

# ZACHT OP DE RELATIE, HARD OP DE INHOUD

tekst:  
Marion van  
Weeren

Afgelopen juni en juli waren werkdruk en salaris van leraren het gesprek van de dag in de media. Het was genoeg geweest: er werd gestaakt. Een jaar eerder ging het, vooral op sociale media, ook al over werkdruk, maar dan in relatie tot de Inspectie van het Onderwijs. Zij zou de werkdruk verhogen met het opleggen van extra administratieve taken en onderwijsvernieuwing in de weg staan. Er viel echter ook te lezen dat scholen zaken administreren die volgens de inspectie onnodig zijn. Hoe zit het nou? DNL ging op onderzoek uit en liep mee met een inspectiebezoek.

**M**et de werkdruk in het basisonderwijs zit het wel snor: die is overvloedig aanwezig. In april 2017 bracht het CBS een publicatie uit over de relatie tussen werkdruk en beroepen in Nederland. Daaruit blijkt dat de werkdruk van docenten in het basis-, voortgezet en hoger onderwijs tot de hoogste van Nederland behoort. Op basis van literatuurstudie definieert het CBS werkdruk als "een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren." Het werk van leraren is complex, onvoorspelbaar en emotioneel veeleisend, blijkt uit meerdere onderzoeken waarnaar het CBS verwijst. Van leraren wordt empathie én afstand verwacht. Verschillen tussen de eigen onderwijsdoelen en die van het schoolbestuur leiden tot extra werkdruk. Sociale steun van leidinggevenden werkt daarentegen juist werkdrukverlagend, net als autonomie: de mate waarin je zelf kunt bepalen hoe je je werk uitvoert en indeelt in de tijd.

## DE ENQUÊTE

Via Facebook en Twitter vroegen we leraren een online vragenlijst in te vullen naar werkdruk, administratie en de inspectie. Daarop reageerden 56 mensen. Dat maakt

de uitslag niet representatief voor alle leraren in het basisonderwijs, maar het onderbouwt wel het beeld dat in de interviews voor dit artikel naar voren kwam, waarover later meer. Het beeld kwam bovendien overeen met de literatuurstudie van het CBS. Want op een schaal van 0 tot 100 geven de respondenten een waarde van 77 aan hoe stressvol zij hun werk ervaren. De top vijf van belangrijkste oorzaken:

- het gevoel tekort te schieten richting leerlingen,
- de grote hoeveelheid werk (van schoonmaken tot lesgeven en nakijken),
- de gevolgen van passend onderwijs,
- het bijhouden van een uitgebreide administratie en
- het gevoel afgerekend te worden op de toetsresultaten van leerlingen.

Toen we vervolgens inzoomden op het aandeel dat administratie heeft in de ervaren werkdruk, kwam dat uit op 66%. De helft van de administratie wordt als zinloos ervaren door degenen die de vragenlijst hebben ingevuld. In de toelichting gaat het opvallend vaak over groepsplannen, het vastleggen van te veel details en dubbel administreren. Teruggrijpend op het rapport van het CBS: hoe

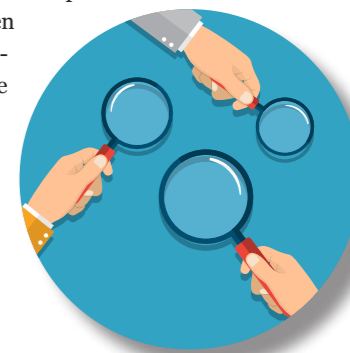


Het team van De Lindekring

Foto: Patrick Bongarts schoolfotografie

meer je moet vastleggen over wat je doet, hoe meer dat knaagt aan je autonomie, helemaal als je het als zinloos ervaart. Het voedt bovendien het gevoel tekort te schieten richting leerlingen: zinloos administreren betekent verloren tijd die je liever aan leerlingen had besteed. Zo stijgt de spanning tussen je eigen onderwijsdoelen en die van het systeem waarvan je deel uitmaakt, met de inspectie, het bestuur en de schoolleiding als meest concrete medespelers. Tussen deze spelers bestaat bovendien een

zeggen dat het beeld bestaat van een inspectie die vooral op zoek is naar papieren tijgers, terwijl diezelfde documentatie slechts gedeeltelijk ten goede komt aan de leerlingen. Een beeld dat vrijwel zeker is terug te voeren op inspecteurs die met afvinklijsten in de hand scholen bezochten. In op een na alle in-



## “Inspecteurs vertrekken nu vanuit de school en moeten meer maatwerk leveren”

gezagsverhouding. Een van de respondenten verwoordde zinloze administratie als 'steeds moeten bewijzen dat ik te vertrouwen ben en mijn vak versta.' Uit de antwoorden op de vraag 'Voor wie administreert jouw school?' valt af te leiden op wie dat gevoel van je moeten bewijzen zich veelal richt. De uitslag op volgorde van relevantie: de inspectie, het bestuur, de school zelf, de ouders en de leerlingen. 58% van de werkdruk was volgens respondenten mede terug te voeren op de inspectie. Chargerend zou je dan kunnen

interviews voor dit artikel kwamen ze ter sprake. Sommige leraren zaten vier jaar na dato nog te huiveren bij de gedachte. En toch... Uit de interviews en uit het inspectiebezoek waarmee De Nieuwe Leraar meeliep, bleek dat het tijd is om het beeld bij te stellen.

## DE INSPECTIE

Per 1 augustus hanteert de inspectie een nieuwe werkwijze die start bij besturen, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs.



Met de nieuwe werkwijze wil de inspectie zoveel mogelijk aansluiten op de eigen ambities van besturen en scholen. Bovendien wil ze actief bijdragen aan een verbetercultuur. Tegelijkertijd blijft ze de hoeder van de basiskwaliteit van het Nederlandse onderwijs. De nieuwe werkwijze komt voort uit de eis dat de inspectie om de zoveel tijd haar eigen toezicht opnieuw bekijkt. Ook vroeg het laatste regeerakkoord om meer differentiatie in het inspectie-oordeel. Van het 'basis'-oordeel zou te weinig stimulans uitgaan. Tot slot was er een initiatiefwetsvoorstel van SGP, CDA en D66 dat opdroeg duidelijk onderscheid te maken tussen de eisen waaraan scholen minimaal moeten voldoen en andere aspecten van kwaliteit.

Ruim voordat we meegingen op inspectiebezoek, sprak ik Rutger Meijer, directeur Toezicht primair onderwijs. "Het toezichtkader is een onderzoekkader geworden waarin we een bredere definitie hanteren van wat goed onderwijs is,"

## "Het was een hard oordeel, maar ik kon het me wel voorstellen"

vertelt hij. "Inspecteurs vertrekken nu vanuit de school en moeten meer maatwerk leveren. Dat begint bij de willen verdiepen in de werkwijze van scholen en besturen. Daarnaast baseren we ons ook op harde gegevens. Tegen scholen zeggen we niet meer 'verantwoord het maar', maar wel 'vertel ons waarom je deze keuzes gemaakt hebt en waarom je denkt dat leerlingen hier optimaal van profiteren'. Dat gaat over eigenaarschap, zelfbewustzijn en een onderzoekende, lerende houding van professionals. Op veel scholen zien we dat terug. Het gaat er niet om dat je het goede doet voor de inspectie. Het gaat erom dat je het goede doet voor kinderen, ouders en het onderwijs."

Dat is nogal een omwenteling ten opzichte van het inspectietoezicht dat, zo zegt inspecteur Mieke van Montfoort, een jaar of tien met name gericht was op scholen met grote risico's, vooral in de resultaten. "Daardoor is het aantal zwakke en zeer zwakke scholen sterk teruggelopen.

Elo Andringa



Foto: Begeleide van den Boom

Alleen ontstond ook het beeld dat het in het onderwijs alleen zou draaien om zo hoog mogelijke opbrengsten op de basisvaardigheden. Onderwijs is veel breder dan dat, en bovendien hangt de definitie van goed onderwijs vooral af van de eigen ambitie van de school en het bestuur. Daarom richt het toezicht zich nu daarop." Het is, in de woorden van Rutger Meijer, echter geen toezicht zonder tanden: "Als je niet kunt garanderen dat leerlingen een ononderbroken ontwikkeling doormaken, ben je niet goed bezig. Kinderen moeten niet te veel risico lopen." De nieuwe benadering zou je kunnen samenvatten als 'hard op de inhoud, zacht op de relatie'.

### DE NIEUWE WERKWIJZE

In juni ging ik met Mieke van Montfoort mee op inspectiebezoek bij de Hoflandschool in Mijdrecht. Het intensieve programma liep van acht uur 's ochtends tot kwart over vijf 's middags en doet denken aan een 360 graden feedbackronde. De ochtend bestaat uit een introductie, vier lesobservaties van ieder een half uur met een observant (schoolleider Hanneke Vrensen), een nagesprek en een gesprek van de inspecteur met vijf à zes leerlingen. Na een korte pauze volgen nog drie gesprekken: met de schoolleider en intern begeleider naar aanleiding van de ingediende zelfevaluatie, met vijf à zes ouders en met leraren. De dag wordt afgesloten met een feedbackgesprek, waar de eindwaardering over de school deel van uitmaakt. De hele dag was er geen afvinklijst te bekennen. Wel was de inspecteur geïnteresseerd in de informatie die was vastgelegd in klassen- en andere mappen. Ik zag een open houding, oprechte interesse in de school, de werkwijze en haar mensen, een analytische blik en een focus op verbetermogelijkheden.

Terwijl de inspecteur het feedbackgesprek voorbereidde, praatte ik met het team van de Hoflandschool. Het hele team zag een groot verschil met eerdere inspectiebezoeken: "Ik heb de gesprekken vandaag als heel plezierig ervaren. De teneur van de feedback was: dit is wat ik zie en hier valt winst te behalen. Het was nooit negatief. Ik denk dat het met de nieuwe werkwijze, waarbij besturen worden beoordeeld op hun beleid, gelijkwaardiger en eerlijker wordt." In de aanloop naar het inspectiebezoek liep de werkdruk op, vertellen ze: "We zaten nog in het oude systeem, waarin de inspecteur niet ontvankelijk was voor de context. Jarenlang hebben we stress gehad over het invoeren van groepsplannen. Wij wilden niet, maar het moest van de inspecteur." Dus deden ze het. Hanneke Vrensen vult aan: "Ik heb zeker een rol gespeeld in het opvoeren van de werkdruk richting dit bezoek door iedereen op het hart te drukken de lessen goed voor te bereiden." Zelf was ze samen met IB'er Yvonne Honkoop druk met het invullen van de zelfevaluatie. Daarin moeten



Lianne Wassens

Jeannette Noordman

scholen zichzelf beoordelen op verschillende standaarden en die beoordeling onderbouwen. Mieke van Montfoort licht desgevraagd de bedoeling toe: "Het toezicht gaat uit van de eigen ambitie van de school. Het is daarbij van belang dat het bestuur zelf goed zicht heeft op de verwezenlijking van de ambities. Dit kunnen school en bestuur in beeld brengen met de zelfevaluatievragenlijst."

### EEN ZWAKKE SCHOOL

De Hoflandschool kreeg de waardering 'voldoende'; de inspecteur liet een opgelucht team achter. Hoe anders was dat in oktober 2015 bij cbs Ichthus in het Overijsselse Lemele. Schoolleider Jeannette Noordman en IB'er Lianne Wassens waren nog niet zo lang in functie toen de school als zeer zwak beoordeeld werd. Het onderzoek was een voorloper van het vernieuwde toezicht: de inspecteurs kwamen met zijn tweeën, hanteerden nog een afvinklijst, maar de school had al wel een zelfevaluatie moeten invullen. Jeannette: "Het was een hard oordeel, maar ik kon het me wel voorstellen. Omdat we nog maar zo kort deel uitmaakten van het systeem, was het makkelijker om het

## "Jarenlang hebben we stress gehad over het invoeren van groepsplannen"



feitelijk te horen. Twee dagen na het bezoek belde de inspecteur om te vragen hoe het ging. Er was altijd betrokkenheid, ook bij nieuwe inspecteurs. De inspectie dacht met ons mee zonder in de adviesrol te gaan zitten. Ik heb nooit het gevoel gehad ergens op afgerekend te worden. Er werden feiten geconstateerd waar je het wel of niet mee eens kunt zijn. De inspecteurs hadden een prettige manier van communiceren. Ik heb veel ruimte ervaren in het verbetertraject." Dat traject had resultaat: in oktober 2016 had de school de stap naar 'zwak' gemaakt, dit najaar moet dat minimaal 'voldoende' zijn. Een waardering waarvoor de school op koers ligt.

Bij het verandertraject hoorde de invoering van administratieve taken. Lianne: "Er is zeker sprake van 'planlast'. Dat is niet door de inspectie opgelegd, maar onze eigen keuze. Het is een middel tot een doel, geen doel op zich. Voorheen werkte iedereen in zijn eigen lokaal aan wat hij dacht dat goed was. Nu vragen we mensen vast te leggen wat ze doen om hen te leren de juiste denkstappen te maken. Zodra dat geïnternaliseerd is, kan het minder strak worden. Omdat we

helemaal opnieuw zijn gaan bouwen, leggen we weinig zaken dubbel vast. In de toekomst kan het zeker efficiënter, maar nu kiezen we voor heel heldere stappen voor leraren. Zaken vastleggen is in onze ogen voorwaardelijk voor het werken met kinderen. Nu, twee jaar later, kunnen we ruiken dat we er bijna zijn." Jeannette: "Wij werken niet voor de inspectie. We doen dit, omdat kinderen beter worden als er een onderbouwde werkwijze aan ten grondslag ligt. Een werkwijze waarin we analyseren wat we signaleren en daarop actie ondernemen."

### EEN EIGENZINNIGE LERAAR

De benadering van cbs Ichthus komt overeen met de reactie van inspecteur Mieke van Montfoort op de vraag of het klopt dat scholen alles waarmee ze bezig zijn van de inspectie moeten administreren: "Nee. De school bepaalt zelf wat zij administreert voor haar eigen onderwijs. De inspectie vraagt dat de school goed onderwijs biedt en zich daarover kan verantwoorden. Hoe de school dat inricht is aan haar." Arnold Jonk, plaatsvervangend inspecteur-generaal van de inspectie, verwoordde het in mei tijdens een onderwijsavond bij stichting Nivoz zo: "We



zien liever assertieve scholen dan heel volgende scholen.” Een beetje eigenzinnigheid, of zelfs tegendraadsheid, kan dus geen kwaad.

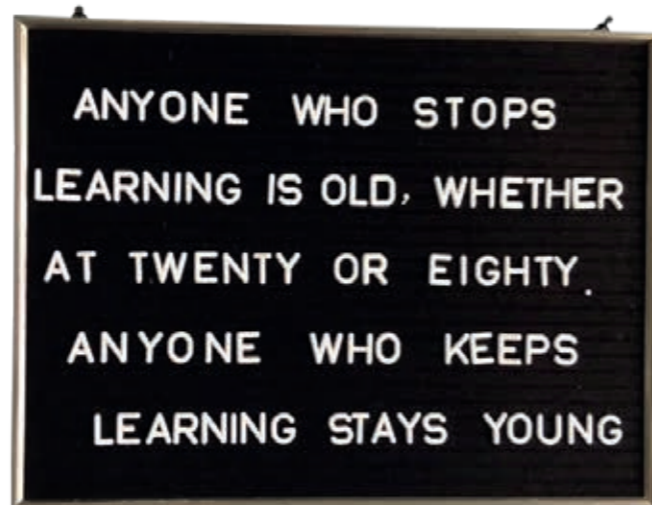
Elo Andringa zou je een eigenzinnige leraar kunnen noemen. Hij geeft al jaren les in Nijmegen. Enkele weken voor we elkaar spraken, ging hij mee op inspectiebezoek. In ruil daarvoor stond de inspecteur een dag voor zijn groep 3. Elo: “Een inspecteur kijkt veel analytischer en systematischer naar het onderwijs dan hoe wij dat als leraar doen. Hij wil doorgronden hoe de school werkt. Als leraren zijn we juist pragmatisch: morgen staat rekenen op het programma, vandaag niet toetsen want Suikerfeest, spelling kopiëren. En tussendoor zorg ik voor een kotsend kind en pel ik voor een ander een mandarijntje.” De inspecteur keek met verbazing naar wat hij allemaal moest vastleggen als leraar van groep 3: “Dat is toch niet handig?” Elo: “Het groepsplan ‘zoals het hoort’ is knip- en plakwerk uit de methode. Wat ik doe: een constatering, gevolgd door de vraag ‘hoe komt dit?’. De inspectie is niet geïnteresseerd in methodes en uitgebreide administratie; ze willen zien dat je zicht hebt op de ontwikkeling van kinderen.”

## “Elk jaar kijken we wat beter kan. Altijd geldt: vorm volgt functie. Het gaat om het kind”

Volgens Elo is de werkdruk in het onderwijs niet terug te voeren op de eisen van de inspectie. “Het ligt aan de besturen en de schoolleiding, maar ook aan leraren zelf. Scholen willen dingen graag heel goed doen. Daar stoppen ze heel veel tijd in, zonder zich af te vragen hoever je wilt gaan. Niemand zegt het als het te veel is. Daarbij komt dat leraren veel van zichzelf vragen en zich snel aangesproken voelen. Het onderwijs wil alles vastleggen op papier, want dat is veilig. Waarom is het lastig om te vertrouwen op leraren? Omdat het ingewikkelder wordt de kwaliteit te garanderen. Daarvoor moet je namelijk met elkaar praten. Niet óver onderwijs, maar over ónderwijs.” Elo heeft uitgesproken ideeën over onderwijs en last van wat ook wel ‘rendementsdenken’ wordt genoemd: “Meer dan voorheen heb ik het gevoel te moeten presteren en te worden afgerekend op de resultaten van mijn leerlingen. Directies formuleren doelstellingen rondom de scores op de eindtoets. Maar dat zegt niks over waarom leerlingen zo scoren. Ik kom uit het daltononderwijs: voor mij gaat het over echtheid, vertrouwen en empathisch vermogen. Als dat er niet is, kom je niet tot goed onderwijs.”

### EIGEN KOERS KIEZEN

Dat eigenzinnigheid en koersvastheid lonen, wordt duidelijk bij Jenaplanschool De Lindekring in Sint Agatha, in het noordoostelijke puntje van Noord-Brabant. Ook



hier beaamt het team dat er nog werkzaamheden over zijn aan het einde van de werkdag. Ook hier staan theorie en praktijk met elkaar op gespannen voet. En ook hier heeft het team het gevoel tekort te schieten richting leerlingen. Maar: dit team ziet het als een uitdaging eigen keuzes te maken en het heft in handen te houden. “In de meer dan twintig jaar dat we in het onderwijs zitten, zijn er alleen maar taken bijgekomen. Het noodzaakt tot keuzes maken. Het zet ons ook op scherp: hoe maken we het beste zichtbaar wat we doen, wat moet zeker geregistreerd staan? Elk jaar kijken we wat beter kan. Altijd geldt: vorm volgt functie. Het gaat om het kind.” Op De Lindekring

ontwerpen de leraren in de onderbouw hun eigen taal- en rekenlessen. Voor wereldoriëntatie heeft de school geen methode. “Dat zijn weloverwogen keuzes. We kunnen onze creativiteit erin kwijt, maar balans zoeken is ieder jaar weer een opdracht.”

Reflecteren en evalueren lijkt hier een tweede natuur die al aanwezig was ruim voordat de inspectie het nieuwe onderzoekskader vormgaf. “Een LVS is bedoeld om te kijken naar de ontwikkeling van kinderen. Dus als een vaardigheidsscore afwijkt, gaan we op onderzoek uit. We maken een analyse en leggen de scores niet klakkeloos naast de verwachtingen. Ook schoolbreed kijken we wat ons opvalt: zijn er vakken die wel en niet goed gaan, hoe zit het met het leerstofaanbod, hoe worden de lessen gegeven, zitten er hiaten in de methode? En we kijken kritisch naar onszelf. We gaan met kinderen in gesprek naar aanleiding van methodegebonden en LVS-toetsen. Samen stellen we nieuwe doelen op basis van wat al wel en wat nog niet goed gaat.” Voor het eerst wierp deze houding dit jaar vruchten af bij het inspectiebezoek. “De ervaring heeft geleerd dat het voor het oordeel bepalend is wie je op bezoek krijgt en hoe je in gesprek kunt. Vier jaar geleden ging het nog over een kruisje dat we vergeten waren te zetten. Er werd afgevinkt of een methode in de kast stond. De inspecteur leek destijds niet te staan achter

het onderwijs dat wij geven. Deze keer bleek dat we het op de manier doen die nu belangrijk is. De inspecteur zei te hebben ervaren dat alles bij ons met elkaar te maken heeft, dat het een organisch geheel is. Ook nu werd er in mappen gekeken, maar de focus lag op de vraag of het klopte met wat men zag en hoorde.” Schoolleider Ton Hovens vat het samen: “Wat je zegt, moet doordacht zijn en kloppen met wat je doet.” Die houding resulteerde bij De Lindekring in de waardering ‘goed’.

### DE SLOTSOM

Een enquête, vier interviews en een inspectiebezoek verder kan ik niet anders dan concluderen dat scholen de inspectie niet hoeven te vrezen. Tenminste, als je bewuste keuzes maakt, weet waarom je doet wat je doet en als je dat kunt laten zien. Het gaat niet om klakkeloos administreren, maar wel om een koers uitzetten, analyseren, evalueren en op basis daarvan waar nodig de koers bijstellen. Dat is een zaak van bestuurders, schoolleiders en leraren. Zo bezien kan de nieuwe werkwijze van de inspectie, die hard op de inhoud is en zacht op de relatie, ook een stimulerende rol vervullen. Tot slot: wees eigenzinnig en ga het gesprek aan. Over onderwijs. En ontwikkel je samen verder.



## Mythos over de inspectie

Wat scholen denken dat moet van de inspectie verschilt van de werkelijkheid. De meest voorkomende misverstanden, waaronder de vier hoogst scorende op de enquête:

- Kleutertoetsen (55%): ook niet verplicht.
- Groepsplannen maken (55%): niet verplicht.
- Handelingsplannen maken (52%): niet verplicht.
- Scores op de eindtoets vergelijken met het landelijk gemiddelde (44%): vergelijken met de eigen referentiegroep (zie de ‘Regeling leerresultaten primair onderwijs’).
- Je moet een les laten zien precies volgens de methodehandleiding / met een uitgebreide klassikale instructie et cetera: de inspectie ziet graag ‘gewone’ lessen die overeenkomen met hoe het altijd gaat op school.
- De inspectie vertelt hoe het moet: de inspectie zegt iets over wat wel en niet in orde is, maar niets over het ‘hoe’.

Meer weten? Het boek ‘Veranderend toezicht’ van Gérard Zeegers biedt context en handvatten.