

**Evolutie
versus
revolutie**



**Het onderwijs
van de toekomst**

Het groeiend aantal thuiszitters, het lerarentekort, de doorstroomtoets, de brede brugklas. Heel wat schoolleiders vinden dat het onderwijs op de schop moet. Hoogleraar Frank Cornelissen pleit zelfs voor een nieuw systeem. Maar hoeveel ruimte krijg je voor radicale vernieuwing? Matthijs van den Berg, directeur Kennis van de Inspectie van het Onderwijs, schetst wat mogelijk is. TEKST IRENE HEMELS

HET onderwijs zit in een 'sluipende crisis.' Dat zegt Frank Cornelissen, hoogleraar *Innovatie in het onderwijs* aan de Universiteit van Amsterdam en hoofdauteur van het boek *Maak samen je eigen onderwijs*. "Het onderwijs slaat een cruciale fase in, waarin het oude systeem verdwijnt en stap voor stap een nieuw systeem wordt opgebouwd", voorspelt hij.

"De problemen lijken zich op te stapelen. De leesvaardigheid daalt, we hebben al decennialang een lerarentekort, het aantal thuiszitters groeit explosief ondanks de invoering van passend onderwijs. Het systeem staat onder druk. Denk alleen al aan de onvrede over de doorstroomtoets en de discussies over de brede brugklas die de kansenongelijkheid zou kunnen tackelen. Het welzijn van leerlingen neemt af. Ik zie steeds meer tekenen dat het niet goed zit en het lukt ook niet of onvoldoende om dat soort vraagstukken en dilemma's op te lossen. Dat begint op te lopen tot een punt waarop het onderwijssysteem niet meer werkt waarvoor het is bedoeld. Het systeem redt het niet meer om kinderen en jongeren goed te bedienen."

Cornelissen staat zijn visie aan de hand van 'de transitietheorie'. Deze theorie beschrijft het proces van fundamentele veranderingen in de samenleving die eens in de zoveel tijd plaatsvinden. Op basis daarvan kun je de afgelopen jaren als een voorontwikkelingsfase beschouwen, meent hij. "Je ziet het terug in de hele maatschappij, zoals de energiecrisis en de crisis in de zorg. Ergens begint het te wringen en er zijn relatief grote veranderingen nodig om die knelpunten op te lossen. Dat geldt ook voor ons onderwijs. Het gaat niet om één grote knal, het is een etterend proces van jaren met veel voortekenen dat iets niet goed gaat. Uiteindelijk zie je dat het overal begint te wringen en allerlei initiatieven voor verandering ontstaan. Deze tijd is ongemakkelijk, maar nodig om het besef te laten groeien dat het écht anders moet en kan. Hiervoor hebben we de veranderkracht nodig van die duizenden schoolleiders in Nederland en hun teams."

Een gemiste kans

De gemiddelde schoolleider en zijn team hebben de afgelopen decennia veel op zich af zien komen en zijn daardoor soms murw geslagen, weet Cornelissen. "Goedbedoelde onder-

wijsvernieuwingen die niet pasten bij hun behoeften of visie, wisselende beleidsmaatregelen, eisen van opeenvolgende kabinetten en verwachtingen vanuit de maatschappij waarmee je als school 'iets' moet. Het vergt moed en kracht om daar niet in mee te gaan en als directeur te zeggen: 'dit is niet waarbij leerlingen het meeste baat hebben, wij bedenken iets anders.' Als je met het team tot zo'n conclusie komt, ontstaat vaak de ruimte en de *drive* om het gesprek aan te gaan over jullie gezamenlijke onderwijsvisie: wat willen we onze leerlingen meegeven en hoe willen we dat bereiken?"

"Als het gaat om verandering of vernieuwing moeten schoolleiders doorgaans zelf proactief acteren. Scholen hebben een aantal wettelijke verplichtingen, maar ook de ruimte om een heleboel eigen keuzes te maken die passen bij jouw situatie. De directeur is de eerste die 'nee' kan zeggen tegen wat er op de school afkomt, omdat het niet goed past bij jullie visie. En die 'nee' kun je ook verkopen aan dat gratis obesitasprogramma dat de gezondheid van leerlingen bevordert. Maak die keuze en je zult zien dat er een nieuwe energie in je school ontstaat."



FOTO: KIRSTEN VAN SANTE

We zijn op een punt dat het systeem niet meer werkt"

Frank Cornelissen, hoogleraar
Innovatie in het onderwijs

Verandering begint vaak met het gevoel dat er iets niet klopt, aldus Cornelissen. "Neem de discussies rondom de doorstroomtoets van het afgelopen schooljaar. Een aantal basisscholen weigerde de verplichte toets af te nemen en liet de keuze aan de ouders. Deze scholen hadden goed onderbouwde bezwaren bij de toets en legden zich niet neer bij de wettelijke verplichting. Uiteindelijk zijn ze teruggefloten. Een gemiste kans op een gesprek over hoe het anders en beter kan, maar dat wil niet zeggen dat alles helemaal voor niets is geweest. Tijdens de afgelopen verkiezingen kwam het thema wel in een aantal politieke programma's terug."

Krachtige wortels

Deze tijd vraagt volgens Cornelissen om 'transformatief leiderschap': een leider met visie die medewerkers inspireert en uitdaagt om hun volledige professionele potentieel te benutten. "Gericht op de collectieve onderwijsvisie waarbij leerkrachten initiatief nemen om de betrokkenheid en de motivatie van leerlingen te vergroten. Samen met alle actoren om je heen ontwikkel je een duidelijke visie op onderwijs en organisatie. Dus neem hierin ook ouders mee, leg goed uit wat je wilt en doe hetzelfde met het bestuur en andere stakeholders in je omgeving. Transformatief leiderschap vereist slimme samenwerkingen. De kracht zit 'm in dat sámen: het opbouwen van netwerken."

De ontwikkeling van het technasium met het nieuwe vak 'onderzoek en ontwerpen' of de praktijkhavo ziet Cornelissen als typische voorbeelden van het nieuwe onderwijs dat eraan komt. "Deze vernieuwingen zijn ontwikkeld vanuit de praktijk en door schoolteams die ervaren dat het systeem niet meer aansluit bij de interesses en leefwereld van de leerlingen. De technasia zijn ontstaan, omdat ouders en leraren zagen dat leerlingen met een voorkeur

voor bèta en techniek meer uitdagend onderwijs nodig hadden. Het idee van de praktijkhavo is voortgekomen uit het besef dat leerlingen bepaalde vaardigheden missen in aansluiting met het hbo. De nieuwe praktijkgerichte vakken komen bovendien de motivatie van havoleerlingen vaak ten goede."

Deze initiatieven tot vernieuwing starten bij gedreven schoolteams die regie nemen, een eigen koers uitzetten en daarbij slimme samenwerkingen opzoeken buiten de school. "Zulke vernieuwingen zijn als krachtige wortels die door het beton van het huidige onderwijssysteem groeien en het doen kraken. Door de spleten in het beton schijnt het licht naar binnen. Hier ontstaat het onderwijs van de toekomst. Het is zoeken of en hoe het onderwijs van de toekomst vorm krijgt. Maar steeds meer mensen vinden dat het onderwijs beter afgestemd moet worden op onze leerlingen. Gedreven teams met een bezielende schoolleider willen op basis daarvan iets nieuws beginnen."

Veel onrust

Steun vinden om iets te veranderen, vergt meer dan alleen gedrevenheid en bezieling. "Je moeten strategisch denken en gericht medestanders vinden: eerst binnen je eigen organisatie, later ook binnen de lokale of landelijke overheid. Zo zijn de technasia en praktijkhavo groot geworden: zij zochten verbinding met hun omgeving. Je bent zo sterk als je netwerk en dat gaat zeker op voor deze voorbeelden. Dus vorm coalities. Laat je stem in de media horen. Doe het niet alleen! Maak sámen je eigen onderwijs."

De vernieuwingen waar Cornelissen op doelt, vragen ook om een overheid die de centrale regie meer loslaat en minder convenanten en regels op het onderwijs uitstort. Maar zo'n overheid

heeft in het kielzog altijd de Inspectie van het Onderwijs zitten. De inspectie stimuleert scholen zeker in hun ontwikkeling, maar heeft ook een controlerende, waarborgende taak. Waar in dát krachtenspel zit de ruimte voor echte, misschien zelfs rigoureuze innovatie, verandering en vernieuwing?

Best wat mogelijk

"In ons toezicht moeten we ons enerzijds houden aan de wettelijke deugdelijkheidseisen die we met elkaar hebben vastgesteld", stelt Matthijs van den Berg, directeur Kennis van de Inspectie van het Onderwijs. "Anderzijds stimuleren we scholen om nog beter invulling te geven aan hun ambities. We sturen op twee niveaus: landelijk via *De Staat van het Onderwijs* en op individueel niveau via het toezicht op de instellingen. *De Staat van het Onderwijs* kun je als ons ultieme stimuleringsproduct beschouwen. Wat we daarin schrijven, geeft richting."

Over het vernieuwen van het onderwijs is Van den Berg kritisch. "We zien dat sinds begin deze eeuw het aantal concepten en profielen in het onderwijs enorm is gegroeid. Niet altijd staat omschreven wat het doel van zo'n concept is en wat ermee bereikt moet worden. Dan kun je ook niet meten of je leerlingen hiermee verder helpt. Daarmee zijn vernieuwingen vaak ongericht en dat vind ik jammer. Daarnaast zijn de aanhoudende discussies over bijvoorbeeld de doorstroomtoets niet altijd in het belang van leerlingen, ouders en scholen. Ze veroorzaken veel onrust. Als de verschillen tussen de toetsen niet weggenomen kunnen worden, dan moet er misschien één doorstroomtoets komen, zo schrijven we in *De Staat van het Onderwijs*. Het afnemen van een doorstroomtoets is immers wettelijk verplicht om daarmee het niveau van de leerling vast te stellen."

Het is niet aan de toezichthouder om wettelijke regels door de vingers te zien, onderstreept Van den Berg nog eens. "De inspectie moet de wet uitvoeren. Daarom moesten scholen die aanvankelijk de doorstroomtoets niet wilden afnemen, dit naderhand alsnog doen. Los van de doorstroomtoets zien we dat er allerlei wensen zijn om te experimenteren met bepaalde onderwijsvernieuwingen. Dat juichen we als inspectie toe, mits de wettelijke taak van het onderwijs wordt uitgevoerd. Als het nodig is om daarvoor bepaalde regels tijdelijk buiten werking te stellen, dan kun je je als school tot het ministerie van Onderwijs wenden. Er lopen meerdere experimenteerregelingen. Denk bijvoorbeeld aan de experimenten met de wettelijke onderwijstijd of de onderwijszorgarrangementen. Er is dus best wat mogelijk."

Bepalend voor de toekomst

Ook vanuit de inspectie is vaak meer mogelijk dan schoolleiders denken, stelt Van den Berg. "We hebben daarom de brochure *Ruimte in regels* opnieuw uitgebracht. Hiermee laat de inspectie zien wat de regels zijn waarop we toezien en dat er daarnaast veel ruimte is om eigen keuzes te maken. Het is niet aan ons om te zeggen wát je als schoolleider kunt doen met die ruimte. Dat is aan de directeuren en hun teams zelf. Want ondanks de beperkingen en de uitdagingen die het onderwijs wellicht ervaart, hebben Nederlandse scholen over het algemeen misschien wel meer ruimte en vrijheid om hun onderwijs vorm te geven dan waar ook ter wereld."

Waar Cornelissen over bouwen aan een nieuw toekomstbestendig onderwijsstelsel spreekt, ziet Van den Berg dat niet zo snel gebeuren. "Ik denk dat het onderwijs gebaat is bij stabiliteit en continuïteit, waarbij schoolleiders hun leidende rol pakken en met hun school-





FOTO: MARIEKE DIJSTERS

Vernieuwingen zijn vaak ongericht en dat vind ik jammer"

Matthijs van den Berg, Inspectie van het Onderwijs

teams werken aan kwaliteit. Dat is hard nodig. In onze steekproefonderzoeken geven we één op de vijf scholen een onvoldoende in de beoordeling van de onderwijskwaliteit. Daarnaast delen we veel herstelopdrachten uit als het om het curriculum voor taal, rekenen en burgerschap gaat. Cruciaal is dat de schoolleider daarop focust en andere vraagstukken buiten de deur houdt."

Verandering hoeft, wat Van den Berg betreft, niet groots en meeslepend te zijn. "Als je als schoolleider in gezamenlijkheid doelen stelt, bepaalt wat je wilt bereiken en vervolgens hoge verwachtingen monitort, evalueert en verbetert volgens een professionele kwaliteitscyclus, dan ben ik ervan overtuigd dat we met z'n allen op nog meer plekken heel veel moois tot stand kunnen brengen. Belangrijk daarbij is dat schoolleiders bij elkaar een kijkje in de keuken nemen en leren van *good practices*. Zo hoeven ze het wiel niet opnieuw uit te vinden."

Of de grote uitdagingen in het onderwijs roepen om een systeemverandering? Van den Berg vraagt het zich af. "Het uitgangspunt van een groep

kinderen met een docent voor de klas die aan kennisoverdracht doet, zie ik niet snel veranderen. Innovaties zijn eerder variaties op en vormen van doorontwikkeling van het huidige onderwijsstelsel. Er zijn tal van ontwikkelingen die de toekomst van ons onderwijs sterk gaan bepalen. Denk alleen al aan kunstmatige intelligentie. Daarnaast zie ik volop geïntegreerd en thematisch onderwijs ontstaan in Nederland en houden steeds meer scholen zich bezig met *evidence informed* werken. Over al deze trends ben ik positief. Oké, het gebeurt misschien nog niet overal op hele grote schaal. Maar ik ben graag optimistisch: er gebeurt gewoon veel goeds in het onderwijs!" ■

In zijn boek *Maak samen je eigen onderwijs. Veranderen, vernieuwen en verbeteren voor schoolteams* geeft Frank Cornelissen concrete handvatten om vorm te geven aan het hoe, wat en waarom van onderwijsverandering. Met de ervaringen en tips van bijna negentig onderzoekers en professionals uit het werkveld.

MINISTERIE VAN HET KIND

"De tijd van noodverbanden leggen is voorbij", stelt Lambert van der Ven, beleidsadviseur Onderwijskwaliteit en Leiderschap bij AVS heel duidelijk. "Het onderwijs, de kinderopvang en de zorg vragen momenteel zoveel dat een herontwerp op zijn plaats is, want we zijn inmiddels op een dood spoor beland. Schoolleiders stoppen veel tijd in het leggen van die noodverbanden, bijvoorbeeld door zorg te regelen voor kinderen

die dat anders niet krijgen. Dit vraagt veel extra inspanningen van de schoolleider. Want als jij dat niet oppakt, wie dan wel?"

Van der Ven pleit voor een landelijke regie waarin het hele kind centraal staat: een Ministerie van het Kind. "Dat zich richt op alles rondom het kind, van zorg en welzijn tot onderwijs met een meer centrale aansturing. Dan kom je vanzelf

tot een andere inrichting van het onderwijs." Tegelijkertijd wil hij dat schoolleiders kunnen blijven kijken naar wat er in de wijk nodig is, zodat scholen met goed onderwijs maatwerk kunnen leveren en kinderen krijgen wat ze nodig hebben voor hun ontwikkeling. Welke weg je daarbij ook inslaat, zorg dat je weet welke praktische en wetenschappelijke kennis er al is om goed onderwijs te realiseren."

Draag je leiderschap met trots

WORD LID
EN KRIJG EEN
Fjällräven
rugzak
cadeau

Keuze uit
3 kleuren:



Nieuw AVS-lid? Dan is deze rugzak voor jou! Want wie nu lid wordt van AVS krijgt een Fjällräven Kånken rugzak (t.w.v. € 100,-) cadeau. Een rugzak om te vullen met praktische behoeften en alle mooie, leerzame ervaringen die jij als schoolleider opdoet. AVS zorgt bovendien voor voldoende bagage om fijn je werk te kunnen blijven doen.

Ook daarom ben je lid van AVS:

- Helpdesk voor (gratis) gedegen antwoord op al je professionele vragen
- Juridische ondersteuning bij conflicten
- Het schoolleidersbelang centraal, ook aan de cao-tafel
- 6x per jaar KADER; jouw vakblad, op jouw deurmat
- Academieaanbod speciaal voor schoolleiders (in spe)

Word lid! Ga naar: avs.nl/lid-worden

schoolleiders in positie



Wil je meer lezen?

Kader behoort tot de beste en meestgelezen maandbladen voor het schoolmanagement in Nederland. En daar zijn we trots op. Kader besteedt zowel aandacht aan de activiteiten van de AVS, als aan de belangrijkste ontwikkelingen in het onderwijsbeleid en op het vakgebied van de schoolleider. Vooral de praktijkgerichte insteek van het blad wordt door schoolleiders bijzonder gewaardeerd.

Lidmaatschap

Leden van AVS ontvangen KADER als onderdeel van hun lidmaatschap. Wil jij ook KADER op de deurmat hebben? Word ook lid en ontvang voortaan een kersvers exemplaar in de brievenbus en versterk de positie van schoolleiders.

Meer informatie over het lidmaatschap van AVS vind je op avs.nl/lidworden

Abonnement

(Nog) geen schoolleider? Het is mogelijk om als niet-schoolleider een abonnement te nemen op KADER.

Meer informatie over een abonnement vind je op avs.nl/kader/

