

Gedachte-experiment over toekomstig onderwijs

Vorig jaar presenteerden de auteurs samen met Roel in 't Veld het boekje Bij de les! Met ondersteuning van McKinsey en op uitnodiging van de Max Geldens Stichting voor maatschappelijke innovatie probeerden ze om in een concreet en inspirerend gedachte-experiment een innovatief ontwerp voor het onderwijs van de 21ste eeuw neer te zetten. Dat zou bij uitvoering leiden tot een drastisch ander onderwijs en een wezenlijk andere vorm van organisatie en bestuur dan we nu kennen.

Centraal staat de interactie tussen leerlingen en leraren. Leerlingen moeten meer keuzevrijheid krijgen en dat is met moderne tech-

nologie heel goed mogelijk. Met behulp van ICT is immers te ontdekken wat de leerstijl en mogelijkheden van een individuele leerling zijn en is het ook mogelijk het curriculum en de vormgeving van het programma aan individuele wensen aan te passen. Leerlingen krijgen daardoor onderwijskundige maatconfectie: aan de ene kant wordt gewerkt met standaardpakketten die ontwikkeld kunnen worden door op voldoende grote schaal te werken, aan de andere kant kan het aanbod op de maat van de individuele leerling worden geleverd. De ene keer zullen leerlingen in grote groepen werken, de andere keer individueel. Ook hoeft de school niet alle componenten zelf aan te bieden; de school of de leerling zelf kan ook organiseren dat een deel van de leerervaringen elders wordt opgedaan, terwijl de ICT ervoor kan zorgen dat hij toch verbonden blijft met de school, de kring docenten of de groep leerlingen waartoe hij behoort.

Onderwijsfilosofie

Een school moet meer zijn dan een verzamelplaats van klaslokalen. De 'goede' scholen onderscheiden zich op dit moment al van de

door Alexander Rinnooy Kan
en Frans de Vijlder

middelmaat door een doordachte onderwijsfilosofie. Deze filosofie is gebaseerd op welgekozen uitgangspunten die de schoolleiding via de leraren

overdraagt op leerlingen. Deze 'spelregels' worden ook bewaakt. Er is ruimte voor het individu, maar de grenzen zijn duidelijk: de school is een hechte gemeenschap.

Het creëren van een goede groepssfeer en gemeenschapszin heeft een belangrijk didactisch doel: samenwerken, teamwerk is in de moderne economie voor vrijwel iedere functie een vereiste. Citaat van een leerling: 'Ik vind lassen op school leuk, omdat je daar in je eentje in een cabine kunt werken; maar op de werkplaats is dat anders, dan moet ik samenwerken met collega's. Dat is moeilijker.' Maar niet alleen de leerling moet meer betrokken zijn bij de school. Dat geldt ook voor ouders en omgeving: veel leerlingen ervaren de situatie in en buiten de klas als (te) sterk verschillende werelden. Zo is in sommige gezinnen zó veel mogelijk met computers dat de school in vergelijking saai is. Andere leerlingen ervaren het omgekeerde: een inspirerende school en een thuis waar school als verspilde moeite wordt ervaren. Het is belangrijk ouders actief te betrekken bij de school van hun kinderen. De twee werelden moeten in elkaar overlopen.

Voortdurende zelfvernieuwing

De eerder geschetste 'massa-individualisering' van het onderwijs vergt een geheel andere schoolorganisatie. Uitgangspunt moet zijn dat leraren gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen van de school als geheel. Dat kan als ze samen een maatschap vormen waarin ze als lerende en zelfsturende teams samenwerken in het belang van degenen voor wie ze het allemaal doen: hun leerlingen. Leraren staan dan ook niet meer alleen voor de klas: ze werken in een team dat een bredere arbeidsdeling kent. Ook de schoolgebouwen moeten aan deze wezenlijk andere werkwijze worden aangepast: werkruimten voor kleine en grote groepen, maar ook studieruimten voor docenten uitgerust met moderne ICT-mogelijkheden. Alleen leraren die willen bijleren, kunnen leerlingen inspireren tot gerichte belangstelling, en alleen leraren met oprechte interesse voor jonge mensen kunnen de vertrouwensband creëren die tot betrokkenheid en samenhang leidt. De sleutel voor blijvende belangstelling voor onderwerp en mensen is dan ook voortdurende zelfvernieuwing. Elk nieuw onderwerp en elke nieuwe leerling moeten als een positieve uitdaging



Alexander Rinnooy Kan

Alexander Rinnooy Kan is lid van de Raad van Bestuur van de ING Groep, Frans de Vijlder is werkzaam bij het Max Gootte Kenniscentrum.

worden ervaren. Elke leraar is daarvoor in de eerste plaats zelf verantwoordelijk. Maar het systeem – lees: de schoolleiding en de betrokken overheden – dient deze zelfontplooiing te bevorderen. De oplossing ligt voor een belangrijk deel in een veel betere benutting van mogelijkheden tot functiedifferentiatie. Maar dat is niet te rijmen met de rigide indeling in klassen van 25, waarbij iedere klas wel voorzien moet worden van één leraar met ruwweg dezelfde taak als al zijn collega's. In de toekomst hoeft een groot deel van de lessen niet meer klassikaal te worden gegeven: computers bieden immers de mogelijkheid tot meer individueel onderwijs en zelfstandige werkvormen winnen langzamerhand terrein.

In een school waar verschillende werkvormen worden gehanteerd valt veel te differentiëren. Een groot gedeelte van het werk bestaat uit het begeleiden van kleine groepjes leerlingen met relatief eenvoudige problemen; dit zou kunnen gebeuren door assistentleraren, bijvoorbeeld beginnende leraren of zij-intreders met een deelopleiding. De meest eenvoudige taken zouden zelfs door ouders of oudere leerlingen kunnen worden uitgevoerd. Voor specifieke vakken kunnen specialisten van buiten het onderwijs worden ingehuurd: bijvoorbeeld professionele musici voor een slagwerk cursus of universitaire wiskundestudenten voor 'remedial teaching'. Leraarschap wordt op deze manier weer een uitdagende en gevarieerde taak.

Bij het werven en selecteren van de leraren en bij het vaststellen van hun verantwoordelijkheden spelen criteria als vakbekwaamheid, prestaties en potentieel een belangrijke rol. Anciënniteit en opleiding zijn minder van belang. De echt goede leraren kunnen binnen de school de verantwoordelijkheid krijgen voor het ontwikkelen van lesprogramma's, het coördineren van de verschillende vakken en werkvormen, het individueel begeleiden van leerlingen gedurende hun hele schoolloopbaan en het contact met de ouders. Zij kunnen ook, als zij daar plezier in hebben, hun jongere collega's trainen en coachen en aan specifieke groepen leerlingen specifieke aandacht schenken, groepen die meesterschap van de bovenste plank vergen: hoogbegaafden, achterstandsgroepen, of juist sterk gemengde groepen. Wie dat ambieert zou als interimleraar tijdelijk de moeilijkste groepen op zich kunnen nemen – uiteraard tegen passende betaling. Ook het soort werk waar leraren zich op richten, kan verschillen. Een leraar kan bijvoorbeeld een profiel ontwikkelen met een sterk 'mentor'-karakter – hij zou dan leerlingen begeleiden gedurende hun schoolcarrière en ondersteunen bij de keuze van hun vervolgstudie. Een andere leraar specialiseert zich wellicht in de introductie van nieuwe onderwijsmethoden.

In het gedachte-experiment wordt de noodzakelijke kleinschaligheid en geborgenheid van leerlingen en docenten in het primaire proces gecombineerd met de noodzakelijke grootschaligheid in de ontwikkeling van programma's en programmatuur door de vorming van franchisenetwerken, waarin scholen zich op basis van eenzelfde formule verenigen. Dat maakt ook een einde aan de weinig creatieve discussies over bestuurlijke en institutionele schaalvergroting in het onderwijs.

Vouchersysteem

Een essentieel onderdeel van het plan is een vouchersysteem, dat leerlingen en hun ouders dwingt tot het maken van keuzes en de financiering van scholen een stuk transparanter maakt. Dat dwingt scholen weer tot individuele aandacht en dienstverlening. Het is op die manier voor oudere leerlingen ook eenvoudiger het



Foto: Herman Wouters

leren nog een tijdje uit te stellen, of leren en werken op een flexibele manier te combineren zonder onmiddellijk als voortijdig schoolverlater gebrandmerkt te worden. Op haar beurt is de onderwijsmaatschap alert op het leveren van resultaat: dat is van belang om de kas en het eigen salaris kloppend te houden. Het voucheridee past in een bredere benadering om de deelnemer meer positie te geven, maar is niet voldoende. Van belang is ook dat er voldoende informatie beschikbaar is over de kwaliteit die scholen leveren en over de bestaande verschillen tussen scholen. Ouders en leerlingen zullen moeten leren dat hun keuzes ertoe doen en ook een aanzet kunnen zijn tot verandering.

Sleuteltaken overheid

Door de nieuwe verhouding tussen ouders en leerlingen enerzijds en de scholen anderzijds komen ook overheden in andere rollen terecht. De rijksoverheid houdt een sleutelrol bij het toezicht op de kwaliteit en de toegankelijkheid van informatie hierover. De rijksoverheid heeft ook een belangrijke taak in het organiseren van het veranderingsproces dat nodig is om tot de nieuwe verhoudingen te komen en in het verschaffen van voldoende middelen. Voor dit plan is immers extra geld nodig, zowel voor de jaarlijkse exploitatie als voor grote initiële investeringen. Overigens mag een deel daarvan ook best uit private bronnen afkomstig zijn; dit versterkt de betrokkenheid van ouders, bedrijven en andere organisaties bij het onderwijs.

De lokale overheden kunnen vooral een rol vervullen als gids. Ze staan veel dicht bij de scholen, de deelnemers en hun woon- en werkomgeving. Ze kunnen deze spelers bij elkaar brengen, beïnvloeden en helpen bij de organisatie van de informatievoorziening en de bestrijding van achterstanden. De ouders zijn daarbij hun natuurlijke bondgenoten. Ouders die het beste met hun kinderen voor hebben – en wie heeft dat niet – kunnen er, als opvoeders en kiezers, in dit nieuwe samenspel voor zorgen dat enerzijds hun kinderen en anderzijds alle verantwoordelijke overheden echt bij de les blijven! ♦

Literatuur

- A. Rinnooy Kan, R.J. in 't Veld & F.J. de Vijlder, *Bij de les!* Amsterdam, Max Geldens Stichting 2000 (te downloaden van <http://www.maxgeldens.nl/>)