

Goedemorgen

Welkom op het inmiddels traditionele AVS-congres met ditmaal de toepasselijke titel: 'Leiders voor de toekomst', mooi gekozen op de dag waarop ik afscheid neem als uw voorzitter. Zoals gewoonlijk is de opkomst weer groots, meer dan 1200 professionals vinden elkaar vandaag in een ontspannen maar ook leerzame omgeving. Een speciaal welkom voor onze gasten uit binnen- en buitenland, speciaal mijn goede vriend Darrell Rud uit de US en Chris Harrison uit de UK. Voor mij is het vandaag een bijzondere dag, na 18 AVS-congressen en 18 jaarredes wordt dit de laatste keer dat ik u mag toespreken.

Toen ik deze jaarrede ging schrijven beseftte ik dat ik de laatste 20 jaar al zoveel heb gezegd dat 20 minuten stilte nu wel een verademing zouden zijn. 221 Kaderspellen in heb ik in Kader Primair geschreven, vele columns in binnen- en buitenlandse bladen, speeches op congressen, optredens voor camera's en microfoons. Tja dacht ik even, als je dan nog niet bent uitgepraat wat dan nog vandaag? Maar 20 minuten stilte wil ik u niet aandoen en nu al koffie gaan drinken schopt de hele logistieke planning in de war. Dus toch maar aan de slag. En... al doende kom ik tot de conclusie dat nog lang niet alles is gezegd. Onderwijs is steeds in beweging, dat wat gisteren belangrijk was lijkt voor morgen al weer minder relevant. Toch zijn er zaken die de komende jaren hoog op de agenda zullen moeten blijven staan. Als vertrekkend voorzitter moet je niet de weg voor je opvolger uitzetten, dan had je het zelf maar moeten doen. Maar goede raad kan natuurlijk wel. Vandaar dat ik u vandaag 9 overwegingen zou willen meegeven en één oproep. Misschien vallen ze in vruchtbare bodem, we zullen zien.

Daar gaan we dan:

De eerste overweging en misschien meteen ook wel het belangrijkste: leg het primaat voor onderwijs weer terug bij de school in plaats van daarbuiten. Verstand van onderwijs heeft iedereen in dit land, net als van voetbal. Iedereen heeft op school gezeten en is dus ervaringsdeskundige. Vandaar dat er veel geroepen wordt wat scholen allemaal wel en niet moeten doen. Besturen en scholen worden aangesproken op de geleverde kwaliteit. De onderwijsinspectie schrijft steeds gedetailleerder voor wat scholen allemaal moeten doen om hun prestaties te verantwoorden. Politici op hun beurt leggen weer nadruk op goed reken- en taalonderwijs. Maatschappelijke instanties en belangengroepen verwachten van scholen dat zij zich inspinnen voor de doelen waarvoor zij zelf zijn opgericht. In deze kakofonie van meningen en wensen valt mij op dat scholen zelf niet worden gehoord maar zich ook onvoldoende laten horen. Dat alles stelt scholen voor dilemma's; zij willen wel maar kunnen onmogelijk voldoen aan alle aan hun gestelde eisen. Hele volksstammen reizen af naar Finland, waar hoog opgeleide professionals, in dialoog met de omgeving van de school, zelf vormgeven aan een van de best presterende onderwijssystemen van de wereld. De Finnen begrijpen als geen ander dat als je professionals de ruimte en het vertrouwen geeft, je hen eerder moet afremmen dan aansporen. Maar eenmaal terug in Nederland gebeurt er weinig. Nederlandse scholen hebben de grootste autonomie in de wereld aan de voordeur maar let wel, aan de achterdeur wordt deze autonomie steeds verder beknot. Tijd dus om scholen weer te verbinden met de schoolomgeving, ouders en leerlingen op waarde te schatten en professionals weer hun vak te laten uitoefenen op de beste manier die zij kennen.

En dat brengt me tot mijn tweede overweging die ik u mee wil geven: laten we realistische doelen stellen die we ook kunnen realiseren. En bespreek die ook met elkaar. Voorkom een herhaling van het in 2012 afgesproken bestuursakkoord dat min of meer als een dictaat aan de sector is opgelegd. Een afspraak met alleen de besturen betekent geenszins dat die afspraken door de professionals in hun dagelijks werk worden meegenomen. Zelfs als er realistische afspraken in staan: draagvlak en schouders eronder krijg je pas als je de dialoog met de scholen organiseert. Het sectorakkoord, waarover inmiddels wordt gesproken tussen de overheid en de PO-Raad, kan volgens mij van grote waarde zijn als we daar ook vooraf over hebben gesproken. Dan begrijp ik het 'waarom' en worden deze afspraken ook van mij en leer ik de waarde ervan kennen.

Dat brengt mij tot mijn derde overweging: overweeg opnieuw de uit het bedrijfsleven overgewaarde governancestructuur. De Wet Goed onderwijs, Goed bestuur laat uitdrukkelijk de mogelijkheid open om het toezicht intern te regelen. Ik geef toe dat ik in het verleden ook voor het Toezichtmodel was, nu vind ik dat we moeten evalueren hoe de Raden van Toezicht (RvT's) zijn samengesteld en wat de werkelijk toegevoegde waarde ervan is. Dat klinkt misschien vreemd. Wat is nou mooier dan dat anderen toezien op de kwaliteit van het bestuur? Daar is niets mis mee, maar vormen de RvT's wel die transparante structuur en je kunt je afvragen of zij de maatschappelijke inbedding ook waar maken. In de vorige eeuw was het volstrekt normaal dat het bestuur zelf zorgde voor het maatschappelijk mandaat. Voor heel veel kleine besturen en eenpitters is dat gelukkig nog steeds het geval. Bestuursleden werden en worden gezocht in de schoolomgeving of vanwege hun specifieke expertise. Met een splitsing tussen een dagelijks - en algemeen bestuur kun je toezicht intern regelen, inclusief het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden van die enkele bestuurders die bezoldigde dagelijkse taken uitvoeren. Deze wijze van besturen maakt het ook gemakkelijker de verbinding te koesteren tussen het formele, kaderstellend en faciliterend bestuur dat toezicht houdt op het dagelijks werk van de schoolleider in de school. Naar mijn mening veroorzaakt het Raad van Toezicht-model dat beleid zich meer en meer ontwikkelt in samenspraak met besturen en RvT's in plaats van met schoolleiders. Schooldirecteuren ervaren dit als belemmerend bij het ontwikkelen van innovatief en ondernemend schoolbeleid. De omgeving van de school verandert vaak snel en schoolleiders en hun professionals worden daar vaak het eerst mee geconfronteerd. De Engelsen hebben de term distributed leadership uitgevonden; leg de verantwoordelijkheden daar in de organisatie waar ze het beste resultaat zullen boeken.

Collega's, juist die snel veranderende omstandigheden brengen mij bij de vierde overweging: zorg nou eindelijk eens dat scholen gehuisvest worden in moderne, multifunctionele schoolgebouwen. Daar zijn gelukkig prachtige voorbeelden van te zien maar helaas nog zo weinig. De 21^e eeuw stelt nu eenmaal andere eisen aan scholen en schoolgebouwen dan in 1850 was voorzien. Daarnaast is de slechte klimaatbeheersing een doorn in het oog, evenals het gebrek aan nevenruimtes en flexibel in te richten lokalen. Als kantoorpersoneel zou moeten werken in de ploflokalen waarin we wel onze kinderen proppen, dan zou de hel losbreken. Veel onderwijsinnovaties lopen stuk op gebrek aan ruimte en mogelijkheden. De doordecentralisatie van de huisvesting van de gemeenten naar de schoolbesturen, zonder extra investeringen, is niet meer is dan het verplaatsen van het probleem. Veel besturen hebben of krijgen nu eenmaal veel te weinig geld om de gebouwen te renoveren en te onderhouden. Daarom lijkt het mij verstandig dat er alvorens wordt overgegaan tot doordecentralisatie eerst het Programma van Eisen wordt aangepast aan de 21^e eeuw. Modern onderwijs kun je bijna niet geven in een lokaal van 7x7 meter, soms met 30 leerlingen en geheel in je eentje. Ik besef wel dat dit veel geld gaat kosten; sommige gebouwen moeten een grondige renovatie ondergaan, anderen misschien afgebroken of een andere bestemming krijgen. De vorige voorman van de bouwers van Nederland, Eelco Brinkman, verzekerde mij eens: "Al de kantoorgebouwen hebben van binnen dezelfde standaardmaten maar zien er van buiten allemaal anders uit. Daardoor kan er veel goedkoper hoogwaardig worden gebouwd en zijn gebouwen eenvoudig aan te passen aan nieuwe eisen." De een heeft een marmeren gevel, de andere een houten, maar alles is eenvoudig uitwisselbaar en in te richten. Dat maakt de kantorenmarkt uiterst flexibel; dat zou met schoolgebouwen toch ook moeten kunnen?

Juist die noodzakelijke aanpassingen aan schoolgebouwen zijn nodig om mijn vijfde overweging aan u mee te geven: onderzoek of het werken met multidisciplinaire teams met wisselend samengestelde leerlingengroepen meer kansen biedt voor onderwijs op maat. En dat hoeven niet allemaal hbo- of wo-opgeleide medewerkers te zijn, als die al beschikbaar zijn. Er zijn op een gemiddelde schooldag zoveel taken die op allerlei niveaus worden verricht. Daar heb ik niet altijd (dure) hbo- of wo-opgeleide leraren voor nodig. Toezichthoudende taken in de klas bij zelfstandig werken, begeleiding van leerlingen op excursies of op weg naar een gymlokaal kunnen gemakkelijk door mbo'ers worden

verricht. Ho- en wo-opgeleide medewerkers krijgen zo meer tijd om hun specifieke expertise in te zetten daar waar die het meeste nodig is. Dat zal ook leiden tot een minder plat functiebouwwerk en creëert ook carrièremogelijkheden. De extra middelen voor onderwijsassistenten en conciërges uit het Herfstakkoord zijn dan ook hard nodig, maar we zijn er nog lang niet.

En als je dan meer handen in de klas hebt en een multifunctioneel gebouw, dan zullen we ook eisen moeten stellen aan onze eigen professionele ontwikkeling. Vandaar mijn zesde overweging: stel na- en bijscholing voor iedereen verplicht. Ontwikkel lerende netwerken van schoolleiders, bestuurders en leraren. Schoolleiders in het po hebben al begin 2000 het goede voorbeeld gegeven met de NSA, nu SRPO. Ook de Lerencoöperatie zou gas moeten geven. Het is opmerkelijk dat een sector, waar professionals zich bezig houden met het geven van scholing, zelf zo weinig aan scholing doet. En beter weten hoe het moet maakt het werk zeker ook lichter, beter en leuker. Bij scholing gaat niet alleen om gevalideerde opleidingen en cursussen maar ook om lerende netwerken. De AVS heeft inmiddels, naast gevalideerde opleidingen ook steeds meer netwerken waarin samenhangend met elkaar wordt geleerd. Daarbij wordt slim gebruik gemaakt van moderne IT-mogelijkheden waardoor reis- en verblijftijd wordt gereduceerd. Ik hoor u denken; "Ja, maar daarvoor ontbreken ons vaak de financiële middelen."

Dat los ik op met mijn zevende overweging, ditmaal gericht aan de Nederlandse politiek en dus samenleving: zorg nu eindelijk eens voor een voldoende en stabiele financiering. Hoewel onderwijs formeel steeds buiten de bezuinigingen wordt gehouden hebben wij wel degelijk te maken met teruglopende budgetten. De wachtgeldverplichtingen, die ontstaan door de daling van het aantal leerlingen, drukken voor jaren op de sector terwijl de bekostiging al na een jaar wordt beëindigd. Besturen zouden best wel af willen van de nullijn die het primair onderwijs al ruim 5 jaar teistert, maar krijgen daar gewoon het geld niet voor. Extra gelden die naar onderwijs gaan worden (behalve voor 2013, daar was in het Herfstakkoord geen tijd meer voor) steeds voorzien van een wensenlijstje. Op zich is dat te begrijpen maar de basisfinanciering moet op orde alvorens je nieuwe eisen kunt stellen. Veel van de nu toegekende middelen verdwijnen in de gaten van de lumpsum. Dat merken we omdat de middelen voor professionalisering van schoolleiders maar mondjesmaat worden uitgegeven aan het doel waarvoor het is gegeven, ondanks het cao-akkoord dat daarover is afgesproken. Mijn advies is dan ook om bij onderwijsinvesteringen niet uit te gaan van toevallig beschikbare budgetten maar van een reële inschatting wat scholen nodig hebben om hoogwaardig onderwijs te kunnen geven. De PO-Raad kan daarin belangrijk werk doen.

En over reëel gesproken, hier volgt mijn achtste overweging: zorg voor deskundige onderwijsinspecteurs die niet zozeer kijken vanuit een gestandaardiseerd toezichtkader, maar weer functioneren als professionele externe assessors. Een inspectiebezoek en -rapport moet aanleiding zijn tot dialoog, niet tot rankinglijstjes en afrekeningen. Het alsmaar vergelijken van scholen middels statistieken en cijfertjes doet scholen zo te kort. Natuurlijk zeggen Citoscores wel iets over de kwaliteit van het reken- en taalonderwijs, zij het veel minder dan RTL4 ons wil doen geloven. Onderwijs is zo veel meer dan cijfertjes. Maar ook wij zijn nog te weinig transparant over onze eigen opbrengsten. Een school kan heel wel, in samenspraak met alle betrokkenen, inclusief de inspectie, aangeven waarin zij goed is en wat zij de komende tijd wil verbeteren. Daardoor kan een school veel beter inspelen op de specifieke situatie waarin zij verkeert. En gebruik Vensters PO of een ander wijze om dit aan de samenleving te laten zien.

Dat roept meteen mijn negende overweging op: het is nog niet te laat om te stoppen met door de overheid ingestelde centrale, gestandaardiseerde eindtoetsen. Zoals al vaak uitgelegd, ik heb niets tegen gevalideerde toetsen; elke professional zal willen weten hoe het met zijn kinderen gaat. Daarvoor zijn toetsen belangrijk. Het gaat er om wat anderen met de uitkomsten van deze toetsen doen. Als we op de huidige weg doorgaan hebben scholen en ouders er straks baat bij de Citocijfers te beïnvloeden. We zien inmiddels de perverse resultaten: vermeende fraude met uitslagen, commerciële instellingen die voor

veel geld trainingsprogramma's verkopen, kinderen die worden opgejaagd en Citocijfers die voor veel vo-scholen een belangrijker toelatingscriterium zijn dan het advies van de basisschool die deze leerlingen al 8 jaar kent. En dit ondanks het feit dat de nieuwe Wet op de eindtoets basisonderwijs aangeeft dat het schooladvies leidend moet zijn. Er zijn ook andere kwaliteiten dan 542 nodig om met succes het vwo te kunnen afmaken. Ik zou u daarom de volgende procedure willen meegeven:

In november-december maken de scholen het schooladvies definitief op. In februari zijn de open dagen van vo-scholen en vinden vooraanmeldingen plaats op basis van het schooladvies. Een gevalideerde eindtoets die, afhankelijk van het leertempo online kan worden afgenomen tussen 1 januari en 1 mei, is het sluitstuk van de procedure. Definitieve aanmelding is er dan vanaf begin mei. Daardoor ontstaat er geen gemiddelde schoolscore meer. Deze voegt namelijk niets toe om leerlingen met succes te verwijzen. Ik zou daarnaast willen voorstellen de uitslag van de test onderdeel te maken van het leerlingdossier dat alleen toegankelijk is voor school, ouder en leerling. Mijn medisch dossier is immers ook niet toegankelijk voor de inspectie van de volksgezondheid.

Tsja, dit waren 9 overwegingen. Hierbij de oproep: spreek vertrouwen uit in de school en respecteer de professionals. Zij helpen kinderen hun weg te vinden naar de toekomst waarbij het totale kind telt. Spreek met respect over de enorme betrokkenheid en professionaliteit van onze bestuurders, schoolleiders en leraren. Kijk daarbij wat vaker naar wat goed. En vat de resultaten van leerlingen niet in kille cijfers maar kijk naar de processen en het geheel. Accepteer dat je kunt leren van fouten, dat fouten maken mag. Goed onderwijs dat meer is dan rekenen en taal is ook mijn persoonlijke belang, gezien het feit dat ik binnen een half jaar 2 keer opa ga worden.

Collega's, dit alles gezegd hebbende moet mij nog iets van het hart: voor 80 miljoen kinderen in de wereld is er geen enkele school. Wie kent niet de eigen aspiraties toen je zelf nog kind was, de vraag wat je zou worden of wat je kon. Voor 80 miljoen kinderen zijn er geen aspiraties. Zij zijn voorbestemd voor kinderarbeid, zorgen voor hun ouders, knopen tapijten of naaien onze goedkope kleding. De 21^e eeuw is een informatie-eeuw. Wat moet je als je niet eens kunt lezen of schrijven? Of als je op wachtlijsten staat of opgroeit in een potentieel onveilige leefomgeving? Kinderen kunnen zichzelf niet vertegenwoordigen in vakbonden of lobby-groepen. Maar wij kunnen dat wel. Daarom is het World Education Forum opgericht. Het forum wil alle scholen in de wereld aan elkaar verbinden. Gezamenlijk kunnen we wel een vuist maken, gezaghebbend namens miljoenen onderwijsgeevenden kunnen spreken. Ik heb geluk gehad in het leven, mijn ouders hebben zich rot gewerkt om alle 7 kinderen een opleiding te laten volgen, ik heb carrière kunnen maken. Velen van ons hebben dezelfde ervaring en dat vraagt om iets terug te geven. Dat is het WEF. Als afscheidscadeau heb ik daarom gevraagd om vandaag uw school aan te melden bij het World Education Forum. Voor het geld hoeft u het niet te laten, het forum vraagt een minimum bijdrage van € 15 per jaar. Met dat geld zijn we in staat het wereldnetwerk op te bouwen. Collega's van het WEF zijn hier vandaag aanwezig en zullen u aanspreken. Als u uw school aansluit of u aanmeldt als ambassadeur, ontvangt u een gratis WEF-speldje. Wat zou het mooi zijn als we allemaal hier aanwezig vandaag met trots dat speldje zouden dragen. Daarnaast kunt u met uw kinderen als WEF-school ook praktisch bijdragen aan activiteiten die worden uitgevoerd door via het WEF geselecteerde organisaties als Wereldouders, Kinderrechten NU en PIKKASPON. U vindt de WEF-stand in de informatiemarkt.

Collega's, er zal vandaag voldoende tijd zijn om u allen te bedanken voor het vertrouwen en de steun die ik al die jaren van u heb mogen ontvangen. Dan wordt het nu tijd om mijn voorzitterschap formeel over te dragen aan mijn opvolger. Ik zou daarom Petra van Haren willen uitnodigen bij mij op het podium te verschijnen.