

### Mirjam Tuinder: Vernieuwingen in het onderwijs

Het onderwijs moet 'flexibeler'. De leerling moet 'zelf kunnen bepalen welk onderwijsdoel hij wil bereiken'. Hij moet een 'traject op maat' kunnen volgen. Hij moet 'zelfstandig kunnen leren'. De docent moet 'coach' worden in plaats van docent.

Steeds vaker hoor ik dit soort termen in het onderwijs. Ik werk zelf als begeleider bij het invoeren van vernieuwingen in het secundair beroepsonderwijs, maar ik maak me sterk dat deze, of vergelijkbare, kreten ook in andere onderwijstypen circuleren. Het doorvoeren van onderwijsvernieuwingen vraagt veel van de directie en de docenten op een school, terwijl ze vaak 'van buitenaf' (door ambtenaren, begeleiders, ondersteuners) worden bedacht of opgelegd. Een werkelijke vernieuwing zal echter alleen bereikt worden als de school zelf het belang hiervan inziet, of als directie, docenten of leerlingen daar zelf om vragen.

Wat is er dan nodig voor het doorvoeren van een vernieuwingsproces op een school? Het is belangrijk tevoren zo helder mogelijk te krijgen wat er precies zal veranderen, wie daar welke bijdrage aan zal hebben en wat de opbrengst zal zijn. Voor verschillende 'soorten' betrokkenen kunnen er verschillende opbrengsten zijn, zoals ze ook een andere rol spelen in het proces: *management* en *docenten* hebben vaak andere belangen. Hierbij mag ook de opbrengst voor de leerling niet uit het oog verloren worden, maar het is reëel te constateren dat docenten en management vaak andere belangen hebben dan 'doe ik datgene wat voor de leerling het beste is'.

Voor het *management* kan de concurrentiepositie ten opzichte van andere instellingen

een argument zijn om aan een dergelijke vernieuwing te beginnen ('Bij ons op school krijgen leerlingen een traject op maat'). Ook kan het gaan om rendementsvergroting ('Er vallen minder leerlingen uit als ze zelfstandig leren te werken') of om mogelijkheden om extra financiering aan te vragen. De rol van de directie bij zo'n vernieuwing is vooral ondersteunend en faciliterend. Ze moet de docenten in staat stellen de veranderingen door te voeren. Daarvoor is expliciete steun nodig, door schriftelijk en mondeling uit te dragen dat ze achter deze vernieuwing staat. Er is echter ook tijd nodig om te experimenteren, om ideeën op te doen en uit te wisselen, om overleg te voeren. Docenten moeten in staat gesteld worden om een scholing te volgen, en ze moeten vervolgens tijd en gelegenheid hebben om te overleggen over de daadwerkelijke uitvoering. Dit zal door het management geregeld moeten worden. Ook is er geld nodig voor aanschaf van nieuwe materialen etcetera. Als de directie niet achter de vernieuwing staat, is het invoeren ervan vrijwel zeker gedoemd te mislukken.

Laat echter duidelijk zijn dat *de docent* de spil van de vernieuwing is. Van hem wordt verwacht dat hij de leerling onderwijs op maat biedt, hij zal die coach moeten worden, hij zal flexibel moeten zijn. Er wordt dus nogal wat gevraagd van die docent. Dat is niet altijd even gemakkelijk: hij moet de manier waarop hij altijd gewerkt heeft, veranderen. Bestaande routines moeten worden gewijzigd. Ook hier is het dus essentieel om het belang van de verandering duidelijk te krijgen, zodat bij de docenten ook de bereidheid ontstaat om aan die verandering te werken. Dat wil zeggen: om kennis en ideeën uit te wisselen, om open te staan voor suggesties van collega's en om de eigen manier van werken ter discussie te stellen.

Een concreet voorbeeld kan verduidelijken wat de belangen voor docenten kunnen zijn. Daarom wil ik eens kijken naar zo'n vernieuwing als waar Joop Wammes het in zijn artikel *De negen-stappen-methode* (zie p. 18 in deze *Moer*). Doel van deze methode is taalzwakke autochtone en allochtone leerlingen beter met zaakvakteksten te laten omgaan. Ik

wil daarbij niet ingaan op de methode zelf, of op de vraag of dit de beste manier is om het gestelde doel te bereiken.

Voor docenten Nederlands (als tweede taal) of docenten die remediale lessen geven, kan taakverlichting een argument zijn om er aan te beginnen ('Wij hebben niet meer alleen de verantwoordelijkheid voor het uitleggen van moeilijke teksten'). Ik ga er daarbij van uit dat alle docenten op een school volgens de genoemde methode gaan werken. Voor de zaakvakdocent ligt het belang in het feit dat hij uiteindelijk 'meer van zijn vak kwijt kan' als de leerling er meer van begrijpt, ook al lijkt het in eerste instantie meer tijd te kosten als er meer moet worden uitgelegd. Pas als hij zelf gezien heeft wat de negen-stappen-methode voor hem in zijn lessituatie verbetert, zal hij bereid zijn om daadwerkelijk die methode te gaan gebruiken. Dit geldt overigens niet voor alle docenten; er zijn altijd docenten die het leuk vinden om nieuwe dingen uit te proberen. Het grootste deel van de mensen staat echter vaak niet te springen om zijn vertrouwde werkwijze overboord te zetten en zomaar met iets nieuws te beginnen.

Ook op het niveau van de leerlingen zijn er belangen om iets nieuws te proberen. Ook voor hen zijn er veranderingen. Daarom zal het in veel gevallen nodig zijn ook met hen te bespreken wat er gaat veranderen en waarom. Leerlingen kunnen beter gemotiveerd raken voor het volgen van de les als ze de indruk hebben dat hun problemen serieus genomen worden. Ook het beter begrijpen van wat er in een les gebeurt, kan zeer motiverend werken. Alle docenten tenslotte hebben er belang bij dat er meer gemotiveerde leerlingen in hun klas zitten.

Uit dit voorbeeld mag blijken dat binnen een school verschillende soorten argumenten kunnen spelen om aan een vernieuwing te beginnen. Het is zinvol om deze argumenten van tevoren te onderkennen en duidelijk te maken. Te vaak wordt er mijns inziens door anderen bedacht dat met name docenten maar iets moeten veranderen, zonder dat het belang daarvan voor de docent duidelijk is of wordt gemaakt. En waarom zou hij of zij dan iets veranderen? Pas als duidelijk is waar voor

hem de meerwaarde ligt, wat er voor hem verbeterd als hij de verandering heeft doorgevoerd, en als er daarvoor door directie gelegenheid en faciliteiten worden geboden, zal hij bereid zijn daar ook zelf iets in te investeren. Dat is geen onwil van de docent, dat is de realiteit. Het kost vaak al genoeg moeite om in het huidige onderwijssysteem het hoofd boven water te houden, zonder dat er dan ook nog eens als flexibele coach op maat gewerkt moet gaan worden.