



HOE BRENG JE ALS SCHOOLLEIDER ALLE RECENTE ONTWIKKELINGEN BIJ ELKAAR IN

# een samenhangend plan

TEKST EN BEELD MACHIEL KARELS EN GERARD BEL

## AANLEIDINGEN

Er is momenteel volop dynamiek in het onderwijs. Scholensluitingen, leerachterstanden, geld in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs en de subsidieregeling 'Schoolkracht'. Genoeg redenen om als schoolteam een pas op de plaats te maken en te reflecteren op de huidige dynamiek.

Een dergelijke reflectie resulteert in vier hoofdvragen:

1. De twee perioden van **scholensluiting en afstandsonderwijs**. Welke inzichten hebben die ons opgeleverd?
2. De **discussie over 'leerachterstand'** en mogelijke opgelopen vertraging. Welke positie nemen we daarbij in als schoolteam?
3. Het **Nationaal Programma Onderwijs** waarmee 8,5 miljard euro naar de scholen toe komt. Hoe kijken we aan tegen de vraag om reparatie versus innovatie?
4. De **subsidieregeling 'Schoolkracht'** waarvoor 4.700 scholen een plan hebben opgesteld en waarvan 95% is uitgeloot. Hoe gaan we dit plan alsnog uitvoeren in de huidige situatie?

In dit artikel bespreken we deze aanleidingen en brengen we ze met elkaar in verband middels een richtinggevend kader en een reflectie-instrument.

### 1. Scholensluiting

De **onhoudbaarheid** van het huidige onderwijssysteem is door de scholensluitingen meer zichtbaar dan ooit. Na twee perioden van thuisonderwijs zien we dat verschillen tussen leerlingen zijn

toegenomen.<sup>1</sup> Dat is uiteraard een onwenselijke ontwikkeling. Het laat aan de andere kant ook zien dat lesgeven een vak is waarbij de pedagogische en didactische expertise van leraren fundamenteel is. De waardering voor leraren is hierdoor toegenomen en dat is een mooie ontwikkeling.

Het **leerstofjaarklassensysteem** wringt tegenwoordig nog meer dan het al deed. En dat is door de scholensluiting extra duidelijk geworden. Het gaat er in de basis van uit dat alle leerlingen in hetzelfde tempo zich dezelfde stof eigen maken. Omdat dit niet lukt, wordt er voor sommige kinderen wat stof geminimaliseerd en voor andere kinderen wordt verrijking gerealiseerd. Gechargeerd is het echter onderaan de streep voor veel kinderen toch 'vandaag bladzijde 65, dus morgen bladzijde 66'. En ja, als de scholen dan een tijdje dicht zijn, is er vanuit dat perspectief natuurlijk een 'leerachterstand'. De scholensluiting heeft laten zien dat er behoefte is aan een meer **flexibel organisatie-model**, waarbij de verschillen tussen leerlingen uitgangspunt zijn, in plaats van dat de gemiddelde leerling als norm wordt gesteld.

Er is behoefte aan een meer flexibel organisatie-model met de verschillen tussen leerlingen als uitgangspunt.

## 2. Discussie leerachterstand

De term 'leerachterstand' wordt de laatste tijd naar aanleiding van de scholensluiting veelvuldig gebruikt. Opvallend genoeg komt dit vooral in beleidsstukken voor. Enerzijds is er namelijk het perspectief van de gemiddelde leerling die in een bepaalde tijd een zekere hoeveelheid lesstof tot zich kan nemen. Door de scholensluiting is dat cognitieve leerproces (mogelijk) vertraagd en kun je spreken over een leerachterstand. Dat geldt overigens met name voor de leerlingen die vanwege hun thuissituatie toch al minder kansrijk in het onderwijsproces staan. Het andere perspectief is de **brede ontwikkeling** van de leerlingen. Door de scholensluiting hebben ze juist op allerlei andere dan cognitieve gebieden veel geleerd. En zelfs over inhoudelijke vakken hebben veel leerlingen van alles geleerd. Alleen wellicht niet precies datgene wat in het methodeboek van het betreffende leerjaar staat. Hoe kijk je hier als schoolteam tegenaan?

Hierbij is enige relativering ook van belang. Een factor die een rol speelt bij de ontstane verschillen is de sociaaleconomische achtergrond van de leerlingen. Er zit nogal een verschil tussen een quarantaineperiode op een boerenbedrijf en een op de twaalfde

verdieping van een flat. De scholensluiting heeft de kansenongelijkheid op deze manier eerder vergroot dan verkleind. Ook dit vraagt om een herinrichting van het systeem.

De discussie over het begrip 'leerachterstand' brengt je ook meteen bij wat de **kern van onderwijs** is of zou moeten zijn. Gaat dit over smalle opbrengsten of over brede ontwikkeling? Lesgeven is een proces waarbij je feitelijk door een bril kijkt met twee verschillende glazen. Door het ene glas zie je de lesinhouden die het kind zich eigen moet maken, door het andere glas zie je welke pedagogische doelen je bereikt met de manier waarop het kind aan deze doelen werkt. Je kunt ervoor kiezen om door één glas te kijken, maar dan is het niet meer mogelijk om diepte te zien. Het blijft dus van belang om pedagogiek en didactiek niet tegen elkaar uit te spelen.

## 3. Nationaal Programma Onderwijs

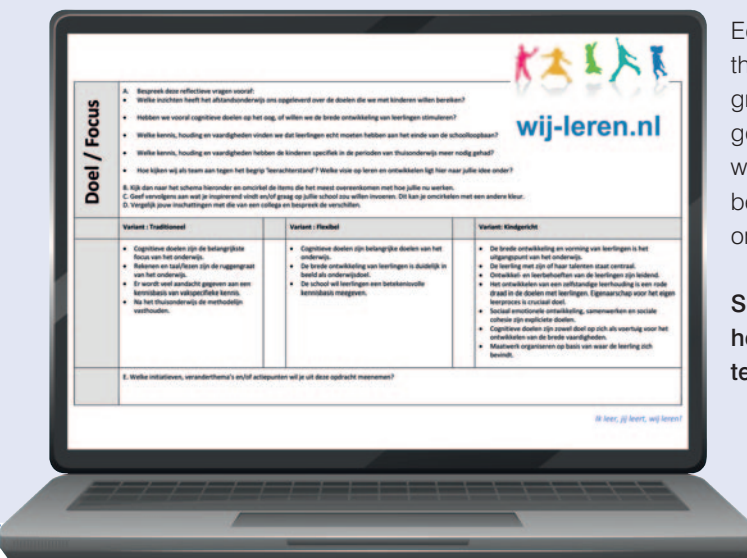
Eind februari maakte minister Slob bekend dat er een enorme zak geld naar de scholen toe komt in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs<sup>2</sup>. De hoogte van de bedragen is nog niet bekend op het moment dat we dit schrijven, maar het is duidelijk dat het om substantiële bedragen gaat. Hoewel het om **inciden-**

Lesgeven is een proces waarbij je door een bril kijkt met twee verschillende glazen.

## Download het Reflectie-instrument

Bij dit artikel hoort een reflectie-instrument in de vorm van acht werkbladen met reflectieve vragen. Voor elke dimensie van het onderwijs is er een werkblad met vragen die met het team doordacht kunnen worden.

Dit instrument zorgt voor reflectie op afstandsonderwijs in relatie met de keuzes voor schoolontwikkeling. Tevens worden verbanden gelegd met de regeling 'Schoolkracht' en het Nationaal Programma Onderwijs.



Een klein team kan teambreed elke keer een thema doordenken. Bij een groot team zou er in groepen of middels bijvoorbeeld een carousel gewerkt kunnen worden. Deze werkwijze levert wegwijzers op voor het schoolplan. Dit kan ook bestuursbreed overzicht geven over de schoolontwikkeling van de scholen van een bestuur.

Scan de QR-code om het reflectie-instrument te downloaden.



Scan me

**tele** middelen gaat, speelt voor elke schoolleider de vraag: hoe kan deze impuls bijdragen aan **duurzaam succes** van mijn school en de onderwijskwaliteit?

Om die reden wordt er bij het opstellen van het beleid voor de komende tijd meer dan ooit gekeken naar de langere termijn: Waar moet het naartoe? Wat moet het onderwijs van de komende jaren opleveren en in welke termen definiëer je dat dan?

De oorspronkelijke insteek van het Nationaal Programma Onderwijs is met name het repareren van leerachterstanden. Daarnaast is dit natuurlijk een prachtige kans om het geld mede te gebruiken voor structurele vernieuwing van het onderwijsbestel. Ook de PO-Raad wil niet alleen reparatie, maar ook innovatie. Allerlei recente beleidsstukken van de overheid roepen daarnaast op tot een herziening van het onderwijsbestel, zoals 'De Toekomst van ons onderwijs'.<sup>3</sup> Het is dus zaak om te analyseren waar er 'schade' is opgelopen, hoe dit gerepareerd kan worden en welke structurele verbeteringen er doorgevoerd kunnen worden.

## 4. Schoolkracht

De subsidieregeling Schoolkracht<sup>4</sup> wil schoolleiders en leraren ondersteunen met hun schoolontwikkeling. Het doel is dat scholen lerende, professionele organisaties worden én blijven en duurzame schoolontwikkeling in het funderend onderwijs wordt versterkt. Het plan voor schoolontwikkeling moet gericht zijn op één of meerdere van de volgende thema's: verbeteren onderwijskwaliteit;

omgaan met leraren- en schoolleiderstekort; kansen(on)gelijkheid; digitalisering. Veel scholen hebben tijd en soms ook geld besteed aan het opstellen van een dergelijke subsidieaanvraag, terwijl 95% van die aanvragen nu ongelezen is uitgeloot. Inhoudelijk sluiten de thema's uitstekend aan bij de doelstellingen van het Nationaal Programma. Het ligt dus erg voor de hand om het plan voor Schoolkracht hiervoor te hergebruiken en hierop uit te lijnen.

## Hergebruik het plan 'Schoolkracht' voor het Nationaal Programma Onderwijs.

### ONDERWIJSKWALITEIT: GEZAMENLIJK VERLANGEN

Het uitwerken van een schoolvisie is het beantwoorden van de vraag: Hoe willen wij dat onze leerlingen de school aan het einde van hun schoolloopbaan verlaten? Welke kennis, houding en vaardigheden willen wij dat ze op dat moment laten zien? Dit is feitelijk het gezamenlijk verlangen van de school. Dit is daarmee tevens het ijkpunt waaraan alle ontwikkelingen gerelateerd moeten worden. Als iets niet bijdraagt aan dit gezamenlijke verlangen, waarom zou je het dan doen?

Als bijlage bij dit artikel is een download beschikbaar met een uitgewerkte opdracht om als team te doen en zo het gezamenlijk verlangen vast te stellen.

### VAN GEZAMENLIJK VERLANGEN NAAR RICHTINGGEVEND KADER

Dit gezamenlijk verlangen is dus het startpunt om naar de huidige dynamiek te kijken en om dit in verbinding te brengen met

Dimensies van Onderwijs			
	Leerstofgericht		Kindgericht
Doel   focus	Leerstof	← →	Brede ontwikkeling
Pedagogiek	Sturen	← →	Coachen
Didactiek	Compenseren	← →	Activeren
Leerstof	Gestandaardiseerd	← →	Betekenisvol
Organisatievorm	Klassikaal	← →	Flexibel
Differentiatie	Convergent	← →	Eigen leerlijn
Toetsen	Summatief	← →	Formatief
Rapportage	Standaard rapport	← →	Portfolio
Cultuur	Volgend	← →	Lerend
Leiderschap	Sturend	← →	Coachend
Kwaliteitszorg	Curatief	← →	Preventief
Ouderbetrokkenheid	Zenden	← →	Participatie

schoolontwikkeling. Het is daarom ook het startpunt en de eerste dimensie van het model 'Dimensies van onderwijs'.

Je gezamenlijk verlangen kan vrij smal zijn, gericht op voornamelijk de cognitieve ontwikkeling van de leerlingen. Het kan echter ook gericht zijn op de brede ontwikkeling van kinderen. Overigens is de cognitieve ontwikkeling van kinderen onderdeel van deze brede ontwikkeling. Deze smalle of brede focus heeft consequenties voor de inrichting van je onderwijs. Wil je namelijk ook brede ontwikkelvaardigheden als zelfstandig leergedrag, onderzoekend gedrag en sociale cohesie bevorderen, dan moet je leeromgeving een **oefenplaats** daarvoor zijn. Dat vraagt om een flexibel organisatiemodel, coachend leraargedrag, didactische expertise en een activerende stijl van lesgeven.

Op deze manier kun je voor elk van de dimensies bekijken waar je als school wilt staan. Het ijkpunt is steeds het gezamenlijk verlangen. Met je team denk je na over de uitdagingen en inzichten

die deze bijzondere schooljaren je hebben gebracht in relatie tot je gezamenlijk verlangen en de huidige beleidsmatige ontwikkelingen.

### REFLECTIE-INSTRUMENT

Het model van de dimensies van onderwijs is uitgewerkt tot een **reflectie-instrument**. Dit instrument is aangevuld met vragen die gericht zijn op de ervaringen van het afstandsonderwijs. Op deze manier kunnen de opgedane inzichten uit het afstandsonderwijs toekomstgericht gebruikt worden en bijdragen aan de verdere (duurzame) schoolontwikkeling. Vanuit deze reflectie kan ook gekeken worden naar de wegwijzers voor de toekomst. Hiermee wordt gelijk een verbinding gemaakt met de initiatieven uit het plan 'Schoolkracht' en met het element 'innovatie' uit het Nationaal Programma Onderwijs. Bij de dimensie 'leerstof' zijn vragen opgenomen die ingaan op het element 'leerachterstand'.

## PRAKTISCHE UITWERKING BIJ DE WINDWIJZER



**Bart Oud, schoolleider van De Windwijzer in Den Helder:**

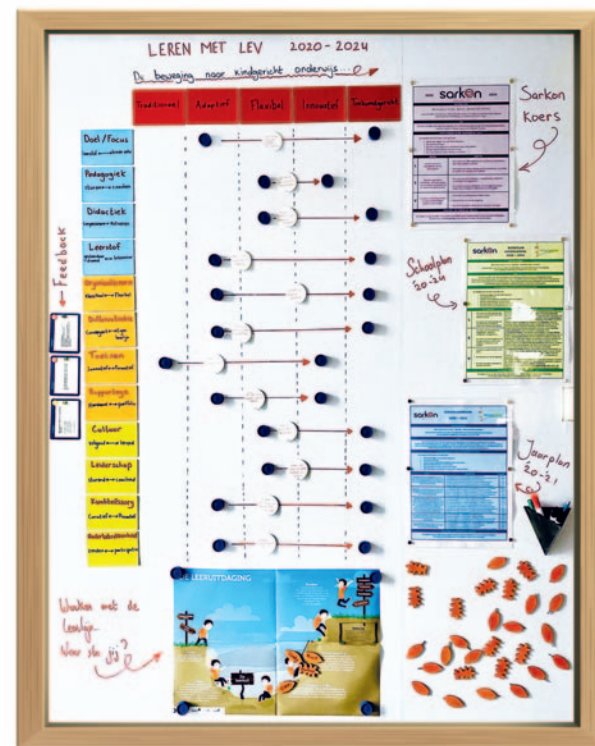
de erkende ongelijkheid hebben medewerkers verschillende plaatsen in de leerkuil en helpen wij elkaar omhoog te klimmen. Zo zijn wij een voorbeeld voor onze leerlingen en werken wij samen aan onze gemeenschappelijke groei.

Wij gebruiken als team de dimensies van onderwijs om onze schoolontwikkeling in beeld te brengen. In de teamkamer is een visiewand waar de beweging van leerstof- naar kindgericht onderwijs zichtbaar wordt. Op De Windwijzer leren kinderen zichzelf richting te geven met 'The Leader In Me'. Met behulp van de dimensies van onderwijs houden we ons einddoel voor ogen, brengen wij onze groei in beeld en vieren wij onze successen.

Een volgende stap in onze schoolontwikkeling is momenteel dat kinderen leren met de leerlijn binnen het groepsdoorbrekend werken.

Wat vraagt dit van ons? Hoe groeien wij verder? Hiervoor gebruiken wij het See-Do-Get-model: Wat zien wij als we door onze gemeenschappelijke bril kijken? Wat is ons einddoel? Welk resultaat krijgen we dan? Wij beschrijven concrete acties waarmee we ons resultaat bereiken.

Eén van onze uitgangspunten is dat wij alle situaties aanpakken om van te leren. Kinderen leren complexe zaken door de keuze te maken om door de leerkuil heen te gaan. Ook het team van de Windwijzer leert met de leerkuil. Met



De Visiewand van De Windwijzer.

### WEGWIJZERS VOOR SCHOOLONTWIKKELING

Elke reflectie op een dimensie sluit af met de vraag welke verandertema's deze reflectie heeft opgeleverd. Dit zou je **wegwijzers** voor schoolontwikkeling kunnen noemen. Deze wegwijzers kun je als team het beste in 'transitietaal' formuleren. Dat helpt namelijk om zowel het vertrekpunt als de richting duidelijk te zien. Enkele voorbeelden van wegwijzers in transitietaal:

*Wij willen bewegen...*

*'... van een focus op smalle meetbare resultaten naar een focus op de brede ontwikkeling van leerlingen.'*

*'... van leraren die veel sturen naar leraren die leerlingen coachen.'*

*'... van methode als strakke leidraad naar een flexibele inzet van de methode.'*

*'... van gestandaardiseerde leerstof naar een meer gepersonaliseerde kennisbasis.'*

*'... van een klassikale organisatievorm naar flexibele en groepsdoorbrekende organisatievormen.'*

*Lees ook het kader waarin schoolleider Bart Oud vertelt hoe het team op zijn school de wegwijzer visueel heeft gemaakt.*

## LEERKERN KIEZEN Een praktisch voorbeeld:

*We gaan het komende jaar groepsdoorbrekend werken bij rekenen implementeren. Bij de inhoudelijke invulling nemen we daarin de rol van de leraar als didactisch coach mee. Als dit goed loopt, breiden we dit uit naar de andere basisvakken.*

*Daarna gaan we aan de slag met thematisch en geïntegreerd zaakvakonderwijs. We kiezen daarvoor een methodiek die aansluit op ons gezamenlijk verlangen. Als dit goed loopt, verdiepen we deze ontwikkeling door elementen van de taalontwikkeling te integreren in het zaakvakonderwijs.*

### LEERKERN KIEZEN

Als je met elkaar een aantal van dergelijke wegwijzers hebt opgesteld, moet er nog een leerkern gekozen worden. Het bewegen op de diverse dimensies gebeurt namelijk niet in het luchtledige. Je leert als team dit veranderende gedrag alleen maar aan de hand van een inhoudelijk vak. Bijvoorbeeld rekenen, taal of de zaakvakken. Het zal per school verschillen welk vak hiervoor het meest geschikt is. Dat kan bijvoorbeeld afhangen van een methode die net aan vervanging toe is. Of een vak dat om andere redenen extra aandacht behoeft. Ook de leerlingpopulatie speelt hierbij een grote rol. Het is dus zaak om hier goed zicht op te hebben.

### KORTE- EN LANGETERMIJNACTIES

Naast de bovenstaande wegwijzers zijn er uit de reflectie op de dimensie 'leerstof' ook kortetermijnacties voortgekomen om de zogenoemde 'leerachterstanden' te repareren. Deze acties moeten ook in de planning meegenomen worden. Volgens de huidige richtlijnen dienen de acties verbonden zijn met de 'menukaart' die de overheid beschikbaar stelt. Die menukaart bestaat uit aanpakken die 'bewezen effectief' zijn. Het is positief dat de besteding van de middelen doelgericht en effectief wordt ingezet. Kanttekening is wel dat onderwijsonderzoek veelal kwantitatieve onderzoeken betreft. Smalle opbrengsten zijn nu eenmaal gemakkelijker te meten en dus te onderzoeken dan zaken van meer opvoedkundige aard. Daarnaast gaat onderwijs vanuit zichzelf altijd over een complex krachtenveld. En dergelijke complexiteit is lastig te onderzoeken, waardoor het vaak over hele kleine elementen gaat.

**Tip:**  
Lees het vorige artikel over de rol van de schoolleider op [pomanagement.nl/whitepaper/445](https://pomanagement.nl/whitepaper/445).

### PLAN MAKEN

Hoe breng je nu deze input in lijn met het Nationaal Programma Onderwijs en het plan voor Schoolkracht? Als je een aanvraag hebt gedaan voor Schoolkracht, is het goed om deze aanvraag als uitgangspunt te nemen. De eerste vraag is dan: In welke mate is de aanvraag in lijn met de wegwijzers die je nu met het team hebt opgesteld? Op basis van deze wegwijzers kun je het plan aanpassen en verder uitwerken c.q. concretiseren. Daarmee heb je meteen het onderdeel 'innovatie' van het Nationaal Programma

Onderwijs afgedekt. Nu is het nog zaak om de herstelacties in verband met de coronacrisis te integreren in het plan. Deze acties zullen met name het onderdeel ‘leerstof’ betreffen.

Als de school geen aanvraag heeft gedaan voor Schoolkracht, is het verstandig om stil te staan bij de vraag hoe het is gesteld met de **basiskwaliteit** van de school. Het gaat dan met name om de drie basisvragen die voor elke school gelden: krijgen de leerlingen goed les, leren de leerlingen genoeg en zijn de leerlingen veilig? Logischerwijs besteed je daarom in het plan rond het Nationaal Programma nadrukkelijk aandacht aan twee grote thema’s: de **leerkrachtvaardigheden** en de wijze waarop het onderwijs zo is **georganiseerd** dat elke leerling zich naar vermogen (breed) kan ontwikkelen. Neem hiervoor de wegwijzers die uit de bijbehorende dimensies voortkomen. Hierbij geldt dat scholen succesvol zijn als het ze lukt om een veilige sfeer voor leerlingen te creëren en om geloof te hebben in leerkrachten die goed samenwerken. Leerkrachten moeten op één lijn zitten, waarbij de schoolleider een duidelijke visie ondersteunt, en kinderen verantwoordelijk worden gemaakt voor hun eigen leerproces.

## VERTRAGING EN HERSTEL

De PO-Raad en het impactteam hebben er bij het ministerie op aangedrongen om de woorden ‘herstel en vertraging’ te hanteren in plaats van ‘leerachterstanden’. Dat is een betere benadering, omdat het onjuist is om de ontwikkeling van een generatie jonge mensen in termen van ‘leerachterstanden’ te duiden. Het is juist en zinvoller om het onderwijs te benaderen vanuit de plek waar de leerling zich feitelijk bevindt, en om van dááruit aanbod te realiseren dat hierop aansluit. De vraag is of we de kinderen zo snel mogelijk weer in één mal willen krijgen of dat we bouwen aan een flexibel onderwijsorganisatiemodel dat leraren in staat stelt om soepel te schakelen en af te stemmen op de verschillen tussen leerlingen.

## ROL ALS SCHOOLLEIDER

In ons vorige artikel zijn we uitgebreid ingegaan op de rol die je als schoolleider speelt bij veranderingen. In het kort zijn dit de drie belangrijkste succesfactoren van goed leiderschap bij veranderingen: persoonlijk leiderschap, regie en strategie en het bouwen aan een lerende cultuur.

In twee volgende artikelen zullen we deze elementen verder uitwerken in relatie tot de onderste vier dimensies van het model: cultuur, leiderschap, kwaliteitszorg en ouderbetrokkenheid.

## OVER DE AUTEURS

Machiel Karels is directeur van kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij veranderingstrajecten op weg naar kindgericht onderwijs. Hij heeft ervaring in het basis- en speciaal onderwijs.



### Kennismaken met Machiel?

Mail naar [machiel@wij-leren.nl](mailto:machiel@wij-leren.nl)  
of bel: 06 - 21 33 84 11

Gerard Bel is onderwijsadviseur en teamcoach. Hij heeft veel ervaring als (interim-)directeur en beeldcoach. Gerard houdt zich met name bezig met cultuurverbetertrajecten en kindgericht onderwijs.



### Kennismaken met Gerard?

Mail naar [gerard@wij-leren.nl](mailto:gerard@wij-leren.nl)  
of bel: 06 - 81 68 74 19

## Literatuur

- <sup>1</sup> Kimberley Lek, Remco Feskens & Jos Keuning (2020). Het effect van afstandsonderwijs op leerresultaten in het PO. Cito via [https://www.cito.nl/-/media/files/kennis-en-innovatie-onderzoek/201104\\_cito\\_onderzoeksrapport-effect-afstandsonderwijs.pdf](https://www.cito.nl/-/media/files/kennis-en-innovatie-onderzoek/201104_cito_onderzoeksrapport-effect-afstandsonderwijs.pdf)
- <sup>2</sup> Rijksoverheid (2021). Nationaal Programma Onderwijs. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/onderwijs-en-kinderopvang/nationaal-programma-onderwijs>
- <sup>3</sup> Toekomst van ons onderwijs: pleidooi voor groot onderhoud aan het Nederlandse onderwijssysteem (2020). <https://toekomstvanonsonderwijs.nl/>
- <sup>4</sup> Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (2020). Schoolkracht. <https://www.dus-i.nl/subsidies/schoolkracht>
- <sup>5</sup> Karels, M.K. (2021). Dimensies van onderwijs. Geraadpleegd op 06-03-2021, via <https://wij-leren.nl/dimensies-van-onderwijs.php>
- <sup>6</sup> Pointer (2020). Eén op de tien basisscholen presteert onder nieuwe richtlijnen Inspectie. <https://pointer.kro-ncrv.nl/een-op-de-tien-basisscholen-presteert-onder-nieuwe-richtlijnen-inspectie>
- <sup>7</sup> Bel, G. & Karels, M.K. (2020). Hoe geef je als schoolleider succesvol leiding aan veranderingen? <https://www.pomanagement.nl/whitepaper/445/>