



# Droomscholen

**Wat bezielt Peter van Engeldorp Gastelaars**

**“Na 30 jaar ervaring in het onderwijs, als leerkracht, manager, bestuurder, ondernemer, adviseur, interimmer, coach, trainer heb ik één ding geconstateerd: er gebeurt in Nederland op de scholen ontzettend veel goeds! En dat kunnen we laten zien ook, althans fragmenten daarvan. Wat de meeste scholen nog niet kunnen is alle relevante aspecten van kwaliteit in een betekenisvolle relatie zetten, zodat het voor een ieder duidelijk is wat de kwaliteiten van een bepaalde school zijn. Het onderwijs moet weer zelf ‘op de bok’ gaan zitten. En daar wil ik wat aan doen.”**

Peter van Engeldorp Gastelaars heeft het initiatief genomen om samen met de NEN, de onderwijsinspectie en een heleboel andere partijen uit het onderwijs een kwaliteitskader te ontwikkelen. Dit kwaliteitskader moet gedragen worden door het hele veld en aansluiten bij bestaande kwaliteitsystemen. De inspectie, maar ook individuele scholen kunnen het kader gaan gebruiken om de eigen, specifieke kwaliteiten te laten zien. In dit interview vertelt Peter hoe hij naar de kwaliteit van onderwijs kijkt en wat hij daar met zijn initiatief aan wil bijdragen.

voor mij is het werken met kinderen en hun ontwikkeling volgen en stimuleren uniek. En dat maakt dit werk heel bijzonder. Als we het hebben over kwaliteit van onderwijs, dan zijn we bezig met kinderen! Onderwijs moet weer een betekenisgevend onderdeel van het leven van mensen worden. Ik zeg niet dat het dat niet is, en wil op geen enkele manier diskwalificeren waar we nu mee bezig zijn. Maar het lijkt er wel eens op alsof het nodig is kwaliteitsverbetering weer te verbinden met wat de essentie van goed onderwijs eigenlijk is.”

## Scholen hebben te weinig weerwoord tegen alle veranderingen en nieuwe eisen. Ze moeten zelf weer op de bok gaan zitten, professioneler worden

### Wat is jouw betrokkenheid bij het onderwijs?

“Ik ben begonnen voor de klas. Als onderwijzer op een lagere school. Vervolgens ben ik managementfuncties gaan vervullen. En inmiddels heb ik ook al zo'n tien jaar een organisatieadviesbureau van waaruit ik onder meer interim management, coaching en training verzorg. Op dit moment ben ik als algemeen directeur bestuurder van Stichting Librijn, openbaar onderwijs Delft en Rijswijk. Mijn passie voor onderwijs komt voort uit mijn fascinatie voor ontwikkeling. Leven is ontwikkelen. Als een mens stopt met ontwikkelen, stopt het leven. Dat zie je soms aan oude mensen, voor wie het leven alleen nog maar bestaat uit opstaan, aankleden, eten, televisie en naar bed. Kinderen zijn van nature gericht op leren en ontwikkelen, en dat vind ik prachtig om te zien. Ik heb in mijn leven voor verschillende bedrijven gewerkt. En natuurlijk, het kan ook leuk zijn om verzekeringspolissen te verkopen, of kroketten te produceren, maar

Peter van Engeldorp Gastelaars



### Wat vind je van de manier waarop in Nederland naar de kwaliteit van het onderwijs gekeken wordt?

“Ik vind dat in Nederland veel te gefragmenteerd en te veel alleen naar de negatieve zaken van het onderwijs wordt gekeken. Het onderwijs is zo langzamerhand al die ongeleide projectielen in de media over ‘kwaliteit van onderwijs’ beu. Slechte scholen, lage Cito-scores, ze kunnen niet rekenen, taalachterstanden, onvoldoende sociale competenties, geen goede aansluiting met het voortgezet onderwijs, te weinig gymnastiek, te veel rekenen, geen zwemonderwijs, minder rekenen enz. enz. enz. En ook: de inspectie komt een keer per jaar, inspectie komt niet meer, inspectie komt alleen op slecht presterende scholen, inspectie komt onverwachts... het is om gek van te worden. De kwaliteit van het onderwijs wordt te gefragmenteerd gemeten. Wat zegt een Cito-score over de kwaliteit van een school? Of het aantal uitgestroomde havo-scholieren? Scholen laten zich van alles opdringen, maar ze moeten meer zelf zichtbaar maken wat goed gaat, staan voor je eigen kracht. “

### Wat is het effect daarvan?

“Het effect hiervan is dat de onderwijsinstellingen hun eigen kracht verliezen. Vroeger hadden scholen een natuurlijke status. Ze bepaalden grotendeels zelf wat goed was. De leerkracht had autoriteit. Scholen waren ook erg gesloten. Mijn ouders kwamen bijvoorbeeld alleen maar op school om te horen welk advies voor vervolgopleiding het hoofd van de school voor me had. Vanaf de jaren zestig is

dit natuurlijk enorm veranderd. Inmiddels is de hele maatschappij binnen de school gehaald. Die openheid is goed. Maar we hebben in Nederland een traditie dat iedere onderwijsminister zich wil profileren met zijn eigen onderwijsvernieuwing en die er ook in zijn eigen regeerperiode door heen wil jagen. Het is een beetje 'zo de wind waait, waait m'n rokje-beleid'. En de scholen gaan naar mijn inzicht hier te gelaten mee om. Ze zijn niet professioneel genoeg georganiseerd, waardoor ze geen goed weerwoord hebben tegen al die veranderingen en nieuwe eisen. Neem nou bijvoorbeeld het schoolwerkplan. Dat is een plan dat ieder school moet hebben en dat de ontwikkelingen voor de komende vier jaar beschrijft. Ik ben eens zo'n plan tegengekomen van 614 pagina's, in een ja. Moet je nagaan hoeveel uren werk daarin gestoken zijn. Maar wat moet je er ook mee als het zo lang is, en als het in de kast ligt? Toen ik het had teruggebracht tot 30 pagina's en gezorgd dat het bruikbaar was en overzicht bood in de voorgenomen ontwikkelingen, was men stomverbaasd dat dat kon. Maar ook zeer teleurgesteld dat zo veel werk eigenlijk voor niets was geweest. Het is niet moeilijk te bedenken of dat team bij een volgende inzet voor een nieuwe verandering nog wel zo gemotiveerd was.

En dat bedoel ik met dat het onderwijs weer zelf 'op de bok' moet gaan zitten. Zelf gaan sturen. Maar dan moet je je wel professioneel organiseren."

### Waar geloof jij in? Wat is 'goed' onderwijs?

"Waar ik in geloof is het bemoedigen van kinderen, zodat kinderen hun potentieel maximaal ontwikkelen. En ik geloof ook dat je dat meetbaar kunt maken. Van een aantal zaken weten we vrij goed wat kinderen moeten kennen en kunnen, maar daarnaast is er een grote variëteit aan onderwijsstromingen in Nederland en die meten allemaal de kwaliteit een beetje anders. Een school in Hilleegersberg in Rotterdam kun je niet vergelijken met een achterstandsschool uit de Utrechtse wijk Kanaleneiland. De hele maatschappij kan gebenchmarkt worden, maar met het onderwijs kunnen we dat blijkbaar niet.

Verder geloof ik dat je het onderwijs professioneler moet organiseren. Het onderwijs kan daarbij veel leren van het bedrijfsleven. Ik hoor vaak dat je zo niet naar het onderwijs zou moeten kijken, omdat het 'product' zo uniek is, maar wat ik er mee bedoel te zeggen is dat onderwijsinstellingen er enorm veel aan kunnen hebben om hun visie en hun plannen expliciet te maken, en vervolgens net zoals in het bedrijfsleven de middelen en de processen te organiseren, een planning en control-cyclus te introduceren en ook systematisch te werken aan de professionaliteit van de leerkrachten. Wat me vaak opvalt, is dat onderwijsinstellingen zelf eigenlijk niet ingesteld zijn op leren en op ontwikkelen. Het gebeurt nog regelmatig dat een voorstel om leerkrach-



ten bij elkaar in de klas te laten kijken op veel weerstand stuit. Men is dat niet gewend en plaatst het direct in het kader van controle, terwijl het gaat om leren, en het naar mijn mening een van de meest effectieve middelen is waarmee je het leren kunt bevorderen. Het onderwijs heeft nog veel te doen als het gaat om het eigen leerproces.”

### **Stel ‘jij gaat er over in Nederland’. Hoe zou jij omgaan met het onderwijs?**

“Ik zou het onderwijs, en dan bedoel ik vooral de onderwijzers, serieus nemen. Niet door ze te pampieren, maar door ze professioneel te maken. Het onderwijs moet niet afwachten hoe de inspectie voornemens is te gaan inspecteren. Scholen moeten zelf hun eigen professionele afweging maken, net zoals een bedrijf de winst prognosticeert en aan het einde van het jaar afrekent. Laten scholen hun ‘droomscholen bouwen’. In begeleidings-

als iederwijs bijvoorbeeld zou denk ik gebaat zijn bij zo’n kader, omdat het een ruimte geeft waarbinnen je de vrijheid hebt om je eigen keuzes te maken.”

### **Kun je iets vertellen over waar je vanuit je adviesbureau concreet mee bezig bent?**

“Ik ben bezig om samen met de NEN vanuit ISO 9001, maar mogelijk ook met gebruikmaking van bijvoorbeeld INK een kwaliteitskader te ontwikkelen; een algemene standaard met elementen die door het hele veld gedragen wordt, aansluiten bij bestaande kwaliteitssystemen en op inspectieonderzoeken en tegelijk door individuele scholen gebruikt kunnen worden om de eigen, specifieke kwaliteiten te laten zien. Een kader voor zelfevaluatie en een externe audit op basis van algemeen gedeelde kwaliteitseisen, maar met voldoende voor de eigenheid van iedere school.”

## **Ik geloof in het bemoedigen van kinderen zodat hun potentieel maximaal wordt benut. Ik geloof ook dat je dat meetbaar kunt maken**

trajecten met teams laat ik leerkrachten dromen over hun ideale school. En daar komen fantastische projecten uit voort, die heel specifiek aansluiten bij de visie op onderwijs en ontwikkelen, op nieuwe inzichten in de pedagogiek, maar ook op de samenstelling van de wijk waar de school gevestigd is bijvoorbeeld. Een van de scholen van Librijn in ontwikkeling wordt bijvoorbeeld een school die in de organisatie afgestemd is op het bioritme van kinderen. De school krijgt aangepaste schooltijden, omdat de kinderen tussen de middag gaan rusten. Er moet veel werk verzet worden om de afstemming met de naschoolse opvang en met de ouders voor elkaar te krijgen, maar ze gaan het wel doen. Ik heb ook ideeën om scholen te creëren rondom een kinderboerderij of misschien een bedrijf. En wat dacht je bijvoorbeeld van een school zonder klaslokalen? Geen vaste lokalen met muren, maar flexibele ruimten.”

### **Wat zal dat in beweging zetten?**

“Als het onderwijs weer zelf het heft in handen gaat nemen en zelfbewuster, maar ook professioneler wordt, zal het zich niet door iedere externe prikkel laten leiden en gaan afwachten waar ze nu weer op beoordeeld zullen worden. Als ze in staat zijn om zelf aan te geven welke afweging ze maken, en toetsbaar te handelen dan zal daarmee ook weer ruimte komen voor vernieuwing in het onderwijs. Die wordt nu vaak heel snel om zeep geholpen. Een initiatief

### **In welke fase zit dat en wat zijn de voorgenoemen vervolgstappen?**

“We hebben de eerste stappen gezet en een miniconferentie gehouden. Het idee is goed ontvangen. Ik ga nu de vervolgstappen zetten, samen met de inspectie van het onderwijs. In het Strategische Beleidsplan van Librijn is eveneens het voornemen neergelegd om te komen tot een ‘Librijn-kwaliteitskeurmerk’ met vaste elementen die elke school in de komende jaren (in eigen tempo) zal verwerven. Over een half jaar hoop ik dat we zo ver zijn dat we de eerste versie van dit interne keurmerk kunnen presenteren.”

### **Wat is jouw wens voor de toekomstige deelnemers aan onderwijs?**

“Mijn wens is dat onderwijs de plaats is waar kinderen van de toekomst kunnen leren hoe ze in die leer- en leefomgeving van elke dag zichzelf kunnen ontwikkelen en leren te leren, voorbereid op een leven lang leren.”

Peter van Engeldorp Gastelaars (52) is directeur/eigenaar van adviesbureau VEP-Resultancy in Rotterdam en algemeen directeur van Librijn, openbaar onderwijs Delft en Rijswijk.

Marjan Hoogendijk is zelfstandig organisatieadviseur, teamcoach en oprichter van Kwaliteit.com Organiseeradvies.