



TERUG NAAR DE BEDOELING VAN HET ONDERWIJS

# Duurzame innovaties van binnenuit

De wereld verandert, het onderwijs verandert mee. Maar wie bepaalt wat er moet veranderen en op welke wijze? 'Eigenaarschap' is een kernbegrip. Bestuurders, schoolleiders en leerkrachten moeten de weg naar verandering gezamenlijk inslaan. Samen op expeditie.

DOOR JAN DE JONGE EN GERT-JAN EGBERINK

**L**eerkrachten moeten hun verantwoordelijkheid nemen bij de regie van veranderingen, zo wordt vaak gezegd. Maar hoe doe je dat als er een kloof bestaat tussen de werkvloer (de leerkrachten die de ideeën hebben) en de top (de beleidsmakers en managers die over de middelen beschikken om de ideeën mogelijk te maken)? We zien dat een toenemend aantal leerkrachten hun ideeën en methoden delen op Twitter, Youtube, Pinterest en andere sociale media. Ook op allerlei onderwijscongressen worden ze uitgenodigd om

hun vernieuwende ideeën voor het voetlicht te brengen. Aan de ene kant is dit een goede ontwikkeling, maar aan de andere kant kan daardoor ook een nieuwe kloof ontstaan: die tussen de innovatieve leerkrachten en hun 'gewone' collega's. De pionierende leerkrachten worden door professionele onderwijsvernieuwers op handen gedragen, maar binnen hun eigen organisatie nemen ze soms een geïsoleerde positie in, waardoor duurzame verbeteringen moeilijk tot stand komen.

## DE SCHOOL ALS VERDRAAIDE ORGANISATIE

Iedereen is het er wel over eens dat de leerling centraal moet staan in ons onderwijs. Toch is het soms lastig dit in de praktijk waar te maken. Leerkrachten klagen dat ze het drukker hebben met allerlei van bovenaf opgelegde verplichtingen, dan met lesgeven. Schoolleiders moeten zich aan het beleid van het bestuur houden, bestuurders zijn gebonden aan Den Haag. Beleidsmakers en inspecteurs staan vaak zo ver af van de dagelijkse praktijk dat zij zich vooral richten op cito-scores en andere opbrengstindicatoren in plaats van dat ze in gesprek gaan met leerkrachten en leerlingen.

In zijn boek *Verdraaide Organisaties* (2012) laat Wouter Hart zien hoe het komt dat onderwijsfunctionarissen zich steeds meer op de 'systeemwereld' zijn gaan richten. Hij presenteert daarvoor een model dat bestaat uit drie cirkels: de bedoeling, de leefwereld en de systeemwereld. De middelste cirkel is de bedoeling. Deze hoort antwoord te geven op de vraag: waarom doe je de dingen die je doet? De tweede cirkel noemt Wouter Hart de leefwereld. Dit is de wereld zoals wij die in het hier en nu kunnen waarnemen. In het onderwijs is dat met name dat wat er 'in de klas' gebeurt: de contacten tussen leerkracht en leerlingen en tussen leerlingen onderling. De buitenste cirkel is de systeemwereld. Om er voor te zorgen dat ons werk in de leefwereld goed verloopt, hebben we een wereld er omheen gecreëerd die iets zegt over het hier en nu zonder dat hij dat hier en nu werkelijk kent.

De systeemwereld is de afgelopen decennia steeds manifester geworden in het onderwijsveld: doelen die je moet realiseren, procedures waar je je aan moet houden, Cito-toetsen die een goede score moeten opleveren, audits die goed moeten verlopen, schoolplannen die op tijd klaar moeten zijn, formats en vragenlijsten die meermalen per jaar moeten worden ingevuld, pest- en andere protocollen die moeten worden nageleefd, administratie die moet worden bijgehouden, enzovoort. Hierdoor worden, zo zegt Hart, de aandacht en de denkrichting van de organisatie verschoven van de leefwereld (dat wat er in de klas gebeurt) naar de systeemwereld. Uiteindelijk wordt ook de leerkracht verleid om diens interesse beetje bij beetje te verleggen van de leerling naar het interne systeem en alle afspraken die daaromtrent gemaakt zijn omdat hij op die systeemwereld wordt afgerekend. Pas als de systeemwereld af is, wordt weer aandacht gegeven aan de leefwereld. Wouter Hart spreekt daarom over 'verdraaide organisaties'.

Natuurlijk is het goed dat er een inspectie is, want geen enkel kind verdient een zwakke school of een zwakke leerkracht. En protocollen en formats kunnen heel handig zijn om zaken voor elkaar te krijgen. De vraag is echter: waar ligt de focus? Denkt jouw school vanuit de systeemwereld of vanuit de bedoeling? Kortom: staat het kind centraal of gaat het vooral om cijfers, protocollen en formats? Klopt het bij jou of werk je in een 'verdraaide organisatie'?

## DE BEDOELING VAN ONS ONDERWIJS

Als we eens terug zouden gaan naar de bedoeling, en even niet doen alsof er geen protocollen, audits, Cito-toetsen en al die andere systemen zouden zijn, hoe zou het onderwijs er dan uitzien?

Volgens de Nederlandse hoogleraar orthopedagogiek Luc Stevens bepaalt de kwaliteit van de interactie de kwaliteit van het onderwijs. Daarover zegt hij: "Een goed pedagogisch klimaat in een groep of in een school is niet te waarborgen door procedures, afspraken of regels. Afstemming van het handelen op de behoefte op dit moment is essentieel. De ene keer wacht je af, terwijl het de volgende keer nodig is om in te grijpen. Pedagogische tact bepaalt de kwaliteit van de interactie en daarmee de kwaliteit van de school."

## De bedoeling van ons onderwijs ligt in de ontwikkeling van kinderen en is niet in afspraken, regels, cijfers en formats te vangen

Hoogleraar filosofie en onderwijspedagoog Gert Biesta geeft de bedoeling van onderwijs weer in drie 'doeldomeinen'. *Kwalificatie*: het verwerven van kennis en vaardigheden. *Socialisatie*: je verbinden met tradities, bekendmaken met 'manieren van doen'. *Subjectivering*: vorming van de persoon naar volwassenheid. In een recent interview zegt hij: "Ik probeer het denken over onderwijs te vernieuwen, ik wil laten zien dat het gaat om meer dan om kennis of om vaardigheden. Cijfers en ranglijsten creëren een schijnzekerheid. Ik voel me soms een roepende in de woestijn. Jaap Dronkers en andere 'ranglijstdenkers' zeggen: er is wel méér dan meten, maar de beleidsmakers zijn daar niet in geïnteresseerd." En: "Evidence-based benaderingen zijn in die zin veel te simplistisch omdat ze niet uit een brede kijk op het onderwijs voortkomen. En het uiteindelijke oordeel over wat pedagogische gezien wenselijk is, ligt mijns inziens bij de docent, niet bij de wetenschap of het beleid." Ervaringsdeskundige Tjil Koenderink (hoogbegaafd en onderpresteerder in het onderwijs) gaat in zijn presentatie 'wat is het doel van het onderwijs?' ook in op de bedoeling: we willen dat onze kinderen produceren en leren door te ervaren en te onderzoeken, we willen dat onze kinderen iets bijdragen en van betekenis zijn, en we willen dat onze kinderen gelukkig worden en een persoonlijke ontwikkeling kunnen doormaken tot wie ze zijn.

Als je naar deze deskundigen luistert, dringt de conclusie zich op dat ons huidige systeem niet deugt, omdat het domweg niet aansluit op de bedoeling. De bedoeling van ons onderwijs ligt in de ontwikkeling van kinderen en is niet in afspraken, regels, cijfers en formats te vangen.

## EEN FALEND SYSTEEM

Veel onderwijsveranderingen in de afgelopen decennia zijn geïnitieerd door de overheid, uitgevoerd door de besturen en gecontroleerd door de inspectie. Denk aan de Weer Samen naar School, de Basisvorming, de Tweede Fase en recent het Passend onderwijs. Pas in de laatste plaats werden de leerkrachten daarbij betrokken: zij hadden de taak om de veranderingen in de praktijk te brengen. Eigenaarschap is de term die daarvoor

te kust en te keur werd gebruikt. Maar hoe kun je eigenaar zijn van veranderingen die door anderen zijn bedacht en ontwikkeld? Wouter Hart laat zien dat top-down veranderingen leiden tot uitdijende systemen, waardoor de professionals (leerkrachten) steeds meer uitvoerders van regels worden, wat ten koste gaat van hun eigenaarschap. De kwaliteit neemt hierdoor eerder af dan toe.

Van der Bolt en anderen (2006) hebben onderzoek gedaan naar de geschiedenis van onderwijsinnovaties en stellen vast dat deze niet erg succesvol zijn geweest. Als een van de belangrijkste redenen geven zij aan dat deze innovaties door anderen, buiten het onderwijs, zijn bedacht en dat leerkrachten niet betrokken zijn geweest bij de vernieuwing. Dit beeld wordt bevestigd door recent onderzoek van McKinsey & Company (2012). Ook zij concluderen dat de onderwijsvernieuwingen van de laatste decennia in ons land niet voor beter onderwijs hebben gezorgd. Om het onderwijs in Nederland van 'goed' naar 'beter' te brengen is een professionalisering van de leerkracht nodig en moeten leerkrachten en schoolleiders samen werken aan verbeteringen. Marco Snoek laat in zijn proefschrift *Developing teacher leadership and its impact in schools* (2014) zien dat scholen hun innovatiecapaciteit eigenlijk alleen maar kunnen vergroten door de cruciale rol van leerkrachten bij innovatieprocessen te erkennen en de innovatiecapaciteit van leerkrachten te stimuleren.

Als je ons onderwijssysteem ziet als een piramide zoals Kneyber en Evers doen in hun boek *Het Alternatief* (2013) dan lijkt het alsof de beslissingen worden genomen door de mensen die het verst van de praktijk afstaan. Die beslissingen vinden hun weg naar beneden tot ze uiteindelijk bij de leerkrachten terecht komen. Zij mogen vervolgens uitvoeren wat bovenin bedacht is. Als je daar logisch over nadenkt, is dit heel raar, want wie weten naast de ouders en het kind het beste wat er nodig is? Zijn dit niet juist de leerkrachten?

#### SAMEN OP EXPEDITIE

De bovengenoemde publicaties wijzen in dezelfde richting: om duurzame innovaties in het onderwijs te bewerkstelligen moeten leerkrachten meer zeggenschap krijgen over het beleid van de school. In hun boek *Het Alternatief* draaien Kneyber en Evers het systeem - de piramide - letterlijk om en zetten de leerkrachten bovenaan in een alternatief systeem van collectieve autonomie voor leerkrachten. In het huidige systeem leggen de leerkrachten verantwoording af naar boven en in het omgekeerde systeem leggen juist alle lagen verantwoording af aan de leerkrachten. Dit betekent dat leerkrachten meer autonomie krijgen en beslissingen kunnen nemen op gebieden als: benoemen en evalueren van collega's, vaststellen van het budget, het curriculum, de doelen, het schoolrooster en andere. Moeten we de bevoegdheden en middelen dus bij de leerkrachten leggen? Het systeem op de kop zetten, zoals Kneyber en Evers bepleiten? Dat is maar de vraag.

## De volgende masters haal je bij Hogeschool Rotterdam

- ▶ Master Begeleidingskunde (incl. Leergang Supervisie & Coaching) \*
- ▶ Master Management en Innovatie (incl. VO Management) \*
- ▶ Master Leren en Innoveren
- ▶ Master Pedagogiek

\* Bezoek de speciale informatieavonden in Beurs-WTC

- ▶ 23 juni: Master Begeleidingskunde
- ▶ 24 juni: Master Management en Innovatie

Voor al deze masters kun je de lerarenbeurs aanvragen

[hr.nl/master](http://hr.nl/master)

**overtref** jezelf

Instituut voor  
Sociale Opleidingen  
**Masteropleidingen**







Edith Hooge waarschuwt in haar essay *Hoge verwachting, vrije uitvoering, stevige sturing* ervoor “dat met de op zichzelf mooie beweging van meer professionele ruimte voor leraren het primaat van onderwijsbestuur vooral bij leraren (onderwijsprofessionals) komt te liggen. Dat zou ongewenst zijn: onderwijsprofessionals hebben de waarheid niet in pacht over wat goed (of geweldig) onderwijs is en ook geen alleenrecht op het vormgeven ervan (...) Maar als leraren hun professionele ruimte opeisen, dan geldt ook: adelplicht en dan moeten onderwijsbestuurders - en breder: de samenleving en de politiek - erop kunnen vertrouwen dat leraren professioneel en kwalitatief hoogwaardig werk leveren en voor blijvende verbetering en vernieuwing zorgen. Zijn leraren hiertoe in staat en bereid dit samen met anderen (collega's, direct leidinggevend, staf) te doen en willen zij elkaar en zichzelf de maat nemen? Lukt het leraren om hun - nu nog vaak vrijblijvende individuele autonomie - om te zetten in collectieve autonomie zonder te vluchten in zelfgemaakte regels, protocollen en handreikingen?”

Wij denken van niet. Het systeem op de kop zetten zou betekenen dat je de waarde van bestuurders en schoolleiders ontkent. Hans de Bruijn laat in *Managers en professionals* (2008) zien dat slecht management een probleem is (“kan verworden tot een kracht die slechts tot deprofessionalisering en bureaucratie leidt en geen toegevoegde waarde voor de professie heeft”), maar dat goed management een oplossing biedt voor problemen die professionals zelf niet willen of kunnen oplossen.

Professionals koesteren hun autonomie, waardoor samenwerking en professionele controle onvoldoende tot stand komen. Autonomie kan gemakkelijk verworden tot geslotenheid. En ook ziet de individuele professional niet altijd de collectieve gevolgen van zijn gedrag, aldus De Bruijn. Een ander gevaar van een aanpak waarin de leerkracht leidend is en bestuurders en managers slechts faciliterend zijn, is dat de eerder gesignaleerde kloof tussen innovatieve leerkrachten en hun ‘gewone’ collega's nog verder zal toenemen. Bovendien vinden wij dat leerkrachten zich moeten kunnen focussen op de bedoeling van hun vak: onderwijs. Wij pleiten daarom voor een alternatieve aanpak: niet top-down, niet bottom-up, maar in cocreatie.

## Hoe kun je eigenaar zijn van veranderingen die door anderen zijn bedacht en ontwikkeld?

Effectieve veranderingen hebben in onze opvatting het karakter van een expeditie: innoveren en vernieuwen, niet door van bovenaf te bepalen wat er moet gebeuren, maar veranderen van binnenuit door op onderzoek uit te gaan, nieuwe dingen te ontdekken en door te voeren in de dagelijkse praktijk. Samen

met leerkrachten onderzoeken hoe ze hun ambities kunnen realiseren en zich voortdurend kunnen verbeteren, door samen te werken en zich open te stellen voor de buitenwereld. Samen met bestuurders en schoolleiders zoeken naar een nieuwe balans tussen sturen en loslaten. Versterken van het samenspel tussen bestuurders, schoolleiders en leerkrachten, je bent immers met elkaar verantwoordelijk voor het klimaat en de cultuur binnen de school en voor de kwaliteit van het onderwijs.

### NEEM JE VERANTWOORDELIJKHEID

Om dit mogelijk te maken is een fundamentele verandering in denken en handelen nodig: bij beleidsmakers, bestuurders en schoolleiders moet het besef ontstaan dat leerkrachten veel meer invloed moeten hebben op het beleid. Immers, onderwijs draait om de interactie tussen leerkracht en leerling en de leerkracht wordt in de klas dagelijks geconfronteerd met de effecten van het beleid. Als dat besef er eenmaal is, zullen de beleidsmakers, bestuurders en schoolleiders hun middelen, tijd en energie ten dienste van de leerkrachten moeten inzetten. Als wij ons realiseren dat leerkrachten een belangrijke stem moeten hebben in het bepalen van de doelen voor de komende periode en bij het inzetten van de middelen, dan kunnen duurzame onderwijsverbeteringen tot stand worden gebracht, waarin we alle kinderen bereiken en tot een lerende cultuur komen.

Juffen en meesters maken elke dag het verschil in het leven van kinderen. Gelukkig wordt het belang van goede leerkrachten steeds vaker als succesfactor genoemd voor goed onderwijs. En steeds meer leerkrachten, onderwijsveranderaars en andersdenkenden verenigen zich om het onderwijs beter te maken. Wij pleiten voor verandering van binnenuit, door een creatief samenspel van bestuurders, schoolleiders en leerkrachten.

We dagen beleidsmakers en besturen uit om leerkrachten serieuzer te nemen dan ooit te voren. We dagen leerkrachten uit om als collectief op te staan en samen met collega's aan de slag te gaan. Wij dagen schoolleiders uit om hier de noodzakelijke verbindende rol in te vervullen. Zet innovatie op de agenda. Discussieer samen over kernvragen als: welke doelen willen wij dit jaar realiseren? bereiken we daarmee al onze leerlingen? wat hebben wij als leerkrachten nodig om dit waar te maken? Als het samen lukt om dat ene doel op te agenda te zetten of dat ene kind te bereiken waar we al zolang over praten, dan is de eerste stap gezet.

Wij geloven dat elke kleine verandering een grote verandering in beweging kan zetten. De boodschap aan beleidsmakers en inspecteurs: heb vertrouwen in de scholen. De boodschap aan bestuurders: betrek de schoolleiders en leerkrachten er bij. De boodschap aan schoolleiders en leerkrachten: wacht niet op de bestuurders en managers maar start de expeditie!

#### Bronnen

1. G.J.J. Biesta: The beautiful risk of education, Paradigm Publishers, Boulder Co 2014.
2. L. van der Bolt et al: De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties - Een verkenning op basis van literatuur, Sardes Utrecht 2006.
3. H. de Bruijn: Managers en professionals - over management als probleem en als oplossing, Academic Service, SDU Den Haag 2008.

4. W. Hart: Verdraaide organisaties - terug naar de bedoeling, Kluwer Deventer 2013.
5. E. Hooge: Hoge verwachting, vrije uitvoering, stevige sturing. Een essay over onderwijsbestuur, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Den Haag 2014.
6. R. Kneyber en J. Evers (red.): Het alternatief - weg met de afrekencultuur in het onderwijs! Boom, Amsterdam 2013.
7. T. Koenderink: Wat is het doel van het onderwijs? Presentatie Novolo, www.hoog-begaafd.com.
8. McKinsey&Company: How the world's most improved school systems keep getting better, <http://mckinseysociety.com> 2012.
9. McKinsey&Company/Stichting van het Onderwijs: Het Nederlandse onderwijs - beter dan we denken, maar niet zo goed als we willen, <http://www.deisbo.nl> 2012.
10. C. Schoor: Pleidooi voor de virtuele leraar, interview met Gert Biesta, [www.didactiefonline.nl](http://www.didactiefonline.nl).
11. B. Scheurs, W. Kicken en M. Kieboom: Onderwijsvernieuwing door pionierende leraren, in: *Onderwijsinnovatie* maart 2014.
12. L.M. Stevens (red.): *Zin in School*, CPS, Amersfoort 2004.
13. M. Snoek: Developing teacher leadership and its impact in schools, academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam 2014.

JAN DE JONGE IS PARTNER VAN NIEUWORGANISEREN.NL EN INITIATIEFNEMER VAN EXPEDITIELEERKRACHT.NL, VAN WAARUIT HIJ MEEWERKT AAN DUURZAME VERANDERINGEN, BIJ VOORKEUR SAMEN MET ALLE BETROKKENEN. GERT-JAN EGBERINK IS DIRECTEUR VAN OBS DE LINDE IN OLDENZAAL EN OBS GLANERBRUG ZUID IN ENSCHEDE. BIJ STICHTING CONSENT IS HIJ PROJECTLEIDER SCHOOL VOOR DE TOEKOMST.


Arbocatalogus PO  
werken met gezond verstand

## OPLOSSINGEN VOOR ARBO-KNELPUNTEN

Via de Arbocatalogus PO kan iedereen die werkt in het primair onderwijs informatie en praktische oplossingsrichtingen vinden over arbeidsomstandigheden.

De oplossingen zijn goedgekeurd door Inspectie SZW en de sociale partners in het primair onderwijs.

HEEFT U HET ONTRUIMINGSPLAN AL EEN KEER IN DE PRAKTIJK GETEST?

> ARBOCATALOGUSPO.NL

