hetzelfde geldt voor het steeds verder in elkaar schuiven van vmbo en mbo. Niet te vergeten de kindcentra, waar de pedagogische oriëntatie van kinderopvangorganisaties het gesprek over goed onderwijs beïnvloedt."

Dick van der Wateren zou het liefst van de grond af aan willen beginnen en "gebruik willen maken

van bestaande informele netwerken, zoals de *Meetups* en *Edcamps*. Daar kunnen ideeën over beroepsorganisatie, beroepsstandaard, beroepscode, bekwaamheidseisen, enzovoort worden uitgedacht. Vervolgens kunnen die ideeën lokaal en regionaal in pilots vormkrijgen en worden uitgeprobeerd. In een volgende stap kunnen, nog steeds op regionaal niveau, samenwerkingsverbanden van scholen experimenteren met vormen van beroepsorganisatie. Voorwaarde is wel dat de regie in handen is van leraren en niet van besturen, vakbonden of overheidsinstanties. Die experimentele, regionale beroepsorganisaties kunnen bijvoorbeeld deskundigenteams vormen die de kwaliteitsbewaking van onder meer school-examens vormgeven, evenals zelfevaluatie van scholen door middel van intervisie en accreditatie. De ervaringen en de netwerken die daaruit ontstaan – en die regionaal zullen verschillen – kunnen uiteindelijk de basis vormen voor een landelijke beroepsorganisatie en de instelling van een beroepsregister."

Frans van Son (leraar SG Huizermaat te Huizen) oppert om aan te sluiten bij de bestaande structuur van vakverenigingen. Hij betwijfelt of het lukt om in al die vakverenigingen het gesprek te gaan voeren over wat we in de epiloog van het focusdeel het 'collectiever kijken' van leraren genoemd hebben. Ondanks dat je het druk genoeg hebt met je eigen werk is het voor het denken over een sterke beroepsgroep noodzakelijk om voorbij die 'lokale rationaliteit' te komen. "Wellicht is het een idee om als pilot in een enkele vakvereniging een begin te maken, waarbij je of juist breed via Vereniging Levende Talen of juist klein met bijvoorbeeld docenten filosofie of een middengroep docenten wiskunde start." Daarbij zou volgens Van Son de overheid een faciliterende rol moeten vervullen. Ook Jasmijn Kester is van mening dat zo'n facilitering (en dat is heel wat anders dan regie!) vanuit de overheid noodzakelijk is "als uit de gesprekken van de leraren blijkt dat er een behoefte is aan een beroepsorganisatie".

Voor elke aanpak geldt overigens dat het altijd mensenwerk is. Met de gemakkelijke zaken die er zijn als je het met elkaar eens bent en de lastige als je elkaar moeilijk kunt vinden. Wanneer het om de versterking van een beroepsgroep gaat die nogal divers van samenstelling en opvatting is komt het er des te meer op aan om, zoals Joost Kentson schrijft, “de verbinding te willen zoeken op een niveau waarop je je directe eigen belangen voor even kunt loslaten.” Anders gezegd, het zal altijd wat vragen om “elkaar iets te gunnen in het land der autonomen”. Maar daar krijg je dan wel wat moois voor terug...

Besluit

Van een verplicht lerarenregister zal gedurende deze kabinetsperiode geen werk meer worden gemaakt en (her)registratie zal niet worden geactiveerd, zo is te lezen in *Aan de leraar*. Dit is alvast een geruststellende toezegging, gelet op de kritiek van leraren op deze maatregel. Het is in zekere zin ook geruststellend dat de ministers een sterke beroepsgroep nodig vinden. Die noodzaak zien ze

met betrekking tot “de professionele ontwikkeling van het vak, belangenbehartiging van de leraren en de verbetering van het imago van het beroep”. Maar gezien de wens dat leraren de gelegenheid krijgen om het ook met elkaar over het ‘waartoe’ van het onderwijs en hun bijdrage daarbij te hebben, is het niet zo geruststellend dat de brief aan de leraren eindigt met constatering dat de leraren veel vrijheid hebben bij de uitoefening van het vak en een grote verantwoordelijkheid voor het onderwijs. Want waar die verantwoordelijkheid dan precies uit bestaat, blijft onduidelijk, en in elk geval onbenoemd. Dat “een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling helpt” (slotzin van de brief) bij het ervaren en nemen van verantwoordelijkheid, moge zo zijn, maar misschien moet het dan toch eerst ook over de inhoud van die verantwoordelijkheden gaan. Dat is in elk geval wel een belangrijke wens die uit de reacties op onze vraag naar voren kwam. Verantwoordelijkheid en verbinding horen bij elkaar. De belangrijkste speler in het onderwijs vult beide nogal schraal in. ■