

# Onderwijs maken

VAN ONDERWIJS GEVEN  
NAAR LEREN

# Inhoud

## Woord vooraf

Carel van den Heuvel 4

## Inleiding

### Innoveren als mensenwerk

Leo Lenssen 6

## I. Visies

### En wat nu?

*Fundamentele discussie over onderwijs noodzakelijk*

Coen Free 10

### Rupsverbetering stagneert

*De nieuwe aanpak van het Amadeus Lyceum in Utrecht-West*

Jan Gispén 14

### Verantwoord innoveren

*Concrete verantwoording van innovatie en groei in het onderwijs*

Kees Horsman 17

### Onderwijsinnovatie als de ultieme vorm van praktijkleren

Raymond van Kerkvoorden 20

### Van noodreparaties naar echte vernieuwing

*Radicale onderwijsvernieuwing noodzakelijk*

Wim Littooj 24

### Leren creëren: hoe de Net-generatie betekenis geeft

Sjoerd Slagter 28

### Arbeidsproductiviteit en het *bidden curriculum* in het onderwijs

Marc Vermeulen 32

### Een nieuwe generatie inspireren

*Morele vorming mag geen geïsoleerde nevenactiviteit zijn*

Cil Wigman 36

## II. De daad bij het woord

### Bouwen aan een nieuwe basisschool

*De praktijk van Wittering.nl in 's-Hertogenbosch*

Piet Derikx 40

### Leren synoniem voor leven

*'Natuurlijk leren' in het Groene Onderwijs (Wellantcollege)*

Bernard Fransen 43

### “We leren nu in één dag meer dan vroeger in een jaar.”

*Competentiegericht leren bij ROC Eindhoven*

Antoinette Hamoen 46

### Onderwijs dat betekenis heeft voor de leerling

*Project De Nieuwste School van Ons Middelbaar Onderwijs*

Rob Kraakman 50

### Van top tot teen

*Gestalt-leren en Slash 21 in Lichtenvoorde*

Henk Laan en Emerance Uytendaal 53

### Een Sint gaat met zijn tijd mee

*Onderwijsvernieuwing op SintLucas*

Joke de Ridder 56

### Een eigenzinnig initiatief in Utrecht

*Sluiting Thorbecke College leidt tot nieuwe school: UniC*

Ria Sluiter 60

### “Ik kan het en ik weet waarom”

*Praktijkgestuurd leren en beoordelen op het Friesland College*

Liesbeth Vos 63

## Nawoord

### Op zoek naar ruimte voor onderwijsinnovatie

Frans Nauta 67

# Woord vooraf

**De uitlatingen van Leo Lenssen in het programma Buitenhof over de financiële reserves van het secundair onderwijs baarden opzien. Uiteindelijk leidde alle ophef tot de vorming van het Netwerk Nieuw Onderwijs, een platform van vernieuwingsgezinde schoolleiders, schoolbestuurders en onderwijskundigen. De leden van het Netwerk vinden elkaar in hun zorg om het huidige onderwijs en de overtuiging dat het roer volledig om moet. In het Netwerk Nieuw Onderwijs wisselen zij ervaringen uit, delen ze kennis en inspireren ze elkaar. In deze bundel stellen zij zich voor. Ze doen dat om ook u te inspireren.**

Onderwijs maken; van onderwijs naar leren bevat zestien visies op onderwijsvernieuwing. Daarmee is het een tamelijk uniek product, want niet eerder hebben zoveel schoolleiders en -bestuurders collectief het achterste van hun tong laten zien en het voortouw genomen in de discussie. Elke bijdrage kan dan ook opgevat worden als een statement van betrokkenheid, motivatie en lef. De auteurs laten zich immers graag aanspreken op hun opvattingen en de wijze waarop ze daarmee in hun dagelijkse professie omgaan.

## **Krachtige leeromgevingen**

Gemeenschappelijk aan alle bijdragen is de radicaliteit van de voorgestelde oplossingen. Dat maakt de artikelen niet alleen boeiend om te lezen, maar is ook een signaal dat moeilijk genegeerd kan worden. Maar het meest boeiend is wel dat de helft van alle bijdragen actuele praktijken van onderwijsvernieuwing beschrijft.

Leren doe je zelf. Niemand kan dat voor je doen. Niemand kan je daartoe dwingen. En niemand kan je ervan weerhouden. Wat anderen wel kunnen doen, is dat leren stimuleren en faciliteren. Daarvoor zijn krachtige leeromgevingen nodig, dat wil zeggen: leeromgevingen waarin eigentijdse leerpsychologische en didactische inzichten worden toegepast, waarin moderne media adequaat worden benut en waarin leerstof aan de orde is die door de lerenden als relevant wordt ervaren. Kennisproductie is daarbij minstens zo belangrijk als kennisoverdracht.



**Carel van den Heuvel**  
**Algemeen directeur van KPC Groep.**  
**Tevens gastheer van het Netwerk Nieuw Onderwijs.**

## **Wezenlijk anders**

Om dergelijke leeromgevingen te creëren, moeten onze scholen wezenlijk anders worden. Ze moeten zich transformeren van organisaties gebaseerd op de principes van een productiebedrijf, naar dienstverlenende organisaties, die het stimuleren en faciliteren van leerprocessen van individuele leerlingen als hun kerntaak zien. Organisaties ook, die geen genoegen nemen met het mikken op de middenmoot, maar die voortdurend bezig zijn het beste uit elke leerling te laten komen.

Een omslag in het onderwijs realiseren, is niet eenvoudig en brengt, vooral in de overgangperiode, grote risico's met zich mee. Toch is een aantal scholen hiermee gestart en denkt een groter aantal er heel serieus over na. Want niet alleen leren doe je zelf; innoveren ook!



drs. L. Lenssen

is voorzitter van het College van Bestuur van ROC ASA en voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs te Utrecht (CVO); initiator van het Netwerk Nieuw Onderwijs.



# Innoveren als mensenwerk

## Inleiding

**Het aantal maatschappelijke problemen dat verband houdt met jongeren, groeit in aantal en impact. Velen zijn van mening dat het huidige onderwijs in onvoldoende mate bijdraagt aan een oplossing voor deze problemen. Scholen zoeken naar onderwijsvormen die aansluiten bij de behoeften van jongeren. Te vaak echter worden deze innovaties gekenmerkt door ongerichtheid, vrijblijvendheid en onsamenhangendheid. Wat nodig is voor het realiseren van een optimaal effect van vernieuwing is meer focus, meer commitment en meer lef. Maar bovenal moet innovatie leiden tot betere prestaties van leerlingen en een betere benutting van hun talenten. Alleen dan zal onderwijsvernieuwing de vereiste maatschappelijke en politieke steun verkrijgen.**

Het Netwerk Nieuw Onderwijs bestaat uit een groep vernieuwingsgezinde schoolleiders, schoolbestuurders en onderwijskundigen, die op uitnodiging van ondergetekende bijeenkwamen. De aanleiding voor deze uitnodiging was de publieke discussie over het gebrek aan ondernemerschap in het onderwijs en het verstarde onderwijssysteem. Het Netwerk Nieuw Onderwijs wil en wilde het debat over onderwijsinnovatie van nieuwe impulsen voorzien en daaraan zelf actief bijdragen.

Deze bundel met innovatiebijdragen mag tamelijk uniek heten. Niet eerder hebben zoveel schoolleiders en -bestuurders collectief het achterste van hun tong laten zien en het voortouw genomen in de discussie. Dat mag de grote waarde worden genoemd van deze bundel, die kan worden opgevat als een statement van betrokkenheid, motivatie en lef. De auteurs laten zich immers graag aanspreken op hun opvattingen en de wijze waarop ze daarmee in hun dagelijkse professie omgaan..

### **Radicaliteit en lef**

Van het onderwijs mag verwacht worden dat het jonge mensen adequaat voorbereidt op hun latere leven in een snel veranderende samenleving. Zonder uitzondering zijn de zestien auteurs van deze bundel van mening dat het huidige onderwijs deze taak onvoldoende vervult. Dat is veelzeggend, want allen zijn te kwalificeren als expert op onderwijsgebied. Hoe noodzakelijk de vernieuwing van het Nederlandse onderwijs is, mag blijken uit de radi-

caliteit van de in deze bundel verzamelde visies op en voorbeelden van onderwijsvernieuwing.

Onder de veelzeggende titel *Van noodreparaties naar vernieuwing* schrijft Wim Littooi, bestuursmanager CVO Rotterdam: “De vernieuwing van het onderwijs zal dus radicaal aangepakt moeten worden en niet stapje voor stapje, zoals de afgelopen decennia is geprobeerd.” Raymond van Kerkvoorden van CBE Consultants stelt in zijn bijdrage “dat de invoering van onderwijskundige vernieuwing het meest gebaat is bij radicale verandering.” Tegelijk is dat het grootste obstakel om te innoveren, want veel scholen schrikken daar om begrijpelijke redenen voor terug. Jan Gispen, bestuursvoorzitter CVO Utrecht, geeft als reden voor het geringe effect van bestaande innovatiebewegingen “dat niet het systeem als zodanig ter discussie staat, maar de opbrengsten binnen het systeem.”

In het onmiddellijke verlengde van dit pleidooi voor radicale vernieuwing ligt de oproep van veel auteurs tot het tonen van lef, moed en vertrouwen. “Durven experimenteren”, schrijven Emerance van Uytendaal van KPC Groep en Henk Laan, lid van het college van bestuur van Stichting Carmelcollege, “is misschien wel de meest basale voorwaarde en grootste uitdaging voor het slagen van innovatieve processen.” Kees Horsman, projectleider Q5, wijst in dit verband op het belang van maatschappelijk-educatief ondernemerschap: “Daar hoort lef bij, het lef om risico’s te nemen.” Risicomijdend gedrag past daar niet bij, maar dit laatste wordt juist in de hand gewerkt zolang van scholen geen expliciete verantwoording wordt gevraagd van hun innovatief vermogen. “Het bestaande zo goed mogelijk doen, wordt dan al snel het parool,” aldus Horsman.

### **De Net-generatie en morele educatie**

Waar de meeste auteurs het ook over eens zijn, is het belang van ICT voor de hedendaagse jongere. En de gebrekkige manier waarop daar in het onderwijs gebruik van wordt gemaakt. “Chatten, wappen, sms-en, mns-en, *blue tooth*: onze kinderen leren het allemaal spelenderwijs,” schrijft Jan Gispen. “Maar niet van hun docenten,” voegt hij daar veelbetekenend aan toe. Jongeren doen tegenwoordig letterlijk overal kennis op, betoogt Sjoerd Slagter, bestuursvoorzitter van Scholengroep Agnieten/Ichthus College. “Er is een nieuwe kennismaatschappij aan het ontstaan en onze scholen maken daar deel van uit. Via onze leerlingen komt deze netwerkmaatschappij de school binnen.” De Net-generatie zal onze visie op leren en werken radicaal veranderen, voorspelt Slagter.

Dat brengt ons bij een vierde en laatste constante in de artikelen van deze bundel: het toenemende belang van waarden en zingevingsvragen in het onderwijs. Marc Vermeulen, hoogleraar onderwijssociologie, stelt in zijn bijdrage dat het in de discussie over benodigde competenties steeds vaker gaat om “de juiste attitudes, zelfbeeld en moraliteit.” Het *bidden curriculum* noemt Vermeulen dit, waarvan de betekenis zijns inziens wel eens groter zou kunnen zijn dan we in schoolboeken en eindtermendocumenten op kunnen schrijven. Cil Wigmans, bestuursvoorzitter van Scope Scholengroep, wijst erop dat de sociale en morele dilemma’s waar onze kinderen voor gesteld zullen worden, voor ons bijna onvoorstelbaar

zijn. Daarom mag morele vorming “geen geïsoleerde nevenactiviteit zijn van scholen die dat toevallig relevant vinden,” aldus Wigmans. En Rob Kraakman, bestuursvoorzitter van Ons Middelbaar Onderwijs, schrijft in zijn bijdrage over het project ‘De nieuwste school’: “Niet langer een curriculum dat gebaseerd is op wat wij zinvol vinden, maar onderwijs dat betekenis heeft voor de leerling en hem aanspreekt op competenties die hij heeft.”

Onderwijsvernieuwing heeft kennelijk niet alleen te maken met toepassingen van moderne technologie, maar vooral ook met morele educatie en explicitering van waarden.

### **Waardegericht onderwijs**

Onderwijs is nooit waarde vrij, ook niet als als het vrijwel uitsluitend gericht is op het verwerven van kennis en vaardigheden voor vervolgstudie of beroep. Onderwijs dat daadwerkelijk een rol wil spelen in de morele educatie van jongeren, dient de waarden waarop het stilzwijgend gebaseerd is, te expliciteren. Door helder aan te geven waar zij voor staan, wat hun drijfveren en ambities zijn en waar zij naartoe willen, brengen scholen hun identiteit onder woorden. Anno 2004 kan dat niet meer zonder de inbreng van de leerlingen.

Veel van de huidige volwassenen zijn opgegroeid in een tijd waarin ouderen alle morele autoriteit hadden. Op basis van dat gezag konden waarden en normen succesvol worden overgedragen aan jongere generaties. Maar sindsdien is de samenleving radicaal gedemocratiseerd. Waardenoverdracht is geen eenrichtingsverkeer meer van oud naar jong. (Post)moderne jongeren laten zich geen normen en waarden van bovenaf opleggen, maar willen meepraten over de vraag wat de juiste normen en waarden zijn. In het onderwijs van de toekomst houden jongeren zich in (en buiten!) de school bezig met zaken die zij ook zelf relevant achten. Of zoals Cil Wigmans het formuleert: “Dan kunnen leerlingen kennis en vaardigheden ontwikkelen die er, ook naar hun eigen beleving, toe doen.”

Het nieuwe onderwijs zal jongeren niet alleen als lerende, maar vooral ook als *waarderende* personen serieus moeten nemen. Niet de leerstof maar de waarderende persoon van de leerling dient in het onderwijs centraal te staan. Dit waardegericht onderwijs sluit aan bij de vragen en opvattingen van hedendaagse jongeren en doet recht aan hun eigen morele autoriteit. Want alleen als je erin slaagt daadwerkelijk met jongeren in contact te treden, mag je hopen hen in een gewenste richting te kunnen beïnvloeden.

### **Scholen zijn mensen**

“De wereld verandert,” schrijft Antoinette Hamoen, lid van het College van Bestuur van ROC Eindhoven. “De omgeving verandert, kennis verandert, jongeren veranderen. En dus verandert het onderwijs.” Dat is zeker waar. Maar als het goed is, blijven we daarbij wel onszelf. Bij alle verandering dienen we niet onze identiteit te verliezen. Om zichzelf te blijven, hun identiteit te behouden, *moeten* mensen veranderen. Daarmee is ‘identiteit’ een normatieve notie en wordt de vraag relevant wat die identiteit precies is. Wat voor mensen geldt, geldt ook voor scholen. Scholen die hun identiteit willen behouden, dienen te veranderen. Te vernieuwen. Want scholen zijn mensen.

# Visies



drs. C. Free  
is algemeen directeur van Koning Willem I  
College / School voor de Toekomst en  
voorzitter van het Consortium voor  
Innovatie.

“Een zeer diepgaande  
discussie over ons bijna  
failliete onderwijsstelsel is  
meer dan noodzakelijk.”

## En wat nu?

Fundamentele discussie over onderwijs noodzakelijk

**Aan het begin van het industriële tijdperk, rond het jaar 1800, werd het schoolbord uitgevonden. Door met behulp van een schoolbord iets uit te leggen, kon in één keer een hele groep leerlingen bereikt worden. Van individueel onderwijs werd het onderwijs klassikaal. Een enorme onderwijskundige revolutie. Sedert dit laatste keerpunt, 200 jaar geleden, is het onderwijs echter niet wezenlijk meer veranderd. Want ondanks vaak ingrijpende veranderingen in de maatschappij zijn de vorm en functie van het onderwijssysteem globaal gezien onveranderd gebleven.**

### Anders

De laatste, daadwerkelijk positieve onderwijsinnovaties waren het 19e eeuwse leesplankje en de onderwijsplaten van Jetses en Isings, die bij velen van de radio- en televisiegeneratie dierbare herinneringen oproepen. Dat zou wel eens kunnen komen doordat direct bij het woord ook een beeld werd opgeroepen. Zodoende werd bij het leren, naast de linker hersenhelft, ook de rechter hersenhelft benut. Voor mensen een uitermate prettig en effectief leerproces. Sedert deze vooruitgang is het onderwijs eigenlijk alleen maar achteruit gegaan, met name omdat het gaandeweg een massaproduct werd, met alle kenmerken van het industriële tijdperk, zoals classificatie, standaardisatie en massaproductie.

Kinderen zijn een product van hun opvoeding. In vroeger tijden zorgden voor die opvoeding ouders, kerkgenootschappen en allerlei jeugdverenigingen. Door het voortschrijdende functieverlies van dit soort instituties moet het onderwijs in toenemende mate de verantwoordelijkheid op zich nemen van de opvoeding van de jeugd. Een jeugd die niet slechter of moeilijker is dan vroeger, maar wel anders. Anders, omdat ze opgroeit in een wereld die zich kenmerkt door snelheid, onvoorspelbaarheid en complexiteit. Een uiterst boeiende wereld, die echter ook ieder gevoel voor continuïteit, traditie en geschiedenis verloren lijkt te hebben, en daarmee ook haar oriëntatie- en normbesef.

**Het onderwijs verregaand verplichten tot vrije marktbeginnselen als concurrentie, privatisering en rendement, is een miskennis van de rol van onderwijs als een maatschappelijke voorziening.**

### **Wrang genoeg**

Veel maatschappelijke problemen als agressie, geweld, multiculturaliteit, sociale tweedeling, sleutelkinderen, één-ouder-problematiek etc. legt men op het bordje van het onderwijs. Hetzelfde onderwijs dat reeds jarenlang bestookt wordt met puur instrumentele maatregelen als fusies, samenvoeging VBO en MAVO, samenvoeging Leerlingwezen en MBO, marktwerking etc. Een grondige en meer dan noodzakelijk stelsel-discussie gaat men, onder druk van allerlei belangengroeperingen, zorgvuldig uit de weg.

Overheidsmaatregelen en -bezuinigingen, die wrang genoeg vaak juist kansarme jongeren en moeilijke doelgroepen treffen, maken de situatie er niet beter op. En natuurlijk is het voor de maatschappij in het algemeen en de overheid in het bijzonder een groot probleem om de massale deelname aan middelbaar en hoger onderwijs te blijven financieren, zonder uitzonderlijke verhoging van belastingen en overheidsuitgaven. Maar het onderwijs daarom verregaand verplichten tot vrije marktbeginselen als concurrentie, privatisering en rendement, is een miskennis van de rol van onderwijs als een maatschappelijke voorziening.

Schaalvergroting, efficiëntie, standaardisatie en productieverhoging waren en zijn in het bedrijfsleven succesvolle verschijnselen, in ieder geval populaire. Maar in het bedrijfsleven gaat het om baten en lasten, om financiële winst. In het onderwijs spelen ook andere, zéér bepalende factoren een rol, zoals het aanleren van sociale vaardigheden, actief burgerschap en niet te vergeten: de overdracht van normen en waarden.

### **Rituelen**

Ieder mens heeft in zijn leven behoefte aan herkenningspunten, structuur en een zekere regelmaat. Van oudsher dienden daartoe rituelen. Ook het onderwijs heeft zijn eigen "rituelengeschiedenis". Vanaf de jaren zestig is het onderwijs echter gaandeweg ontdaan van alle vertrouwde rituelen, zoals overschrijven, natekenen, meezingen en jaartallen, tafels, rijtjes woorden en plaatsnamen uit het hoofd leren. Rituelen die, gekoppeld aan een cultuur-historische overdracht, veel meer voorstelden dan ouderwets tijdverdrijf. Ze ondersteunden de kennisverwerving als noodzakelijke basis voor vaardigheden, verleenden houvast en bevorderden saamhorigheid. 'Rappen' als typische muziekvorm van de jeugd is niet voor niets zo populair. Het is zeker de moeite waard om te overwegen of de tol die voor alle vernieuwingen op dit terrein betaald wordt, niet aan de onnodig hoge kant is en of vele problemen met betrekking tot de jeugd en het onderwijs niet voor een belangrijk deel te herleiden zijn tot het radicaal uitwissen van dit soort rituelen. Simpele feitenkennis geeft in ieder geval houvast. En nieuwe houvasten zijn in deze postmoderne tijd, met haar ideologisch vacuüm, zeer welkom. Een herleving van eeuwenoud onderwijsgoed, in gemoderniseerde vorm (!), zou wel eens nieuw elan kunnen geven aan een onderwijsvernieuwing die nu steeds verder wegdrijft in de richting van absolute zelfwerkzaamheid in een nieuwbouwwijk vol studiehuisen en diplomafabrieken.

## **Of de maatschappij betaalt in ruime mate voor goed onderwijs, óf de maatschappij betaalt voor gevangenen en gezondheidszorg.**

### **Slagader**

Ook de rol van de leerkracht verdient in dezen grote aandacht. De gezaghebbende schoolmeester en notabele leraar van vroeger zijn bijna onherkenbaar vermomd in lesgevende welzijnswerkers, die in teveel opzichten zoveel mogelijk op hun leerlingen willen lijken, tot in hun kleding toe. Er zit ongetwijfeld iets aantrekkelijks in de verkleining van de afstand tussen leerling en leraar, zoals de illusie van eeuwige jeugd, maar ook hier wordt een hoge tol betaald.

Door allerlei omstandigheden is het beroep van leraar in de sfeer van een restpost gekomen, zowel wat betreft de persoonlijke beroepskeuze en de maatschappelijke waardering, als de belangstelling van de overheid. Onderwijs was en is de slagader van de maatschappij. Juist daar dienen de intellectuele en pedagogisch-didactische toptalenten zich op te houden en te ontplooiën.

Recente onderzoeken wijzen uit dat een leerling uit een achterstandsmilieu, die gedurende drie opeenvolgende jaren begeleid wordt door een uitstekende leerkracht, zijn milieuachterstand volledig inloopt. Dit is vele, vele malen effectiever dan het bouwen van studiehuisen, het verkleinen van klassen of 600 miljoen uitgeven aan computers. Deze onderzoeken onderstrepen nog eens het grote belang van onderwijs. Onderwijs helpt en is dé kritische succesfactor als het gaat om integratie, participatie en emancipatie.

### **Schijnzekerheden**

We moeten constateren dat in dit tijdsgewricht vol chaos en onzekerheden veel maatschappelijke problemen doorgeschoven worden naar het onderwijs. Dat blijkt vervolgens onvoldoende in staat daar adequaat op te reageren, omdat daartoe de speelruimte, de financiële middelen, de kwaliteit én de benodigde nieuwe competenties ontbreken. De fundamentele discussie moet gaan over de vraag: wat voor soort samenleving willen we zijn en wat hebben we in dat kader nodig voor goed onderwijs? Of de maatschappij betaalt in ruime mate voor goed onderwijs óf de maatschappij betaalt voor gevangenen en gezondheidszorg. Deze laatste kosten overtreffen de bezuinigingen op onderwijs vele malen.

De noodzakelijke vernieuwing van het onderwijs vereist moedige, onorthodoxe en politieke keuzes op landelijk, regionaal en lokaal niveau, los van opportunisme, eigenbelang en partijpolitiek. Dit vraagt van onderwijsinstellingen, medewerkers, besturen, bonden en vakorganisaties de moed en bereidheid tot veranderen, in plaats van vast te houden aan schijnzekerheden.

# Rupsverbetering stagneert

De nieuwe aanpak van het Amadeus Lyceum in Utrecht-West

Als de voortekenen niet bedriegen, wordt de generatie die nu binnenstroomt in groep 1 van het basisonderwijs de langstlevende generatie in de westerse samenleving. Die groep jonge kinderen heeft onderwijs nodig dat voorbereidt op een leven tot aan het jaar 2100. Chatten, wapen, sms-en, msn-en, *blue tooth*: onze kinderen leren allemaal spelenderwijs. Maar niet van hun docenten. In Nederland hebben we nu de oudste generatie voor de klas staan, zowel in het basisonderwijs als in het voortgezet onderwijs. Docenten die hun kennis van school en schoolconcepten hebben opgedaan in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw. Alleen 's avonds was er televisie, eerst één en later twee zenders, die gezamenlijk met burens bekeken werden. Dat was nog vóór de communicatie-explosie.

## Kennisordening

Kinderen van nu hebben zeer binnenkort allemaal een computer op hun kamer, die via internet toegang geeft tot de wereld, elkaar en alles wat God verboden heeft. En als zij niet thuis zijn, geeft hun mobieltje dezelfde mogelijkheden. In dat mobieltje zit zo meteen meer direct oproepbare kennis, vermaak en communicatie dan in een hele school. Hun docenten zitten nog met verouderde kennis over het gebruik van een rekenliniaal in het hoofd en proberen, net als elke ouder, op basis van ervaringen uit het verleden de jeugd op te voeden met het oog op de toekomst. Daarbij is de hamvraag: welke kennis, kunde en attitude heeft de langstlevende generatie nodig in een voor docenten volstrekt onvoorspelbare toekomst? Het instituut 'school' heeft zijn monopolie op kennis verloren. Daarom heeft een school voor de toekomst wat mij betreft de volgende uitgangspunten:

- kennisordening is belangrijker is dan kennisverwerving;
- elk leren is contextueel en gericht op de wereld van nu;
- de school (de leraar?) begeleidt het leerproces van de leerling.

## Perfekte imperfectie

Veel scholen en schoolbesturen zijn bezig met verbetering van hun eigen school. Er wordt goed naar de leerlingen geluisterd, ouders worden – voor zover zij dat willen – de school ingehaald en de Inspectie inspecteert dat het een aard heeft. Elke school is bezig met de



drs. J. Gispén

is voorzitter van het College van Bestuur van de Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs te Utrecht (CVO) en van de Stichting Protestants Christelijk Onderwijs te Utrecht (PCOU).

“Nodig: een radicale visie, die diep in de mensen en in de school wortelt (radix = wortel).”

invoering van een systeem voor kwaliteitszorg. Tabellen, enquêtes, tevredenheidsmetingen, rendementcijfers: ze zijn allemaal de moeite waard en de metingen zullen ongetwijfeld leiden tot verbeteringen. Maar het is de vraag of het genoeg is, of liever: het is de vraag of wel de juiste dingen gemeten worden.

**Een kwaliteitszorgsysteem leidt meestal tot verbetering binnen het bestaande systeem, omdat het niet het systeem als zodanig ter discussie stelt, maar de opbrengsten binnen het systeem.**

Een kwaliteitszorgsysteem leidt meestal tot verbetering binnen het bestaande systeem, omdat het niet het systeem als zodanig ter discussie stelt, maar de opbrengsten binnen het systeem. Kortom, de meeste scholen willen hetzelfde blijven, maar dan steeds beter. Alsof het doel van een rups is een steeds betere rups te worden, een continue verbetering binnen zijn eigen systeem. Als de vakkenstructuur op onze scholen en de schoolorganisatie gericht blijven op de modellen van het verleden (uitgevonden in de negen-tiende eeuw!), en zij verbeteren zich daarbinnen continu, dan bereiken scholen op den duur een perfecte graad van imperfectie.

## Visie en lef

Wil een rups de metamorfose ondergaan tot vlinder, dan heeft hij of zij visie nodig en lef. Visie om te beseffen dat de toekomst andere doelen kent dan je volvrenten met bladmoes en het almaar dikker willen worden. Moed om tijd te nemen voor het transformatieproces, om als pop in een cocon te mediteren. Lef bovenal, om uiteindelijk je met moeite aan die cocon te ontworstelen en dan te gaan fladderen en nectar uit bloemen te



drinken. Zo gaat dat met scholen ook. Een innovatief schoolleider denkt zijn medewerkers vooruit en is bezig met de ontwerfase van vlinders.

Pas als schoolleiders zich diepgaand gaan bezighouden met fundamentele vragen op leerlingenniveau, gaan zij vanuit het juiste perspectief kijken naar leren, lessen en schoolorganisatie. En de taak van een innovatief bestuur is niet controleren of schoolleiders de juiste antwoorden geven, maar veeleer of schoolleiders de juiste vragen stellen. Alleen dan zijn we in staat met onze jonge mensen mee te dromen, bijvoorbeeld op het Amadeus Lyceum. Een school die nog moet beginnen in Utrecht-West. Lees onderstaande folder voor aanstaande brugklassers.

### Zomaar een schooldag op het Amadeus Lyceum

Aan het begin van de dag kom je met je basisgroep (ongeveer 70 leerlingen) bij elkaar. Samen met je vaste groepsbegeleiders openen jullie de dag in het eigen domein. Zo'n domein is een eigen deel van het gebouw, waar je het grootste deel van je onderwijstijd aan het werk bent.

*Na het maken van afspraken* voor de dag ga je alleen of in groepjes aan het werk. Je bepaalt zelf met welke module je nu bezig bent. Misschien ga je verder met wiskunde, terwijl anderen aan mens & maatschappij werken, of aan een ander leergebied.

Je werkt veel zelfstandig, terwijl de leerkrachten begeleidend rondgaan. Op sommige momenten ga je met een leerkracht en een groepje leerlingen naar het instructielokaal voor extra uitleg.

Lessen waarvoor een speciaal lokaal nodig is, zoals drama (toneel), muziek of sport, volg je buiten je eigen domein met een groep leerlingen tegelijk. Maar ook voor bijvoorbeeld een biologiepracticum is het nodig dat je met een groepje het domein verlaat.

*Een deel van de dag* werk je niet aan aparte vakken, maar aan projecten. Daarin komt de stof uit verschillende leergebieden tegelijk aan de orde. Vandaag maak je bijvoorbeeld als onderdeel van het project decorstukken voor een musical. Hierdoor leer je stof en vaardigheden van Drama, Techniek, Handvaardigheid, Nederlands, Wiskunde en Muziek.

De musical zal aan het eind van deze periode door leerlingen worden opgevoerd, vlak voor de meivakantie.

*Als de schooldag voorbij is*, gaan sommige leerlingen naar huis. Ze zijn klaar. Huiswerk heb je niet, want al het werk wordt op school gedaan. Maar andere leerlingen blijven in het gebouw. De Openbare Bibliotheek en het Kunstencentrum Nieuwe Vaart zitten namelijk onder hetzelfde dak. Het Amadeus Lyceum is zo niet alleen school voor vmbo-tl, havo en vwo, maar ook het kloppende hart van de nieuwe wijk.



drs. C. Horsman

is coördinator van het project Q5 (stimulering kwaliteitszorg VO).

“Verkeerde aandacht voor verantwoording verlamt onderwijs-innovatie op alle niveaus.”



# Verantwoord innoveren

Concrete verantwoording van innovatie en groei in het onderwijs

**Iedereen kent ze wel, de voorbeelden van kansrijke onderwijsinnovaties: de vaak succesrijke invoering van de leerwerkplekkenstructuur in het VMBO, contextrijk onderwijs, scholen die letterlijk en figuurlijk de muren tussen klassen, lokalen en vakken slopen, scholen die ICT succesrijk toepassen. Willen onderwijsinnovaties onder druk van de overheid nog wel eens laboreren aan beleidsarme invoering van wat toch echt beleidsrijk bedoeld was, zelf verkozen vernieuwingen kennen vaak meer lef. Zou dat komen omdat ze voortkomen uit een zelf gevoelde noodzaak, uit het besef dat het bestaande niet meer voldoet?**

Menigeen heeft de mond vol van lerende, innoverende scholen die extern gericht in hun omgeving antwoorden moeten vinden voor de uitdagingen waarvoor ze zich geplaatst zien. De dagelijkse praktijk wil nog wel eens anders zijn, zeker in het algemeen voortgezet onderwijs. Ouders en leerlingen verwachten zelden grote veranderingen. Politici roepen menigmaal meer om rust dan om beweging. Scholen beantwoorden dat roepen soms maar al te graag. Niet dat er geen verbeteringen plaatsvinden, niet dat er niets verandert, maar verbeteringen en aanpassingen hebben vaak het karakter van verbetering van het bestaande met het oog op de handhaving daarvan. Het is maar de vraag of dat doorbroken wordt bij vergroting van de autonomie of bij abstracte oproepen tot innovatie.

## Als leraren bewegingsonderwijs jongens voornamelijk laten voetballen, zijn hun klanten waarschijnlijk uiterst tevreden, maar is dat de verlangde kwaliteit?

### Klanttevredenheid

De leer is helder: scholen zijn zelf het best in staat om oplossingen te vinden voor problemen waarvoor ze zich in hun situatie zien gesteld. De overheid is niet (meer) in staat in detail te sturen, maar verleent die grotere vrijheid onder bepaalde condities: ze verlangt van onderwijsinstellingen verantwoording over wat met de toegenomen beleidsruimte is gedaan. De belastingbetaler heeft er immers recht op te weten of scholen hun zuurverdiende centen goed hebben besteed. Het dogma van de complementariteit van autonomie en verantwoordingsplicht klinkt niet onverdedigbaar. Dat is het ook niet, mits zorgvuldig wordt nagedacht over de inrichting van kwaliteitszorgsystemen en – openbare – verantwoording enerzijds en het innovatief vermogen van scholen anderzijds.

Kwaliteitszorg wordt te snel geassocieerd met klanttevredenheid, het ‘de-klant-is-koning gevoel’. Als leerlingen of studenten en hun ouders tevreden zijn, wordt kwaliteit geleverd. Als leraren bewegingsonderwijs jongens voornamelijk laten voetballen, zijn hun klanten waarschijnlijk uiterst tevreden, maar is dat de verlangde kwaliteit? Dat scholen nog andere klanten hebben als afnemende scholen of het bedrijfsleven, blijft nu even buiten beschouwing, maar is een nogal complicerende factor. Vanzelfsprekend is tevredenheid van leerlingen en ouders van belang. Je kunt immers veel van hen leren, wat aangewend kan worden voor de verbetering van het leerproces, maar klanttevredenheid vormt op zichzelf geen garantie voor onderwijsinnovatie.

### Windowdressing

Hetzelfde geldt voor openbare verantwoording. *Elsevier* en *Trouw* publiceren jaarlijks een beoordeling van scholen voor voortgezet onderwijs. Dat het gaat om een beperkte beoordeling (alleen opbrengsten en rendement) is genoegzaam bekend. De publicatie is gebaseerd op gegevens van de Inspectie, die voor iedere belangstellende op de site van de Inspectie zijn in te zien. De site vermeldt overigens ook de resultaten van de inspectiebezoeken aan de scholen. De publicatie van de inspectiegegevens en het gebruik daarvan door de pers noodzaakt de scholen om na te gaan wat ze met die gegevens doen en wat ze daar zelf van naar buiten brengen. Impliciet wordt dan vaak aangenomen dat publicatie van kwaliteitsgegevens tot betere scholen leidt. Scholen worden zich meer bewust van de kwaliteit die ze leveren en kunnen zich daarover ook publiekelijk verantwoorden. Ouders en leerlingen kunnen een bewustere schoolkeuze maken. Die twee effecten van openbaarmaking van kwaliteitsgegevens zouden krachtige stimulansen voor kwaliteitsverbetering zijn. Daar zit zeker iets waars in, maar ook een gevaar. Windowdressing en het uitsluitend uit zijn op het vergroten van de klanttevredenheid kunnen de schoolontwikkeling en innovatie evenzeer remmen als stimuleren.

### Lef

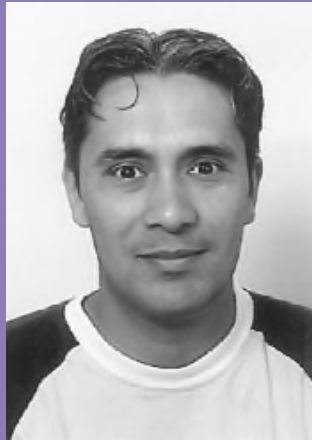
Er wordt op dit moment veel van het innovatief vermogen van scholen gevraagd. Ze moeten zich positioneren in een pluriforme, steeds veranderende samenleving. Een samenleving waarin kennis wordt gedeeld en niet alleen verworven, waarin competenties van meer belang worden dan verworven diploma's, waarin naar een balans wordt gezocht tussen individualiserende en socialiserende krachten, waarin waardendeling en respect voor afwijkende waarden noodzakelijk zijn. Dat stelt hoge eisen aan de ontwikkeling van het leervermogen van leerlingen, aan hun voorbereiding op een *éducation permanente*. Scholen moeten zich daarom ontwikkelen tot instellingen waarin binnen- en buitenschools leren op alle niveaus centraal staat. Leren van leerlingen, van docenten, van docententeams en van schoolleidingen. Dat vereist een vorm van maatschappelijk-educatief ondernemerschap. Daar hoort lef bij. Het lef om risico's te nemen. Risicomijdend gedrag past daar niet bij. Het zou me echter niet verbazen wanneer risico-mijdend gedrag in de hand wordt gewerkt door een te smalle opvatting over de manier waarop scholen al of niet in het openbaar verantwoording moeten afleggen over hun kwaliteit. Zo lang geen expliciete verantwoording wordt gevraagd van het innovatief vermogen van scholen, zo lang dat niet als een van de belangrijkste kernkwaliteiten van onderwijsinstellingen wordt gewaardeerd, zullen ze er vooral op uit zijn aan te tonen, dat ze in de ogen van overheid en klanten kwaliteit leveren. Deze zorg kan verlamdend werken op het innovatief vermogen. Het bestaande zo goed mogelijk doen, wordt dan al snel het parool.

**Concrete verantwoording van innovatie en groei als stimulans voor permanent lerende organisaties, daar gaat het om. Dat is verantwoord innoveren.**

### Verantwoord innoveren

Het zou daarom goed zijn meer te sturen op het lerend en innovatief vermogen van scholen en dat vermogen helder in het verantwoordingsproces te betrekken. Verantwoorden vanuit schoolontwikkeling is een dynamisch proces van terugkijken en vooruitkijken, waarbij alle belanghebbenden organisch betrokken kunnen zijn. Verantwoording van de manier waarop met de verleende vrijheid is omgegaan op basis van de gerealiseerde kwaliteit van processen en opbrengsten is statischer, kijkt vooral terug en kan verlamdend werken op werkelijke schoolontwikkeling en innovatie.

Verantwoording van ontwikkeling is geen softe bezigheid, integendeel. Schoolontwikkeling zichtbaar maken veronderstelt dat op basis van data toegenomen kwaliteit wordt getoond, gemaakte fouten worden verantwoord en zichtbaar wordt gemaakt wat van die fouten is geleerd. Er bestaat geen leren zonder het maken van fouten. Niet het maken van fouten is problematisch, er niet van leren is het probleem. Concrete verantwoording van innovatie en groei als stimulans voor permanent lerende organisaties, daar gaat het om. Dat is verantwoord innoveren.



drs. R. van Kerkvoorden  
is senior consultant bij CBE Consultants te  
Amsterdam.

“Het nieuwe leren is zo oud  
als de weg naar Rome.”

# Onderwijs-innovatie als de ultieme vorm van praktijkleren

Er is de afgelopen jaren voldoende nagedacht en gedebatteerd over wat innovatief onderwijs is of zou moeten zijn. Elke zichzelf respecterende onderwijsinstelling beschikt over een klinkende visie op onderwijs. Toch lijkt het vernieuwingsdebat binnen veel instellingen op een hardnekkig terugkerende peristaltische beweging, die de voortgang van het vernieuwingsproces op zijn minst belemmert. Juist onderwijsvernieuwing dient aangepakt te worden als de meest pure vorm van ervaringsleren voor de onderwijsorganisatie en haar mensen zelf. Niet in het denken, maar in het doen ligt de uitdaging voor de onderwijsinstellingen in de komende jaren.

De wijze waarop het onderwijs wordt geprogrammeerd, gepland en geroosterd, is de resultante van een historisch ontwikkelde systematiek. Deze onderwijssystematiek is gebaseerd op een opvatting over hoe mensen zijn en handelen, en hoe zij leren. De huidige wijze van onderwijsplanning is ontworpen voor onderwijs in jaarklassen met homogene groepen. Deze aanpak is gebaseerd op het mensbeeld dat mensen op basis van overeenkomstige kenmerken ingedeeld kunnen worden in homogene groepen, waaraan een docent als vakdeskundige kennis overdraagt.

**Bij een moderne onderwijsvisie hoort een  
flexibele planning van onderwijs.**

## **Te krappe jas**

Maar de maatschappij is veranderd – geïndividualiseerd – en het mensbeeld en de onderwijsvisie zijn mee veranderd. Tegenwoordig start elke visie vanuit de individuele behoeften van een onderwijsdeelnemer. Dit stelt andere eisen aan de inhoud van het onderwijs en de wijze waarop het wordt aangeboden. We willen tegenwoordig een variatie aan activerende werkvormen, meer instroom-momenten per jaar en individueel maatwerk voor elke leerling. Daarmee verandert ook de rol van het onderwijsgevend personeel, dat moet gaan coachen, traject begeleiden, onderwijs ontwikkelen en regisseren in gebouwen met open leercentra, *skillslabs*, collegezalen en faciliteiten voor *distant learning*.

De visie op onderwijs is veranderd, maar de oude muren staan nog overeind. Het bouwwerk dat decennia goed dienst heeft gedaan, zit als een te krappe jas om de schouders van het nieuwe leren. De realiteit van onderwijsvernieuwing is echter complexer dan het aanschaffen van een nieuwe jas. De ware uitdaging voor onderwijsvernieuwers ligt in de realiteit, in de praktijk van het onderwijs. Zij moeten zich vooral richten op het herontwerpen van de klassieke wijze van onderwijsplanning en onderwijsuitvoering.

### **Herbezinning**

Bij de klassieke wijze van onderwijsplanning centreert de planning zich rond het onderwijsaanbod (in lesuren), gerelateerd aan de beschikbaarheid (zowel qua capaciteit als competenties) van het onderwijsgevend personeel. Omdat de planning in het algemeen een gecentraliseerde activiteit is, is dit een vrijwel onoplosbare drie dimensionale puzzel geworden: gelijktijdig moeten personeel, ruimte, faciliteiten en deelnemers worden ingepland, binnen opgelegde kaders omtrent aantallen vierkante meters en fte's.

Een van de problemen met de zelfstandige werkvormen waarmee op veel scholen geëxperimenteerd wordt, is de overbevolking van open leercentra en de filevorming rondom gespecialiseerde ruimten, zoals computerlokalen. Docenten en medewerkers staan onder grote druk en zijn veel tijd en energie kwijt aan het creatief oplossen van alle knelpunten. Groepen deelnemers worden naar andere, minder geschikte ruimten gestuurd, zoals kantines of hallen, of zij mogen slechts korte tijd gebruik maken van de faciliteiten. Met als gevolg dat docenten, medewerkers en leerlingen teleurgesteld raken. Niet zelden ontstaat zelfs het beeld dat het nieuwe onderwijs niet realiseerbaar, want onbetaalbaar is.

De werkelijke oorzaak van deze problemen is echter dat het nieuwe leren slechts half is doorgevoerd. Er is een actuele en sluitende pedagogisch-didactische en leerpsychologische visie ontworpen en er is stevig geïnvesteerd in nieuwe onderwijsvormen en inhoud. Maar de vervolgstap is niet gezet, te weten: een herbezinning op het proces van onderwijsplanning, van de inzet van onderwijsgevend personeel en het gebruik van gebouwen en faciliteiten. Bij een moderne onderwijsvisie hoort een flexibele planning van onderwijs. Een planning die de onderwijsvisie als uitgangspunt neemt en waarin de onderwijsdeelnemer centraal staat.

### **Rotsvaste jaarplanning**

Flexibele onderwijsprogrammering vereist een sterk fundament. Dit fundament is nodig om in het proces van onderwijsplanning richtpunten te hebben en om overzicht en inzicht te bieden. Het fundament voor flexibele planning van onderwijs moet een rotsvaste jaarplanning van de onderwijsactiviteiten zijn, gebaseerd op de vakinhoud en de variatie in pedagogische en didactische aanpak. Met sommige onderdelen van het curriculum, zoals stage en beroepspraktijkvorming, kan minder flexibel worden omgesprongen. Deze dienen bij voorkeur als vaste ankerpunten ingepland te worden, zodat zij fungeren als bakens voor transparantie en duidelijkheid.

## **Onderwijsinnovatie is het meest gebaat bij radicale verandering.**

Vrijheidsgraden vereisen discipline en zelfstandigheid. Flexibilisering en individuele programma's vereisen ook transparantie en duidelijkheid, om te voorkomen dat alles en iedereen in tijd en ruimte door elkaar loopt. Transparantie en duidelijkheid kunnen worden geboden door vaste ankerpunten, goede communicatie en een aantal eenduidige uitgangspunten. Bijvoorbeeld dat docenten en leerlingen elke dag tussen negen en vijf aanwezig zijn en hun dagindeling een vaste, herkenbare vorm heeft, die individueel flexibel invulbaar is.

### **Ongewis en spannend**

Onderwijsinnovatie is het meest gebaat bij radicale verandering. Dit vraagt in de eerste plaats om grote bereidheid en inspanning van alle medewerkers. De ervaring heeft geleerd dat gedeeltelijke invoering van vernieuwingen zelden tot succes leidt. Aan de andere kant: aan invoering over de volle breedte van een instelling kleven risico's. Kleine problemen, die altijd ontstaan bij dit soort veranderingsprocessen en die opgelost moeten worden, kunnen uitgroeien tot grote struikelblokken, omdat het overzicht en de regie ontbreken. Een succesvol invoeringspad vraagt het uiterste van het absorptievermogen van de organisatie en haar mensen, maar vraagt niet het onmogelijke.

Welke benaderingswijze ook wordt gekozen, starten vanuit de inhoud, vanuit het primaire proces, lijkt de meeste kans op succes te bieden. De route hoeft daarbij vooraf niet volledig te zijn doordacht. Innoveren is als een zoektocht, een expeditie. De kenmerken van een expeditie zijn nu juist dat het einddoel en de weg ernaartoe ongewis en spannend zijn. Het gaat erom om voor opdoemende nieuwe problemen steeds nieuwe, creatieve oplossingen te bedenken. Dat maakt onderwijsinnovatie tot de meest pure vorm van praktijkleren voor het onderwijs zelf.

# Van noodreparaties naar echte vernieuwing

Radicale onderwijsvernieuwing noodzakelijk

**Ons huidige onderwijs is in zijn grondvorm ontstaan in het midden van de negentiende eeuw. In het tijdperk van de industrialisatie kreeg een lagere school als vanzelfsprekend zijn huidige vorm: met jaarklassen en het daaraan gekoppelde systeem van doubleren en bevorderen. In de periode tot het midden van de twintigste eeuw was dit een logisch model, omdat het harmonieerde met de samenleving. Het centrale kenmerk van het onderwijs: 'ieder doet hetzelfde, in hetzelfde tempo, met hetzelfde doel en resultaat', was tevens de eigenschap die de hele samenleving kenmerkte. Het gezamenlijke en sociale was een kernelement van die samenleving.**

Tot op heden, en daarmee gedurende ruim 150 jaar, is deze industriële samenleving de basis geweest voor alle latere onderwijsvormen, -verbeteringen en -vernieuwingen. Basisonderwijs, ULO, MULO, HBS, LBO, VBO, VMBO, basisvorming en Tweede Fase borduurden voort op dit model. Daarmee ontstond de disharmonie tussen onderwijs en samenleving. Het onderwijs is blijven steken in het sociale model van 'ieder doet hetzelfde, in hetzelfde tempo, met hetzelfde doel en resultaat', terwijl de samenleving geëvolueerd is in de richting van een kennismaatschappij. En het hoofdkenmerk van de samenleving evolueerde mee: van het sociale naar het individuele.

## **Kenniseconomie**

In de huidige tijd draait het in het onderwijs steeds meer om de wensen, keuzes en competenties van het individu. De disharmonie tussen onderwijs en samenleving is een van de oorzaken van een aantal van de huidige problemen, zoals de groei in het voortijdig schoolverlaten en het toenemende docententekort. Het onderwijs is onvoldoende in staat om leerlingen en docenten te binden en te boeien, zo kunnen we concluderen.

Niet alleen met de vorm en structuur maar ook met de inhoud van het onderwijs is inmiddels aardig wat mis. Zowel in de maatschappij als in het onderwijs wordt nog steeds veel belang gehecht aan het bezit van theoretische kennis. Door de stormachtige ontwikkeling van technologie en wetenschap neemt de hoeveelheid kennis echter onbevattelijke



**W. P. Littooi**  
is bestuursmanager van CVO  
Rotterdam e.o. CVO Rotterdam is een  
schoolvereniging voor Voortgezet  
Onderwijs met 11 scholen in en om  
Rotterdam, ruim 45 vestigingen en  
22.000 leerlingen.

“Het creëren van  
eigentijds onderwijs is  
investeren in mens en  
maatschappij.”

vormen aan. In een kenniseconomie gaat het er niet om alles te weten of te kunnen reproduceren, maar om met kennis om te kunnen gaan. Jongeren zijn erbij gebaat als ze op school leren hoe ze kennis kunnen vinden, structureren en beoordelen op bruikbaarheid. En hoe ze kennis met kennis kunnen combineren tot nieuwe informatie.

**De inhoud van ons onderwijs wordt teveel bepaald door eenzijdige waardering van cognitieve intelligentie en reproductie van kennis.**

Voor deze 'kennisvaardigheid' is een minimale basiskennis vereist. Het onderwijsmodel waarin kennisoverdracht en leerstof centraal staan, is daarmee niet meer van deze tijd. Door de Amerikaanse professor Howard Gardner zijn we ons bewuster geworden van de vele vormen van intelligentie die er zijn: cognitieve, sociale, praktische, creatieve en emotionele. Wij doen veel mensen in onze samenleving en leerlingen op onze scholen tekort door hoofdzakelijk één vorm van intelligentie te benadrukken, te belonen en te waarderen: de cognitieve. In het onderwijs blijkt deze gepreoccupeerdheid uit de allesbepalende invloed van het centrale examen, dat voornamelijk een beroep doet op dit soort intelligentie.

Samenvattend stel ik vast dat de structuur van ons onderwijs gebaseerd is op een niet meer bestaande industriële samenleving. Daardoor wordt de inhoud van ons onderwijs teveel bepaald door eenzijdige waardering van cognitieve intelligentie en reproductie van kennis.

## **Nieuw onderwijsmodel**

De vernieuwing van het onderwijs zal dus radicaal aangepakt moeten worden en niet stapje voor stapje, zoals de afgelopen decennia is geprobeerd. Als we het bovenstaande meenemen in de constructie van een nieuw onderwijsmodel, dan wordt dat een model zonder jaar-

klassen, zonder doubleren, zonder schooltypen met onoverbrugbare scheidslijnen en zonder een centraal examen als selectiecriteria voor diplomering. Niet de leerstof maar de leerorganisatie, de leerbronnen en de leerling staan in dit onderwijsmodel centraal. Het nieuwe onderwijs zal gebouwd moeten worden rond de leerling: zijn interesses, keuzes en competenties dienen tot hun recht te komen. Ook doet het recht aan verschillen tussen leerlingen en bevordert het een actieve en zelfstandige leerhouding.

Per leergebied zal de basiskennis moeten worden vastgesteld op basis van het criterium: noodzakelijk om benodigde kennis te kunnen opzoeken, structureren en beoordelen. De verschillende leeractiviteiten zullen heel divers zijn: individueel werk, groepswork en groepsinstructie, lerend werken en werkend leren. Praktijk, sport en creatieve leergebieden krijgen een prominente plaats in het curriculum. Op deze wijze zal, meer dan voorheen, de mogelijkheid aanwezig zijn om andere vormen van intelligentie aan te boren en te ontwikkelen.

## **Uiteindelijk zal de leerling eigenaar zijn van zijn leerdoelen en zich inspannen die doelen te realiseren.**

### **Maatschappelijke stages**

De leerling, die gedurende zijn gehele schoolloopbaan begeleid wordt door een tutor, kiest, overeenkomstig interesses en competenties, zijn leergebieden en niveaus op de route naar een vervolg-/beroepsopleiding. Resultaten worden bijgehouden in een portfolio, dat de wijze van diplomering en doorstroommogelijkheden bepaalt.

De docent krijgt een veel dynamischer functie: docent, begeleider, coach, mentor/tutor. Of kiest ervoor zich te specialiseren. De docent maakt leerlingen bewust van hun leergedrag en geeft hen steeds meer verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces. Daarmee heeft hij tevens de mogelijkheid een meer eigentijdse relatie met leerlingen op te bouwen. De leerling zal zelf zijn leervragen bepalen, waarbij de docent hem begeleidt en stimuleert. Uiteindelijk zal de leerling eigenaar zijn van zijn leerdoelen en zich inspannen die doelen te realiseren.

Het schoolgebouw zal een totaal ander aanzien kunnen hebben dan het huidige traditionele gebouw: grote instructieruimten, individuele werkplekken, ruimten voor groepswork, praktijkruimten met leer-werkmogelijkheden en docentenwerkplekken. Daarnaast zullen leerlingen meer dan voorheen leren in de maatschappij; praktisch ingestelde leerlingen in leerwerktrajecten en praktijkstages, theoretisch ingestelde leerlingen in oriëntatiestages. Ook maatschappelijke stages behoren tot de mogelijkheden.

Extra onderdelen als sport en creativiteit, momenten van zelfwerkzaamheid (in plaats van huiswerk), extra zorg en leerbegeleiding kunnen probleemloos in de nieuwe structuur worden ingevlochten.

### **Echte vernieuwing**

Zowel leerlingen als docenten zullen in het nieuwe onderwijs, waarvan hierboven de contouren geschetst zijn, beter tot hun recht komen. Deze vernieuwing vraagt echter meer dan vorige pogingen, die niet meer waren dan veranderingen binnen de bestaande structuur. Zij betekent een fundamentele verandering van de bestaande structuren en onze denkbeelden over onderwijs. De echte vernieuwing van het onderwijs zal meer inspanning vragen, maar ook meer voldoening brengen en onze leerlingen beter toerusten voor de kenniseconomie van nu en in de toekomst.



drs. S. Slagter

is voorzitter van het College van Bestuur van Scholengroep Christelijk Onderwijs Zwolle / Kampen / Dronten. Scholengroep Christelijk Onderwijs bestaat uit acht scholen voor Voortgezet Onderwijs en twee scholen voor Praktijkonderwijs.

“Geef de Net-generatie de ruimte om grenzeloos te dromen over *hoe* ze wil leren *wie* ze wil zijn.”



# Leren creëren: hoe de Net-generatie betekenis geeft

**Vol verwachting kijkt onze samenleving naar de school. Het onderwijs moet een antwoord geven op de vele vragen waar de huidige maatschappij mee worstelt: hoe bereiden we ons voor op een kenniseconomie? wat betekent ‘een leven lang leren’? hoe speel je in op de ontwikkeling van industrie naar dienstverlening? Maar ook: hoe ga je om met de roep om waarden? met de toenemende individualisering en juridisering? met de culturele differentiatie en het grote aantal voortijdige schoolverlaters? In dit artikel ga ik in op het leren van de nieuwe leerling en het onderwijs dat past bij de Net-generatie.**

‘Leren buiten alle grenzen’ is het motto van het Agnieten College. Dit motto geeft precies aan waar de uitdaging van het onderwijs ligt. Lange tijd was leren een uiterst serieuze zaak. Schoolgebouwen maakten dat zichtbaar door middel van hoge gangen, geweldige portalen en allegorische afbeeldingen. De school toonde wat kennis was en gaf daarmee nauwkeurig haar eigen functie aan. De school was een plek waar je toegang kreeg tot de kennis. Je werd ingewijd in het domein van de scheikunde, de wiskunde en de biologie. En daar hoorden mannen bij, soms vrouwen, in ieder geval autoriteiten. Zij voerden jou die wereld binnen, droegen hun kennis aan jou over. Inmiddels is dit beeld van het onderwijs radicaal veranderd.

## De Net-generatie zal onze wijze van leren en werken radicaal veranderen.

### De Net-generatie

Tegenwoordig doen jongeren letterlijk overal kennis op. Buiten school- en lokaalgrenzen, zelfs buiten landsgrenzen. Vraagt u zich maar eens af waar onze kinderen leren internetten, chatten, wappen, SMS-sen, googelen. Van wie leren ze om informatie uit Australië te halen, muziek van internet te downloaden en een preview van hun favoriete film te bekijken? In de meeste gevallen gebeurt dat niet op school. En toch zijn dit soort kennis en vaardigheden van cruciaal belang voor hun vervolgopleiding en latere beroep.

Er is een nieuwe kennismaatschappij aan het ontstaan en onze scholen maken daar deel van uit. Via onze leerlingen komt deze netwerkmaatschappij de school binnen. De huidige leerling maakt deel uit van een nieuwe generatie: de Net-generatie. Deze Net-generatie zal onze wijze van leren en werken, onze kijk op communicatie en samenleven, radicaal veranderen. Mijn generatie was die van de televisie. Maar tv is *broadcasting*, wordt gemaakt door anderen. We kunnen weliswaar kiezen uit veel kanalen, maar we maken de programma's niet zelf. Huidige jongeren zijn niet slechts kijkers of luisteraars, maar ook *makers*. Tv is passief, het Net interactief. Via chats, MUDS, e-mail, discussiegroepen, freaks, privé-websites (waaronder die van universiteiten) vergaren jongeren kennis, doen ze spelletjes, ontdekken ze de wereld en sluiten ze wereldwijde vriendschappen. Kortom: de Net-generatie bouwt haar eigen wereld. Jongeren creëren hun eigen identiteit, experimenteren met meerdere identiteiten. Zoals de televisie zorgde voor een tv-generatie, zo creëert het web een Net-generatie. Net-gebruikers zijn actief, onderzoeken, discussiëren, argumenteren, spelen, kopen, spuien kritiek, fantaseren, babbelen, zoeken en informeren.

### **Korte spanningsboog**

Deze ontwikkeling vraagt om een nieuwe kijk op leren en kennis verwerven. Het onderwijs staat voor de vraag hoe we de computer en het web kunnen gebruiken bij het leren van de leerling. De komende generatie leert meer door te doen en te experimenteren dan door te lezen en te studeren. Jongeren van vandaag hebben een sterk gevoel van onafhankelijkheid, opereren individueel en vragen zich voortdurend af: wat levert het op? Ze denken 'inclusief' in plaats van 'exclusief'. Ze hebben een brede kijk op ideeën en meningen. Ze zijn vernieuwend, onderzoekend en direct. Ze hebben ook een korte spanningsboog en willen vlug resultaat zien. Als het onderwijs in staat is adequaat op deze nieuwe leerling te reageren, dan zal de samenleving daar veel baat bij hebben.

## **De verplichte eindtermen van het centrale examen bepalen het onderwijs zo sterk, dat de leerling vergeten wordt.**

Het klassieke onderwijs is *broadcast learning*: de leraar zendt uit, de leerling ontvangt. Het is gericht op instructie, is top-down, is leerstof- en docentgericht. Deze visie op leren leunt op het behaviorisme – populair in de jaren 60 en 70 – en gaat uit van het stimulus/respons-principe: jongeren leren vaardigheden door middel van gestructureerd belonen en straffen. Dit leidt tot strak geplande en nauwkeurig gestructureerde onderwijsprogramma's, gestuurd door het curriculum. Ook veel van de huidige computerprogramma's werken volgens dit principe.

Het Net biedt een heel andere manier van leren, een manier die past bij leerling van nu. Deze visie is gebaseerd op het sociaal-constructivisme. De kern hiervan is dat kennis niet wordt ontdekt, maar gemaakt. Kennisoverdracht vindt plaats in een proces van interactie

tussen personen. Leerprocessen zijn processen van betekenisuitwisseling. Mijn generatie ontdekte feiten, ontving kennis en kreeg de betekenis van dat alles aangereikt. De Net-generatie bepaalt zelf wat feiten zijn, maakt haar eigen kennis en geeft daar zelf betekenis aan. Voor de Net-generatie is leren in de eerste plaats *creëren*.

Deze nieuwe kijk op leren vraagt om nieuwe onderwijsconcepten. Concepten die nog slechts vaag in de hoofden van enkelen vorm beginnen te krijgen. Wij – docenten, schoolleiders, onderwijskundigen – staan voor de taak dit soort nieuwe concepten gezamenlijk te ontwikkelen.

### **Maatwerk**

Er is hier natuurlijk veel meer over te zeggen. Bijvoorbeeld: de nieuwe Net-generatie is ook een generatie die straks te maken krijgt met grote maatschappelijke problemen: wereldwijde milieuproblemen, voortgaande individualisering, egocentrisme, postmodernisme en het verlies van bestaande waarden. Ook daar zullen we als school een antwoord op moeten hebben. We zullen goed moeten luisteren naar wat bijvoorbeeld de ouders, maar ook de leerlingen zelf, daarover zeggen.

Maar welke antwoorden we ook geven, het zullen antwoorden moeten zijn die herkend worden door de nieuwe generatie. De nieuwe leerling is (mede)verantwoordelijk voor wat hij leert. Zijn of haar niveau, ambitie, zelfstandigheid, leerstijl, tempo, attitude, handicap en leerstoornis bepalen de wijze waarop de leerarrangementen worden ingericht. Onderwijs wordt maatwerk en is niet langer begrensd door een methodeaanpak.

### **Durf en lef**

Vooralsnog slaagt het onderwijs er nog niet in zulk maatwerk te leveren. De verplichte eindtermen van het centrale examen bepalen het onderwijs zo sterk, dat de leerling vergeten wordt. De leerstof staat centraal, niet de leerling. Door de eindtermen als leidraad te hantieren, wordt te weinig gekeken naar de competenties en interesses van de leerling. Het belangrijkste bezwaar hiervan is wel dat er nauwelijks geleerd wordt! Om deze patstelling te doorbreken, is veel fantasie nodig. En innovatief denken, flexibiliteit, ondernemerschap. Zowel van de overheid als van het veld. Het gaat om durf en lef: de durf van de overheid om los te laten en ruimte te scheppen, en het lef van schoolleiders en docenten om de lerende werkelijk centraal te stellen.



# Arbeidsproductiviteit en het *hidden curriculum* in het onderwijs



**Goed onderwijs is onbetaalbaar en wordt dat ook steeds meer. Om die reden zal de discussie over de bekostiging van het onderwijs steeds dwingender worden en wordt het tijd om de productiviteit van het onderwijs eens kritisch tegen het licht te houden. Tegelijkertijd zien we in het bedrijfsleven een toenemende aandacht voor verschijnselen als creativiteit, vertrouwen en respect. Competenties als deze krijgen steeds meer een basis in ‘harde’ economische processen, wat niet zonder gevolgen kan blijven voor het (beroeps)onderwijs.**

Tot nu toe is de overheersende gedachte dat voor het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs de inzet van veel, goed gekwalificeerde professionals vereist is. De grote belangstelling voor integraal personeelsbeleid, de discussies over groeps grootte en over werkdruk verwijzen allemaal naar de mogelijk te hoge belasting van professionals, die mede daardoor te weinig toekomen aan hun eigen professionele ontwikkeling. Hierdoor komt zowel de kwaliteit van hun baan (‘is het leuk?’) als de kwaliteit van hun werk (‘voegt het wat toe?’) onder druk te staan. Met enige regelmaat wordt in dit verband ook gewezen op de te geringe kennisintensiteit en innovatie van het onderwijs, die belemmerend kunnen werken bij de ontwikkeling van een kenniseconomie.

## **Klassikaal productiemodel**

De ruimte om onderwijsinstellingen meer geld en mensen ter beschikking te stellen, is naar verwachting de komende jaren niet groot en zal op de langere termijn zelfs eerder krimpen dan groeien. De vergrijzing van de Nederlandse bevolking en het daarmee samenhangende toenemende beslag op de collectieve middelen vormt hiervoor de belangrijkste reden. Tegelijkertijd wordt het verzorgen van onderwijs steeds duurder. Het klassikale productiemodel dat in het onderwijs gehanteerd wordt, stamt uit de industriële revolutie en dit geldt ook voor de arbeidsproductiviteit. In het onderwijs houdt de groei van de arbeidsproductiviteit geen gelijke tred met de loonkostenontwikkeling. Het uit de pas lopen van de arbeidsvoor-



**prof. dr. M. Vermeulen**  
is directeur van het Ruud de Moor Centrum voor professionalisering van onderwijsgeevenden (Open Universiteit Nederland). Tevens is hij hoogleraar onderwijssociologie en Academic Director van de school voor strategisch onderwijsmanagement van de Tias Business School.

“Onderwijs moet op de schop: hogere arbeidsproductiviteit en een andere invulling van het leerplan.”

waarden tussen onderwijs en marktsector leidde tot forse tekorten aan onderwijspersoneel. Anders gezegd: de recente verbetering van de arbeidsvoorwaarden wordt niet onderbouwd door een stijging van de arbeidsproductiviteit (in het basisonderwijs maakten we de klassen zelfs kleiner!).

**Een grootscheepse en ingrijpende ‘verbouwing’ van het onderwijs zal onontkoombaar zijn.**

## **‘Verbouwing’ onderwijs**

Voor de langere termijn zal de vergrijzing zorgen voor een structurele druk op de onderwijsbudgetten. Tegelijkertijd moet er meer en beter geproduceerd worden: we hebben het over kennisintensivering, het terugdringen van de *dropout* en het verhogen van het gemiddelde opleidingsniveau van de beroepsbevolking. Naar mijn mening kan dit niet anders dan een ingrijpende verandering van onderwijsprocessen inhouden, waarbij er gestreefd wordt naar een arbeid*sex*tensivering van onderwijsprocessen gecombineerd met een kennis*intensivering*.

Hiervoor zal een grootscheepse en ingrijpende ‘verbouwing’ van het onderwijs onontkoombaar zijn. Net als in het bedrijfsleven zal er gebruik gemaakt moeten worden van een combinatie van andere organisatiemodellen, andere productietechnologie en andere marktwerking. Tevens zal er veel meer gebruik gemaakt moeten worden van het leren dat jongeren en ouderen doen buiten de bestaande instituties. Er is een wereldwijd web, er vindt allerlei leren plaats in werksituaties en in de vrije tijd. In het formele curriculum blijft dit echter vrijwel buiten beschouwing.

## **Creativiteit, vertrouwen en respect**

Het is opvallend dat er in debatten over ondernemerschap, innovatie en concurrentiekracht de laatste tijd regelmatig aandacht gevraagd wordt voor verschijnselen als creativiteit, vertrouwen en respect. Wat mis-

schien begon als een post-moderne hype krijgt steeds meer basis een basis in 'harde' economische processen. Dit heeft verregaande consequenties voor de organisatie van het beroepsonderwijs in Nederland.

Bovengenoemde ontwikkeling heeft mijns inziens te maken met het zoeken naar een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde in een steeds globaler opererende en kennisintensievere economie. Als gevolg hiervan en gecombineerd met een toenemende kapitaalintensiteit en complexiteit, neemt het aantal afbreukrisico's in productieprocessen toe. Medewerkers van bedrijven en organisaties wordt steeds meer gevraagd te letten op klantvriendelijkheid, kwaliteit, milieubewustzijn enz.

### **Wankel sturingsparadigma**

Hiermee komen we op de cruciale betekenis van dieper liggende gedragscomponenten in competenties. Het gaat in de discussie over benodigde competenties voor beginnende beroepsbeoefenaren steeds vaker om juiste attitudes, zelfbeeld en moraliteit. In het bekende ijsbergmodel (Spencer en Spencer, 1993): om het stuk dat onder de waterlinie zit. Onderwijs moet dan een betrouwbare en zo objectief mogelijke selecteur zijn, waarbij de invloed van etniciteit, geslacht of sociale klasse geminimaliseerd is (en dat is nog ingewikkeld genoeg).

## **Wat nu als het hidden curriculum er meer toe doet, dan wat we in schoolboeken en eindtermendocumenten op kunnen schrijven?**

Als bovenstaande juist is, dan kent het beroepsonderwijs een zeer wankel sturingsparadigma, dat op de verkeerde vooronderstellingen gebaseerd is. Dit sturingsparadigma gaat enerzijds min of meer uit van de gedachte dat iedereen (bijna) alles kan leren en dat je dit door middel van gerichte onderwijskundige interventies kunt bewerkstelligen.

Instellingen worden afgerekend op het verstrekken van diploma's, tenminste van basiskwalificaties, en drop-out mag niet voorkomen. Maar als de moeilijker beïnvloedbare gedragscomponenten inderdaad steeds belangrijker worden, dan móet *drop-out* juist voorkomen, mits op eerlijke gronden gefundeerd. Onderwijs beïnvloedt dan geen gedrag, het maakt slechts zichtbaar wat er in potentie aanwezig is en bouwt hier op voort. De selectiefunctie wint het in het beroepsonderwijs van de kwalificatiefunctie.

### *Hidden curriculum*

Tegelijkertijd is datgene wat echt van belang is in productieprocessen eigenlijk niet te expliciteren. Hoe verhoudt dit zich tot landelijk geregelde eindtermen, het KCE, competentieprofielen enz.? Dit zijn allemaal vormen van *codified knowledge*. de codificatie van te behalen resultaten lijkt eerder meer dan minder belangrijk te worden. Maar wat nu als die codificatie in z'n essentie ontoereikend is? Wat nu als het zogenaamde *hidden curriculum* er meer toe doet, dan wat we in schoolboeken en eindtermendocumenten op kunnen schrijven? Is niet juist het succesvol opereren van een aantal (vaak kleinere) strak georganiseerde onderwijs-

organisaties toe te schrijven aan het feit dat men de impliciete processen goed op orde heeft? Het moge duidelijk zijn dat bovenstaande vragen retorisch bedoeld zijn.

### **Conclusie**

Tot nu toe zijn innovaties van het onderwijs (studiehuis, PGO, leer-/werktrajecten) steeds geïnspireerd vanuit onderwijskundige uitgangspunten. Ik pleit ervoor om hier de noodzakelijke verhoging van de arbeidsproductiviteit (zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin) aan toe te voegen. Voorts voorzie ik vanwege het toenemende belang van dieper liggende gedragscomponenten in competenties een zeer ingewikkeld debat over de wijze waarop we een bijpassend sturingsparadigma voor het (beroeps-)onderwijs moeten ontwikkelen. Sleutelbegrippen die daar mijns inziens een rol spelen zijn: creativiteit en variatie, betrouwbaarheid, reputatie en respect.

# Een nieuwe generatie inspireren

Morele vorming mag geen geïsoleerde nevenactiviteit zijn

**Ze hadden via mijn secretaresse een afspraak gemaakt, drie meisjes uit VWO drie. Met de videocamera in de aanslag kwamen ze langs voor een interview. Ze moesten een opdracht maken voor levensbeschouwelijke vorming en hadden als thema 'arm en rijk' gekozen. Twee gesprekken zouden voldoende stof moeten opleveren voor de presentatie die ze wilden verzorgen. Een met de 'armste' mede-werker van de school, een conciërge, en een met de 'rijkste', de voorzitter van het college van bestuur.**

Wat ik vond van de inkomensverhoudingen op school en in de wereld, vroegen ze en of ik dat alles wel rechtvaardig vond, want iederéén werkte toch hard. Gaandeweg het gesprek werden de rollen omgedraaid en vroeg ik of ze het thema uit oprechte belangstelling hadden gekozen. Nou nee, het ging hen er voornamelijk om met zo weinig mogelijk inspanning een *voldaan* te halen voor dit vak. Dan waren ze weer een stapje dichterbij hun doel, overgaan naar VWO-4, op weg naar het eindexamen om vervolgens te kunnen gaan studeren. Wát wilden ze dan gaan studeren, vroeg ik. "Iets met rechten of geneeskunde," zeiden ze in koor. Of het er dan om ging iets te doen aan de onrechtvaardigheid in de wereld, was mijn typische zeventigerjaren-vraag. Nou nee, ze wilden vooral rijk worden om leuke dingen te kunnen doen.



**dr. C. M. Wigmans**  
is voorzitter van College van Bestuur van Scope Scholengroep, Alphen aan den Rijn e.o.

“Onderwijs(vernieuwing): kinderlijke fascinatie voor het onbekende met hart en ziel handen en voeten geven.”

Zo waren we terug bij het thema en heb ik nog gezellig een halfuurtje verteld over de idealen uit mijn middelbare schooltijd en dat ongegeneerde geldzucht als motief voor studiekeuze in die jaren nog taboe was. Ze bedankten me na afloop voor het 'lesje' levensbeschouwing, filosofie, economie en maatschappijleer. Ze wisten eigenlijk niet precies bij welk vak ons gesprek thuishoorde, maar ze hadden het heel boeiend gevonden, zeiden ze, opnieuw in koor.

## Ongehoorde kansen

De drie meiden in deze anekdote vormen de alledaagse voorbeelden van de wijze waarop jonge mensen zich aanpassen aan een onderwijscultuur die nog steeds uitdrukking is van een bestel dat gericht is op selectie en allocatie. Wát je leert is ondergeschikt aan en staat zelfs in dienst van de vraag of je geschikt wordt bevonden deel te nemen aan hogere onderwijsvormen, die weer gericht zijn op kwalificatie voor bepaalde maatschappelijke functies.

## Stel je voor dat leerlingen kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen die er, ook naar hun eigen beleving, toe doen.

Zo was er die jongen uit drie VMBO, basisberoepsgerichte leerweg. Hij was nogal goed in wiskunde en zijn docent vertelde hem dat er op een andere locatie voorronden werden gehouden voor de wiskundeolympiade. Dat leek hem wel leuk, dus ging hij maar eens kijken. Hij bleek het beter te doen dan nogal wat VWO'ers en is nog een heel eind gekomen in de wedstrijden die volgden. Maar de wiskunde die hij dagelijks op school krijgt, is van een andere orde. Die wordt gegeven op het niveau dat bij zijn schooltype past en dus haalt hij daar gewoon zijn negens en tiens als compensatie voor de onvoldoendes die sommige andere vakken hem steevast opleveren.

We kunnen er niet goed mee omgaan in het bestaande bestel. Stel je voor dat niet langer het schooltype, het vak, de methode, het rooster en het eindexamen de schoolorde van alledag zouden bepalen. Wat een ongehoorde kansen zou dat opleveren. Wanneer in plaats daarvan het leren van leerlingen uitgangspunt zou zijn; wanneer hun fascinatie, hun nieuwsgierigheid van jongs af aan gestimuleerd zou worden door professionele, inspirerende begeleiders en inhoudelijke experts, die in teamverband speuren naar optimale mogelijkheden om het leren op gang te brengen en te houden. Dan kunnen leerlingen kennis en vaardigheden ontwikkelen die er, ook naar hun eigen beleving, toe doen.

## Bijna onvoorstelbaar

We verspillen in onze scholen veel energie, tijd, geld, maar vooral talent en motivatie van jonge mensen, door voortdurend te kijken aan welke systeemeisen wij en zij allemaal moeten voldoen. Onze scholen zouden zich vooral moeten richten op de vraag of wel alle ontwikkelingsmogelijkheden van jonge mensen benut worden. Het besef zou moeten groeien dat we hun talenten de komende decennia hard nodig hebben.

# De daad bij het woord



De bestaande kwalificatiestructuur is uitdrukking van een verleden samenleving met zijn oeroude arbeidsdeling. De arbeidsmobiliteit, de internationalisering, de kenniseconomie, de technologische mogelijkheden voor communicatie en uitwisseling van informatie: het is alles de laatste vijftig jaar in razend tempo veranderd. De vraagstukken waar onze kinderen voor gesteld zullen worden – niet alleen van technologische aard, maar zeker ook op sociaal en moreel gebied – zijn voor ons bijna onvoorstelbaar.

Daarom zou onze VMBO'er gebaat zijn bij een leeromgeving waar zijn wiskundige mogelijkheden optimaal benut worden. Het is wel zeker dat zijn leerplezier met sprongen zal toenemen. Dat geldt overigens ook voor de domeinen waarvoor zijn belangstelling en ontwikkelingspotentie minder overdadig zijn. Want ook daar zal dan niet de selectie maar zullen zijn mogelijkheden het perspectief vormen.

## Onze complexe wereld heeft grote behoefte aan mensen die nog andere levensdoelen nastreven dan eigen geluk en voorspoed.

### **Niemand armer**

Ook de artsen of advocaten in spe uit VWO drie zijn gebaat bij ander onderwijs met andere doelen. Hun maatschappelijke voorbereiding vraagt om een leeromgeving waar, in de race om een toegangsbewijs voor universitaire scholing, niet slechts cognitieve vermogens worden aangesproken. Onze complexe wereld heeft grote behoefte aan mensen die nog andere levensdoelen nastreven dan eigen geluk en voorspoed. Morele vorming kan toch geen geïsoleerde nevenactiviteit zijn van scholen die dat toevallig relevant vinden?

Goed onderwijs krijgt daar vorm en inhoud, waar men naar kinderen kijkt met het oog op hun mogelijkheden en waar men naar de toekomst kijkt met het oog op de vraagstukken die op ons af komen. Dan werkt de scheiding tussen onderwijs, vorming en opvoeding belemmerend en is de scheiding tussen vakken achterhaald. Dan worden leerlingen in een sociale en morele gemeenschap opgenomen, waar ze in staat gesteld worden vraagstukken van toenemende complexiteit te lijf te gaan. Daartoe verwerven ze gaandeweg de benodigde competenties, kennis, inzichten en vaardigheden. Niveau, richting en kwalificatie voor de arbeidsmarkt worden niet van tevoren bepaald. In een samenleving waar leren tot het leven van alledag behoort gaat het veel meer om flexibiliteit en maatwerk.

Wanneer we onderwijs op deze wijze kunnen vormgeven, worden we er allemaal rijker van.

*“Wat verstaat u eigenlijk onder rijk?” vroegen de drie meiden. Misschien kan in dit eerste decennium van een nieuwe eeuw mijn zeventiger-jaren- antwoord wel weer dienst doen. Wie weet, krijgen waarden als ‘saamborigheid’, ‘solidariteit’, ‘zorgzaamheid’ en ‘gemeenschapszin’ wel weer kans om een nieuwe generatie te inspireren. Daar wordt naar mijn overtuiging in ieder geval niemand armer van.*

# Bouwen aan een nieuwe basisschool

De praktijk van Wittering.nl in 's-Hertogenbosch

**De afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in verbeteringen van het primair onderwijs. Binnen de bestaande schoolorganisatie wordt onder meer getracht beter in te spelen op verschillen tussen leerlingen en om leerlingen zelfstandiger te laten leren. Maar ondanks alle inspanningen slagen we er nog onvoldoende in de ontwikkelingskansen van kinderen substantieel te verbeteren. Daarnaast nemen problemen als personeelstekorten en hoge werkdruk de laatste tijd toe. We denken dan ook dat het tijd is voor een meer fundamentele verandering van het onderwijs.**

SIGNUM (een schoolbestuur van 22 scholen in 's-Hertogenbosch) en KPC Groep hebben samen het initiatief genomen voor een nieuwe basisschool in 's-Hertogenbosch, genaamd Wittering.nl. Deze school gaat in augustus 2004 van start en biedt op een fundamenteel andere wijze onderwijs. In deze school staat het leerproces van de leerling echt centraal. Dit betekent: een ander leermodel, een ander curriculum, een andere organisatievorm, andere materialen, een ander schoolgebouw en een andere inzet van personeel. Deze basisschool is uniek in Nederland.

**Leerlingen ontwikkelen zich vooral als zij zelf bezig zijn met vragen en uitdagingen die hen bezighouden.**

## Ander leermodel

In ons leermodel hanteren we een andere benadering van leren en kennis. In Wittering.nl gaan leerlingen zelf op zoek naar antwoorden op hun intrinsieke vragen: Hoe werkt dit nou precies? Hoe kan het toch dat ...? Kan ik dat ook? De informatie die leerlingen vinden, beoordelen ze in het licht van de vraag (Weet ik het nu? Is mijn probleem opgelost?). Automatische, vaak onbewuste reflectie is het gevolg. Deze eigen reflectie van leerlingen leidt vervolgens juist tot leren. In ons leermodel onderscheiden we drie soorten kennis: feiten, routines en inzicht. Elk van deze drie soorten kennis vraagt om een eigen leermethode. Bij Wittering.nl krijgt de inzichtcomponent veel aandacht, omdat het leerlingen een fundament geeft om ook feitenkennis gemakkelijk te leren.



**P. J. H. Derikx is voorzitter Centrale Directie SIGNUM in vormt de Centrale Directie van Signum in 's-Hertogenbosch. Signum verzorgt primair onderwijs op tweëntwintig scholen, waarvan één voor speciaal onderwijs en voert de directie voor de Stichting Peuterspeelzalen 's-Hertogenbosch met 34 peuterspeelzalen.**

**“Onderwijsvernieuwing: neem de individuele kindontwikkeling als vertrekpunt en enig echt houvast.”**

Door de gevarieerde wijze waarop wordt geleerd, aangepast aan de individuele leerling, volstaat de traditionele leerorganisatie, met één leerkracht op 25 leerlingen, niet langer. In deze nieuwe basisschool heeft een leerling niet een heel jaar door te maken met één en dezelfde leerkracht. Een groep van zo'n 100 leerlingen wordt begeleid door een team van volwassenen, met verschillende functies en specialiteiten. Doordat zij als team verantwoordelijk zijn voor een grote groep leerlingen, kunnen zij elkaar aanvullen en van elkaar leren. De leerling kan met persoonlijke vragen en problemen terecht bij de volwassene die hem of haar het beste kan helpen.

Elk team dat een groep van 100 leerlingen begeleidt, bestaat uit zo'n zes volwassenen: een regisseur (senior leerkracht), een mentor (beginnend leerkracht), begeleiders (onderwijsassistenten) en (wisselende) specialisten. Elk team is zo heterogeen mogelijk van samenstelling en de specialiteiten van elke volwassene (bijvoorbeeld voorleestalent, muzikaal talent, orthopedagogische achtergrond, theateropleiding, bijzondere hobby's) worden optimaal benut. In samenwerking met de Fontys Pabo in 's-Hertogenbosch worden momenteel al mentoren opgeleid, die kunnen en willen werken binnen dit concept.

## Autonomie centraal

Bij Wittering.nl staat de autonomie van leerlingen centraal. Leerlingen ontwikkelen zich vooral als zij zelf bezig zijn met vragen en uitdagingen die hen bezighouden. Onze leerlingen kunnen vaak zelf kiezen wat ze doen, hoe ze het doen, met wie ze willen leren en ook hoe lang ze erover doen. De interesses en het niveau van leerlingen kunnen zeer uiteenlopen. Bij het vormen van leergroepjes is de keuze van leerlingen niet beperkt tot leerlingen uit één klas, maar kan gekozen worden uit de grote groep van 100 leerlingen.

De nieuwe school bestaat uit een aantal ruimten van verschillende omvang, die met elkaar in verbinding staan. Zo is er een taalruimte, waar allerlei talige activiteiten plaatsvinden (zoals boeken lezen, verslagen schrijven etc.), een rekenruimte, een ontdekrimte, een

video/CD-kijk ruimte, een instructie- en overleg ruimte, een creatieve ruimte, een ruimte voor drama, een ruimte voor sport en beweging... Ook de mediatheek en de buitenruimte spelen een belangrijke rol. Door deze opzet zijn doorgaans veel minder kinderen dan de vijftientig in de huidige klassen, op dezelfde plek aan het werk.

## Opvoeden behoort tot de primaire verantwoordelijkheden van de ouders.

### Kernconcepten

Elke ruimte van de nieuwe school kent een zodanige inrichting dat er sprake is van een voorbereide, rijke leeromgeving, waarin leerlingen allerlei feiten en routines kunnen leren. Hierin zijn bijvoorbeeld ook tv-programma's van Klokhuis opgenomen, omdat de hier gebruikte methodiek aansluit bij ons leermodel. ICT wordt functioneel ingezet, bijvoorbeeld door middel van het programma Knowledge Forum en het digitale portfolio. Daarnaast vinden regelmatig excursies plaats (naar de natuur, bedrijven, instellingen, musea) en worden mensen uit verschillende beroepsgroepen in de school uitgenodigd.

Om inzicht te ontwikkelen, staat steeds gedurende enkele weken of maanden een kernconcept centraal. Kernconcepten zijn fundamentele begrippen waarmee de leerling zichzelf en zijn omgeving leert ordenen en begrijpen. 'Energie' is zo'n kernconcept en 'Macht' en 'Kringloop' en 'Communicatie'. Bij de start van elk kernconcept wordt de leerlingen een probleemcontext aangereikt, die intrinsieke vragen bij leerlingen oproept. In alle ruimten kunnen leerlingen antwoorden vinden op deze vragen. De werkelijkheid wordt als het ware bekeken vanuit het perspectief van dit ene concept, zodat het begrip van dat concept volledig wordt uitgediept. De wijze waarop dat gebeurt, is zeer gedifferentieerd: door middel van video, instructie, computergebruik, rollenspel, experimenten, excursies, demonstraties etc. Daarbij maken de leerlingen gebruik van beeldmateriaal en allerlei leerervaringen.

### Goede communicatie

Opvoeden behoort tot de primaire verantwoordelijkheden van de ouders. Daarom vindt Wittering.nl een goede communicatie over het pedagogisch handelen met de ouders van groot belang. Zij zullen nadrukkelijk en direct bij Wittering.nl betrokken worden. Ouders en teamleden informeren elkaar over belangrijke gebeurtenissen voor het kind, over leeractiviteiten van het kind en de ontwikkeling van het kind. Zo krijgen de ouders bijvoorbeeld via Internet toegang tot de ontwikkelingsgegevens van hun kind, zodat ze ook thuis op de hoogte kunnen blijven van de activiteiten op school.

Omdat Wittering.nl hecht aan een doorgaande lijn in pedagogische en didactische aanpak voor kinderen van 0 tot en met 12 jaar, biedt de school ook kinderopvang en buitenschoolse opvang (van 8.00 tot 18.00 uur). De kinderopvang kent flexibele breng- en ophaaltijden. Organisatorische problemen voor werkende ouders behoren hiermee tot het verleden.



**B. J. F. Fransen**  
is voorzitter van het College van Bestuur van Wellantcollege. Het Wellantcollege is de grootste agrarische onderwijsinstelling van Nederland met dertig vestigingen in West- en Midden-Nederland.



“Beroepsonderwijs:  
de voorkant van goed  
personeelsbeleid.”

# Leren synoniem voor leven

‘Natuurlijk leren’ in het Groene Onderwijs (Wellantcollege)

**Hoe gaat het agrarisch onderwijs om met de opdracht om anders te denken en te werken? Hoe worden de werkers van morgen voorbereid op een realiteit waarin economische zelfdragendheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen samengaan? Hoe draagt het agrarisch onderwijs bij aan het kantelproces naar een *license to produce*? Kan het agrarisch onderwijs een eigen *license to teach* waarmaken? Op deze vragen zal ik hieronder ingaan.**

Sociaal-economische en technologische ontwikkelingen zullen leiden tot een leven lang leren. Het grootste deel van dat leren zal tijdens het werkzame leven plaatsvinden. Onderwijs van vandaag moet bij die realiteit aansluiten. Dat heeft als bijkomend voordeel dat een betere aansluiting met de leefwereld van de lerende mogelijk is. Leren wordt pas betekenisvol en motiverend als je zelf verantwoordelijk bent voor dat leerproces. Docenten moeten daar het goede voorbeeld in geven. Als leerkrachten zichzelf niet ontwikkelen, niet experimenteren en nieuwsgierig blijven, dan kun je dat ook niet van kinderen verwachten. Reversibel gedrag is in de opvoeding essentieel.

### Omslag in denken

We moeten in het onderwijs meer afstand durven nemen van de oude, academische disciplines. Het gaat om de

combinatie van kennen, kunnen en zijn; van competenties dus. Dat betekent dat het beroeps- onderwijs af moet van schoolse doelstellingen, van institutionalisering, van centrale examens, van infantilisering van kinderen en van onderwijs dat eindigt als je 16 of 22 jaar bent.

Er zijn in het beroepsonderwijs al vele initiatieven die rekening houden met het gegeven dat mensen leren om in de werkelijke beroepspraktijk te functioneren. Leerlingen zetten zelf ondernemingen op, er lopen duale leerwerktrajecten en er worden prestatiecontracten met de externe *stakeholders* afgesloten. Ik pleit ervoor om vanuit de praktijk te gaan leren en werken. Dat heeft bovendien als groot voordeel, dat het onderwijs vraaggericht wordt in plaats van vakgestuurd en aanbodgericht. Deze omslag in het denken is noodzakelijk om als beroepsonderwijs economisch zelfdragend en maatschappelijk verantwoord te werken. Het leerlingstelsel is een variant van dit denken, al worden daar de leerprocessen nog teveel vanuit oud denken bepaald en niet echt gemeten en geëvalueerd.

## Na de schoolperiode houdt het leren niet op. Laten we nu eens van dat idee afstappen.

### **Vouchersysteem**

Jonge mensen die onderwijs vragen, krijgen een leertraject aangeboden waarbij ze in de praktijk leren en werken. Dit komt tegemoet aan hun levensstijl en levert direct wat op. Kritieke beroeps-/levenssituaties hebben doorgaans een hoog leerrendement. Voor de bedrijven, de afnemers van het 'product' van het beroepsonderwijs, wordt de aansluiting met het onderwijs vele malen sterker. Bovendien draagt de instroom van jonge mensen bij aan de innovatiekracht van de bedrijven. Leerlingen dragen zelf ook verantwoordelijkheid en kunnen worden aangesproken op hun prestaties. Dat kunnen ze prima aan. Ook leerlingen uit het VMBO. Sterker nog: dat willen ze graag, omdat ze dan op een volwassen manier behandeld worden. Dat leidt tot een veel grotere betrokkenheid

Na de schoolperiode houdt het leren niet op. Laten we nu eens van dat idee afstappen. Voer een vouchersysteem in waarmee jongeren – binnen bepaalde randvoorwaarden – zelf bepalen wanneer zij leren en werken. Sluit prestatiecontracten af en verstrek overzichtelijke certificaten met een groot civiel effect. Dan hoeft je jongeren niet meer te motiveren om te gaan leren. Leg de 'bewijslast' voor de leerresultaten bij de leerling zelf, door gebruik te maken van portfolio. Het leerrendement wordt meteen beloond. Ook het voortgezet en hoger onderwijs zouden bij een dergelijke aanpak gebaat zijn.

### **Op zichzelf teruggeworpen**

Ideaal is een partnerschap met bedrijven en andere werkgevers. Het is goed dat jongeren in dat partnerschap als het ware op zichzelf worden teruggeworpen. Daardoor worden ze gestimuleerd om hun persoonlijk ondernemerschap te ontwikkelen. Je zou dit kunnen zien als een variant op de maatschappelijke stage in het voortgezet onderwijs. Het verschil is dat er bij ons een leercontract wordt afgesloten, zodat er over en weer verplichtingen zijn. Géén vrijblijvendheid!

## Als we als schoolorganisatie niet voortdurend leren, innoveren en ondernemen, hebben we uiteindelijk geen bestaansrecht.

Waar het om gaat, is dat jonge mensen in complexe en kritieke praktijksituaties leren functioneren. Dat impliceert een breuk met het denken in wetenschappelijke disciplines. Wij weten nog steeds niet wat goed onderwijs is. Tel daarbij de sterke lobby van de vakdisciplines op en het probleem is glashelder. Tegelijkertijd weten we dat de bestaande onderwijspraktijk onvolledig is. Dat weten we zelfs al heel lang. De aanpak die ik voorsta, gaat terug op de ideeën van onderwijsvernieuwers uit de jaren twintig van de vorige eeuw. Dat geeft wel aan hoe weerbarstig de onderwijspraktijk is. Er wordt nog steeds te weinig aandacht besteed aan leertheorieën: hoe leren tot stand komt en wat leren eigenlijk is. In het huidige onderwijs komen we nog te vaak een eng-cognitieve benadering tegen, gebaseerd op het reproduceren in plaats van zelf construeren van leerprocessen.

### **Bestaansrecht**

Het Wellantcollege heeft gekozen voor het onderwijsconcept 'natuurlijk leren', dat op het sociaal-constructivisme gebaseerd is. Onze ambitie is om de bestaande allianties verder uit te bouwen en tot allianties te komen met branches en individuele bedrijven voor twaalf- tot zestigjarige. In dit soort trajecten kun je je competenties het beste ontwikkelen, want je verandert met de sector mee.

Ook de vraag verandert voortdurend en dat maakt het boeiend. Als we als schoolorganisatie niet voortdurend leren, innoveren en ondernemen, hebben we uiteindelijk geen bestaansrecht. Daarom is het noodzakelijk dat we de innovatiekracht van alle onderwijsinstellingen bundelen: van VMBO tot universiteit. Via de partnerschappen met het bedrijfsleven verbeteren we de aansluiting op de arbeidsmarkt.

### *Masters in learning*

Deze aanpak legt ook een fundament voor een leven lang leren. Daar zal de focus op gericht moeten zijn. Het grootste deel van wat we leren tijdens ons leven, leren we in bedrijven en instellingen. Mijns inziens ligt daar een heel nieuwe markt voor het onderwijs, in de functie van coach van leertrajecten. Docenten specialiseren zich in dit toekomstbeeld tot *Masters in learning*; een leren waarvoor mensen en bedrijven uiteindelijk zelf de verantwoordelijkheid nemen.

# “We leren nu in één dag meer dan vroeger in een jaar”

Competentiegericht leren bij ROC Eindhoven



**“Doen we het dan zo slecht nu?” Die verzuchting is in het onderwijs nog wel eens te vernemen als de zoveelste vernieuwing wordt aangekondigd. Mijn antwoord is heel eenvoudig: het onderwijs moet passen bij de samenleving, bij de tijd waarin we leven. Naarmate de samenleving zich sneller ontwikkelt, vraagt dit ook van het onderwijs een hoger tempo in het doorvoeren van veranderingen. Onze grootste opgave daarbij is niet te blijven steken in organisatorische vernieuwing, maar juist de meeste energie te stoppen in een verbetering van inhoud en methodes.**

Veertig jaar geleden heb ik nog les gegeven met behulp van een flanelbord. Nu beschouw ik de computer als veel meer dan een modern flanelbord: een onmisbaar hulpmiddel dat de wereld ook tijdens de les onder handbereik heeft gebracht. De computer is een onuitputtelijke informatiebron, waarmee je moet leren omgaan, maar ook een hulpmiddel bij presentaties en de productie van werkstukken. En dan te bedenken dat ooit is voorspeld dat de pc slechts mondjesmaat ingang zou vinden in de ‘gewone’ huishoudens. De wereld staat er inmiddels vol mee: thuis, op het werk, op school. Bij ROC Eindhoven hebben we ruim 3500 computers intensief in gebruik.

## Nu is de tijd rijp om met extra energie aan de slag te gaan met vernieuwing op inhoud.

### **Giroblauw**

Wie terugkijkt, ziet dat de wereld zich sneller ontwikkelt dan ‘zieners’ voor mogelijk hebben gehouden. Zo schreef de beroemde pedagoog Kohnstamm in 1946: “En dan werp ik de vraag op: eist de overgang van betaling door kasgeld van hand tot hand naar giraal verkeer, niet teveel van de geschooldheid van de grote massa in haar huidige staat? Wordt hier didactisch niet te hoog gegrepen?” Inmiddels past het giroblauw bij al onze deelnemers!



drs. A. Hamoen  
is lid van het College van Bestuur van  
ROC Eindhoven.

“Essentieel voor de vernieuwing van ons onderwijs: het bieden van ruimte en vrijheid.”

De wereld verandert. De omgeving verandert, kennis verandert, jongeren veranderen. En dus verandert het onderwijs. Natuurlijk zijn in die veranderingen golfbewegingen te herkennen. Vormen van competentiegericht onderwijs – waar het nu zo dikwijls over gaat – dragen duidelijke kenmerken van vernieuwingsbewegingen, waar mijn collega’s en ik in de zeventiger en tachtiger jaren van de vorige eeuw al druk mee waren. In het projectonderwijs van toen ging het immers ook al om: werken vanuit een thema (een inspirerend thema was bijvoorbeeld ‘chaos’), samenhang tussen vakken, samenwerken in groepen, een gezamenlijke geïntegreerde afsluiting en de vrijheid om zelf zaken uit te diepen, zonder al te knellende eindtermen.

### **Vernieuwing op inhoud**

Het waren geïsoleerde uitingen van vernieuwing. Na een project ging we weer over tot de orde van de dag: klassikaal onderwijs. En na deze vernieuwingsperiode is – in ieder geval in het beroepsonderwijs en de volwasseneducatie – een periode aangebroken van vooral bestuurlijke en organisatorische veranderingen. Er werken bij ons mensen die wel vijf fusieprocessen hebben meegemaakt. Die organisatorische zaken hebben onevenredig veel tijd, aandacht en (soms negatieve) energie gevraagd. Dat is allemaal begrijpelijk, omdat er veel tijd nodig was voor enerzijds formele zaken – regelgeving, harmonisatie, administratie – en anderzijds voor de menselijke maat: teams moesten elkaar leren kennen en groeien in hun samenwerking. Herorganiseren, bijstellen, afstemmen: we kennen het allemaal. De inhoudelijke vernieuwing is wel doorgegaan, maar heeft jammer genoeg niet het accent kunnen krijgen dat nodig was.

De roc’s hebben zich inmiddels gevormd en organisatorisch ontwikkeld; nu is de tijd rijp om met extra energie aan de slag te gaan met vernieuwing op inhoud. Ik verwacht daarbij veel van de ontwikkeling in de richting van competentiegericht leren, die veel verder moet gaan dan het probleemgestuurd onderwijs (pgo).



### Competentiegericht leren

Competentiegericht leren hoort meer te zijn dan pgo: we zoeken daarin meer het grote geheel, zonder te moeten voldoen aan allerlei verfijnde eindtermen. Een groot gevaar is dan ook dat de competenties veel te nauwkeurig en uitgebreid worden omschreven. Ruimte en vrijheid zijn juist van belang, zowel voor de scholen als voor de deelnemers aan het onderwijs. Maria Montessori zei al dat leren in vrijheid een groot goed is. Het is een misverstand te denken dat deelnemers die vrijheid niet aan kunnen. Ze moeten er wel mee leren omgaan, maar uit veel pedagogische ervaringen komt toch naar voren dat kinderen en jongeren ontzaglijk veel leren van elkaar, het best in een praktijkcontext leren en uitdagingen nodig hebben.

## Het gevoel van 'Het is ons gelukt' is oneindig veel meer waard dan het zoveelste kruisje op de afvinklijst.

Competentiegericht onderwijs moet daarom ook een 'uitgaand' karakter hebben. Het is niet gebonden aan schoollokalen of een computerscherm. Het kan plaatsvinden in bedrijven, thuis, in de buitenlucht of – en dat zien we steeds vaker – in projecten in het buitenland. Ik hoop ook op terugkeer van het werken met materie, op uitwerking in 3-D. In die zin is de computer weer te beperkt en zou een terugkeer van beeldende en ruimtelijke vorming in het onderwijs heel wat waard zijn.

### Leren veel leuker

Competentiegericht onderwijs kan de uitdaging bieden die de deelnemers van tegenwoordig (die aan zo'n veelheid aan prikkels onderhevig zijn) nodig hebben. Het kan het leren ook veel leuker maken. Als bij onze School voor Elektrotechniek een groep deelnemers vrijwel geheel zelfstandig een elektro-statische luidspreker ontwikkelt en produceert, dan zie je een blijdschap die je na een toets nooit ziet. Het gevoel van 'Het is ons gelukt' is oneindig veel meer waard dan het zoveelste kruisje op de afvinklijst.

"We leren nu in één dag meer dan vroeger in een jaar," zegt een van die leerlingen in een videoproductie over competentiegericht leren. Beter kan ik het niet zeggen.



# Onderwijs dat betekenis heeft voor de leerling

Project *De Nieuwste School* van Ons Middelbaar Onderwijs

**In het schooljaar 2001-2002 heeft de Raad van Bestuur van Ons Middelbaar Onderwijs besloten een project te initiëren dat ‘leren’, en dus ook ‘onderwijzen’ een nieuwe inhoud wil geven. We noemden het *De Nieuwe School*, en toen bleek dat dit een beschermde domeinnaam was: *De Nieuwste School*. Ons Middelbaar Onderwijs heeft met deze naam ook de pretentie willen onderstrepen die in zijn missie verwoord wordt: we willen een schoolbestuur zijn dat vernieuwing daadwerkelijk inhoud geeft. En door een superlatief te gebruiken, verplichten we ons ook om bij vernieuwing nooit stil te staan, maar altijd door te gaan.**

Ons onderwijs is gestoeld op een traditie die gekenmerkt wordt door efficiëntie: leer in een zo beknopt mogelijke tijd aan een zo groot mogelijk aantal kinderen zo veel mogelijk bruikbare zaken. Jozef Kok<sup>1)</sup>

spreekt in dit verband van ‘intensieve leerlinghouderij’: onderwijs dat op min of meer industriële wijze georganiseerd is, is – enigszins gechargeerd – op veel scholen nog dagelijkse praktijk, zeker in de belevingswereld van menige leerling. De invloed van deze rationele benadering van onderwijs is dermate groot, dat we vraagtekens moeten gaan plaatsen bij de zo lang gekoesterde efficiency.

**Niet langer een curriculum dat gebaseerd is op wat wij zinvol vinden, maar onderwijs dat betekenis heeft voor de leerling.**

1) Jozef Kok, Talenten transformeren. Over het nieuwe leren en nieuwe leerarrangementen. Oratie uitgesproken op 19 juni 2003 bij het aanvaarden van het lectoraat aan de pabo's van Fontys Hogescholen.



**drs. R. H. A. M. Kraakman**  
is voorzitter van de Raad van Bestuur van Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). OMO is het schoolbestuur van 45 scholen voor voortgezet onderwijs in Noord-Brabant.

“Onderwijs moet een ontdekkingsreis voor leerlingen zijn.”

## Totaal andere benadering

Nieuw onderwijs zal aan moeten sluiten bij wat mensen willen. Onze leerlingen vragen vandaag om een andere benadering, hoewel ik twijfel of in het verleden niet ook al de behoefte bestond aan een meer persoonlijke toets in de interactie tussen leerling en docent. Kinderen van deze tijd streven meer dan ooit naar zelfverwerkelijking. Daarbij zoeken ze onderwijs dat aansluit bij persoonlijke interesses en eigen kwaliteiten. Ze willen aangesproken worden op hun eigen identiteit. Emotie is ook deel van die identiteit. We doen er – onbewust – zelfs meer beroep op dan op onze ratio: emoties zijn in de meest letterlijke zin de impulsen die onze levens in beweging brengen en houden.

Naar mijn oordeel moeten we onze energie richten op dat waar het in het onderwijs echt om gaat: goed en bijdetijds onderwijs voor leerlingen van vandaag. Indien we werkelijk mensen willen opleiden voor de maatschappij van morgen, dan zal ons onderwijs moeten veranderen. Niet langer een curriculum dat gebaseerd is op wat wij zinvol vinden, maar onderwijs dat betekenis heeft voor de leerling en hem aanspreekt op competenties die hij heeft.

Ik weet, zo gauw je over competenties begint, loop je het risico dat je beschuldigd wordt van meedoen met een hype. Daar ben ik het niet mee eens. Ik sluit me graag aan bij wat professor Johan van der Sanden zei bij de opening van de prachtige nieuwbouw – vmbo én mbo in één gebouw – in Helmond voor het Ter Kemnade College en ROC Ter Aa: “Competenties zijn die dingen waar iemand goed in is.” Dat klinkt eenvoudig, maar het vraagt om een totaal andere benadering van ons onderwijs en van de leerling.

## Ons prachtige vak

Ik pleit daarom voor onderwijs dat talenten van leerlingen de volle kans geeft en ernaar streeft leerlingen nog beter te laten functioneren in die zaken waar ze al goed in zijn. Dat onderwijs is niet alleen een verademing voor onze leerlingen, maar ook voor onze docenten. Ook zij kunnen weer gaan werken aan dat waar ze eigenlijk voor zijn opgeleid: creatief, inventief en vanuit een

voortdurende reflectie omgaan met vragen die jonge mensen dagelijks in hun onuitputtelijke nieuwsgierigheid op hun omgeving loslaten. We moeten werken in het onderwijs opnieuw inhoud geven, zodat we weer trots worden op ons prachtige vak.

## Dat we met dit project en passant ook een rol spelen in het Nederlandse onderwijsdebat, beschouwen we als een eer.

### Wetenschappelijke kaders

Bij de realisatie van dit voor ons belangrijke project hebben we voor een projectstructuur gekozen die slagvaardigheid bevordert. Een projectgroep van drie personen leidt het project inhoudelijk. Indien naast inhoudelijke zaken ook strategisch beleid gevraagd wordt, wordt de projectgroep uitgebreid met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Hiernaast functioneert een expertgroep die ons vanuit maatschappelijke en wetenschappelijke zijde van de nodige impulsen voorziet.

Ons project *De Nieuwste School* nadert het punt waarop het gerealiseerd gaat worden. Daar is een periode van intensieve samenwerking met Algemeen Pedagogisch Studiecentrum (APS) aan vooraf gegaan. In de periode januari 2003 – juni 2003 heeft de projectgroep in wekelijkse sessies met een steeds wisselend gezelschap van de kant van APS de uitgangspunten van *De Nieuwste School* uitgewerkt. We vinden het namelijk belangrijk dat we ons project niet alleen vanuit onze idealen invullen, maar dat we ook de wetenschappelijke kaders aangeven. De werkwijze in de samenwerking met APS was dat er bij elk deelonderwerp expertise van hun kant werd ingebracht: deskundigheid van mensen die op het desbetreffende deel terrein met voor ons denkproces cruciale zaken bezig waren. Zo ontstond een groeimodel op basis van de meest recente ontwikkelingen op allerlei gebieden van onderwijsinnovatie. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de publicatie van het boekje *De Nieuwste School, ontwerp voor betekenisvol onderwijs*.

### Onderwijsdebat

Met het verschijnen van dit boekwerkje is de conceptontwikkeling afgerond en gaan we, zoals gezegd, over tot realisatie van de eigenlijke school. Dat betekent nog heel wat werk, want “tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren” (Willem Elschot). Die wetten vragen om veel overleg met onze minister, de praktische bewaren om oplossingen die onze idealen niet in de weg gaan zitten, ook niet op de wat langere termijn. Dat we met dit project en passant ook een rol spelen in het Nederlandse onderwijsdebat, beschouwen we als een eer. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid vraagt van ons die rol, zeker als je een schoolbestuur wil zijn dat zich verantwoordelijk weet voor jonge mensen tussen de 12 en 18, ongeacht hun talenten.



drs. H. W. Laan  
is lid van het College van Bestuur van  
Stichting Carmelcollege te Hengelo.  
E. C. M. Uytendaal  
is adviseur Voortgezet Onderwijs bij  
KPC Groep.

“Het innovatieve  
onderwijsconcept  
*Slash 21* maakt leren  
weer leuk!”

# Van top tot teen

Gestalt-leren en *Slash 21* in  
Lichtenvoorde



**Vorm en inhoud geven aan veranderingsprocessen met een sterk innovatief karakter is geen sinecure. Vernieuwingsconcepten vragen meestal om concrete uitwerking op schoolniveau. In deze bijdrage laten we zien hoe de theorie van het Gestalt-leren een concrete vertaling heeft gekregen bij het bouwen aan een nieuwe school voor voortgezet onderwijs: *Slash 21* in Lichtenvoorde. Centrale vragen: welke keuzes zijn hierbij van belang en wat betekent dat voor de inrichting van de leeromgeving?**

Gestalt-leren is uitgewerkt in een aantal kernbegrippen zoals ‘macht’, ‘energie’, ‘tijd’ en ‘ruimte’, ‘materie’ en ‘communicatie’. In de samenleving hebben we – in verschillende verschijningsvormen en contexten – met allerlei facetten daarvan te maken. Ieder geeft er, afhankelijk van het persoonlijk referentiekader, eigen invullingen en interpretaties aan. Op basis daarvan ontstaat inzicht.

**In het Gestalt-leren ligt het primaat bij inzicht.**

### Gestalt-leren

Inzicht is een belangrijk sleutelwoord in het concept van Gestalt-leren. De fundamentele achterliggende gedachte is namelijk dat inzicht leidt tot leren en dat het geleerde leidt tot begrijpen en kunnen leggen van verbanden. De onderwijskundige bouwstenen komen voort uit drie leertheorieën:

- *constructivisme*, met ervaringsgericht en authentiek leren als centrale oriëntaties. Persoonlijke beleving, eigen inzicht en intuïtie zijn hierbij de ankers van waaruit het leren plaatsvindt;
- *cognitivism*, waarin het leren van feiten, vergaren en reproduceren van kennis centraal staan. Voorbeelden: het leren van feiten, data en formules in de zaakvakken als voorwaarde om andere opdrachten te kunnen uitvoeren;
- *behaviorisme*, met als centrale ideeën het exemplarisch leren en inslijpen van bepaalde strategieën en patronen. Voorbeelden: het inslijpen van grammaticale structuren in het moderne vreemde talenonderwijs en leren dialogeren door voor- en nadoen.

In het traditionele, reguliere onderwijs ligt het primaat van oudsher bij de cognitivistische leertheorie. In het Gestalt-leren ligt het primaat bij kennis als inzicht; het leren wordt dan ook vanuit deze invalshoek georganiseerd.

### De leeromgeving in Slash 21

Een fundamentele onderwijsvernieuwing gebaseerd op het Gestalt-leren vraagt om een aanpak van top tot teen. Een keuze voor dit concept stelt voorwaarden aan het curriculum, de begeleiding van leerlingen en de leeromgeving. Een direct gevolg van dit concept is de inbreng en keuze van leerlingen zelf en de invloed op hun eigen leren. Intrinsieke ervaring en inzicht staan daarbij centraal.

#### a) curriculum

Leerinhouden worden vertaald naar vragen en probleemstellingen waarbij eigen ervaringen en leervragen nader onderzocht worden. Dit heeft gevolgen voor de leeromgeving: deze dient niet alleen een flexibel karakter te hebben, maar ook optimale mogelijkheden voor uiteenlopende leerbronnen te bieden. Een belangrijke rol is weggelegd voor ICT, die actief zoekgedrag mogelijk maakt en leerlingen in belangrijke mate ondersteuning biedt bij het verzamelen van informatie. Dit is nodig om de intrinsieke ervaring vorm te geven en te verankeren in concrete kennis, die weer leidt tot een verandering in het weten en kunnen. Behalve het gebruik van ICT zijn uiteraard ook andere bronnen nodig, zoals methoden, allerlei vormen van buitenschools leren en... medeleerlingen.

**Durven experimenteren is misschien wel de meest basale voorwaarde en grootste uitdaging voor het slagen van innovatieve processen.**

#### b) begeleiding

Een andere wezenlijke leerbron is de docent, in het Gestalt-concept 'tutor' genoemd. Tutoren hebben niet primair een sturende rol (zoals we dat vanuit de reguliere setting in het voortgezet onderwijs kennen), maar eerder een ondersteunende en faciliterende functie. Vooral op de begeleidende kwaliteiten van tutoren wordt een groot appel gedaan. Kennis-



overdrager is slechts één van de rollen van een tutor. Daarnaast worden onderwijsassistenten ingezet. Deze hebben een ondersteunende rol bij het voorzien in leerbronnen en het ondersteunen van leerlingen tijdens hun leeractiviteiten. Ook ondersteunen zij de tutoren bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Als team zijn tutoren en onderwijsassistenten gezamenlijk verantwoordelijk voor het creëren van een optimale leeromgeving, waarin iedere individuele leerling zijn eigen leerproces kan organiseren. Binnen het team is de tutor eindverantwoordelijk voor het domein 'kennis'.

#### c) gebouw

Een flexibele leeromgeving is niet alleen van belang voor werkmateriaal en leerbronnen: ook in het gebouw moet die flexibiliteit terug te vinden zijn. Bovendien vereist samenwerken aan computers grote ruimten, waarin flexibele opstellingen mogelijk zijn. Om leerlingen de gewenste ondersteuning te bieden, heeft Slash 21 verschillende werkruimten waarin een vaste groep leerlingen haar thuisbasis heeft. Dit principe kan ook worden doorgetrokken in het samenstellen van groepen voor de verwerking van de verschillende kernconcepten.

#### Tijd en lef

Een innovatief concept is doorgaans abstract en heeft concrete uitwerking nodig. Dat is inmiddels met het bouwen aan Slash 21 wel gebleken. De zoektocht van de Stichting Carmel College en KPC Groep kost niet alleen tijd, maar vraagt ook lef. Tijd, omdat keuzes zorgvuldig moeten worden gemaakt en altijd in het perspectief van de bron (Gestalt-leren) moeten staan. Lef, omdat durven experimenteren misschien wel de meest basale voorwaarde en grootste uitdaging is voor het slagen van innovatieve processen.

# Een Sint gaat met zijn tijd mee

Onderwijsvernieuwing op **Sint**Lucas

**Sint**Lucas is een degelijke school, waar creatieve en ondernemende jonge mensen uitgedaagd worden om samen te leren en zo actief kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Het belangrijkste doel is de ontwikkeling van het vermógen om te leren, waardoor onze deelnemers zich levenslang weten te handhaven in een dynamische beroepspraktijk in de branches *communicatie en vormgeving, interieur en presentatie en vastgoed en onderhoud.*

Het nieuwe curriculum is bewust georganiseerd rond stabiele, voor lange tijd 'geldige' kennis en vaardigheden in de specifieke sector waar **Sint**Lucas voor opleidt. Waren er in het verleden evenveel curricula als docenten binnen de school, in de toekomst is er één studentgeoriënteerd curriculum, gebaseerd op vier kennisverwerkingssystemen: inzichten, vaardigheden, feiten en attitudes. Het curriculum wordt voortdurend getoetst bij het afnemende bedrijfsleven en de (HBO-)vervolgopleidingen. Studenten werken waar mogelijk in contextrijke (praktijk-)omgevingen. Het projectbureau **Sint**Lucas@work voorziet studenten van levensechte opdrachten uit het bedrijfsleven.

**Daarom wordt er niet alleen gepraat, maar is nadrukkelijk gekozen voor action learning.**

## Tijdloze waarden

Een herontwerp van het onderwijsconcept vraagt veel van de spelers op het **Sint**Lucas-veld. Het team heeft tot voor kort gewerkt zoals een team in een traditionele schoolorganisatie dat doet: als autonome specialisten, die hun liefde voor het vak graag willen overbrengen aan de deelnemers. De kwaliteit van het onderwijs was gebaseerd op de kwaliteit van ieders individuele bijdrage. Wisselingen in het docentencorps hadden daardoor veel invloed op de aard van het curriculumaanbod.

In het nieuwe onderwijsconcept vormen deze specialisten een team dat in *gezamenlijkheid* definieert wat van belang is voor de toekomst van de **Sint**Lucas-deelnemer. In teamverband dragen zij een nieuw vakmanschap over, dat het vooral moet hebben van meer tijdloze



J. M. de Ridder  
is lid van het College van Bestuur van  
**Sint**Lucas in Boxtel.

“Verplichte lectuur  
bij alle onderwijs-  
vernieuwing: *De  
Gelukkige Klas* van  
Theo Thijssen.”



waarden en van de bagage om effectief te zijn, ook in de veranderende contexten van de beroepspraktijk.

### **Pilot**

In 2002 is daadwerkelijk gestart met het herontwerp van het onderwijsconcept. Dat vraagt veel en soms moeizaam overleg. Daarom wordt er niet alleen gepraat, maar is nadrukkelijk gekozen voor *action learning*. Dat heeft concreet vorm gekregen door een groep studenten in hun laatste studiejaar te laten leren en werken in een pilotgroep. De nieuwe manier van leren is daar vanaf de eerste dag in de praktijk gebracht. De traditionele lesurentabel is hierbij volledig losgelaten.

De deelnemers van de pilotgroep stippelen aan de hand van realistische opdrachten hun eigen studieprogramma uit. Dagelijks werken zij in een goed geoutilleerde eigen ruimte zelfstandig aan de uitvoering van verschillende opdrachten. Een viertal 'experts' (docenten) begeleidt de leerprocessen, steeds op initiatief van de student. Met andere woorden: docenten hebben in het nieuwe onderwijsconcept de rol van coach, die op afroep beschikbaar is. Bedrijven en organisaties, zowel profit als non-profit, zijn als opdrachtgever of als partner nauw bij de pilot betrokken.

## De vernieuwing is als een reis waarvan het doel bekend is, de route ongeveer uitgestippeld en de bagage klaarstaat.

Het resultaat na vijf maanden pilot: zeer enthousiaste, gemotiveerde en zelfstandige studenten. De output is boven verwachting en gaat veel verder dan het leveren van een goed eindproduct. De studenten begeleiden en adviseren hun klanten, corresponderen met hen over organisatie, productie en financiën, en presenteren hun uitgewerkte ideeën en ontwerpen. Studenten leren van en met elkaar om bewust en planmatig te werk te gaan. Samen lossen zij praktische problemen bij werk en studie op: ze ondersteunen elkaar. Door de individuele verschillen en de onderlinge acceptatie daarvan groeien ze als mens en toekomstig beroepsbeoefenaar.

### **Tussenbalans**

Het vernieuwingsproces is op dit moment in volle gang. Een tussenbalans is echter wel te maken. Wat kan de nieuwe ontwikkeling tot een succes maken? Een belangrijk kenmerk van de pilot is de integrale aanpak van het primaire en secundaire leerproces. Daarnaast is het van groot belang om gedurende het gehele proces oog en oor te hebben voor kritiek en advies van derden, dat wil zeggen: externen. Dat betekent dat zowel schoolleiding als college van bestuur zich kwetsbaar durft op te stellen: vernieuwingen doorvoeren houdt nu eenmaal het risico in van onrust in de school. Verder dienen managementdevelopment en HRM speerpunten van beleid te zijn, om competenties van hoog tot laag in overeenstemming te

brenge met de ingrijpende veranderingen. Ook een herijking van de (externe) relaties zal noodzakelijk blijken: hoe verhouden we ons als onderwijsinstelling tot ouders en studenten, bedrijven, kenniscentra, collega-opleidingen, VMBO en HBO? Bijkomend voordeel is dat in een relatief kleine instelling als **SintLucas** informele relaties en lijnen een zegen kunnen zijn voor de formele leiding.

Uiteraard zijn er ook de nodige knelpunten. Een complex herontwerp legt gebrek aan competenties bloot in de verschillende geledingen, met soms weerstanden en vertragingen tot gevolg. Het blijft lastig om goed te bepalen wat je als instelling zelf doet en wat je beter kunt uitbesteden. Een ander heikel punt is de mate waarin medewerkers die de vernieuwing niet zien zitten, tegemoet kunnen worden gekomen met opleidings- en begeleidingstrajecten. Bovendien is het voordeel van een relatief kleine instelling tevens een nadeel: in een relatief kleine instelling kunnen informele relaties en lijnen de formele aansturing verzwakken.

### **Voetreis**

In studiejaar 2004-2005 start bij **SintLucas** een nieuwe generatie in een voorbereidend eerste jaar. De contouren van het jaarprogramma zijn bekend, de opdrachten geformuleerd. De vernieuwing is als een voetreis waarvan het doel bekend is, de route ongeveer uitgestippeld en de bagage klaarstaat. We gaan nu lopen en leren al lopend met en van elkaar wat de beste weg is om het doel te bereiken

# Een eigenzinnig initiatief in Utrecht

Sluiting Thorbecke College leidt tot nieuwe school: UniC

**Na de sluiting van het Thorbecke College zijn we in Utrecht gaan nadenken over een nieuw onderwijsconcept. Iets wat past bij onze tijd en onze samenleving. Met als vertrekpunt niet een bestaande school, maar onze eigen ideeën. Hoe zou onze ideale school eruit zien? Zo is UniC ontstaan. We zijn gewoon opnieuw begonnen.**

Op de eerste open dag van de nieuwe school doet niets aan een school denken. Het gebouw, de inrichting, de mensen die er werken, de kleuren en de geuren: alles is anders. De school is gehuisvest in een kantoorpand, er zijn geen klaslokalen met rijtjes tafels en schoolborden, maar open ruimtes met veel beeldschermen. Aan de muur hangen grote kleurige kunstwerken. Op ouders maakt dit alles een verpletterende indruk, het gebouw gonst van de positieve reacties en de toekomstige leerlingen nemen het meteen in bezit, en gedragen zich actief en spontaan.

Leergebieden

UniC zal in augustus 2004 van start gaan. Door de jaren heen krijgen de leerlingen een steeds grotere verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Ook hebben ze geen aparte vakken, maar twee 'leergebieden'. Dat betekent dat ze bij iedere opdracht aan meerdere vakken tegelijkertijd werken. Ze maken bijvoorbeeld een werkstuk over vulkanen. Daarbij leren ze iets over aardrijkskunde, maar ook over Nederlands. En ze leren internet te gebruiken, want daar zoek je de informatie op die je nodig hebt. De meeste kinderen werken met de computer en sommige andere maken bijvoorbeeld een werkstuk of posterpresentatie. Om twaalf uur is het pauze en daarna werkt iedereen weer van half één tot vier uur 's middags. En naast werken is er op UniC ook voldoende tijd voor sport, voor creatieve vakken en voor eigen interesses.

## Kerncurriculum

Om half negen zitten alle kinderen in hun eigen werkruimte: dat is een supergroot lokaal, waar ze de hele dag aan het werk zijn, soms samen en soms alleen. Deze groepsruimte biedt volop mogelijkheden: er kan door docenten instructie worden gegeven, er zijn stille werkplekken en er zijn groepstafels. De computers zijn voor de leerlingen in het tafelblad gemonteerd en kunnen al dan niet tevoorschijn worden getoverd (UniC heeft er voor iedere



**drs. H. K. Sluiter is voorzitter van het College van Bestuur van het openbaar voortgezet onderwijs in Utrecht. Het openbaar voortgezet onderwijs bestuurt tien verschillende scholen, verspreid over de stad Utrecht.**

“Durf en collectieve ambitie zijn noodzakelijke voorwaarden voor een succesvolle onderwijsvernieuwing.”

leerling één!). Alle leerlingen weten precies wat ze moeten doen; ze krijgen opdrachten waar ze twee weken de tijd voor hebben.

## De leerlingen hebben inspirerende docenten en begeleiders nodig.

UniC stelt zich ten doel leerlingen zo efficiënt mogelijk op te leiden voor het HAVO- of VWO-examen. Dat gebeurt onder meer door het rangschikken van leerstofblokken in leerlijnen. Hierdoor ontstaat een samenhangend programma, met de nadruk op kernconcepten en kernvaardigheden binnen ieder vakgebied. Leerstofblokken overlappen elkaar niet en kennen geen onnodige herhaling van leerdoelen. De inhoud van verschillende blokken is gebaseerd op de landelijke exameneisen. Dit is het kerncurriculum. Alles wat de leerlingen leren, wordt in dit licht geplaatst. Wat niet beslist hoeft, wordt niet gedaan. Leertijd die hierdoor overblijft, mogen leerlingen zelf invullen.

## Het team van UniC

Wat maakt het team van docenten en begeleiders op UniC zo anders? De leerlingen hebben inspirerende docenten en begeleiders nodig, mensen met veel ervaring en kennis op tal van terreinen, mensen die verbindingen kunnen organiseren, die weten wat leerprocessen zijn en hoe ze door middel van een aantrekkelijke didactiek en leeromgeving leerlingen de weg kunnen wijzen in een veelheid aan kennis en informatie. Docenten en begeleiders zijn op deze eigenschappen uitgekozen; tijdens de sollicitatieprocedure hebben ze moeten laten zien wat ze elders al hebben bereikt.

Het team van UniC heeft visie, drive en durf, en is initiatiefrijk en innovatief. Samen zijn zij in staat de school op te bouwen. Het team is door Dave Drossaert, de rector van de school, zo samengesteld dat het in staat is al het onderwijs in de jaargroep te verzorgen. Daarom is het ook belangrijk dat de teamleden onderwijskundig

wendbaar zijn. Elk teamlid is bereid en in staat om een expertrol te vervullen.

**Maar zelden durft een schoolbestuur onder ogen te zien dat het ook over en uit kan zijn met een school.**

#### Sluiten is optie

De start van een nieuwe school biedt een schoolbestuur de mogelijkheid om samen met een selecte groep experts een ideaal te realiseren en een nieuw onderwijsconcept neer te zetten.

Schooldirecteuren en schoolbesturen stoppen pas veel tijd en energie in het veranderen en ontwikkelen van scholen, als daar een directe noodzaak voor is, bijvoorbeeld wanneer de groep ouders en leerlingen verandert van autochtoon naar allochtoon. Of wanneer er meer leerlingen zijn gekomen die extra zorg en ondersteuning nodig hebben. Of wanneer het leerlingenaantal afneemt en er personele problemen ontstaan.

Vaak is het dan te laat en lukt zo'n verander- en ontwikkeltraject niet meer, niettegenstaande alle inspanningen van docenten en schoolleiding. Maar zelden durft een schoolbestuur onder ogen te zien dat het ook over en uit kan zijn met een school. Maar een school sluiten is een optie. En soms biedt dat de mogelijkheid een nieuwe school te beginnen. Niet de makkelijkste weg, wel de weg die we in Utrecht hebben bewandeld.



E. Vos, MSM

is vice-voorzitter van het College van Bestuur van het Friesland College.

“Onderwijsvernieuwing: vaak tegen de stroom of trend in je allergieën serieus nemen!”



# ‘Ik kan het en ik weet waarom’

Praktijkgestuurd leren en beoordelen op het Friesland College

Het Friesland College werkt met het onderwijsconcept ‘praktijkgestuurd leren’. Kern hiervan is dat elk leerproces start in of vanuit de praktijk. Praktijkvragen sturen het leerproces. Keuzes, ervaringen en interesses van de cursisten zijn het vertrekpunt. Iemand leert als hij daarvoor kiest. Als de situatie, de context, het probleem hem zodanig raakt en motiveert, dat hij ermee aan de slag wil, erin wil functioneren. Pas dan bestaat er de mogelijkheid van ‘transfer’. Maar wat betekent praktijkgestuurd leren voor de beoordeling?

#### Succesfactoren

In het concept ‘praktijkgestuurd leren’ zijn praktijkvragen bepalend en sturend voor elke stap in ieder leerproces. Iedere cursist krijgt de kans om vanaf de eerste dag ervaringen op te doen in praktijksituaties, om van daaruit vragen te (leren) formuleren, ambachtelijke vaardigheden te trainen, kennis te verwerven en zichzelf beter te leren kennen. Keuzes maken, reflecteren en het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten zijn voor dit proces essentieel.

Door keuzes te maken neemt een cursist verantwoordelijkheid en verbindt hij zich aan een bepaald probleem. Reflectie op het eigen (leer)gedrag en de effecten ervan voor het handelen zijn de motor van ieder leerproces. Bij het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten gaat het met name om het vermogen ‘bindingen’ aan te gaan en zelfstandig te functioneren in een sociale omgeving. Dit vermogen geldt als een van de belangrijkste succesfactoren voor een loopbaan. In tegenstelling tot ambachtelijke vaardigheden en kennis die in school en in de beroepscontext worden geleerd, ontwikkel je persoonlijke kwaliteiten vooral door in verschillende contexten te functioneren, zowel binnen als buiten de school.

**Het is van belang om vanuit verschillende invalshoeken naar het gedrag van een cursist te kijken en te onderzoeken in welke context hij iets wel of niet kan.**



### **Kwaliteit zichtbaar maken**

Op het Friesland College is de cursist actief betrokken bij zijn eigen beoordeling. Hij is verantwoordelijk voor het aandragen van 'bewijslast', toont aan dat hij 'het' kan en dat hij weet waarom. Ook de (beroeps)praktijk is actief betrokken bij de beoordeling. Bedrijven uit de regio denken mee in het operationaliseren van kerncompetenties, functioneren als opdrachtgever van prestaties en spelen een substantiële rol bij de beoordeling, die intersubjectief van aard is: het is van belang om vanuit verschillende invalshoeken naar het gedrag van een cursist te kijken en te onderzoeken in welke context hij iets wel of niet kan.

Beoordelen, toetsen gebeurt altijd om kwaliteit zichtbaar te maken. Maar de redenen hiervoor kunnen verschillend zijn. Feedback geven in een leerproces is een andere vorm van beoordelen dan het geven van een 'eindtoets'. Daarom maken we onderscheid tussen beoordelen om te leren en beoordelen om te beslissen. Beoordelen om te leren gaat over alle activiteiten die de cursist feedback geven, gericht op het geven van inhoud, richting en verdieping aan het leerproces. Beoordelen om te leren is ontwikkelingsgericht. De eigen ontwikkeling, de vergelijking met jezelf is hier het uitgangspunt. Beoordelen om te beslissen gaat over het toetsen aan een vooraf gestelde norm en is gericht op het resultaat. Beoordelen om te beslissen kent uitsluitend de uitkomsten 'geslaagd' en 'niet geslaagd'.

Het is van belang om bij het vormgeven van beoordelingssituaties het onderscheid tussen leren en beslissen te blijven maken. Het verwarren van 'ontwikkelen' met 'verzilveren' leidt tot voor de cursist onduidelijke situaties en frustrereert het leerproces. Feedback wordt dan ervaren als afrekenen en maakt de cursist kopschuw voor het maken van fouten.

### **Spannend en gericht**

Beoordelen om te leren is het proces van laten doen, ruimte geven en volgen, feedback en reflectie. De cursist wordt uitgedaagd en tegelijkertijd met rust gelaten. Hij krijgt de kans om fouten te maken en te experimenteren. Confrontaties zijn gericht op groei, presentaties zijn er om te laten zien wat je kunt en af te sluiten. Zo wordt een leerproces spannend en gericht. Op vaste momenten bespreekt de cursist aan de hand van het materiaal in zijn portfolio zijn voortgang en ontwikkeling. Aan de hand van de leer- en ontwikkelingslijnen stelt hij vast waar hij staat, wat volgende stappen kunnen zijn en of hij toe is aan een beoordeling om te beslissen: de beoordeling van de kerncompetenties die bij het leertraject horen.

## **Ook bij het beoordelen om te beslissen, ligt het initiatief en de bewijslast bij de cursist.**

Beoordelen om te beslissen is de vaststelling door deskundigen of de cursist kerncompetenties met succes toepast en voldoet aan de vooraf geformuleerde criteria. De beoordeling moet duidelijk maken of de cursist voldoende in staat is om te denken en te handelen op het vooraf beschreven niveau en of hij in staat is te reflecteren op de behaalde resultaten in situaties die kritisch zijn. Beoordelen om te beslissen richt zich uitsluitend op het resultaat. Het



is het moment van ‘verzilveren’, dat eigenlijk geen verrassingen voor de cursist meer mag opleveren. Het beoordelen om te beslissen wordt vormgegeven in *panelgesprekken*.

### Competent zijn

Een panel wordt gevormd door iemand uit de praktijk, een docent (niet de eigen coach/mentor) en een secretaris/voorzitter. Tijdens een panelgesprek wordt vastgesteld of de cursist de kerncompetenties die beoordeeld worden, effectief kan toepassen. Het ‘bewijsmateriaal’ hiervoor kan bijvoorbeeld bestaan uit afgesloten projecten en thema’s, resultaten van deelname aan kritische settings en/of assessments, geleverde prestaties en/of positieve reacties van leidinggevendenden in praktijksituaties. Ook bij het beoordelen om te beslissen, ligt het initiatief en de bewijslast bij de cursist. Hij bepaalt of hij toe is aan een beoordeling om te beslissen en hij selecteert het bewijsmateriaal uit zijn portfolio, nu voor het examendossier.

*‘Ik kan het en ik weet waarom’* is de bondigste omschrijving van competent zijn (Alex van Emst, APS). *‘Ik kan het’* is in situaties buiten de beoordeling al of niet bewezen en wordt door het panel formeel vastgesteld. *‘Ik weet waarom’* is de kern van een panelgesprek en doorslaggevend voor de beoordeling. Een negatieve beoordeling betekent dat de cursist bij de volgende ronde panelgesprekken opnieuw kan beslissen of hij het panel gaat laten zien, dat hij nu wel voldoende in huis heeft. Iedere cursist heeft gedurende zijn opleidingstijd één keer per half jaar de gelegenheid om zich aan te melden voor een panelgesprek.

Zo ontstaat een voor de cursist inzichtelijk examendossier dat als het compleet is, als de kerncompetenties en stages positief beoordeeld zijn en eventueel aanvullende toetsen zijn afgelegd, recht geeft op het diploma of op een of meer certificaten.



drs. F. Nauta  
is voorzitter van de stichting  
Nederland Kennisland en secretaris  
van het Innovatieplatform.



# Op zoek naar ruimte voor onderwijs-innovatie

## Nawoord

### Innovatie volgens Van Dale, 12e herziene druk

**innovatie** (v.) [Lat. innovatio], **1** invoering van iets nieuws; **2** nieuwigheid; **3** technische, industriële vernieuwing; dit kabinet stimuleert de innovatie in de eigen industrie onvoldoende. **innovatief** (bn.), samenhangend met, gericht op, geïnteresseerd in nieuwigheden: innovatieve ideeën. **innovatieprogramma** (o.), programma ter stimulering van innovatie. **innoveren** (innoveerde) [<Fr. innover], **1** (overg; h. geïnnoveerd) als nieuwigheid invoeren; **2** (onoverg; is geïnnoveerd) zich vernieuwen: Wolkers innoveert voortdurend.

**Deze bundel van het Netwerk Nieuw Onderwijs bevat zestien mooie, inspirerende verhalen over onderwijsinnovatie. De auteurs zijn (in tegenstelling tot mijzelf) mensen uit de praktijk, die er iedere dag voor zorgen dat hun school ‘draait’. Naast die dagelijkse hektiek slagen ze er gelukkig in om over de lange termijn na te denken, zo blijkt uit deze bundel.**

Het beeld dat uit de bijdragen omhoog komt, is vrij consistent. Alle betrokkenen ervaren het Nederlandse onderwijs als een veld in transformatie, wat vaak in crisachtige termen wordt beschreven. De ontwikkeling is

die van een traditioneel georganiseerd veld, gebaseerd op industriële principes, naar iets 'nieuws', iets wat beter past bij de kennissamenleving die we de afgelopen dertig jaar geworden zijn.

Het gaat om een inhaalslag: de samenleving is veranderd en het onderwijs holt er hijgend achteraan. Dat blijkt ook uit de statistieken. Ons land heeft op onderwijsgebied de afgelopen dertig jaar een koppositie ingeruild voor een plekje achterin de Europese middenmoot. Het opleidingsniveau van nieuwe generaties is te laag, de uitval is (met name aan de onderkant) veel te hoog, de kwaliteit van het onderwijs is niet langer excellent en de onderwijsbestedingen zijn de laagste van Europa.

### **HBO-plus**

Er is gelukkig ook goed nieuws: er is namelijk een groeiende maatschappelijke erkenning voor het belang van excellent onderwijs. Er is een brede consensus gegroeid dat de toekomst van Nederland niet ligt in delfstoffen, landbouwproductie of industriële productie, maar in het intellectuele, creatieve en ondernemende potentieel van onze bevolking. Feitelijk zijn we een land van 16 miljoen kennisfabrieken en de grote vraag is hoe we het potentieel van die fabrieken bij elkaar genomen zo groot mogelijk maken.

## **Het hoort bij het beroep van innovator dat je de omgeving overtuigt van het nut van de vernieuwing.**

Dat kan niet zonder goed onderwijs, wat zeg ik, dat kan niet zonder excellent onderwijs. Dat gaat niet alleen over een smalle top, maar ook over een brede subtop en een sterke basis. Net als in andere Europese landen zullen we ten minste vijftig procent van onze huidige generatie scholieren naar HBO-plus niveau moeten brengen en de uitval aan de onderkant drastisch terug moeten brengen.

### **Mount Everest beklimmen**

Uit de bijdragen blijkt dat er gebrek aan ruimte is voor innovatie. Veel auteurs vragen om 'radicale ingrepen'. De bestaande regelgeving wordt als te gedetailleerd en verlamd ervaren. Het onderwijsveld wordt geconfronteerd met (veel) hogere eisen uit de samenleving, maar heeft niet de ruimte om avontuurlijk te zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Het is ongeveer hetzelfde als aan een bergbeklimmer vragen om de Mount Everest te beklimmen met apparatuur en kleding uit de jaren zeventig, terwijl de top een kilometer verhoogd is en de klimmer veertig kilo extra gewicht mee moet zeulen. Dat is een recept voor veel frustraties.

Anderzijds tref ik, als relatieve buitenstaander in het onderwijsveld, iets te vaak onderwijsvernieuwers die zwelgen in de rol van lijdende leider. Zijzelf zien wel hoe het anders moet, maar de omgeving, oh die domme omgeving, die snapt er helemaal niets van en zal het ook nooit snappen. Ik heb het daar eerlijk gezegd wel mee gehad, met dat gezeur. Het hoort bij

het beroep van innovator dat je de omgeving overtuigt van het nut van de vernieuwing. Wie daar niet toe bereid is, kan beter een andere rol zoeken, bijvoorbeeld die van zeurende stuurman aan wal. Het is nogal arrogant om de personen die je wilt overtuigen op voorhand te bestempelen als mensen die het nooit zullen snappen. Geen wonder dat er niet geluisterd wordt, zou ik tegen deze 'slachtoffer-vernieuwers' willen zeggen.

## **Standaard zou ik de regel willen voorstellen dat ongeveer vijftig procent van alle innovatieve projecten hoort te 'mislukken'.**

### **Innovatiearrangement**

Een bergbeklimmer die met verouderde middelen een nog hogere Mount Everest moet beklimmen met veertig kilo extra ballast: dat is geen opwekkend beeld. Ik kan me voorstellen dat een aantal van de auteurs daar niet vrolijk van wordt en daarom vraagt om radicale systeemingenrepen. Dat spreekt me aan, mits er geen oude fouten gemaakt worden. Zelf ben ik een radicaal tegenstander van radicale hervormingen die van bovenaf opgelegd worden. Er liggen nogal wat baanbrekende schoolconcepten op het Nederlandse onderwijskerkhof die top-down ingevoerd werden, waar vele mensjaren werk en vele kamerdebatten aan verspild zijn.

Succesvolle vernieuwing begint altijd klein en komt altijd van onderaf, krijgt kritische massa, stijgt op en wordt vervolgens bestuurlijk vastgesteld als de nieuwe dagelijkse praktijk. Het radicale zit wat mij betreft in de kunst van het loslaten, in het organiseren van de bestuurlijke condities om vernieuwing van onderop te faciliteren. Noem het een innovatiearrangement. Het is een contract tussen de minister en een aantal individuele scholen, waarin de scholen de ruimte krijgen om te innoveren. Ze mogen aangeven van welke ergerlijke, absurde en hinderlijke regels ze bevrijd willen worden. Omgekeerd geven de scholen een aantal garanties die gaan over een verantwoorde besteding van belastinggeld en de kwaliteit van het geleverde onderwijs.

Maak ook samen afspraken over de definitie van succes en over het verspreiden van *best practices*. Standaard zou ik de regel willen voorstellen dat ongeveer vijftig procent van alle innovatieve projecten hoort te 'mislukken', dat wil zeggen: iets anders oplevert dan verwacht. Als dat percentage lager ligt, is er te risicoarm geëxperimenteerd. De kunst is dan wel om van die mislukkingen te leren, maar die vaardigheid is nog maar mager ontwikkeld in de publieke sector. Stel de spelregels vast in overleg met de Tweede Kamer en de Rekenkamer, zodat de vijftig procent 'mislukkingen' ook een succes zijn.

Zo'n vorm van *earned autonomy* betekent dat scholen aan het begin van de beklimming in ieder geval hun veertig kilo ballast kwijt zijn. Daarna is het aan hun inventiviteit om de andere belemmeringen naar de top te omzeilen. Ik heb er alle vertrouwen in dat ze daar dankzij vele mislukkingen uiteindelijk in gaan slagen.

## Lijst met auteurs

### **De heer P. J. H. Derikx**

vormt de Centrale Directie van Signum in 's-Hertogenbosch. Signum verzorgt primair onderwijs op tweeëntwintig scholen, waarvan één voor speciaal onderwijs en voert de directie voor de Stichting Peuterspeelzalen 's-Hertogenbosch met 34 peuterspeelzalen.  
p.derikx@signumonderwijs.nl

### **De heer B. J. F. Fransen**

is voorzitter van het College van Bestuur van Wellantcollege. Het Wellantcollege is de grootste agrarische onderwijsinstelling van Nederland met dertig vestigingen in West- en Midden-Nederland.  
bjf.fransen@wellant.nl

### **De heer drs. C. Free**

is algemeen directeur van Koning Willem I College / School voor de Toekomst en voorzitter van het Consortium voor Innovatie.  
c.free@kw1c.nl

### **De heer drs. J. Gispen**

is voorzitter van het College van Bestuur van de Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs te Utrecht (CVO) en van de Stichting Protestants Christelijk Onderwijs te Utrecht (PCOU).  
l.loef@bcou.nl

### **Mevrouw drs. A. Hamoen**

is lid van het College van Bestuur van ROC Eindhoven.  
antoINETte.hamoEN@roceindhoven.nl

### **De heer drs. C. Horsman**

is coördinator van het project Q5 (stimulering kwaliteitszorg VO).  
c.horsman@planet.nl

### **De heer drs. R. van Kerkvoorden**

is senior consultant bij CBE Consultants te Amsterdam.  
r.vanKerkvoorden@cbe.nl

### **De heer drs. R. H. A. M. Kraakman**

is voorzitter van de Raad van Bestuur van Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). OMO is het schoolbestuur van 45 scholen voor voortgezet onderwijs in Noord-Brabant.  
bestuur@omo.nl

### **De heer drs. H. W. Laan**

is lid van het College van Bestuur van Stichting Carmelcollege te Hengelo.  
laan@carmel.nl

### **De heer drs. L. Lenssen**

is voorzitter van het College van Bestuur van ROC ASA en voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs te Utrecht (CVO); initiator van het Netwerk Nieuw Onderwijs.  
llenssen@asa.nl

### **De heer W. P. Littooi**

is bestuursmanager van CVO Rotterdam e.o. CVO Rotterdam is een schoolvereniging voor Voortgezet Onderwijs met 11 scholen in en om Rotterdam, ruim 45 vestigingen en 22.000 leerlingen.  
wp.littooi@cvo.nl

### **De heer drs. F. Nauta**

is voorzitter van de stichting Nederland Kennisland en secretaris van het Innovatieplatform.

### **Mevrouw J. M. de Ridder**

is lid van het College van Bestuur van SintLucas in Boxtel.  
j.de.ridder@sintlucas.nl

### **De heer drs. S. Slagter**

is voorzitter van het College van Bestuur van Scholengroep Christelijk Onderwijs Zwolle / Kampen / Dronten. Scholengroep Christelijk Onderwijs bestaat uit acht scholen voor Voortgezet Onderwijs en twee scholen voor Praktijkonderwijs.  
s.slagter@agnietencollege.nl

### **Mevrouw drs. H. K. Sluiter**

is voorzitter van het College van Bestuur van het openbaar voortgezet onderwijs in Utrecht. Het openbaar voortgezet onderwijs bestuurt tien verschillende scholen, verspreid over de stad Utrecht.  
rsluiter@bcvo.nl

### **Mevrouw E. C. M. Uytendaal**

is adviseur Voortgezet Onderwijs bij KPC Groep.  
e.uytendaal@kpcgroep.nl

### **De heer prof. dr. M. Vermeulen**

is directeur van het Ruud de Moor Centrum voor professionalisering van onderwijsgeevenden (Open Universiteit Nederland). Tevens is hij hoogleraar onderwijssociologie en Academic Director van de school voor strategisch onderwijsmanagement van de Tias Business School.  
marc.vermeulen@ou.nl

### **Mevrouw E. Vos, MSM**

is vice-voorzitter van het College van Bestuur van het Friesland College.  
l.vos@fcroc.nl

### **De heer dr. C. M. Wigmans**

is voorzitter van College van Bestuur van Scope Scholengroep, Alphen aan den Rijn e.o. cwi@ghlyceum.nl

## Colofon

Deze uitgave is tot stand gekomen op initiatief van het Netwerk Nieuw Onderwijs. De auteurs van de artikelen in deze bundel zijn allen actief bij dit Netwerk betrokken.

Uitgave: Netwerk Nieuw Onderwijs  
© 2004 Netwerk Nieuw Onderwijs

Het copyright van de afzonderlijke teksten berust bij de individuele auteurs. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, tenzij met vermelding van auteur en bron.

Redactie en samenstelling: Martin Slagter (  Tekstproducties, Tiel)

Eindredactie: Leo Lenssen

Omslag en boekverzorging: Via Traiectum/Erik Uitenbogaard (BNO)

Drukwerk: drukkerij Practicum, Soest

Foto's: ter beschikking gesteld door de auteurs

Foto omslag: deelnemers ROC ASA Toerisme Amsterdam, foto Erik Uitenbogaard

Datum: voorjaar 2004

Oplage: 3.500

ISBN 90-76738-08-4