

## Goed bestuur en goed onderwijs

Er wordt verder gewerkt aan het in de praktijk brengen van de 'governance'-gedachte. Dit in directe relatie tot het versterken van de professionaliteit van de beroepsgroep. Goed bestuur draagt zorg voor transparantie, integriteit, intern toezicht en verantwoording. In dialoog moeten partijen binnen de school op zoek naar een productieve balans tussen bestuur en management enerzijds en de relatief autonome leraren anderzijds. Daartoe vindt er in samenhang een integrale invoering plaats van een wet op 'goed bestuur', een wet op het onderwijs-toezicht, een wet op de medezeggenschap en een wet op de beroepen in het onderwijs. Onder deze kaderstellende wetgevingstrajecten zou een integrerend concept van goed bestuur en goed onderwijs moeten liggen. Daarbij gaat het om het vinden van een nieuwe balans tussen de belangen van leerlingen (ouders), leraren, managers-bestuurders, toezichthouders, maatschappelijke organisaties en de overheid. Wellicht vraagt dit om een nieuw 'Schevenings beraad' of een nieuwe nationale onderwijsconventie, waarin het vertrouwen in het onderwijs kan worden hersteld en waarin nieuwe eigentijdse verhoudingen tussen genoemde belanghebbenden in het onderwijs kunnen worden gedefinieerd.

*Er lijkt een nationale onderwijsconventie nodig om de geleidelijk aan ontstane nieuwe verhoudingen tussen actoren in het veld van het primair onderwijs opnieuw te definiëren. Discussies over 'governance', professionaliteit en kwaliteit kunnen niet los van elkaar worden gevoerd.*

## Meervoudige publieke verantwoording

Alle scholen en besturen moeten in ruil voor minder, of liever nog ander inspectietoezicht, gaan werken aan kwalitatief hoogwaardige vormen van meervoudige publieke verantwoording. Deze 'horizontalisering' van verantwoording heeft een intrinsieke waarde naast het 'andere' toezicht van de inspectie. Die zou zich vooral op de bewaking van de ondergrens van kwaliteit moeten gaan richten. Scholen en leraren moeten zelf gaan werken aan een actieve transparantie over hun functioneren naar relevante stakeholders. Dit geldt voor scholen naar hun omgeving en voor leraren naar elkaar. Dat geeft hen draagvlak in de samenleving en de noodzakelijke feedback om steeds beter passend onderwijs te kunnen geven. Scholen die door de inspectie als zeer zwak worden gekwalificeerd kunnen in een toezichtregiem worden geplaatst, waarvan uiteindelijk intrekking van de bekostiging het gevolg kan zijn. Om deze vorm van kwaliteitsbewaking ook succesvol te maken is het nodig fors te investeren in de kwaliteit van het management en in door onderzoek begeleide pilots voor de ontwikkeling van instrumenten, methodieken en goede voorbeelden.

*Scholen moeten een krachtige, betrouwbare uitstraling hebben en maximale openheid betrachten. Gedegen kwaliteitszorg, strenge kwaliteitsbewaking en hoogwaardige 'meervoudige publieke verantwoording' van de scholen gaan gepaard met een aangepaste taakstelling van de onderwijsinspectie.*

## Onderwijs en jeugdbeleid

Kinderen leren en ontwikkelen zich de hele dag. Niet alleen op school. Het dagarrangement van kinderen vraagt om een doorgaande lijn, om pedagogische afstemming tussen de verschillende leefmilieus en om een professionele dialoog tussen alle volwassenen die daarin een rol spelen. Voor als het goed gaat (maar altijd beter kan), maar vooral ook voor die momenten of voor die kinderen waar het soms niet goed gaat. Daarom is het nodig dat er op alle niveaus in het bestel gewerkt wordt aan het sluiten van de keten in onderwijs, jeugdbeleid en zorg. Landelijk door departementen beter te laten samenwerken in doorsnijdende projecten of taskforces. Regionaal en lokaal door provincies en gemeenten een regierol te geven. Op schoolniveau door het uitbreiden van het aantal brede scholen en het versterken van de samenhang in de onderwijskolom (de doorgaande lijn). Onderwijs is de vindplaats van alle leerlingen en vervult daarmee een sleutelrol in de afstemming van de begeleiding van leerlingen gedurende de schoolloopbaan. In die afstemming kan het ook bewaken dat het blijft toekomen aan de specifieke eigen taak en opdracht: onderwijs en opvoeding. Met de huidige versnippering en kwaliteit van het jeugdbeleid en de jeugdzorg is dat geen eenvoudige opgave.

*De 'brede school' heeft de toekomst. De keten van onderwijs, jeugdbeleid en zorg moet onder regie van provincies en gemeenten worden gesloten, zodat onderwijs blijft toekomen aan haar kerntaak.*

# Naar beter Onderwijs



## Tien tips voor een regeerakkoord

*Onderwijs staat weer hoog op de agenda als we de verkiezingsprogramma's moeten geloven. Er is ook een heuse kennisinvesteringagenda die er in voorziet om enige miljarden extra te besteden aan onderwijs en wetenschap. Waar zou dat het beste aan kunnen worden besteed? Deze vraag wordt beantwoord met als hoofdperspectief het primair onderwijs.*

### 1 Geef de leraar zijn beroep terug!

In de afgelopen decennia zijn leraren verworden tot uitvoerders van wat anderen van boven en van buiten hadden bedacht. We moeten terug naar een situatie waarin leraren weer zelf nieuwsgierig mogen en kunnen zijn naar het leren van kinderen en het leren van zichzelf. Leraren zijn immers hoog opgeleide professionals die hun beroep uitoefenen op basis van een door de beroepsgroep gedeelde kennisbasis. Daarin gaat het om kennis van leren, kennis van onderwijzen en kennis van inhouden. Die kennisbasis schraagt zijn handelen en zijn vermogen om effectieve werkrelaties met leerlingen te ontwikkelen. Want zonder relatie geen prestatie. Net als alle andere professionals hebben leraren een beroepshouding die gekenmerkt wordt door twee basis-oriëntaties: leraren doen het morgen beter (willen elke dag beter worden in hun beroep) en leraren doe het met elkaar (consulteren elkaar en leggen aan elkaar rekenschap af over hun handelen). Voor kwaliteitsontwikkeling en professionele ontwikkeling is regelruimte nodig waarbinnen die basisoriëntaties zich kunnen ontplooiën. Stimuleer daarom de ontwikkeling van een levende beroepsgroep, van intervisie, collegiale consultatie en visitatie. Leraren moeten niet alleen tijd krijgen voor het uitvoeren van onderwijs, maar ook voor het met elkaar onderzoeken en ontwikkelen van onderwijs. Want als we leraren aan het leren houden komt het met het leren van leerlingen vanzelf goed.

*Neem leraren serieus, geef ze weer een gevoel van eigenwaarde en laat ze niet meer louter de uitvoerders zijn van wat anderen hebben bedacht. Dat zal hen stimuleren om te blijven werken aan individuele en gezamenlijke kwaliteitsverbetering.*

### 2 School, maak je eigen beleid!

Scholen zijn decennia lang behandeld als uitvoeringsorganisaties van overheidsbeleid. Ze waren opgesloten in een 'toezichtsgevangenis', waarin scholen en overheid (inclusief inspectie) elkaar gevangen hielden in wederzijds afhankelijk gedrag en aangeleerde hulpeloosheid. Er was, onder het mom van kwaliteitsborging, sprake van gelijkschakeling van scholen en uniformering van curricula en methoden. Na recente vormen van autonomievergroting is dat hier en daar vervangen door analoge gedrag van besturen. Het zijn echter individuele scholen die ieder voor zich de kleinste eenheid van verandering vormen, en die op basis van een gedeelde visie en een analyse van de eigen omgeving een koers uit moeten zetten. Intern consistent en met een duidelijk profiel ten opzichte van andere scholen. Dan valt er voor ook ouders nog wat te kiezen. Scholen moeten dus weer strategische organisaties worden en verantwoordelijkheid nemen voor eigen keuzes en eigen prestaties. Daarvoor is ruimte nodig en moet niet alles tot aan het plafond worden dichtgeregeld. Variatie in aanbod is een ook kwaliteit van het bestel. Dat betekent dat de minimumdoelen die voor alle scholen gelden, niet feitelijk de maximumdoelen mogen zijn. Het zou beter zijn als tenminste 50% van de onderwijstijd schoolspecifiek kan worden ingevuld als het gaat om de inhoud van het programma en de wijze

waarop dat wordt uitgevoerd. De andere 50% kan dan wel via kerndoelen landelijk worden voorgeschreven. En daarover mag dan bij leerlingen best elke twee leerjaren centraal worden getoetst in welke mate die doelen ook zijn bereikt. Voor het overige is het nodig dat er veel meer toetsen voor in plaats van toetsen van leren komen; toetsen dus waar leerlingen en leraren nog van kunnen leren.

*Bied scholen de ruimte om naast de landelijke eisen een eigen beleid te ontwikkelen. Ten minste de helft van de onderwijstijd kan schoolspecifiek worden ingevuld. Dan is er voor ouders ook meer te kiezen.*

## 2 Een leven lang leren met plezier

Het belangrijkste doel van onderwijs is dat het leerlingen optimaal uitdaagt tot het ontwikkelen van de eigen talenten. Iedereen wordt geboren met vele talenten. Ten minste met drie basistalenten: het talent van nieuwsgierigheid (het verlangen om je wereld te willen begrijpen en bemeesteren), het talent van overgave (in spel en ontmoeting om relaties aan te leren gaan) en het talent van (zelf)bewustzijn (sturing, zin en betekenis willen geven aan je wereld). Mensen willen van nature ergens goed in worden (competent), willen leren leven met elkaar (relatie) en sturing geven aan hun eigen leven (autonomie). Als onderwijs aan die drie basisbehoefte tegemoet komt, zullen kinderen leren leuk blijven vinden en gemotiveerd blijven om zich verder te ontwikkelen. De meervoudigheid van talent noodzaakt ook tot een onderwijsaanbod dat daar op inspeelt. Creativiteit, ondernemerschap, techniek, sociale intelligentie: voor alle talenten moet ruimte komen. In een snel veranderende en steeds competitievere wereld is dat zelfs een noodzaak om als land te overleven. Als we alle talenten tot ontwikkeling willen brengen, en iedereen zo hoog mogelijk willen opleiden, is het nodig dat overheid en bedrijfsleven investeren in onderwijs en opleiding. Met geld, maar vooral ook met arbeidsvoorwaarden waarin verdere scholing deel uit maakt van het reguliere werk. Scholingsvouchers en leerrechten?

*Iedereen heeft meerdere talenten. Geef mensen de kansen om die te ontwikkelen, niet alleen op school maar ook in werksituaties. Overheid en bedrijfsleven moeten daarin investeren.*

Q\*PRIMAIR | Postbus 82158 | 2508 ED Den Haag | T 070 345 6116 | info@qprimair.nl | www.qprimair.nl

## 4 Een opleiding voor topleraren

Scholen zijn zeer platte organisaties waar het gaat om het soort beroepsbeoefenaren dat er in rond loopt. Zo is er voor het basisonderwijs in feite maar één functie: die van groepsleraar. Voor het voortgezet onderwijs geldt dat voor de leraar in een of ander vak. De laatste jaren is er wel enige differentiatie van functies, maar dat zijn dan vooral functies waarmee leraren de klas uit kunnen: interne begeleider, coördinator ICT of taal, leerlingbegeleider of bouwcoördinator. Als je in het onderwijs carrière wilt maken, moet je het primaire proces uit!

Tegelijkertijd komen scholen en leraren in het onderwijs in de groepen, zelf voor steeds complexere opgaven te staan. Er moet worden omgegaan met verschillen tussen leerlingen; er moet steeds meer maatwerk worden geleverd. De standaardisering van de uitvoering (het klassikale systeem met een ver doorgevoerde vorm van arbeidsdeling) zal plaats moeten maken voor een standaardisering van bekwaamheden van de professionals die er werken. Bekwaamheden op diverse niveaus. Want er zal enerzijds in het primaire proces veel routinewerk blijven, maar anderzijds zal er ook steeds meer hoog specialistisch werk moeten worden geleverd. Dat vraagt om een structurele differentiatie in functies, die wordt ingevuld met een structurele differentiatie in opleidingsniveau.

Nu hebben we al wel een differentiatie naar onder: de klasse-, en onderwijsassistent, maar nog geen differentiatie naar boven: de expert of topleeraar. Daarvoor is het nodig dat er een master of education (een professional master) komt voor leraren die kunnen omgaan met complexe problemen in het primaire proces en die inhoudelijk leiding kunnen geven aan anderen die daarin werken. Tenminste 15% van de onderwijsprofessionals moet op den duur zo'n mastersdiploma hebben.

*Het onderwijs is gebaat bij een grotere differentiatie in typen leraren voor de klas. Er is met name behoefte aan experts: topleraren. Daarvoor dient een aparte mastersgraad te worden geïntroduceerd.*

## 5 Innovatiebeleid van de sector

Innovatie is tot nu toe in het onderwijs vooral geassocieerd met overheidsprojecten. Beleid kwam uit Zoetermeer. Nu scholen geacht worden hun eigen beleid te maken, is er ook innovatiebeleid van onderop nodig. De innovatieagenda moet door de scholen zelf worden gevuld. Niet alle scholen zullen zelf altijd aan innovatie doen, maar ze kunnen er wel van profiteren als anderen er aan werken. Maar alle scholen kunnen wel thema's aandragen waarvan ze vinden dat die in een project moeten worden uitgewerkt. Dit vraagt om architectuur van een proces waarlangs zo'n innovatieagenda wordt ingevuld en vervolgens afgewerkt. Wat zijn de problemen en vragen waar professionals in het onderwijs en scholen tegen aan lopen en die om een systematische doordenking en ontwikkeling vragen? Hoe worden deze vragen vertaald in experimenten of ontwikkel- en onderzoeksopdrachten? Hoe worden deze vervolgens geprioriteerd in een uitvoeringsprogramma en aanbesteed aan allianties van scholen en kennisinstellingen om ze uit te voeren? En hoe worden de resultaten van deze innovatieve projecten vervolgens ontsloten voor de andere scholen? De kennisproductiviteit van de sector zal aanzienlijk moeten worden versterkt. Aan de sectoren van onderwijs moet worden gevraagd om op een transparante wijze te komen tot een meerjarige en gedragen innovatieagenda. Vervolgens wordt er een uitvoeringsorganisatie ingericht die zorgdraagt voor het uitvoeren van deze agenda en voor het inrichten van processen van kennisinrichting.

*Voor de sector primair onderwijs moet er een meerjarige en breed gedragen innovatie-agenda worden opgesteld. En voor het uitvoeren daarvan moet een passende infrastructuur worden ingericht.*

## 6 Ruimte om te experimenteren

In navolging van het advies van het Innovatieplatform 'Leren excelleren' moet er de mogelijkheid komen voor (groepen van ) scholen om voor een nader te bepalen aantal jaren een licentie of concessie te krijgen met (gedeeltelijke) ontheffing van regelgeving die specifieke innovaties (zouden) belemmeren. Er worden daarvoor condities geformuleerd, waaronder dit tot de mogelijkheden gaat behoren. Een van die condities is dat betrokken scholen al geruime tijd ruim boven de ondergrens van kwaliteit hebben gefunctioneerd en dat er een adequaat plan voor risicobeheersing is gemaakt. Het is een vorm van verdiende autonomie, niet omwille van de autonomie zelf, maar omwille van het willen werken aan innovaties die ook voor de beroepsgroep en de sector als geheel van betekenis zijn. Jaarlijks is tenminste 5% van de scholen bij zo'n experiment betrokken.

*Jaarlijks moet minstens vijf procent van alle scholen experimenteel kunnen werken aan innovaties. Zij worden daarvoor vrijgesteld van belemmerende regelgeving.*

## 7 Een fonds voor praktijkgericht onderzoek

Er is voor de sector onderwijs in vergelijking met andere sectoren heel weinig budget voor onderzoek. En het geld dat er is wordt voor een groot deel besteed aan beleidsevaluatief onderzoek (via NWO/BOPO), aan theoriegestuurd onderzoek (via NWO/PROO) of aan kortlopend onderzoek (via de LPC). Voor ontwikkelingsgericht, ontwerp-, of praktijkgericht onderzoek is er geen fonds. Daarmee bedoelen we een type onderzoek dat ontwikkeling en innovatie van het onderwijs ondersteunt: het zogenaamde modus-2 onderzoek. Het ontbreken daarvan zou geen probleem zijn als er weinig dynamiek zou zijn in de sector; dan is er weinig ontwikkeling en innovatie nodig. Via centrale sturing is er dan nog wel op ad hoc basis wat te regelen. Bijvoorbeeld via overheids-gestuurde instituten als Cito of SLO, die dan als ontwikkelingsinstituten iets soortgelijks doen of zouden moeten doen. Maar als er veel dynamiek is en innovatie weer een taak van elke school wordt, is het nodig dat er nieuwe allianties komen tussen praktijk en onderzoek. En dat die voorzien worden van budgetten. We zien dat voor een deel al met de komst van de lectoraten in het HBO en het uitzetten van diepteprojecten in het primair onderwijs. Ook voor het voortgezet onderwijs zijn er nu spaarzame budgetten waarmee enkele scholen samen met onderzoekers kunnen werken aan het evidence based maken van hun innovaties. Maar het is allemaal te incidenteel. Wat we nodig hebben is een structureel fonds voor het financieren van praktijkgericht onderzoek, waar kennisallianties van scholen en onderzoekers-, ontwikkelings-, of opleidingsinstituten een beroep op kunnen doen, met aan wetenschappelijke standaarden te toetsen aanvragen.. Innovatieve scholen moeten daar gebruik van kunnen maken om de kennisproductiviteit van de sector al geheel te vergroten.

*Stel een structureel fonds in voor ontwikkelings- en praktijkgericht onderzoek naar onderwijsvernieuwingen. Veel onderwijsonderzoek is momenteel te theoretisch van aard.*