



PO in actie vanuit bestuurlijk perspectief

Sturen op vertrouwen

Begin dit jaar stond het primair onderwijs opeens weer op de kaart. De Facebookgroep PO in actie werd gelanceerd, er kwam van alles los in de media en toen was – zoals Rinda den Besten van de PO-Raad schreef – de geest uit de fles. Maar is die geest echt uit de fles? De eerste speldenprik, op 27 juni jl., was een groot succes. Duizenden scholen een uur dicht, honderdduizenden handtekeningen verzameld, een vol Malieveld met onderwijsprofessionals die staakten. Maar hebben we onze tanden echt laten zien? En nu? Een betoog voor behoud van goed onderwijs en de bestuurlijke rol daarbij.

Mark van der Pol
is redactielid van JSW,
onderwijsadviseur en
schoolbestuurder

Hoegenaamd ieder praatprogramma en iedere krant heeft aandacht besteed aan de actie van PO in actie. Een actie die ingezet is door leerkrachten. Besturen, vakbonden, de PO-Raad en andere organisaties ondersteunen de actie. Uniek: werknemers, werkgevers, 'klanten' en de algehele publieke opinie aan dezelfde kant. Dat zie ik ze bij de Nationale Spoorwegen (NS) niet doen. Maar gebeurt er nu ook iets? Geen week na de actie op 27 juni jl. hoor ik in een radiospotje van het Rode Kruis dat we in het onderwijs verplicht les moeten geven in EHBO; zoals zo vaak moeten we in het onderwijs alle vlekken van de samenleving oplossen. Maar ik hoor geen vakbond of bekende Nederlander zeggen: 'Laten we dit nu niet doen, het onderwijs moet al zoveel.'

Druk opvoeren

Voor een rechtvaardiger salaris zijn we afhankelijk van de overheid. Direct invloed hebben we daar niet op, alleen indirect, zoals de druk opvoeren middels acties. Maar om eerlijk te zijn, met een rechtvaardiger salaris redden we het niet. Toegegeven, ook ik wil een eerlijk salaris voor al onze mensen. Maar waar het om draait, is de druk op het werk, het wantrouwen naar het onderwijs en het blijven dichtlopen van de gaten. Wat we nodig hebben in de school zijn mensen die hun vak verstaan en die het uitvoeren. En dan heb ik het over lesgeven, kinderen begeleiden, een prettige leeromgeving creëren. Over het algemeen hebben we die mensen: dat zijn de leerkrachten. Oké, er zijn leerkrachten die zich snel moeten gaan bijscholen, maar het overgrote deel verstaat zijn vak. Maar dan moeten die zich niet gaan bezighouden met schoonmaken, organiseren van erg

leuke uitjes, omdat 'het zo leuk is', conciërgen en onderhoudswerk doen en betekenisloze formats invullen. Ieder bedrijf heeft een ICT-afdeling, een onderhoudsman of -vrouw en iemand aan de telefoon bij de receptie. Leerkrachten doen dat er even bij. En zij hebben eigenlijk maar één taak: het verzorgen van goed en eigentijds onderwijs. En wat te zeggen van passend onderwijs? Het principe is goed: geen kind de wijk uit, iedereen – hoe slim of beperkt ook – naar de school in de buurt. Prachtig. Maar de diversiteit in de klas neemt toe, terwijl de ondersteuning minder wordt. Niet omdat we de noodzaak niet inzien, maar omdat de middelen die we beschikbaar hebben minder worden. De bekostiging vanuit Den Haag is weliswaar toegenomen, maar de kosten voor energie, onderhoud, hard- en software, de digitale infrastructuur, leermiddelen, voldoen aan veiligheidsvoorschriften, et cetera zijn dermate toegenomen dat het geld dat daadwerkelijk naar het onderwijs gaat, is afgenomen. Berenschot en ICSadviseurs (2017) berekenden begin dit jaar dat schoolbesturen 24 procent meer geld moeten uitgeven voor materiële instandhouding dan de rijksbekostiging – voor energie is dat zelfs 81 procent meer, bijvoorbeeld door de toename van het gebruik van ICT en (ventilatie)installaties. De normbedragen zijn simpelweg te laag om de kosten en kwaliteitseisen te dekken. Dit betekent in veel gevallen dat er relatief minder geld naar het primaire proces gaat; lees handen in de klas, scholing van mensen, ondersteuning buiten de klas. Passend onderwijs kan alleen als er adequate middelen tegenover staan. Daarnaast moeten we heel veel – althans, dat is de roep. Ieder vlekje in de maatschappij moet worden opgevangen door

'Ieder vlekje in
de maatschappij
moet worden
opgevangen door
het onderwijs'



Foto's: Wilbert van Woensel

het onderwijs. Ik kan het niet beter verwoorden dan mijn collega Floris Dekker op LinkedIn deed: 'We gaan vragen om minder, minder, minder. Zo willen we minder kinderen in de klas. En misschien ook iets minder diversiteit in de onderwijsbehoeften van onze kinderen. Dat gaat al erg helpen. Verder zouden we heel graag iets minder mensen willen die iets van ons eisen. Zodat we weer minder papier hoeven te gebruiken en minder op hoeven te schrijven. En dan als laatste graag minder geroep om muziek EN bewegingsonderwijs EN gezonde scholen EN burgerschap EN sociale veiligheid EN duurzaamheid EN 21st century skills EN techniek EN creativiteit EN vast nog wel meer. Kies er een paar uit, dan doen we die.' Dus minder eisen, meer (geld voor) ondersteuning, zodat de leerkracht in de klas zijn werk kan doen: onderwijzen, begeleiden en een prettig leerklimaat neerzetten.

Wantrouwen

Daarnaast is er het wantrouwen, vanuit de maatschappij, de wetgever, ouders, gemeenten en soms ook intern. Over het algemeen weten

leerkrachten en intern begeleiders heel goed waar een kind staat in zijn ontwikkeling, we weten wat de volgende stap in het leerproces is, we weten wat een kind nodig heeft. En als we dat niet weten, gaan we op zoek. Maar in plaats van het kind te helpen, gaat er heel veel tijd zitten in het verantwoorden en invullen van verschillende formulieren. Kortom, niet het ondersteunen van het kind is het belangrijkste, maar het bijhouden van de formats: in het ergste geval ook nog op drie formulieren, in een map en digitaal. En als een kind een keer iets niet krijgt, iets niet kan, iets niet wil, dan is het de schuld van de school. Een klacht is dan heel snel ingediend. Dat vertrouwen geldt soms ook voor samenwerkingsverbanden. Als we aangeven dat een leerkracht ondersteuning of een kind ander onderwijs nodig heeft, laat ons dit dan niet slechts twee keer per jaar aangeven, pagina's invullen, weken tot maanden wachten en ons dan laten weten dat 'het onderzoek gestart gaat worden'. Nee, we weten echt wel waar onze grens en die van een kind ligt. Dus: ouders, politici, wetgever, maatschappij: heb vertrouwen. Heb er vertrouwen in dat wat we doen, dat we daar

Wat we nodig hebben in de school zijn mensen die hun vak verstaan en die dat uitvoeren



‘Laat de leerkracht zijn vak uitvoeren, namelijk: lesgeven, kinderen begeleiden en een veilig leerklimaat neerzetten’

goed over na hebben gedacht en dat we het beste voor kinderen willen. Dit geldt overigens ook voor onze eigen organisaties: vertrouwen tussen bestuur en schoolleider, tussen schoolleider en leerkracht en tussen leerkracht en kind is daarbij van cruciaal belang en ook dat is niet enkel gebaseerd op (Cito-)resultaten en formats. En dan moeten wij er met z'n allen voor zorgen dat anderen dat vertrouwen weer krijgen: zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. Dus ook ons vak bijhouden, sterk zijn in didactiek, pedagogiek en organisatie.

Gaten

Het laatste probleem is het dichtlopen van de gaten. Zoals zo vaak is gezegd: iedere leerkracht koopt regelmatig iets voor zijn klas en dient het bonnetje niet in, iedere leerkracht komt op een vrije dag terug voor een oudergesprek als er zorgen zijn, iedere leerkracht veegt zijn klas met regelmaat schoon, geen school heeft een prikklok. We doen het gewoon. En als we staken, vangen we toch de kinderen op waarvan de ouders moeten werken (zou de NS bij een staking toch gaan rijden als er iemand heel nodig naar zijn werk moet?). En waarschijnlijk blijven we het doen, omdat we er voor de kinderen zijn en ons niet laten weerhouden om dat te doen wat goed is. Dus: wij moeten helder zijn in wat we doen en wat men van ons mag en kan verwachten. En dat is lastig. Want 'nee' zeggen hoort niet bij onze kernkwaliteiten. Een collega zei ooit: 'Kwaliteit is ervaring min verwachting.' Dus is de ervaring beter dan de verwachting, dan is er kwaliteit. Was de verwachting hoog en konden we het niet waarmaken, dan is de kwaliteit laag. Aan de ervaring kunnen we weinig doen, aan de verwachting wel. Wees dus helder over wat we doen. 'Dit is onze opdracht, dit mag u van ons verwachten (daar gaan we onze stinkende best voor doen), maar als u meer of iets anders wilt, moet u elders op zoek gaan.' Dit gewoon luid en duidelijk verkondigen. En dus ook niet bang zijn om aan te geven dat je iets niet doet of kunt. En niet omdat we het niet willen, maar omdat we liever dat andere goed doen, dat wat er van ons gevraagd wordt. Keuzes maken!

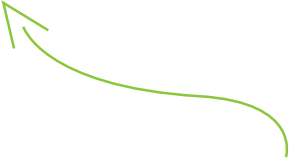
Rol van het bestuur

In Nederland is het zo dat de overheid bepaalt wat er aan het eind van acht jaar basisonderwijs onderwezen moet zijn, de kerndoelen zijn bepaald en worden getoetst middels een verplichte eindtoets. *Hoe* wij het proces inrichten, is aan ons, als onderwijsorganisaties. Mooi, dan zijn wij dus van de inhoud. Tenminste... zo is het bedacht. Dan moeten we ook wel de vrijheid krijgen en geen inmenging van politici,



geen proefballonnen en verplichte uren, lespakketten en vakken. Het is dan zo dat de Inspectie van het Onderwijs op school gaat kijken, de kwaliteit beoordeelt en het bestuur daarop aanspreekt. Een mogelijk gevolg is dat het bestuur dus gaat sturen. Maar waarop en hoe? Op opbrengsten, omdat die goed te meten zijn en omdat de buitenwereld hier altijd wat van vindt? En als die opbrengsten achterblijven, is de valkuil dat het bestuur enkel gaat sturen op die opbrengsten en de druk op school laat toenemen. En naar welke opbrengsten kijken we dan? In veel gevallen naar die van de cognitieve vakken. Of stuurt de bestuurder op autonomie van de school, op vertrouwen en op professionele ruimte? Iedereen weet welke van deze twee werkt, maar als de Inspectie van het Onderwijs komt, is het toch anders. Het gaat erom dat een bestuur niet stuurt op een van beide, maar omgaat met beide, hierover in gesprek gaat met iedereen in en buiten de organisatie. Goed onderwijs is gebaat bij het goed functioneren van de kleinste leefwereld: de klas. Iedereen en alles daaromheen draagt daaraan bij. Besturen zijn daarbij relatieve buitenstaanders. Ze hebben een rol, een taak en een verantwoordelijkheid, maar die is vooral faciliterend en kaderstellend. Alles wat een bestuur doet, moet bijdragen aan goed onderwijs. Maar er bestaat spanning tussen de leefwereld van de klas en het grotere systeem. Dat systeem




 Doe alleen dat wat bij de opdracht hoort en betekenis heeft. En als iets niet kan of mag: praat erover, stel elkaar de lastige vragen

bestaat uit mensen en organisaties – buiten de klas – met regels, afspraken, verbindingen en afhankelijkheden. En die helpen niet altijd bij het direct beter maken van het onderwijs. De taak van een bestuur is dan ook om de *interface* en het *filter* te zijn tussen dat systeem en de leefwereld, de verbinding tussen die werelden bevorderen en meteen ervoor zorgen dat niet alles bij de leerkracht terechtkomt waar deze niets mee kan of hoeft. Daarin dient een bestuur – en een schoolleider – keuzes te maken en zo de mensen in de organisatie af te houden van zaken die afleiden van de opdracht. Met andere woorden: laat de leerkracht zijn taak uitvoeren, namelijk: lesgeven, kinderen begeleiden en een prettig en veilig leerklimaat neerzetten.

Meer armslag

Wat we nodig hebben, is meer armslag, in de vorm van geld, ondersteuning, waardering, vertrouwen, betere huisvesting, betere infrastructuur, meer expertise op het gebied van passend onderwijs. Als bestuurder maak ik me daar hard voor en soms erg boos over. En ik ben niet de enige. Daarnaast moet ik binnen de organisatie keuzes maken, samen met de mensen die het iedere dag weer flikken. Die keuzes zijn soms lastig, maar als we er open over praten, vragen naar beweegredenen en luisteren naar argumenten, dan blijven we aan dezelfde kant staan. Die *verticale dialoog* is van groot

belang. Helder krijgen waar een ander van wakker ligt, wat hij nodig heeft. Ik zal met alles wat ik beschikbaar en in mij heb dat faciliteren en stimuleren in de wetenschap dat leerkrachten het verschil kunnen maken in de rest van het leven van een kind. Iedereen doet wat in zijn of haar cirkel van invloed ligt. Niet mopperen (oké, af en toe is wel lekker), maar vooral doen wat je kunt doen. Dat geldt ook voor schoolleiders en leerkrachten. Niet verschuilen achter 'Dat mag niet van mijn bestuur of schoolleider' (heb je het weleens gevraagd dan?) of 'Daar hebben we geen geld voor', 'Dat kunnen onze kinderen niet' en 'Dat past niet binnen deze cultuur.' Nee, pak je rol. Om het mooi te zeggen: pak de professionele ruimte. En als het niet mag: accepteer het niet direct, ga het gesprek aan en doe niets dat niet leidt naar beter onderwijs, meer leren en een prettigere plek. Doe alleen dat wat bij de opdracht hoort en wat betekenis heeft. En als iets niet kan of mag: praat erover, stel elkaar de lastige vragen. En tenslotte: leg verantwoording af, met zelfvertrouwen, met een rechte rug, met lef. ●

LITERA TUUR!

- Berenschot & ICSadviseurs (2017). *Evaluatie van de materiële instandhouding in het primair onderwijs 2010-2014*. Utrecht: Berenschot.