

## Werkatelier PO-Raad en Kennisnet, 9 oktober 2018, hotel Mitland Utrecht

### Vragen en antwoorden van Marjolein Ploegman

#### 1. Hoe ver moet de analyse gaan?

##### Analyse van vorm (uiterlijke organisatie) versus onderwijskundige visie?

De analyse zal in ieder geval duidelijk maken wat er straks beter zal gaan, in relatie tot de wettelijke opdracht. Welk probleem wil opgelost worden dan wel welke ambitie wil bereikt worden? Hiervoor is het nodig dat zowel de beoogde innovatie als het op te lossen vraagstuk precies en concreet beschreven zijn. Als je ze zou voorleggen aan willekeurige leerkrachten, leerlingen, leiding, toezichthouders of ouders van de school, zouden ze de vragen ongeveer op dezelfde manier beantwoorden? Met andere woorden: is er voldoende overlap in beelden en verwachtingen? Op basis van die analyse kunnen de volgende factoren uit het model beantwoord worden: is de beoogde innovatie consequent en consistent doordacht tot in alle facetten van de organisatie? Zou er straks sprake van kunnen zijn dat 'diensten' uit de in- of externe schoolomgeving minder goed gaan passen (bijv. opleiding, administratie, cao)? Is een hitteschild nodig? Zo ja, waarvoor en voor hoelang? Welke kennis en middelen zijn er nodig? Kan hier duurzaam in voorzien worden?

#### 2. Hoeveel risico mag je lopen bij innovatie?

Dit is bijna een ethische vraag omdat onderwijs om kinderen/jongeren gaat en de middelen opgebracht worden door de samenleving.

Als je de zes factoren uit het model op orde hebt, kun je dat beschouwen als sterk onderbouwde risico-reductie.

#### 3. Hoe kom je tot een innovatiecultuur?

Hierbij is het belangrijk om het begrip innovatie in te kleuren/af te bakenen. Het is, denk ik, gewenst dat het oogmerk van een school is om zo goed mogelijk te voldoen aan de opdracht die de samenleving heeft gegeven. Innovatietrajecten waarbij de school start met het bedenken van het 'waartoe leidt ons onderwijs', vind ik daarom discutabel.

Indien innovatie gericht is op het beter voldoen aan die wettelijke opdracht, is een 'innovatiecultuur' niet meer en niet minder dan je steeds bewust te zijn van die opdracht, de gevolgen die het kan hebben als die opdracht niet (volledig) wordt uitgevoerd en het maken van keuzes, beargumenteerd vanuit de eigen context. Als met innovatie iets anders wordt bedoeld, is het wat mij betreft de vraag of zo'n innovatiecultuur gewenst is.

Hoe kom je tot de focus op het zo goed mogelijk vervullen van die opdracht? In ieder geval door er telkens naar terug te grijpen: wat doen we en waarom? Welke keuzes maken we, met het oog waarop? Vervolgens is het noodzakelijk dat de organisatie in overeenstemming daarmee is/wordt ingericht. Immers, zoals een toets meestal leidend is voor leren, is de interne 'verantwoordingsorganisatie' leidend voor het werk dat gedaan wordt. 'Structuur bepaalt gedrag', zegt prof. Endenburg. Voorbeeld: als je 'brede talentontwikkeling' wilt, dan past daarbij niet een leerling/onderwijsvolgsysteem dat de ontwikkeling in slechts 10 van de 52 kerndoelen meet (zoals het Cito-lovs). Andere talenten dan op de gebieden van taal en rekenen verliezen het dan altijd.

#### 4. Wat had je terugkijkend anders gedaan?

Daar kan ik 'uitgezoomd en ingezoomd' naar kijken. Zonder realistisch uitzicht op een stevig en duurzaam hitteschild zou ik er niet meer aan beginnen. Wat de schoolorganisatie in detail betreft, zou ik vanaf de start hebben willen werken met vijf maal twee aaneengesloten studiedagen per jaar (vrijdag en zaterdag) in plaats van met vijf enkele studiedagen per jaar. Daarmee zouden we tien gezamenlijke werkdagen per jaar hebben. Omdat De School 50 weken open is, van maandag tot en met vrijdag van 8.00 tot 18.00 uur, zijn er alleen gezamenlijke momenten te vinden 's avonds en in het weekend. Regelmatig avondwerk breekt veel teamleden op, zeker in combinatie met de afspraak

dat alle werktijd op school wordt ingevuld, op werkrooster (weinig vrijheidsgraden dus voor planning eigen werktijden).

*Nb. Na afloop van het werkatelier begreep ik dat ik niet duidelijk ben geweest met mijn opmerking over het hitteschild van De School. Dit zei ik ongeveer: 'tijdens mijn vertrekjaar, door de onrust die ontstond, hebben we in kaart gebracht welke werkzaamheden ik verrichtte: eigen staf, rode pijlen afwenden, groene pijlen actief uitzenden. Deze werkzaamheden hebben we later samengevat met de term hitteschild. Met de overname van het hitteschild zou ongeveer 2,5 fte zijn gemoeid'. Dit is door sommigen geïnterpreteerd dat ik werk zou hebben verricht voor 2,5 fte per jaar (dat is meer dan 4.000 uur). Dat heb ik niet bedoeld te zeggen, excuses voor die onduidelijkheid. Waar komt dan toch het getal van 2,5 fte vandaan? Dat zit zo. Indien de hitteschildtaken waaronder 'de eigen staf' overgenomen zouden worden door de stafmedewerkers van het bestuursbureau, dan worden de werkzaamheden verdeeld over vele mensen. Zoals medewerkers van de boekhouding, salarisadministratie, verzuimbeheer, interne academie, huisvesting, pr/externe contacten, enz. Een staf is meestal monodisciplinair ingericht. De vraagstukken van een innovatieve school zijn meestal multidisciplinair van aard. Een vraagstuk over onze wachtlijst bijvoorbeeld kent aspecten van huisvesting, medezeggenschap, werving & selectie, arbeidsvoorwaarden en opleiding. Bij een monodisciplinaire inrichting zouden medewerkers van elke stafafdeling moeten leren hoe De School werkt en deze kennis dient onderhouden te worden. Als de medewerker salarisadministratie wordt vervangen, moet een medewerker van De School opnieuw het hele verhaal uitleggen. Omdat de innovatieve school uitzondering is, wordt dit werk namelijk niet overgedragen van de ene medewerker salarisadministratie op de andere. Verder was het nodig dat er meer stafdiensten/-producten werden ontwikkeld dan wij deden, bijvoorbeeld automatisering van aan- en afwezigheid, het maken van werkroosters en individuele leerplannen. Tot slot is het noodzakelijk dat er een leidinggevende beschikbaar is gedurende alle openingstijden en die van De School lopen niet synchroon met de reguliere tijden. Dat tezamen zorgde voor de uitkomst van de rekensom: 2,5 fte.*

## 5. Wat betekenen deze lessen voor de Pabo's?

Bij het onderzoek waren geen Pabo's betrokken waardoor ik slechts een indicatie van een antwoord kan geven. Mijn ervaring is dat leerkrachten (en ook schoolleiders) weinig inzicht hebben in de onderwerpen financiën en de wettelijke opdracht. Twee onderwerpen die wel van doorslaggevend betekenis zijn voor het al dan niet realiseren van een duurzame innovatie. Het komt een school ten goede als het deze expertise in huis heeft. Deze kan verkregen worden via de initiële Pabo, nascholing en/of interne scholing.

Edith Hooge zegt in een artikel in het NRC van 28 september 2018 iets soortgelijks. Dit is de link naar dat artikel: <https://nrclive.nl/de-leraar-mag-wat-burgerlijk-ongehoorzaam-zijn/>

Hieronder een fragment uit het artikel.

### **Beleidswijs aan de slag**

*Maar leraren en hun leidinggevendenden kunnen zelf ook iets doen. Namelijk: 'beleidswijs' acteren. Dit betekent: goed op de hoogte zijn van hoe het onderwijs juridisch en bestuurlijk in elkaar steekt, het verschil kennen tussen strikte wet- en regelgeving (zaken die echt moeten of echt niet mogen), en zogenaamde zachte sturing, zaken waar de overheid en het bestuurlijk middenveld normeren, beïnvloeden, een kant op sturen, een gewenste situatie aangeven, regels waarover een akkoord is gesloten of overeenstemming is bereikt, echter zonder wettelijke grond.*

*Beleidswijs zijn, is weten wat precies je beslissings- en handelingsruimte is. En die is vaak groter dan op het eerste gezicht lijkt. Het betekent zelf een plan hebben, weten waartoe en hoe het leren en het lesgeven op school vorm te geven, welke accenten te leggen, en dus ook weten van welke onderwerpen en activiteiten*

*minder werk wordt gemaakt. Deze eigen koers vormt het toetsingskader om te bepalen hoe aan welk beleid, welke regel of welk beleidsinitiatief gevolg wordt gegeven.*

#### **Eigen koers**

*Bij beleidswijsheid hoort de bereidheid royaal verantwoording af te leggen over de eigen koers, over de besteding van overheidsmiddelen en over de kwaliteit van de leraren en het onderwijs. Als dat laatste goed gebeurt, is er als vanzelf legitimering voor eventuele burgerlijke ongehoorzaamheid. En daar wordt het voor iedereen in en om de school een stuk beter van, en waarschijnlijk ook een stuk leuker.*

### **6. Hoe blijven we mensen binden aan het onderwijs?**

Het onderzoek betrof niet expliciet deze vraag. Er kunnen voorzichtig een paar opmerkingen gemaakt worden. Een aantal scholen kon vanwege de innovatie zelf een team samenstellen en kiezen uit medewerkers die uit vrije wil kozen voor deze innovatie. Dit was – vanzelfsprekend – goed voor zowel team als individu. In sommige innovatieve scholen werd veel geïnvesteerd. Denk daarbij aan extra scholing, ondersteuning, nieuw gebouw, nieuwe inrichting, nieuwe methodes en moderne apparatuur. Ook dit had positieve effecten. Maar, het is volgens mij onjuist om te stellen dat ‘innovatie’ of ‘anders organiseren’ zorgt voor een sterkere binding en minder verloop. Mogelijk zijn het niet zozeer de innovaties als wel de genoemde omstandigheden die het positieve effect veroorzaken. Aan het onderzoek deden ook scholen mee waarin niet extra werd geïnvesteerd. Daar waren de effecten anders (hoog ziekteverzuim bijvoorbeeld).

### **7. Hoe bied je meer professionele ruimte en levert dit een bijdrage aan de wettelijke opdracht?**

Wat wordt verstaan onder professionele ruimte? Wat wil er beter gaan dan nu het geval is en wat is daarvoor nodig? Een leerling is onderdeel van een groep, een groep van een school, een school heeft een curriculum en het team van medewerkers voert dit uit. Op school-/teamniveau zie ik veel mogelijkheden voor het maken van onderbouwde keuzes ten aanzien van het curriculum en de organisatie. Op het niveau van de individuele leerkracht zie ik ten aanzien van het curriculum weinig ruimte voor autonomie (zie bijvoorbeeld de ervaringen bij LVO Maastricht); ik zie wel ruimte voor autonomie ten aanzien van het leerproces – maar dan enkel indien de positie van collega, leerling en ouder is geborgd.

Kortom, een eenvoudige vraag die niet eenvoudig is te beantwoorden.

### **8. Wat is het vervolg van het rapport bij OCW?**

Daarover heb ik geen informatie.

### **9. In hoeverre zijn de faalfactoren ook voorwaarden voor succes?**

De zes factoren uit het model (analyse, schoolomgeving, hitteschild, beleidscyclus, draagkracht, draagvlak) kunnen zowel gezien worden als bevorderende als belemmerende factoren. Anders geformuleerd: als de school/het bestuur deze zes factoren op orde heeft, is de kans op een duurzame innovatie aannemelijk.

### **10. Hoe zijn de factoren gewogen?**

In de tabel op blz. 13 in het rapport staan twee zaken:

- is er sprake van een duurzame innovatie? - gezien de definitie die ik hanteer in het rapport en
- een globaal oordeel over het op orde zijn van elk van de zes factoren (in een vierpuntschaal).

Dat laatste is enigszins een subjectief oordeel omdat er geen gedetailleerde meetlatten zijn geconstrueerd. + en - zijn duidelijk en de twee oordelen ertussen zijn relatief (de een ten opzichte van de ander). Voor het oordeel of de innovatie al dan niet duurzaam is, heeft het geen gevolg.

### **11. Wat is de rol van de lokale overheid?**

De lokale overheid (gemeente) heeft formeel gezien met name invloed op de huisvesting van scholen. Innovatie en huisvesting hangen soms samen, bijvoorbeeld bij het stichten van nieuwe scholen, de (on)mogelijkheden van de bestaande huisvesting en het delen van huisvesting met andere, soms samenwerkingspartners.

### **12. Is er een relatie tussen het onderzoek en het lerarentekort?**

Deze relatie is niet expliciet onderzocht. Uit het onderzoek bleek wel dat alle innovaties langdurig veel extra menskracht vereisten en dit (op een na) niet in kaart was gebracht.