

## Mogen we rekenen op de leiding en op onze collega's?

*“Ieder woelt hier om verandering, en betreurt ze dag aan dag,  
hunkert naar 't geen hij zien zal, wenst terug 't geen hij zag.”*

(Uit gezang 90, Pieter Leonard van de kastele (1748-1810))

In de twee vorige Cascades publiceerden wij artikelen over het rekenonderwijs in het primair en voortgezet onderwijs. Wij wezen erop dat de strijd tussen de hardnekkige één-methode-aanhangers tot nu toe geen onvoorwaardelijke winnaar heeft opgeleverd en dat vooral de talige rekenmethode veel verliezers kent, hetgeen sterk bevestigd wordt in de meest recente bevindingen over de rekentoetsen. Daarom bepleitten wij een gedifferentieerde, bij de diverse leerling-populatie passende aanpak van het rekenonderwijs met een variabele intensiteit, afhankelijk van de bij de leerlingen al aanwezige kennis en potentie. Wij noemen die **rekenleerlijn 'Van oefenen naar zelf ontwikkelen'**.

Onze zienswijze zal ongetwijfeld bij veel docenten en decanen voor herkenning hebben gezorgd, maar tegelijkertijd zullen zij zich hebben afgevraagd: hoe gaan we dit implementeren? Want veel nieuwe ideeën krijgen vaak een enthousiast onthaal, maar op het moment dat scholen worden uitgenodigd of opgedragen om de vernieuwing in te voeren, gaat het mis. In dit artikel gaan we in op de punten:

- 1 samen ontwikkelen en doen: individueel, als team en samen met de ouders;

<i>“..kwaliteit van het onderwijs valt of staat niet bij de kwaliteit van de leraren maar bij de kwaliteit van hun relatie met de leerlingen, ouders en partijen in de lokale gemeenschap.”<sup>1</sup></i>
---

- 2 bewegingsruimte voor de individuele docent/leraar EN stuurruimte voor de decaan/schoolleiding;
- 3 gezamenlijke waarden. Bijvoorbeeld:
  - a. samen met collega's samenhang bieden in de aanpak van het onderwijs is nodig om leerlingen te helpen zich beter staande te houden in maatschappij en werk;
  - b. vrijheid in gebondenheid verbetert de totaalwaarde van het onderwijs voor de leerling;
  - c. integriteit en professionaliteit in de beoordeling van mijzelf en anderen is goed voor mijn en onze ontwikkeling;
  - d. goed onderwijs vereist voortdurend werken aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs in het team door het delen van kennis en ervaring in ontwikkelgesprekken, intervisie en andere contactvormen.
- 4 schoolleiding (en ministerie) maakt tijd en geld vrij voor docenten en vakgroepen om een schoolbrede, vakoverstijgende gezamenlijke onderwijskundige context te ontwikkelen en vorm te geven voor rekenen en taal;
- 5 Een attente positieve feedback: doorpakken op wat goed gaat, in het zonnetje zetten van de initiatieven waar rekenen nieuwe stijl, vakoverstijgend, en

<sup>1</sup> Hooge, prof Edith, (31 mei 2014), in: 'Vrije leraar strakker sturen', Amsterdam: het Parool

samenwerken aan vernieuwing wordt geprobeerd. Van collega naar collega en van leider naar docent.

### **Vernieuwing gaat sneller in het primair dan in het voortgezet onderwijs.**

In het primair onderwijs worden vaker dan in het voortgezet onderwijs veranderingen binnen een redelijke termijn ingevoerd, als tenminste aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Die voorwaarden zijn dan over het algemeen: aanwezigheid van voldoende personeel met een mix aan vaardigheden, een 'WIJ-gevoel' bij docenten, beschikbaarheid van noodzakelijke faciliteiten en een voelbaar betrokken en zichtbaar stimulerende schoolleiding<sup>2</sup>.

De leiding over een klas of groep ligt in het PO meestal bij één deskundige docent, die deeltijders, docenten in opleiding en stagiaires begeleidt en kan inzetten op bepaalde onderwerpen. Het "hoofd der school" faciliteert deze docenten met scholing en de verdeling van taken over een heel team. Het is een overzichtelijk team, waardoor samenwerking goed kan worden bevorderd en vernieuwing gestimuleerd.

**VOORBEELD VERNIEUWING IN HET PO:** De Carroussel is een openbare basisschool in Apeldoorn; een voormalige voorhoedeschool. Dankzij de directeur en enkele ouders is er een pc-net- werk aangelegd. Er is een onderwijsconcept waarin klassikaal onderwijs wordt gecombineerd met het werken in kleine groepen. Er is geen dwang voor leraren. Iedereen is enthousiast, maar ervaart het volgen van wat leerlingen doen en presteren als een knelpunt. Er gebeurt immers steeds meer dat niet direct zichtbaar is. ICT is aanleiding voor het team om het hele onderwijs opnieuw te doordenken. Men is nog bezig met praktische problemen, zoals het beheer van het netwerk, maar groeit ook naar een onderwijskundig concept.

De directeur heeft zogeheten Digilessen geïntroduceerd: docenten halen informatie over een bepaald onderwerp van het internet en vragen leerlingen een opdracht te realiseren. Leerlingen kunnen als ze naar de opgegeven sites zijn gegaan zelf zoeken en doen dat ook. Het gebruik van multimedia en van andere ICT-toepassingen (Word, Powerpoint) wordt op natuurlijke wijze ingepast. Zelfstandig werken en het nemen van initiatieven worden bevorderd. De functie van methoden is voor leraren steeds meer een richtlijn voor de opbouw van leerlijnen en steeds minder een bron voor informatie en werkwijzen. Men is tevreden over het Kennisnet, maar geeft de voorkeur aan andere sites in binnen- en buitenland (waaronder de BBC en [www.brainpop.com](http://www.brainpop.com)). Men maakt zich zorgen over de aansluiting met het voortgezet onderwijs. Oudleerlingen komen vaak terug om gebruik te maken van de ICT-faciliteiten voor hun VO- werk.

*UIT: ICT-schoolportretten; 2000; Inspectie van het Onderwijs*

Ook in het PO gaat het wel eens mis. Dat is bijvoorbeeld het geval als een team gedomineerd wordt door (oudere) docenten met een niet te veranderen opvatting. Het huidige onderwijs kent helaas nog steeds de eigenwijze meesters Pennewip, die zelfs de schoolleiding tot wanhoop kunnen brengen. Dan is leiding nodig en, zonodig: sturing. Ons motto: ieder zijn ruimte geven om deskundigheid in te zetten naar beste vermogen vereist ook lef tot sturen. Alleen dan kan je er voor zorgen dat er een basiskwaliteit en samenhang blijft in wat we doen in de school als geheel voor en met kinderen om hen te ontwikkelen.

In het voortgezet onderwijs is er zelden sprake van een teamvorming. De docent is met zijn vak bezig, is een individualist pur sang: 'koning(in)' in de klas tenzij de ouders actief zijn en invloed nemen via leerling of schoolleiding. Er is weinig hechte verbinding van docent en klas en van docenten met elkaar. Vaak kennen we elkaar

<sup>2</sup> Zie voor voorwaarden uit de praktijk bijvoorbeeld Ruit, Peter, Visser, Lennart, (2013), 'De betekenis van de positieve psychologie voor het onderwijs', In: de Cascade. Opiniëblad van de stichting Cosmicus, Rotterdam: Stichting Cosmicus, jaargang 10/september 2013: 17-19 EN: Veltman, Theo, (2002), *ICT in het onderwijs: een kwestie van lange adem*, Alphen a/d Rijn: Kluwer: *Management & Informatie*, 3

niet (heel) goed. Vriendelijk weten we wie wie is en vriendelijk lunchen en spreken we met elkaar. Even vriendelijk doen we in de klas wat wij denken dat het beste is en zeggen we wat wij vinden.

Illustratieve citaten over het verschil in organisatiekarakteristieken Po en VO<sup>3</sup>:

1. PRIMAIR ONDERWIJS: "In het dagelijks primair onderwijs is de pedagogische aandacht voor kinderen groot. Dat heeft natuurlijk te maken met de nog jonge leeftijd van leerlingen. Maar ook het feit dat leraren, alleen of in teamverband minstens een jaar dagelijks met een groep kinderen optrekken, draagt daaraan bij. Pedagogische relaties zijn misschien wel de meest kenmerkende aspecten van het educatieve leefomgevingen in het primaire onderwijs."(pagina 16).

2. VOORTGEZET ONDERWIJS: "Anders dan in het primaire onderwijs maken leerlingen en cursisten per school- en studiejaar een flink aantal leraren mee. Daarmee is de relatie leraar en leerling een andere dan de sterk pedagogische in het primair onderwijs. Vanzelfsprekend is de pedagogische opdracht ook in het secundair onderwijs belangrijk. Maar de contacten tussen leraar en leerling zijn minder intensief dan die tussen meester en juf en hun kinderen. De leraar is enerzijds inhoudelijk deskundige, in een school- of in een praktijkvak. Hij is anderzijds in toenemende mate bezig met het ontwikkelen en begeleiden van doelgerichte leerprocessen bij zijn leerlingen of cursisten." (blz 45)

Toch is vernieuwing nodig, in PO en in VO. In dit artikel richten wij ons vooral op het VO. Daar immers, is het waarschijnlijk het lastigst om het rekenonderwijs dat wij voorstaan in te voeren. Dat vereist teamwerk over klassen en vakken heen en consistentie in onder- en bovenbouw.

### Gedragsverandering op basis van waarden

In het onderwijs heerst een cultuur waarin we niet gewend zijn om met elkaar te spreken over wat en hoe je doet, in positieve en minder positieve zin. De taal over elkaars prestaties is verhullend. De werkomgeving is daardoor onveilig. Immers, als niemand onprettige dingen zegt tegen elkaar, hoe weet je dan of de positieve opmerkingen gemeend zijn en hoe weet je wat men echt van je vindt? In zo'n werkomgeving geef je vooral geen aanstoot, ben je op het oog vriendelijk voor iedereen en trek je je nog meer terug in het stukje waar je domineert: de klas en je vak. Dat is een werkomgeving waarin leraren niet meer leren en het onderwijs zich niet verder ontwikkelt dan nodig is. Hier ligt een schone taak voor de schoolleiding.

Gehoord in een organisatie met ca 30 scholen:

"Theo, er is maar 1 moment in het jaar dat we allemaal precies weten hoe goed een docent is: als we de nieuwe roosters zien en weten welke klas we overnemen van wie. Dan hoor je soms iemand (ver)zuchten of juist blij zijn. De rest van het jaar praten we er niet over, is iedereen goed" (Over het invoeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en waarom dat zo lastig was, begin 2009)

Voorbeeldgedrag van de top is nodig om gedrag te gaan veranderen. Dat geldt niet alleen voor het vergroten van de integriteit<sup>4</sup>. Het geldt ook voor ander gedrag in de omgang met elkaar. Dat het bijvoorbeeld geoorloofd en nuttig is als je elkaar met suggesties probeert te helpen steeds beter te worden. De ervaring leert dat voorbeeldgedrag van de top alleen niet voldoende is. Ook en juist het middenkader moet daarin mee en voor gaan. Er zijn nog andere actoren<sup>5</sup>. De combinatie van

<sup>3</sup> Vreugdenhil, Kees, (december 1999), 'De entourage van het leren. Krachtige, educatieve leef- en leeromgevingen in de 21e eeuw'; APS, blz 16 en 45. Zie ook

<sup>4</sup> Lange, Rob de, Wolde, Jaap ten, (2014), 'Ik ben integer. Jij bent integer', Amsterdam: Business contact

<sup>5</sup> Veltman, Theo, (2002), *ICT in het onderwijs: een kwestie van lange adem*, Alphen a/d Rijn: Kluwer: *Management & Informatie*, 3. In dit onderzoek naar innovatie in het onderwijs met ICT worden constatering en verbanden beschreven die vernieuwing beïnvloeden, ten gunste van en andersom.

schoolleiding, leraar, ouders en bestuur is nodig om een effectieve verandering te bewerkstelligen in gedrag waarin de kwaliteit van het onderwijs als gezamenlijke inspanning en product voorop staat. Gedrag, waarin de norm is om van en met elkaar te leren in een vertrouwde en betrouwbare omgeving. Geen achterklap, wel een eerlijke oordeelsvorming en goede faciliteiten om je als docent/leraar en schoolleiding verder te blijven ontwikkelen, individueel en samen als team.

Besturen moeten hun schoolleiding kritisch volgen, maar ook steunen bij de vernieuwing van het onderwijs en het realiseren van ander gedrag. Maar juist dit soort veranderingen vinden besturen en toezichthouders moeilijk en onprettig. De resultaten zijn moeilijk meetbaar en zichtbaar, zeker de eerste 1-3 jaar. Het 'jee'-zeggen<sup>6</sup> is een gemakkelijke weg om de vernieuwing te saboteren. Degenen die voorlopen in die verandering lopen grote risico's te worden weggezet op 'onaangepast of verkeerd gedrag', als onprettige collega's, moeilijk om mee samen te werken enzovoort<sup>7</sup>. Dat geldt voor leraren en voor de schoolleiding. Het is relatief eenvoudig om een schoolleider weg te krijgen als een deel van het team opstaat en zegt dat het niet meer gaat. De rest loopt wel mee. Dan toch door gaan eist moed van bestuur en schoolleider(s) om respectievelijk te steunen en te doen.

Natuurlijk hebben ook de ouders een belangrijke rol. Zij beïnvloeden leerlingen vanuit de huiselijke sociale leefomgeving door te stimuleren en het voorbeeld te geven. Ze zijn belangrijk voor het onderwijs. Het kan echter niet zo zijn dat zij zoveel invloed hebben dat de schoolleiding en leraren bang worden om maatregelen te nemen<sup>8</sup>. Neem ouders mee in de cultuur dat het goed is om elkaar te vertellen wat je goed doet en elkaar te helpen je verder te verbeteren en grenzen te stellen. Voortdurend leren immers, is ook zelfreflectie en de vaardigheid met kritische kanttekeningen van anderen om te gaan zonder daar van slag van te raken maar door deze op hun merites te beoordelen.

### **Beperkende factoren voor klas- of vakgroepoverstijgende vernieuwing**

Voor ons geldt ook de vraag: willen docenten van elkaar leren? Immers: als je al jaren voor de klas staat met redelijk tot goede resultaten, is er dan nog ruimte in je hoofd om kritisch naar jouw aanpak te kijken, nieuwe dingen te willen proberen? Wie zorgt er voor dat je nu en dan kritisch naar jezelf kijkt, zodat je ook het plezier houdt in jouw vak vanwege de nieuwe vraagstukken en uitdagingen? Wat is jouw belang daarin? Zijn er ontwikkel- of functioneringsgesprekken? Heeft het team, de vakgroep, een rol in de beleidsontwikkeling van de vakgroep en de school? En, andersom, geeft het team/de vakgroep de decaan of directeur voldoende de ruimte om invloed uit te oefenen vanuit het gemeenschappelijk belang van de school? Is er een gemeenschappelijke set van waarden waaraan je jouw handelen kan toetsen, ook als het gaat om samenwerken aan steeds beter onderwijs?

---

<sup>6</sup> Caluwe, Leon de, Vermaak, Hans, (2006), *Leren Veranderen*, Alphen a/d Rijn: Kluwer

<sup>7</sup> zie ook Machiavelli, 'Il Principe': de meeste mensen steunen wat er is, ook als ze daarmee betrekkelijk ontevreden zijn. Dat wat men heeft is bekend. Men gaat meedoen met een verandering die men eigenlijk wil als er voldoende momentum is van andere mensen die het nieuwe al doen. Of, in marketing termen: innovators en early adaptors bereiden de weg. De innovators lopen de grootste risico's om zich ergens mee in te laten dat het niet gaat redden. Dat is niet zo erg als het om gadgets gaat. Op het werk kan het knap lastig zijn en verkeerd aflopen omdat jouw kruis verschoten is en je positie/invloed weg.

<sup>8</sup> Zanten, Tatiana van, (2012), *'Supergelukkig'*, Amsterdam: Thomas Rap. Zij beschrijft een mooi voorbeeld van hoe groot de invloed van ouders kan zijn. In het klein gebeurt het ook. Een school die een krimpend aantal leerlingen heeft en veel concurrentie in de buurt heeft de neiging ouders snel gelijk te geven. Resultaat: leraren worden voorzichtig tegenover leerlingen, kunnen niet meer echt corrigerend optreden. Leerlingen voelen de macht van de ouders goed aan.

In grote scholengemeenschappen kent men teams van vakgenoten: de docenten Nederlands en vreemde talen naast de docententeams exacte vakken. Andere, meestal kleinere, scholen kennen teams per schoolsoort: vmbo-kader of –basis, havo, vwo en weer andere scholen kennen wel teams per klas, maar de docenten maken dan deel uit van verschillende teams, omdat zij in verschillende klassen hun vak doceren. Scholing van docenten gaat vaker over het bijhouden van de eigen vakkennis, dan over de pedagogisch-didactische ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs. De gesprekken in de teams lijken bovendien vaker te gaan over schoolinhoudelijke administratieve zaken, roosters bijvoorbeeld en examens, dan over onderwijsmethodes. Er is betrekkelijk weinig tijd over voor goed onderzoek en een goed gesprek. Reacties van docenten in kranten en vakbladen illustreren dit probleem.

Een goed voorbeeld van het eindeloos voortmodderen van een vernieuwing is de introductie van de tweede fase in het voortgezet onderwijs. Door het organiseren van de scholing van docenten per discipline ging het vooral om het handhaven van de positie van het eigen vak in het lesrooster; er was weinig of geen aandacht voor het gezamenlijk vormgeven van het rooster, de begeleiding van leerlingen bij het maken van keuzes in de profielen en voor een gezamenlijke aanpak van de nieuwe didactiek en te gebruiken onderwijsmethode. Zo kon het voorkomen, dat de opdrachten voor vakken als geschiedenis en biologie niet werden gecorrigeerd op taal- of rekenfouten: deelname van andere vakdocenten werd meestal niet overwogen. Bij de leerlingen leidde dit dus niet tot een geïntegreerd inzicht en toepassing van kennis, hetgeen ooit één van de doelstellingen van de vernieuwde tweede fase was.

### **Waarom nu vernieuwen?**

Nu in Nederland de roep om beter opgeleide jonge mensen met technische vaardigheden en exacte kennis steeds luider wordt, is het des te noodzakelijker om de taak die het onderwijs in dat kader heeft te beschrijven en de scholen in staat te stellen die te verwezenlijken. Tot enkele jaren geleden was onze doelstelling alleen om meer jongeren hoger op te leiden. Dat leidde tot een overdaad aan studenten economie, sociologie en media en entertainment. Hoger opgeleid, maar werkzoekend zijn ze nu. Door de crisis neemt nu de aandacht voor de matching van opleiding en arbeidsmarkt toe en dientengevolge wordt de nadruk gelegd op studies die kansen bieden op de arbeidsmarkt en in Nederland zitten die kansen in de “high-tech” en design. Voor deze studies is kennis van en inzicht in de exacte wereld noodzakelijk. De tijd is voorbij dat leerlingen zich bij voorbaat al konden afkeren van vakken als wiskunde, natuurkunde, scheikunde en economie. Nu is het onze plicht (van ouders en docenten) om leerlingen uit te dagen kennis te maken met deze basisvakken. Dat begint met rekenen. Plezier maken met rekenen is heel goed mogelijk en met plezier daarin steeds beter worden kan heel goed in het primair onderwijs, mits er tijd voor wordt vrijgemaakt en mits er een diverse methodiek op wordt losgelaten, waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende tempo's van kinderen.

In het voortgezet onderwijs komt de beroepskeuze steeds dichterbij. Daarom moet juist daar de angst voor die “moeilijke exacte vakken” worden weggenomen en juist daar het plezier in deze vakken worden bevorderd. Docenten wiskunde, economie, biologie, natuurkunde en scheikunde moeten samen elkaars lesstof doornemen om

te zien waar de verbindingen zijn en welke kennis en vaardigheden voor al deze vakken nodig zijn. Het aanleren daarvan moet in teamverband worden georganiseerd, opdat ook de leerlingen zien dat vakken niet verkokerde kennisgebieden zijn, maar dat er verbanden zijn tussen die verschillende werelden. Het gaat hier niet om de zoveelste vernieuwing van het voortgezet onderwijs, maar om de implementatie van al jarenlang gekoesterde ideeën ter verbetering van ons onderwijs en onze ambitie om steeds meer jongeren steeds hoger op te leiden.

Verbetering van het onderwijs door hogere eisen te stellen aan docenten, is op verschillende manieren te realiseren. Door de lerarenopleidingen aan te pakken, bijvoorbeeld<sup>9</sup>; door eisen aan bijscholing en nascholing te stellen en door de salarissen in overeenstemming te brengen met die eisen en de werkdruk. De eerdere kwaliteitsverbetering van de lerarenopleidingen van enige jaren geleden was voornamelijk gericht op de inhoud van het curriculum, de vakkennis. Dat was noodzakelijk, maar niet genoeg.

Verbetering van het onderwijs door het proces anders in te richten is echter van een andere orde: het gaat hierbij meer om verandermanagement, waarbij niet alleen de docenten aan zet zijn, maar vooral de schoolleiding MET de docenten. De een kan niet zonder de ander. EN: er moet geld en tijd gemaakt worden om dit te kunnen doen. Als docenten niet zien dat het menens is, doordat de leiding zorgt dat docenten ook tijd krijgen om het onderwijs verder te ontwikkelen, is elk initiatief lastig te realiseren. Het zou verder erg helpen als het ministerie het maatschappelijk belang laat zien door ergens de ruimte te vinden om scholen financieel te stimuleren om het reken (en taal) onderwijs vanuit een gemeenschappelijke aanpak te organiseren.

Maar, hoe je het ook went of keert: uiteindelijk draait het om docenten/leraren en schoolleiding. Samen bepalen zij OF, wat en hoe het gebeurt.

Conclusie in 2000 in een onderzoek naar innoveren met ICT in PO en VO<sup>10</sup>: *Er is veel beleidsmatige aandacht voor het stimuleren van (kennis over) de technologie. ....Er is nog weinig gerichte aandacht voor het stimuleren van teamontwikkeling en voor het ontwikkelen van een onderwijskundige context voor het gebruik van ICT op scholen die kan dienen als gemeenschappelijk referentiekader voor schoolleider(s) en leraren.*

Deze conclusie uit 2000 lijkt ook op te gaan voor het rekenonderwijs nu. Er is ook nu nog weinig aandacht voor de onderwijskundige context van rekenen (en taal) in de school als geheel bij de individuele docenten en vakgroepen.

### **Macht of bewegingsruimte voor de docent?**

De schoolleiding in het voortgezet onderwijs en in het middelbaar beroepsonderwijs is minder gericht op de inhoud van het onderwijsprogramma. De colleges van bestuur laten de inhoud van het onderwijs graag over aan de professionals en buigen zich bij voorkeur over de bedrijfsvoering en de facilitering. Daar hebben zij natuurlijk een punt, want niet voor niets wordt er veel waarde gehecht aan de vakinhoudelijke professionaliteit, waarbij politiek en vakbonden de professionals zeer beschermen. Bovendien is er een grote verscheidenheid aan eisen van onder andere het ministerie OCW bij de verantwoording van de financiën en de inrichting van de bedrijfsvoering.

<sup>9</sup> Hooge, prof Edith, (31 mei 2014), in: 'Vrije leraar strakker sturen', Amsterdam: het Parool.

<sup>10</sup> Veltman, Theo, (2002), *ICT in het onderwijs: een kwestie van lange adem*, Alphen a/d Rijn: Kluwer: *Management & Informatie*, 3

Toch is het de vraag wat die vakinhoudelijke professionaliteit nu precies in deze tijd inhoudt: mag de docent in alle opzichten de baas zijn in de klas en dan ook de enige baas? Wij kunnen allemaal de voorbeelden aangeven van docenten met deze attitude die ons het plezier in bepaalde vakken hebben afgenomen. Daarover wordt echter door de voorstanders van “alle macht aan de professional” nooit gesproken. Bovendien is in de kwaliteitsaanpak van Amsterdam in het PO, geïnitieerd door minister Asscher, gebleken hoe belangrijk het is dat docenten worden geholpen te reflecteren op hun aanpak van het onderwijs. Mits op constructieve wijze ingestoken, levert dit een stimulans op van docent om te reflecteren op haar of zijn onderwijsaanpak en de gebruikte methode. Dat geeft een stimulans aan de kwaliteit van het onderwijs die verder gaat dan de cijfers van de CITO-toets tonen.

### **Wat is nodig?**

Professor Edith Hooge breekt in het Parool van 31 mei jl. een lans voor een duidelijke sturing van de professionals. Vooral waar het gaat om voortdurende kwaliteitsverbetering vanuit de professionals zelf, het bestuur en de schoolleiding (personeelsbeleid) en de onderwijsbond. Zij pleit voor een lerarenregister en een gedegen lerarenopleiding. Beide juichen wij toe. Het zou goed zijn als tenminste 60% van de opleiding wordt besteed aan didactiek, pedagogiek, groepsprocessen en vernieuwend leren door leerling en docent. Vaardigheden als zelfreflectie, samen ontdekken en leren door te proberen en door kritisch met en naar elkaar te kijken (bv intervisie) moeten meer aandacht krijgen. Maar ook vaardigheden om leerlingen te helpen gaandeweg zelf te ontdekken hoe te gaan leren, zonder en met gebruik van nieuwe media.

Om onze leerlingen te beschermen en om ze te helpen hun talenten te ontwikkelen is een team nodig van professionals, waardoor emoties en voorkeuren gecompenseerd kunnen worden door inzet van anderen en door intercollegiale consultatie. Om zo'n opzet te realiseren is de regie van de schoolleiding nodig. Tegenwoordig moet er regelmatig met alle docenten een functionerings- en een beoordelingsgesprek gehouden worden, waarin het portfolio aan de orde komt. Laten we die gesprekken ook eens serieus gaan houden, waarbij dan samenwerking en teamvorming een belangrijk en vooraf goed in en met het team van docenten besproken beoordelingscriterium is. Daarbij gaat het niet om het gezellige uitje en de gezamenlijke lunch, maar om het samenwerkend vermogen bij het werken aan de vaardigheden en kennis van de leerlingen.

Taal en rekenen zijn de basisonderdelen, dus het samenwerken met de vakdocenten Nederlands om het produceren van opdrachten te verbeteren is een vereiste, maar ook het gezamenlijk werken aan de verbetering van het rekenkundig inzicht ten behoeve van de vakken techniek en economie of van wiskundige formules, moet een taak zijn van de teams, die gevormd worden en gefaciliteerd worden door de schoolleiding. Eén docent voor de klas is van vorige eeuwen; de schoolleiding moet zich daarvan bewust zijn en deze boodschap overdragen aan de docenten. Dat vergt ook van de schoolleiding andere vaardigheden, zoals kunnen denken vanuit de maatschappelijke behoeften en kansen van vandaag de dag en anders omgaan met de middelen die beschikbaar zijn voor de verschillende vormen van onderwijs. Je zou kunnen zeggen dat ook de schoolleiding anders moet leren rekenen wil men er

althans voor zorgen dat de leerlingen kunnen bijdragen aan de maatschappij van na de crisis.

### **Columbus is het niet**

Is daarmee het verander-ei van Columbus gegeven voor deze lastige taak? Zeker niet. Wel enkele handvatten. Het begint bij schoolleiding en docent. Samen bepalen zij wat de leerling kan en mag leren. Precies zo bepalen zij samen welke kwaliteit zij willen en kunnen bieden aan de leerlingen. Naarmate de samenhang in het aanbod door de vakken heen beter is, neemt de kwaliteit van het onderwijs toe. Wij zijn er van overtuigd dat alleen dit argument al veel docenten zal stimuleren om mee te doen en het te proberen. De meeste docenten die wij kennen zijn en worden het meest gestimuleerd door ideeën waarvan kinderen beter van worden. In de aanloop daar naartoe is een aanvullende mix nodig van individuele ontwikkeling; samen vorm geven, richting geven/krijgen aan respectievelijk van elkaar en van de leiding, waar feedback wordt gegeven vanuit een positieve insteek zonder soft of klef te zijn. Dus: feitelijk, concreet aangeven waar het goed gaat. Van collega naar collega en van leider naar docent. Gewoon, omdat het leuk is elkaar een compliment te geven. Maar ook en vooral omdat positieve feedback de beste stimulans voor verandering is.

Tenslotte: iemand veranderen gaat niet door er harder aan te trekken. Het gaat pas gebeuren als de persoon zelf wat anders wil proberen. En daar gaat het hier om. Docenten die nog vaak gewend zijn aan een individuele oriëntatie in de klas, op het eigen vak, stimuleren tot een oriëntatie op samenwerken aan voortdurende verbetering van de onderwijskwaliteit, vanuit een schoolbrede onderwijscontext en gedeelde waarden over hoe wij onderwijs willen geven. Te beginnen bij het rekenonderwijs met de rekenleerlijn '*Van oefenen naar zelf ontwikkelen*'.

*Theo Veltman was lang werkzaam in het onderwijs, bij het ministerie OCenW, bij diverse agentschappen en in het PO en het VO. Hij was tevens jarenlang parttime docent BVE (internationaal) en, kort, als docent in het VO, Hij is adviseur en projectleider ([theo@theoveltman.com](mailto:theo@theoveltman.com)).*

*Ankie Verlaan is directeur van De Ontmoeting, lid de Raad van Toezicht van Hogeschool Rotterdam en voorzitter van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties. In het verleden was ze onder andere lid van het College van Bestuur van Hogeschool en Universiteit Amsterdam.*