



KOERS Primair Onderwijs

Ruimte voor de school





**Koers Primair Onderwijs**  
**Ruimte voor de school**

**S**

**R**

**E**

**O**

**K**

**O**

**P**





# Inhoud

## Inleiding : Ruimte voor de school 7

### 1 De school van vandaag en de school van morgen 13

- 1.1 Wat speelt er? 13
- 1.2 Wat wordt de Koers? 15
- 1.3 Acties 18

### 2 Kwaliteit en innovatie 23

- 2.1 Wat speelt er? 23
- 2.2 Wat wordt de Koers? 24
- 2.3 Acties 27

### 3 Onderwijspersoneel en organisatie 31

- 3.1 Wat speelt er? 31
- 3.2 Wat wordt de Koers? 32
- 3.3 Acties 33

### 4 Leerlingen en ouders 37

- 4.1 Wat speelt er? 37
- 4.2 Wat wordt de Koers? 38
- 4.3 Acties 41

### 5 School en omgeving: samenhang en samenwerking 43

- 5.1 Wat speelt er? 43
- 5.2 Wat wordt de Koers? 45
- 5.3 Acties 47

### 6 Verantwoordelijkheid en verantwoording 53

- 6.1 Wat speelt er? 53
- 6.2 Wat wordt de Koers? 53
- 6.3 Acties 55

## Slotbeschouwing 57

### Bijlage:

Acties in het kader van Koers Primair Onderwijs 61



Vrienden

Snel-spel

Meer volgt de Start

# 1

## Ruimte voor de school

'Ruimte voor de school' is het motto van de Koers Primair Onderwijs. In dit beleidsplan schets ik de richting en de hoofdlijnen van het beleid voor het primair onderwijs in de komende jaren. De visie op de toekomst van de sector sluit aan bij de inzet van het kabinet om verantwoordelijkheden te beleggen waar zij thuishoren en de regeldruk te verminderen. Net als in andere sectoren van de samenleving, zoals de gezondheidszorg en de politie, lijkt de regellast in het onderwijs de afgelopen jaren alleen maar te zijn toegenomen – met als gevolg dat de professionals in het veld minder ruimte hebben voor het uitoefenen van hun eigenlijke taken.

De Koers Primair Onderwijs is onder meer gebaseerd op de vele gesprekken met leraren, ouders, leerlingen, schooldirecteuren, schoolbestuurders en andere betrokkenen, die het afgelopen halfjaar zijn gevoerd. Deze gesprekken bevestigen het beeld dat de mensen in de scholen het gevoel hebben dat hun professionaliteit dreigt onder te sneeuwen in het woud van centraal opgelegde regels. Voor alle betrokkenen bij het Koerstraject was de centrale vraag: 'Hoe kan de school ervoor zorgen dat alle leerlingen de aandacht en de zorg krijgen die zij nodig hebben?'

Veel gespreksdeelnemers waren het erover eens dat het antwoord op deze vraag gezocht moet worden in de richting van het geven van meer ruimte aan scholen om eigen initiatieven te nemen en het onderwijs naar eigen inzicht in te richten. In de ogen van deze deelnemers zullen scholen door deze ruimte beter in staat zijn om 'onderwijs op maat' te bieden. De overheid, en ook de schoolbesturen, zullen de scholen ruimte moeten gunnen om de eigen professionaliteit gestalte te geven. De school (de schoolleiding en het onderwijsteam) zal op haar beurt duidelijk moeten maken hoe en met welke ambities zij inhoud geeft aan de beleidsruimte. Zij moet dit verwoorden in een visie, zodat voor alle partners van de school (ouders, inspectie, overheid en anderen die met de school te maken hebben) duidelijk is waar de school voor staat. Op deze wijze kan een vertrouwensbasis ontstaan die alle partijen de kans geeft hun eigen rol naar behoren te vervullen. De gespreksdeelnemers vragen daarbij vooral vertrouwen van de rijksoverheid: vertrouwen in de professionaliteit en zelfredzaamheid van scholen en schoolbesturen.

### Verdeling van verantwoordelijkheden

Het kabinet wil scholen de gewenste ruimte geven. Dit betekent dat verantwoordelijkheden anders moeten worden georganiseerd. Het onderwijs wordt gemaakt binnen de school. In het primair onderwijs is dit een kleinschalige omgeving waarin er aandacht is voor elk kind. Daar werken professionals, als leerkracht of ondersteuner in de groep en als collega's in een team, aan de vormgeving van een ononderbroken ontwikkeling van kinderen.

Ouders, school, schoolbestuur en overheid hebben verschillende rollen in de zorg voor goed onderwijs. De verdeling van die verantwoordelijkheden moet voor iedereen duidelijk zijn. Dit kan alleen als er sprake is van een goede vertrouwensbasis tussen de school en al haar partners.

Bij vertrouwen hoort ook betrouwbaarheid. Met deze Koers Primair Onderwijs wil ik heldere lijnen uitzetten, zodat de ingeslagen richting voor alle betrokkenen duidelijk is en we elkaar kunnen aanspreken op onze verschillende verantwoordelijkheden. De



betrokken partijen dienen te weten waar ze elkaar op kunnen aanspreken. Van het kabinet en de Tweede Kamer mogen duidelijke doelen, heldere kaders waarbinnen verantwoording wordt afgelegd, en toereikende middelen om de doelen te kunnen waarmaken worden verlangd.

Bij een sector die zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en zelf beslist over de manier waarop het onderwijs aan de kinderen wordt aangeboden en ingericht, past geen overheid die zich in detail bemoeit met 'hoe' scholen dit doen. Dit betekent dat het beleid om scholen via autonomievergroting en deregulering de ruimte te geven met kracht wordt voortgezet. Dit in combinatie met het verder terugdringen van de regeldruk en bureaucratische lasten.

Van de schoolbesturen en de sector als geheel verwacht het kabinet dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen en dragen. Het is echter niet de bedoeling dat er op dit niveau nieuwe regelgevende, bureaucratische lagen ontstaan die aan scholen opleggen hoe zij moeten werken. Besturen moeten uitgaan van het principe dat zij er zijn om scholen te stimuleren en te ondersteunen bij hun onderwijskundige ontwikkeling. Daarbij stelt het bestuur kaders vast in het belang van de scholen. Besturen hebben ook een taak om scholen die minder gemakkelijk zelf initiatieven nemen ertoe aan te zetten om met hun tijd mee te gaan.

### Verwachtingen en ambities

Goed primair onderwijs is van cruciaal belang voor de samenleving. Daarom blijft het nodig dat de overheid er op toeziet dat 'wat' scholen met de leerlingen bereiken, voldoet aan de verwachtingen die de samenleving stelt aan het onderwijs. Zij doet daarbij een beroep op het onderwijs om een bijdrage te leveren aan het oplossen of voorkomen van bepaalde maatschappelijke problemen door bepaalde doelen te stellen. Recente voorbeelden zijn de bevordering van actief burgerschap via het onderwijs en meer aandacht voor de bevordering van een veilig schoolklimaat. Omdat niet alle ambities tegelijkertijd zijn te realiseren, moeten keuzes worden gemaakt. Dit kan betekenen dat de overheid binnen de gegeven budgettaire kaders soms nieuwe prioriteiten zal moeten stellen, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid of integratie.

### Relatie Koers Primair Onderwijs met al in gang gezet beleid

In de interactieve Koersgesprekken is nagegaan wat nodig is om in de komende jaren met succes een omslag te maken van een bestel dat gekenmerkt wordt door sterke centrale sturing, naar een bestel dat uitgaat van krachtige, professionele instellingen met een eigen beleidsruimte en heldere verantwoordingslijnen. De eerste stappen voor zo'n omslag zijn al gezet. In dat opzicht start Koers Primair Onderwijs niet vanaf het nulpunt. Voor een belangrijk deel wordt voortgebouwd op beleid dat recent in gang is gezet of binnenkort in gang wordt gezet. Beleid dat is ingegeven door de vier beleidsprioriteiten die dit kabinet bij zijn aantreden voor onderwijs heeft gekozen. Het betreft de prioriteiten deregulering, autonomie en rekenschap, innovatie en versterking (top)kennisinfrastructuur, meer mensen in het onderwijs en maximale participatie.

De belangrijkste beleidsinitiatieven voor de onderscheiden prioriteiten betreffen:

- ⋮ Deregulering, autonomie en rekenschap: de invoering van lumpsumbekostiging per 1 augustus 2006 (Uitwerkingsnotitie van januari 2004), de herziening van de kern-doelen, de flexibilisering schooltijden en het projectplan *OCW ontregelt* (vermindering regeldruk met een kwart);
- ⋮ Innovatie en versterking (top)kennisinfrastructuur: verbreding van techniek als onderdeel van het *Deltaplan bèta en techniek*;
- ⋮ Meer mensen in het onderwijs: presentatie *Beleidsplan Onderwijspersoneel (juni 2004)* en stimulering van initiatieven van scholen om het onderwijs op een meer

vernieuwende manier te organiseren (bijvoorbeeld het project Teamonderwijs op Maat);

- ⌘ Meer participatie: bijdrage van het onderwijs aan het bevorderen van integratie, sociale cohesie en actief burgerschap (brief *Onderwijs, integratie en burgerschap*, april 2004); plan van aanpak Veiligheid (mei 2004) en de brief Uitwerking hoofdlijnen toekomstig onderwijsachterstandenbeleid, waaronder de herziening van de gewichtenregeling (juni 2004).

Deze beleidsinitiatieven, die het kabinet de komende tijd wil invoeren, kunnen natuurlijk niet ontbreken in deze Koers Primair Onderwijs, omdat zij een essentieel onderdeel vormen van de ambities die het kabinet zich met deze beleidskoers stelt. In de volgende hoofdstukken wordt daarom ook naar deze initiatieven verwezen. Dit geldt eveneens voor de concrete acties die daaruit voortvloeien. Deze zijn in hoofdlijnen opgenomen in het meerjarige beleidsprogramma. De nadere precisering van de acties is terug te vinden in de oorspronkelijke beleidsstukken.

Daarnaast is aandacht besteed aan de raakvlakken tussen Koers Primair Onderwijs en Koers Voortgezet Onderwijs. Inhoudelijk spitst deze aandacht zich toe op de aansluiting en de overgang van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs.

**Verantwoording** Beleidsruimte geven en verantwoording afleggen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het kabinet onderkent dat er een spanningsveld is tussen ruimte en verantwoording. De eisen die gesteld worden aan de verantwoording kunnen de ruimte weer grotendeels dichtregelen.

Aan dit risico kan tegenwicht worden geboden door op een andere wijze inhoud te geven aan het toezicht van de inspectie. Onder het motto 'toezicht op maat' wil het kabinet toe naar een situatie waarin de door de school gestelde ambities en doelen het uitgangspunt vormen voor het inspectietoezicht. Het toezicht moet hierdoor een minder mechanisch karakter krijgen.

Een school die een duidelijke visie heeft en goede onderwijsresultaten behaalt, levert daarmee het bewijs dat zij de geboden ruimte en de eigen verantwoordelijkheid aan kan. De inspectie kan in zo'n geval volstaan met toezicht op hoofdlijnen: er is sprake van 'verdiende autonomie'. Als echter blijkt dat de school of het schoolbestuur de geboden ruimte niet goed benut en er daardoor sprake is van onderwijs van onvoldoende kwaliteit, dan zal de overheid haar verantwoordelijkheid voor het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs niet uit de weg gaan. Er zullen dan interventies moeten plaatsvinden. In zo'n situatie bekijkt de inspectie het functioneren van de school op een meer integrale wijze dan tot nu toe het geval is.

**Centraal in de visie van de Koers Primair Onderwijs staat het streven naar meer beleidsruimte voor de school opdat zij kan werken aan:**

- ⌘ **onderwijs dat kinderen een optimale start geeft om uiteindelijk als volwaardige democratisch burger in onze samenleving te kunnen functioneren; de school speelt daarbij in op maatschappelijke ontwikkelingen (hoofdstuk 1)**
- ⌘ **onderwijskundige profilering, vernieuwing van onderop en scholen die van elkaar leren (hoofdstuk 2)**
- ⌘ **de school als eigentijdse en professionele organisatie (hoofdstuk 3)**
- ⌘ **goede relaties met leerlingen en hun ouders (hoofdstuk 4)**
- ⌘ **onderwijs op de maat van iedere leerling, met extra aandacht voor de leerlingen die dit nodig hebben vanwege bepaalde achterstanden, individueel bepaalde leerstoornissen of handicaps (hoofdstuk 5)**

Koers Primair Onderwijs schetst ook de bestuurlijke rollen en verantwoordelijkheden die dit streven ondersteunen. Daarbij wordt in hoofdstuk 1 in concreto ingegaan op de verhoudingen tussen de overheid, de school en het schoolbestuur. Hierbij zijn de ambities van het rijk geformuleerd vanuit het vertrouwen dat alle scholen en schoolbesturen hun verantwoordelijkheid nemen en ook waarmaken.

Hoofdstuk 6 'Verantwoordelijkheid en verantwoording' is te beschouwen als het sluitstuk. Dit hoofdstuk gaat in op de vraag hoe de verhoudingen liggen, als wordt vastgesteld dat de school en het schoolbestuur hun verantwoordelijkheden niet nemen of niet weten waar te maken.

### Opzet van Koers Primair Onderwijs

Koers Primair Onderwijs is van meet af aan opgezet als een traject van interactieve beleidsvorming. De aanpak en het proces heb ik uiteengezet in mijn brief aan de Tweede Kamer van 29 oktober 2003 (PO/OO/2003/51484; Kamerstuk 29 200 VIII, nr. 13). In antwoord op schriftelijke Kamervragen heb ik een nadere toelichting gegeven in mijn brief van 16 januari 2004 (PO/KB/03/1377; Kamerstuk 29 200 VIII, nr. 111). De opbrengsten van de Koersbijeenkomsten zijn neergelegd in het opbrengstdocument 'Ruimte voor de school. Het debat over de Koers voor het Primair Onderwijs: een tussenbalans'. Dit opbrengstdocument is op 15 april 2004 naar de Tweede Kamer gestuurd (PO/PJ/2004-17110; Kamerstuk 29 200 VIII, nr. 137).

### Leeswijzer Koers Primair Onderwijs

De hierboven beschreven bestuurlijke visie 'Ruimte voor de school' vormt de rode draad in dit document over de beleidskoers primair onderwijs voor de komende jaren. De lijnen van deze Koers voor het Primair Onderwijs worden in een zestal hoofdstukken uiteengezet.

Het eerste hoofdstuk 'De school van vandaag en de school van morgen' schetst de ontwikkelingen in de samenleving waarmee de school te maken krijgt: *'Wat speelt er?'* Deze maatschappelijke ontwikkelingen hebben direct of indirect gevolgen voor de vormgeving en invulling van het onderwijs. Tijdens de Koersgesprekken is uitvoerig aan de orde gekomen hoe de 'school van morgen' zou moeten functioneren. De uitkomsten van het interactieve traject vormen een belangrijke bron voor dit meerjarenbeleidsplan.

Hoofdstuk 1 geeft daarom ook een eerste indruk van de inbreng van de Koersdeelnemers. In de volgende hoofdstukken over de belangrijkste thema's die in het Koers-traject zijn besproken, wordt ook regelmatig verwezen naar de meningen en suggesties van de gespreksdeelnemers. De tweede paragraaf van het eerste hoofdstuk beschrijft onder de noemer *'Wat wordt de Koers?'* de (bestuurlijke) kaders van de Koers Primair Onderwijs. Deze kaders zijn beschreven vanuit de gedachte dat betrokken partijen de beleidsambities uit Koers Primair Onderwijs realiseren: een overheid die ruimte biedt binnen heldere kaders en scholen en schoolbesturen die de grotere verantwoordelijkheid oppakken en in de praktijk weten waar te maken. Het streven naar verdere deregulering, het binnen de perken houden van bureaucratie en administratieve lasten en veranderingen in de wijze waarop het inspectietoezicht wordt uitgeoefend zijn hiervoor belangrijke instrumenten.

Ook de hoofdstukken 2 tot en met 6, over de verschillende hoofdthema's van de Koers Primair onderwijs, zijn opgebouwd volgens het stramien *'Wat speelt er?'*, gevolgd door een paragraaf over de lijnen waarlangs de ontwikkeling van deze onderdelen de komende tijd zal verlopen (*'Wat wordt de Koers?'*). Dit gaat per thema vergezeld van

een overzicht van activiteiten en acties die scholen kunnen helpen om de doelen en ambities van deze Koers Primair Onderwijs waar te maken (*'Acties'*).

Hoofdstuk 2 gaat over de inhoudelijke aspecten van het onderwijs. Scholen willen eigentijds en kwalitatief goed onderwijs bieden. Onder de noemer 'Kwaliteit en innovatie' wordt geschetst hoe de overheid en de scholen zelf hiervoor doelen formuleren. Om die doelen te realiseren dient het overheidsbeleid aan te sluiten bij vernieuwingen die binnen de scholen door leraren en anderen zelf in gang worden gezet. Om scholen daarin te ondersteunen wordt een door de sector gedragen brancheorganisatie voor ontwikkeling en vernieuwing aangekondigd. Deze brancheorganisatie moet een einde maken aan de huidige lappendeken van implementatie- en innovatiearrangementen.

De school kan haar inhoudelijke doelen alleen bereiken als schoolleiding en onderwijsteam hun organisatie op orde hebben en werken aan de eigen professionaliteit. Het onderwijspersoneel en de school als professionele organisatie komen aan de orde in hoofdstuk 3. Scholen en leraren willen ook op dit punt keuzes kunnen maken en zich niet afhankelijk voelen van anderen.

De belangrijkste partners van de school zijn de leerlingen en hun ouders. Hoofdstuk 4 gaat in op de relatie tussen de school en haar primaire doelgroep. Zowel leerlingen als ouders willen graag betrokken zijn bij de richting die de school inslaat. Investeren in een goede band met ouders past bij de taakopvatting van de eigentijdse school.

Scholen hebben natuurlijk ook te maken met instellingen en deskundigen buiten de school, bijvoorbeeld als het gaat om het opvangen van leerlingen met een specifieke zorgvraag. Daarnaast heeft de school contacten met andere partners rondom de school, zoals kinderopvang of naschoolse voorzieningen. Op de samenwerking met de netwerken rond de school wordt ingegaan in hoofdstuk 5: 'School en omgeving: samenhang en samenwerking'.

'Ruimte voor de school' kan alleen tot goede resultaten leiden als de verdeling van verantwoordelijkheden en het afleggen van verantwoording goed geregeld zijn. Zowel op het niveau van de school als op het niveau van het stelsel moet kunnen worden vastgesteld of de geboekte resultaten voldoende zijn. In hoofdstuk 6 'Verantwoordelijkheid en verantwoording' wordt ingegaan op wat daarvoor nodig is. Hiertoe behoren ook de momenten waarop de overheid besluit in te grijpen bij scholen die er niet in slagen hun verantwoordelijkheid waar te maken.

Na een korte slotbeschouwing volgt een bijlage met een overzicht van alle acties in het kader van Koers Primair Onderwijs. In dit overzicht is aangegeven in welke periode aan een actie wordt gewerkt.



# 1

## De school van vandaag en de school van morgen

### 1.1 Wat speelt er?

Scholen voor primair onderwijs zijn onderdeel van een maatschappij die volop in beweging is. Veel van de ontwikkelingen binnen de school hebben te maken met maatschappelijke veranderingen. Ook de school zelf is een dynamische organisatie die initiatieven neemt en inspeelt op gebeurtenissen binnen en buiten de school. De school is tegelijkertijd een kleinschalige gemeenschap, waar sommige dingen nog altijd gaan zoals ze ook in het verleden gingen.

De mensen in het onderwijs weten dat zij zelf nieuwe ontwikkelingen in gang kunnen zetten, maar ze voelen zich soms ook belemmerd door invloeden van buitenaf. Ze hebben het gevoel dat over hen wordt beslist, terwijl zij liever zelf willen beslissen – zeker als het gaat over de inhoud en de organisatie van het onderwijs. Dit is een in het oog springend punt in de debatten met het veld die ter voorbereiding op deze Koers Primair Onderwijs zijn gevoerd.

### School en maatschappij

De complexiteit van de samenleving neemt toe. Bepaalde maatschappelijke verbanden, zoals de buurt of de familie, hebben aan belang ingeboet. Veel scholen hebben dagelijks te maken met de veranderingen in de samenleving. Zij zien kinderen met een andere culturele achtergrond de school binnenkomen, de buurt heeft een ander karakter gekregen en thema's als integratie en veiligheid zijn ook binnen de schoolgemeenschap aan de orde. Dit betekent dat de taken van de school veranderen, of dat de school er – ongemerkt – taken en verantwoordelijkheden bij krijgt.

Ouders en school lijken verantwoordelijk te worden gesteld voor de oplossing van maatschappelijke vraagstukken die met de opvoeding in verband worden gebracht: door een betere opvoeding zouden ongemanierdheid en criminaliteit vanzelf verdwijnen. Daar komt bij dat niet alle leerlingen hetzelfde waarden- en normenpatroon meekrijgen van hun ouders. Ook leven er verschillende verwachtingen ten aanzien van de opvoedkundige taak van de school. De verdeling van de verantwoordelijkheden tussen ouders en school is daarbij niet altijd duidelijk. Veel ouders hebben de indruk dat de school te weinig aandacht heeft voor normen en waarden, aldus het rapport *Een voorwerp van aanhoudende zorg* van de Onderwijsraad (2003).

**Individualisering** Omdat veel ouders werken, is er een grote behoefte aan sluitende dagarrangementen, waarin de school een schakel is in een breder aanbod van voorzieningen. Individualisering en consumentengedrag leiden ertoe dat mensen ervan uitgaan dat het 'aanbod' van de school naadloos aansluit bij de eigen behoeften. De vraag is of de school altijd alle verwachtingen kan waarmaken, en of ze dit ook moet willen. Soms zijn andere voorzieningen nodig dan de school kan bieden.

De school moet dus goed kunnen omgaan met de toenemende individualisering van de samenleving én met onderlinge verschillen tussen leerlingen. De keerzijde van toenemende individualisering is een vermindering van saamhorigheidsgevoel en een afname van sociale cohesie. Als de school werkt vanuit een eigen visie, waar ook de

ouders en de leerlingen zich in kunnen vinden, zullen de verschillende geledingen binnen de schoolgemeenschap elkaar eerder als partners zien en samen komen tot onderwijsarrangementen op maat. Aandacht voor normen en waarden en goed burgerschap horen ook bij deze aanpak. Net als de behoefte om in een kleinschalig georganiseerde, veilige leeromgeving inhoud te geven aan de onderwijsopdracht.

**Kennissamenleving** De concurrentiekracht van Nederland ligt vooral in hoogwaardige kennis en technologie, waarmee innovatie tot stand kan worden gebracht. De school zal kinderen moeten voorbereiden op een bestaan in deze kenniseconomie. En dat gaat verder dan het geven van onderwijs waarin informatie- en communicatietechnologie is geïntegreerd in het leerproces. Ook in de kennissamenleving zijn goed opgeleide dienstverleners, technici en andere vakmensen nodig die de maatschappij draaiend kunnen houden.

De kennissamenleving stelt hoge eisen aan mensen. Aan de andere kant leveren investeringen in menselijk kapitaal veel op. Al van jongs af aan zullen we bezig moeten zijn met het ontwikkelen van de competenties die in de kennissamenleving van pas komen. Creativiteit, verbeeldingskracht, ontdekkingslust en ondernemingszin zijn van die vaardigheden. Maar ook het vermogen om grote hoeveelheden informatie te verwerken, te selecteren en te beoordelen op hun waarde. Kinderen leren dit het snelst als ze het zelf doen en meemaken.

Nederland heeft ook behoefte aan bèta's en technici, anders verliezen we de concurrentieslag in de technologie. In het basisonderwijs kan de belangstelling voor natuurwetenschappen en techniek al worden gewekt, door aan te sluiten bij de nieuwsgierigheid en ontdekkingszin van kinderen.

**Internationalisering** Nederland is een open samenleving. Niet alleen op het vlak van de economie, maar ook vanuit politiek en sociaal-cultureel perspectief is ons land nauw verbonden met de rest van de wereld. Mobiliteit van mensen en informatie is niet meer weg te denken. Het leven in een open samenleving en de participatie in internationale netwerken vragen om een kosmopolitische instelling en kennis van andere landen en talen. Besef van de eigen identiteit en nationale eigenheid is hierbij geen belemmering, maar juist een paspoort naar de wereld. De basisschool is dé plek om kinderen vertrouwd te maken met de wereld waarin zij leven. Iedere leerling zou op de basisschool al een goede wereldburger moeten (willen) worden.

## Uitkomsten Koersgesprekken

De school van de toekomst is een school waar alle betrokkenen in onderling vertrouwen samenwerken in het belang van de kinderen. Dit is het beeld dat naar voren is gekomen uit de intensieve dialoog met de mensen in en rondom de school over de richting voor het primair onderwijs in de komende jaren. De uitkomsten van de Koersgesprekken zijn vastgelegd in het opbrengstdocument 'Ruimte voor de school. Het debat over de Koers voor het Primair Onderwijs: een tussenbalans'.

**Visie van de school** Uit de Koersgesprekken blijkt dat scholen voor primair onderwijs maatwerk willen bieden. De centrale vraag voor het veld is: hoe kan het onderwijs beter aansluiten bij de behoeften en talenten van de leerling?

Scholen willen zelf werken aan vernieuwing. En ze willen dit doen zónder het risico meteen te worden teruggefloten. Ze baseren zich daarbij op een heldere visie, die gedragen wordt door het schoolteam. Aan de hand van deze visie kan de school aan de buitenwereld (onder anderen: ouders en inspectie) laten zien of zij erin slaagt haar ambities waar te maken. In het toezicht zou de inspectie de uitgangspunten van de school centraal moeten stellen. Het veld geeft aan behoefte te hebben aan uitwisseling van ervaringen en stimulansen. Ideeën om te vernieuwen zijn er volop, zo blijkt uit de

Koersbijeenvakomsten. Scholen hebben geen behoefte aan van bovenaf opgelegde vernieuwingstrajecten.

**Professionaliteit** Onderwijs staat of valt met de professionaliteit van het onderwijspersoneel en met een goede schoolleiding. Er is meer aandacht nodig voor het onderhouden en ontwikkelen van de competenties van leraren en het overige onderwijspersoneel. Ook is tijdens de Koersbijeenvakomsten veel gesproken over de lerarenopleidingen. Het aanbod van de opleidingen zou beter moeten aansluiten op de praktijk en op de behoeften van scholen. Lerarenopleiders, schoolbegeleiders en de mensen in de scholen zouden het opleiden van onderwijspersoneel veel meer als een gezamenlijke verantwoordelijkheid moeten beschouwen, zodat alle beschikbare expertise kan worden benut.

**Verdeling van taken** De school voelt zich verantwoordelijk voor leerlingen die extra zorg nodig hebben. Toch hoeft de school niet altijd zelf te zoeken naar een passende oplossing. De samenwerking met andere instellingen binnen en buiten het onderwijs verloopt echter vaak moeizaam en scholen hebben last van de verkokering tussen hulpverleningsinstanties en de verschillende zorgtrajecten. Vanuit het veld is gesuggereerd om alle zorgtrajecten op regionaal niveau samen te voegen en onder regie te brengen van een 'regionale autoriteit'. Anderen bepleiten daarentegen een verschuiving van verantwoordelijkheden van bovenschoolse verbanden naar de schoolbesturen. Men vreest dat anders een nieuwe regelzucht ontstaat op regionaal niveau.

**School centraal** Hoewel er nog kleine, zelfstandige scholen bestaan, is de bestuurlijke structuur in het primair onderwijs veranderd. Mede als gevolg van decentralisatie van het beleid en door het streven naar efficiëntie en kostenbesparing zijn bovenschoolse verbanden ontstaan. Dat is op zich geen slechte ontwikkeling, maar voor de medewerkers van de school kan de consequentie zijn dat zij zich steeds minder als 'eigenaar' van de school en de processen binnen de school beschouwen. Een van de signalen uit de Koersgesprekken is de behoefte aan een menselijke maat ('kleinschaligheid'). Op het niveau van de individuele school moeten de medewerkers het gevoel hebben dat de school voldoende ruimte heeft voor eigen initiatieven en voor eigen keuzes om het onderwijs aan te bieden dat past bij iedere leerling. Als op bovenschoolse niveau keuzes worden gemaakt die van invloed zijn op het proces binnen de school, dan moeten de individuele scholen (personeel en ouders) daar ook bij worden betrokken.

## 1.2 Wat wordt de Koers?

'Meedoen, meer ruimte en minder regels' is het motto van het hoofdlijnenakkoord van het kabinet. Voor het primair onderwijs betekent dit dat scholen meer ruimte krijgen om eigen keuzes te maken over de inrichting van hun onderwijs. Het beeld in deze sector zal niet langer worden bepaald door een sterke, centrale sturing van de overheid, maar door de professionaliteit van de instellingen die zelf invulling geven aan hun verantwoordelijkheid en daarover verantwoording afleggen aan de overheid en andere betrokkenen. Over de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de scholen, de overheid, de leerlingen en hun ouders en alle andere partners van de school dient duidelijkheid te bestaan. De rijksoverheid trekt zich beslist niet terug, maar stuurt op hoofdlijnen van opbrengsten en kwaliteit door middel van kaderstelling en toezicht.

Het kabinet wil de voorwaarden scheppen waaronder basisscholen en scholen voor speciaal basisonderwijs of voortgezet speciaal onderwijs hun pedagogische en maatschappelijke opdracht goed kunnen vervullen en niet gehinderd worden door onnodige 'bureaucratie'. Ook het schoolbestuur heeft een verantwoordelijkheid om de individuele scholen in de gelegenheid te stellen hun werk goed te doen. In deze Koers Primair



Onderwijs wordt, mede vanuit de optiek van de school, aangegeven wat daarvoor de komende jaren aan inhoudelijke acties nodig is.

**School** De school kan voortaan nog meer eigen keuzes maken over de inhoud en de organisatie van het onderwijs. De professionals binnen de school willen en kunnen zelf – met ondersteuning vanuit het bestuur en vanuit de sector – een eigentijdse invulling geven aan hun onderwijs. Zo kan de school alle talenten (van leerlingen en medewerkers) tot hun recht laten komen en rekening houden met verschillen. Daarbij blijft de overheid algemene (kern)doelen stellen die zo goed mogelijk aansluiten bij de eisen van de tijd. De individuele school, het schoolbestuur en de sector als geheel zullen, net als de overheid, onderschrijven dat het onderwijs moet aansluiten op ontwikkelingen in de samenleving en daar waar nodig ook stappen voor willen zetten.

De ambities en doelen van scholen zullen in de toekomst nog beter zijn afgestemd op de samenstelling van de leerlingenpopulatie. Daarnaast moet de school ook kunnen aangeven hoe deze passen binnen de algemene door de overheid gestelde doelen. Van scholen mag worden verwacht dat ze – meer dan nu doorgaans het geval is – ook helder maken waar ze voor staan en welke resultaten ze behalen. Aan de hand van de onderwijskundige visie van de school en de verslaglegging ('meervoudige publieke verantwoording') kan door ouders, andere direct betrokkenen en de overheid achteraf worden vastgesteld in hoeverre de school erin slaagt de doelen en ambities waar te maken.

**Overheid** De nieuwe aanpak vraagt niet alleen van de scholen dat zij een cultuuromslag maken, ook de overheid zal haar taak anders moeten opvatten. Een overheid die ruimte aan scholen wil geven, moet gericht werken aan een verdere vermindering van regeldwang en regeldrang (deregulering). Verdere vermindering van de regellast en het terugdringen van - bureaucratische - uitvoeringslasten vormen dan ook belangrijke elementen in de beleidskoers voor de komende jaren. Dit impliceert niet alleen een andere opstelling van de rijksoverheid, ook de rol van de gemeenten zal op onderdelen een ander karakter krijgen (*zie hiervoor ook de acties aan het eind van dit hoofdstuk en hoofdstuk 5: School en omgeving*).

Het bieden van ruimte is onlosmakelijk verbonden met het afleggen van verantwoording over hoe de school daarmee is omgegaan. Het vormen twee zijden van dezelfde medaille. In de Koersgesprekken werd dit voluit onderschreven. Het is van belang daarbij een goed evenwicht te vinden tussen ruimte en verantwoording. Een evenwicht waarbij scholen niet het gevoel hebben dat wat vooraf door de overheid aan ruimte wordt geboden, via de weg van verantwoording weer aan de achterkant wordt dichtgeregeld.

De wijze waarop de overheid via de onderwijsinspectie het toezicht uitoefent vormt hierbij een belangrijk instrument. De ontwikkeling van de inspectierol is een belangrijk aspect van de Koers Primair Onderwijs.

**Toezicht op maat** Het werk van de inspectie heeft de afgelopen jaren een grote ontwikkeling doorgemaakt. De aandacht was vooral gericht op vergroting van de betrouwbaarheid van de inspectieoordelen over de afzonderlijke scholen. Dit heeft geleid tot een landelijk geldend toezichtskader, waarbinnen scholen in hoge mate op eenzelfde wijze worden beoordeeld. Naast waardering van scholen voor de helderheid en het houvast dat dit kader biedt, is in de dialoog met het veld ook duidelijk geworden dat sommige – met name vernieuwingsgezinde – scholen het toezichtskader als een blauwdruk ervaren. Scholen die afwijken van de 'norm' hebben de indruk dat zij negatief worden beoordeeld. Dit kan op den duur belemmerend werken op de innovatie van de sector. Scholen hebben de neiging om hun werkwijze aan te passen aan de werkwijze die de

inspectie goed vindt. Hierdoor bestaat het risico dat er onvoldoende vernieuwing tot stand komt.

In de uitvoering van het toezicht is daarom meer behoefte aan maatwerk.

Toezicht op maat betekent dat de inspectie de visie en uitgangspunten van de school meer als vertrekpunt neemt en zich ervan bewust is dat scholen van elkaar verschillen. De keuzes en ambities van de school staan dus centraal. De inspectie wil daarover met de school het gesprek aangaan. In eerste instantie zal de inspectie vooral kijken naar kwaliteit en opbrengsten. Zij betreft daarbij wel een aantal proceskenmerken. Pas als er aanleiding toe is, wordt nader bekeken hoe de school haar onderwijsproces heeft georganiseerd. Daarbij vergelijkt de inspecteur de ambities van de school ook met de ambities van andere, vergelijkbare scholen. Vervolgens wordt nagegaan of de school haar ambities ook waarmaakt: zijn de uitgangspunten van de school te herkennen in de praktijk? En worden de ambities ook gerealiseerd?

Zo'n toezicht op maat is niet minder kritisch dan het huidige toezicht: een school die hoge ambities heeft maar daar niets van terechtbrengt, zal dat te horen krijgen van inspectie. Die oordelen zullen, net als nu, openbaar zijn, zodat ook ouders de school hierop kunnen aanspreken. De inspectie zal terughoudendheid betonen bij scholen die goed presteren en daarmee aantonen dat zij hun verantwoordelijkheid waarmaken ('verdiende autonomie'). En zij kan scholen die nog niet op het gewenste niveau zitten, stimuleren door te laten zien hoe andere scholen hun ambities weten te vertalen in een werkwijze die goede resultaten oplevert.

Over de handelwijze van de overheid wanneer een school tekort schiet in het waarmaken van de verantwoordelijkheden wordt ingegaan in hoofdstuk 6.

**Bestuur** De meeste scholen in het primair onderwijs zijn ondertussen onderdeel van een groter schoolbestuur. Het bovenschools management heeft een vaste positie verworven in de bestuurlijke inrichting van de sector. De samenwerking van scholen in grotere bovenschoolse verbanden heeft zeker voordelen. Zo kan op dit niveau bijvoorbeeld gewerkt worden aan het garanderen van een veilig schoolklimaat of het stimuleren en doorvoeren van vernieuwingen.

Om de omslag naar meer verantwoordelijkheid voor de sector de komende periode te maken, wordt een fors beroep gedaan op het vermogen van scholen en schoolbesturen om te veranderen. Voor deze omslag is een ambitieus programma tot autonomie-vergroting, deregulering en rekenschap noodzakelijk waar de invoering van lumpsum-bekostiging basisvoorwaarde voor is. Uit oogpunt van uitvoerbaarheid is het daarom van belang om in overleg met de sector te kijken naar een goede fasering in de uitvoering. Daarnaast is het nodig dat het beleidsvoerend vermogen binnen de sector wordt versterkt om de scholen in staat te stellen de omslag te kunnen maken. Daartoe is door het kabinet een extra bedrag uitgetrokken dat oploopt tot € 100 miljoen in 2007, ter versterking van het bestuur en management in de sector.

Bij de cultuuromslag die nodig is, is het belangrijk dat de individuele school steeds herkenbaar blijft. In de *Uitwerkingsnotitie Lumpsum Primair Onderwijs* (januari 2004) is opgemerkt dat het geven van meer beleidsruimte door lumpsumfinanciering een middel is om als school verder te werken aan kwaliteitsverbetering. Daarvoor is het van het grootste belang dat de schoolbesturen aan de onderwijsteams (schoolleiding en leerkrachten) van hun scholen ook de ruimte geven om dat waar te maken. Het is een gezamenlijke opdracht voor de overheid en de besturen ervoor te zorgen dat deze ruimte doordringt tot op de werkvloer en niet – onbedoeld – ergens blijft hangen in bovenschoolse of bovenbestuurlijke verbanden. Dit geldt ook voor de inzet van de extra middelen voor de versterking van bestuur en management. Bureaucratie moet daarbij worden voorkomen.

**Medezeggenschap** De overheid heeft hierbij als taak te bewerkstelligen dat de school (management, personeel en ouders) ten opzichte van het bestuur in de juiste positie verkeert om effectief invloed te kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Een transparant systeem van medezeggenschap op zowel schoolniveau als op bovenschools niveau is daarvoor een vereiste. Binnen dit systeem dient gewaarborgd te zijn dat ouders en personeel op basis van duidelijke informatie op de juiste onderdelen, op het juiste niveau en op de relevante momenten hun invloed kunnen laten gelden op de besluitvorming door bestuur en/of management. In de voorstellen voor invoering van lumpsumbekostiging zijn daartoe al enkele belangrijke aanzetten gegeven, zoals de verplichting tot de instelling van een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad bij meerschoolse besturen. In aansluiting daarop dient de overheid in overleg met de sector richting te geven aan een aanpassing van de medezeggenschap die past binnen de nieuwe verhoudingen.

**Initiatieven van de sector** Bij een sector die ruimte en meer verantwoordelijkheid wil, past ook een duidelijke visie over hoe de bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden moeten worden ingevuld om scholen optimaal te ondersteunen in hun onderwijsstaak. Het is van cruciaal belang dat de sector zelf initiatieven neemt en stappen zet in deze richting. Dergelijke initiatieven, die op dit moment bijvoorbeeld vorm krijgen in de ontwikkeling van een code voor 'goed bestuur', moeten alle betrokkenen het vertrouwen geven dat de beleidsruimte en deregulering doordringt tot in de scholen.

### 1.3 Acties

#### *Minder regels, meer ruimte*

Het kabinet zet de komende jaren het in gang gezette proces van autonomievergroting, deregulering en vermindering van administratieve lasten voor de scholen in het primair onderwijs met kracht voort. De professionals in de school krijgen meer mogelijkheden om zelf de inhoudelijke keuzes te maken die nodig zijn om onderwijs te kunnen geven dat het best past bij ieder kind, en om te werken aan kwaliteit.

#### De belangrijkste acties op de korte termijn:

- ⌘ De invoering van lumpsumfinanciering per 1 augustus 2006.
- ⌘ Investering in versterking beleidsvoerend vermogen van de sector (extra middelen voor bestuur en management).
- ⌘ Verdere decentralisatie van secundaire arbeidsvoorwaarden, waarbij op het moment van invoering lumpsumfinanciering alle secundaire voorwaarden onderwerp zijn van overleg tussen de werkgevers en werknemers binnen de sector.
- ⌘ De invoering van vraagfinanciering voor schoolbegeleiding per 1 augustus 2005.
- ⌘ Ruimte voor scholen voor onderwijskundige profilering door middel van de herziening van de kerndoelen.
- ⌘ Ruimte voor de organisatie van het onderwijs, onder meer door flexibiliteit in de bepaling van de schooltijden (wetsvoorstel Schooltijden).
- ⌘ Terugdringing van de bemoeienis van de lokale overheid met onderwijsinhoudelijke inrichting door herstel van heldere verhoudingen en toedeling van verantwoordelijkheden tussen onderwijs en gemeenten.
- ⌘ De regeldruk wordt verder vermindert door terugdringing van het aantal circulaires met 25 procent (in 2007). Het primair onderwijs levert daarbij een bijdrage in de departementsbrede aanpak 'OCW ontregelt'; dit leidt tot een forse vermindering van de administratieve lasten voor scholen.

#### Op de langere termijn zijn de belangrijkste acties:

- ⌘ Aanpassing van de wijze waarop de vergoeding van wachtgeld- en vervangingskosten plaatsvindt via het Vervangingsfonds en het Participatiefonds. Doel: een betere aansluiting van de systematiek op het streven naar meer autonomie. De huidige wettelijk verplichte aansluiting wordt daarbij tegen het licht gehouden. De structurele herziening van de systematiek vindt plaats na invoering van de lumpsumfinanciering.
- ⌘ Decentralisatie van de primaire arbeidsvoorwaarden, zodat werkgevers en werknemers ook in het primair onderwijs zelf een CAO sluiten. Hieraan dient besluitvorming van het kabinet en toetsing aan de randvoorwaarden voor decentralisatie vooraf te gaan.
- ⌘ Op basis van ervaringen van scholen, schoolbesturen en overheid met de acties voor de korte termijn, wordt onderzocht of verdergaande deregulering mogelijk is binnen de systematiek van de Wet op het primair onderwijs (WPO) en de Wet op de expertisecentra (WEC). Wellicht is modernisering qua structuur en inhoud van deze wetten nodig.

**School en bestuur** De deregulering heeft ten doel de scholen in staat te stellen kwaliteit op maat te leveren. Het handelen van de overheid en besturen dient hierbij aan te sluiten. Dit betekent dat het kabinet van schoolbesturen vraagt om stimulerende randvoorwaarden voor hun scholen te scheppen, zodat de school zich kan concentreren op haar kerntaak: het geven van goed onderwijs.

#### Hiertoe dienen de volgende acties:

- ⌘ Het stimuleren van scholen om duidelijk aan te geven hoe zij onderwijskundig en organisatorisch inhoud willen geven aan de beleidsruimte.
- ⌘ Bevorderen dat scholen van elkaar leren door middel van onderlinge visitatie en vormen van benchmarking.

#### Meer autonomie

- ⌘ Als alternatief voor centrale wetgeving en voorschriften wordt een groter beroep gedaan op de sector. De sector is al bezig met de ontwikkeling van een code voor 'goed bestuur' en een code voor 'de schoolkosten, waaronder de vrijwillige ouderbijdrage'.
- ⌘ De code voor 'goed bestuur' dient qua inhoud en toepassing voldoende zekerheid te bieden dat bestuur en bovenschools management transparant en zorgvuldig omgaan met de beleidsruimte. De positie en belangen van de afzonderlijke scholen zijn daarbij leidend. Deze code wordt rond de zomer van 2004 verwacht.

#### Medezeggenschap

- ⌘ Binnenkort verschijnt een richtinggevende notitie over de toekomstige inrichting van de medezeggenschap in het primair onderwijs die past bij de veranderende bestuurlijke verhoudingen en verantwoordelijkheden.
- ⌘ Aangezien medezeggenschap primair een aangelegenheid is van en voor de ouders, personeel en besturen, voer ik over de inhoud van deze notitie overleg met de direct betrokkenen (organisaties en het veld). Ter inhoudelijke voorbereiding van dit overleg brengt een uit de geledingen van ouders, personeel en besturen samengestelde onafhankelijke expertisegroep momenteel de verschillen, overeenkomsten en mogelijke oplossingen die er onder de betrokken partijen leven in kaart.

**Toezicht op maat** De inspectie zal haar toezicht steeds meer op maat van de school brengen. Uitgangspunten hierbij zijn vooral de visie en de uitgangspunten van de betreffende school.

#### Stappen op weg naar toezicht op maat:

- ⌘ Uitwerking van de gedachten van 'toezicht op maat' en 'verdiende autonomie'. Dit gebeurt mede op basis van de evaluatieresultaten over de werking van het huidige toezichtskader onder de Wet op het onderwijstoezicht (WOT), die dit najaar beschikbaar zijn. Deze gedachteontwikkeling past in het streven naar een meer integraal inspectietoezicht.
- ⌘ De inspectie richt zich minder op de proceskenmerken (hoe heeft de school haar proces ingericht?) en meer op de vraag of de school de gestelde ambities waarmaakt.

**Aanpak bureaucratie** Het motto 'Ruimte voor de school' van Koers Primair Onderwijs houdt in dat het primaire proces in de school voorop staat. De beleidsacties staan in het teken van de ondersteuning van dit proces. Dit geldt ook voor de inrichting van de overhead (secundaire bestedingsposten). Uit oogpunt van doelmatigheid is in het primair onderwijs sprake van een ontwikkeling om activiteiten op bovenschools niveau te organiseren. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van overheid, schoolbesturen en de georganiseerde sector om te zorgen voor een goede balans tussen het primaire en het secundaire proces. Daartoe dienen door de overheid veroorzaakte administratieve lasten en de door de sector veroorzaakte interne bureaucratie tot een minimum te worden beperkt.

#### **Acties voor het terugdringen van de bureaucratie:**

- ⌘ In het kader van het plan van aanpak 'OCW ontregelt' worden concrete voorstellen ontwikkeld om de administratieve lastendruk en regelgeving met een kwart terug te brengen. Het aantal OCW-circulaires is in 2007 verminderd met 25 procent.
- ⌘ Minder bureaucratie en minder regels is een leidend principe bij alle acties in het kader van Koers Primair Onderwijs.
- ⌘ Vermindering van de plan- en administratieve lasten in het kader van het onderwijsachterstandenbeleid door de invoering van heldere bestuurlijke verhoudingen tussen scholen, schoolbesturen en gemeenten (zie ook hoofdstuk 5).
- ⌘ Een efficiëntere inrichting van de gegevensuitwisseling tussen scholen en OCW (zie ook hoofdstuk 6).
- ⌘ Waarborging van transparantie over de toedeling en besteding van middelen voor het primaire en secundaire proces (door middel van de gedragscode 'goed bestuur', medezeggenschapsbevoegdheden en een managementstatuut). Dit geldt ook voor een directe betrokkenheid vanuit de scholen bij keuzes, besluitvorming en verantwoording daarover op bovenschools niveau.



# 2

## Kwaliteit en innovatie

### 2.1 Wat speelt er?

De kwaliteit van het primair onderwijs is goed. Internationaal vergelijkend onderzoek toont aan dat Nederland op veel gebieden uitstekende resultaten boekt. Nederland behoort tot de top van de wereld als het gaat om rekenen/wiskunde en 'science'. Cijfers van de Organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling (Oeso) wijzen uit dat leerlingen hier relatief veel uren les krijgen. Ook het pedagogisch klimaat op de Nederlandse scholen is goed. Ouders en leerlingen zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van het primair onderwijs, zo blijkt uit de *Onderwijsmeter 2003*.

De Koersgesprekken tonen aan dat veel leraren de indruk hebben dat de school alleen wordt beoordeeld op meetbare prestaties. Dit leidt ertoe dat scholen geneigd zijn volgens bepaalde standaarden te werken en zich te concentreren op het bereiken van goede (toets)resultaten. Daarmee lijkt het alsof de scholen worden gedwongen in het keurslijf van de Cito-toets en andere meetbare prestaties. Scholen hebben het gevoel te worden 'afgerekend' op resultaten, terwijl zij willen werken vanuit een eigen visie op het onderwijs en hun onderwijs zo willen inrichten dat iedere leerling de kansen krijgt die bij hem of haar passen.

Scholen zitten vol vernieuwingsdrang en willen maatwerk bieden, zo lieten zij tijdens de Koersgesprekken weten. Zij willen dit doen vanuit hun eigen visie. Dat geldt zowel voor het werken aan kleine, stapsgewijze verbeteringen (onderwijsontwikkeling), als voor de invoering van grotere, meer ingrijpende vernieuwingen (innovaties). Er bestaat geen behoefte aan landelijke, centrale vernieuwingstrajecten. Met andere woorden: innovatie moet van onderop komen. Alleen op die manier kan een vernieuwing goed aansluiten op de wensen en behoeften van de school, de leerling en de omgeving van de school.

Innovatie van onderop biedt scholen ook de ruimte zich te profileren ten opzichte van andere scholen. Verschillen tussen scholen vormen de kracht van ons onderwijsbestel. Dit geeft ouders de mogelijkheid om in het belang van hun kind een beredeneerde keuze te maken uit een rijk aanbod van verschillende onderwijskundige richtingen. Deze verscheidenheid legt echter een grote druk op de overgang tussen verschillende vormen van onderwijs: doorgaande leerlijnen zijn een belangrijk aandachtspunt.

Innovatie van onderop kent ook risico's. Scholen die zelf ruimte hebben gevonden om vernieuwingen in gang te zetten, doen dit vaak in een isolement. Er is (te) weinig kennisoverdracht tussen scholen onderling en tussen wetenschappelijke instellingen en scholen. Het gevaar bestaat dat scholen opnieuw het wiel gaan uitvinden. Tijdens de Koersgesprekken zijn verschillende oplossingen voor dit probleem aangedragen. De ideeën varieerden van het oprichten van een innovatiefonds tot het aanstellen van een innovatiemakelaar.



## 2.2 Wat wordt de Koers?

Het uitgangspunt van mijn innovatiestrategie is scholen ruimte te bieden om vanuit hun eigen visie te werken aan vernieuwing van hun onderwijs, of zij dit nu stapsgewijs doen of op een meer ingrijpende manier. Die ruimte is niet onvoorwaardelijk. Ik zal erop toezien dat scholen hun ambities om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren ook waarmaken. Mochten scholen er niet in slagen om voldoende kwaliteit te leveren, dan zullen zij daarop worden aangesproken.

**Brancheorganisatie** Scholen werken vanuit hun eigen visie aan vernieuwing, maar ze hoeven dit beslist niet alleen te doen. Ik wil de komende jaren een krachtige beweging op gang brengen waarin scholen elkaar helpen en stimuleren om de kwaliteit van hun onderwijs te verbeteren. Scholen moeten daarvoor kunnen rekenen op een stevige ondersteuning van schoolontwikkeling en innovatie. De organisatie en inhoud van deze ondersteuning moet ervaren worden als iets dat van en voor de scholen is. Daarom is het van belang dat deze ondersteuning wordt gedragen en vormgegeven door de sector zelf. Ik wil daarom de totstandkoming van een brancheorganisatie voor schoolontwikkeling en innovatie stimuleren.

Een dergelijke organisatie moet een einde maken aan de lappendeken aan ondersteuningsarrangementen die gaandeweg is ontstaan, waarbij vaak steeds dezelfde partijen, maar steeds in een andere organisatorische setting, zijn betrokken. Een greep uit deze arrangementen: Q\*Primair, WSNS+, Integraal Personeelsbeleid, Transferpunt Onderwijsachterstanden, Nederlandse Schoolleidersacademie en flankerend beleid lumpsum.

In overleg met de betrokken organisaties wil ik via herschikking van geldstromen komen tot een met mandaat van de instellingen en door de onderwijsorganisaties gedragen en in stand gehouden brancheorganisatie. Deze organisatie zal de scholen op samenhangende, vraaggerichte en efficiënte wijze ondersteunen bij hun ontwikkeling. De overheid maakt daarover gerichte afspraken met het bestuur van de brancheorganisatie. De verhouding tussen de activiteiten van de brancheorganisatie en de activiteiten van de afzonderlijke onderwijsorganisaties, is eveneens onderwerp van overleg. Uitgangspunt daarbij is dat de activiteiten complementair aan elkaar zijn.

Tijdens de Koersgesprekken zijn veel ideeën uitgewisseld over de wijze waarop scholen kunnen worden ondersteund bij het verbeteren en vernieuwen van hun onderwijs. Ik hecht eraan dat scholen deze ondersteuning wordt geboden. Mijn inzet is om deze activiteiten te beleggen bij de zojuist geschetste brancheorganisatie. Ontwikkeling van het onderwijs mag natuurlijk niet wachten op het realiseren van een brancheorganisatie. In eerste instantie zullen de activiteiten dus nog bij de afzonderlijke projectorganisaties of andere ondersteunende organisaties worden belegd; waar lacunes zijn, zal ik mijn verantwoordelijkheid nemen. De activiteiten licht ik toe aan de hand van de thema's: visieontwikkeling, kennisuitwisseling, vraagfinanciering, goede voorbeelden en vraag en aanbod.

**Visieontwikkeling** Uit de Koersgesprekken blijkt dat scholen die werken vanuit een integrale visie op de organisatie van de school en de inhoud van het onderwijs minder moeite hebben met het werken aan vernieuwing. Ook de inspectie geeft aan dat het ontbreken van zo'n visie de ontwikkeling van de kwaliteitszorg op scholen vertraagt. Daarbij geven de scholen aan dat het niet eenvoudig is een visie te ontwikkelen en die te vertalen naar hun onderwijs. Veel scholen werken zelfstandig aan het verbeteren van hun onderwijs. Een visie krijgt vorm door je eigen ideeën te vergelijken met ideeën van anderen. Belangrijk is daarom scholen in contact te brengen met elkaar en met andere deskundigen. Netwerkvorming is een krachtig instrument dat scholen kan helpen om ver-

nieuwelingen in gang te zetten. Het succes hiervan wordt aangetoond door projecten als ZIEZO van Q\*Primair, waarin scholen elkaar visiteren en meedenken over elkaars kwaliteitszorgsysteem. Bij dit project zijn ook scholen buiten Nederland betrokken. Ook de Stichting Ict op School brengt scholen bij elkaar. De regiokaart van deze stichting maakt inzichtelijk op welke plekken in Nederland intensief wordt samengewerkt door scholen op het gebied van ICT.

**Kennisuitwisseling** Samenwerking tussen scholen en de wetenschap komt nog veel minder voor. Zo wordt over het algemeen te weinig gebruikgemaakt van resultaten van onderwijsonderzoek (bron: Onderwijsraad, april 2003). De afgelopen jaren zijn al veel publicaties verschenen en kennisbanken gevuld met informatie over vernieuwing van het onderwijs. Dit blijkt niet genoeg om scholen over de drempel te helpen en zélf bezig te zijn met vernieuwing. Scholen hebben behoefte aan inzicht, kennis, uitwisseling van praktijkervaringen en goede voorbeelden. Ik vind het daarom belangrijk scholen directer in contact te brengen met de wetenschap. Dit moet leiden tot een nauwere samenwerking tussen 'praktijk' en 'theorie'. De praktijk van scholen zou veel vaker aanleiding moeten zijn voor het doen van onderzoek. En omgekeerd moeten scholen de weg naar de wetenschap leren kennen en leren benutten om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

**Vraagfinanciering** Het principe dat de praktijk van scholen veel meer richting zou moeten geven aan de 'theorie', geldt breder. Ook de ondersteunende organisaties, zoals onderwijsbegeleidingsdiensten, pedagogische centra en opleidingsinstituten zouden hun productontwikkeling veel meer moeten laten leiden door de vraag van de scholen. Een dergelijke aanpak ondersteunt innovatie van onderop. Om deze beweging te stimuleren wordt de komende tijd de overgang van aanbodfinanciering naar vraagfinanciering voor de schoolbegeleiding volledig gerealiseerd en wordt nagegaan in hoeverre vraagfinanciering ook voor de opleidingsinstituten mogelijk is. Op basis van de evaluatie van de wet SLOA, wordt besloten over de inzet van de toekomstige SLOA-budgetten. Door de middelen die voor onderwijsondersteuning beschikbaar zijn niet aan de 'ondersteuners' te geven maar rechtstreeks aan de scholen zelf, zijn de scholen veel meer in positie om de ondersteuners te beïnvloeden, zodat diensten en materialen meer 'vraaggericht' worden ontwikkeld.

**Goede voorbeelden** In sommige gevallen zullen de ideeën van de scholen verder reiken dan de mogelijkheden. Het innovatief vermogen van elke organisatie en dus ook van een school wordt begrensd door factoren als financiële middelen en wettelijke kaders. Dit is de realiteit en daar zullen scholen mee om moeten gaan. Wel ben ik van mening dat het voor de sector als geheel nuttig kan zijn sommige ontwikkelingen te stimuleren. Indien het ontwikkelingsproces van enkele 'voorlopers' voor andere scholen inzichtelijk wordt gemaakt, en andere scholen in de gelegenheid worden gesteld mee te doen of te denken, kan de hele sector hiervan leren. Ik ben daarom bereid een deel van de beschikbare innovatiemiddelen in te zetten om aansprekende innovatieve projecten te subsidiëren. Indien deze projecten voor de uitvoering buiten de wettelijke kaders willen treden zal ik bezien of dit wenselijk en mogelijk is.

Het verspreiden van goede voorbeelden moet zich niet beperken tot de gesubsidieerde projecten. Ook ervaringen van scholen die op eigen kracht een vernieuwing hebben gerealiseerd moeten breed beschikbaar komen. Een voorbeeldfunctie hierbij heeft het project Team Onderwijs op Maat (TOM), waarbij scholen van elkaar leren via een website en werkbezoeken.

**Vraag en aanbod** Tijdens de Koersgesprekken is het idee van een innovatiemakelaar geopperd die scholen met vragen gericht koppelt aan scholen met ervaringen op het betreffende terrein. De Stichting Ict op School werkt op dit moment een dergelijk concept uit. De

stichting introduceert een Kennisrotonde waarop scholen samenkomen en vraag en aanbod aan elkaar gekoppeld worden (men wordt naar de goede 'afrit' verwezen). Het idee van een makelaar wil ik voor meer thema's uitwerken, zoals de Stichting Ict op School dit doet voor het thema ICT. Om zicht te krijgen op de thema's die leven op de scholen, is een onderzoek gestart naar de stand van zaken op het gebied van onderwijsvernieuwing. Dit onderzoek richt zich ook op hoe basisscholen inspiratie en goede, bruikbare ideeën verzamelen en volgens welke mechanismen overdracht van ideeën en initiatieven plaatsvindt.

**Benchmarking** Alle genoemde activiteiten hebben tot doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Het is van belang na te gaan in hoeverre dit ook daadwerkelijk gebeurt. Scholen vergelijken zich met elkaar. De sector vergelijkt zich met prestaties in andere landen. Nederland doet daarom mee aan internationale vergelijkingen/benchmarking.

**Ruimte voor verschillen** Ruimte geven om vanuit een eigen visie te innoveren, betekent dat er ook ruimte is voor verschillen tussen scholen. Scholen krijgen meer kansen om zich te profileren. Het voorstel voor herziene kerndoelen basisonderwijs dat ik onlangs naar de Tweede Kamer heb gestuurd, voorziet in deze ruimte. Dit voorstel ondersteunt mijn innovatiestrategie. Scholen kunnen hun onderwijsaanbod voortaan beter afstemmen op de behoeften van de school, de leerlingen en de omgeving. Wel acht ik het van belang dat de overheid de aansluiting bij belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen blijft bewaken, bijvoorbeeld door een vak als techniek als speerpunt te benoemen. Het agenderen van techniek via de kerndoelen volstaat echter niet om aan de eisen van de kennis-economie te voldoen. De uitvoering van het programma Verbreding Techniek Basis-onderwijs zie ik daarom als belangrijk onderdeel van mijn innovatiestrategie.

De overheid heeft ook de verantwoordelijkheid voor de aansluiting tussen de verschillende onderwijssoorten. Het mag niet zo zijn dat verschillen tussen scholen leiden tot aansluitingsproblemen tussen bijvoorbeeld voorschoolse educatie en basisonderwijs of basisonderwijs en voortgezet onderwijs.

**Doorlopende leerlijnen** Het waarborgen van doorgaande leerlijnen is een belangrijk thema. Bij het opstellen van het voorstel herziene kerndoelen basisonderwijs is de aansluiting met het vervolgonderwijs dan ook een belangrijk uitgangspunt geweest. Maar belangrijker dan de aansluiting 'op papier' te regelen, is de aansluiting tussen de verschillende onderwijssoorten in de praktijk. Veel hangt af van de daadwerkelijke overdracht van kennis en gegevens over de ontwikkeling van een leerling aan het vervolgonderwijs. Het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de voor- en voerschoolse educatie en de scholen in het primair en voortgezet onderwijs om de kennis en gegevens over de leerling zo uit te wisselen dat de leerling zijn schoolloopbaan zonder problemen kan vervolgen. Overdracht van leerlingen zou onderdeel moeten uitmaken van het kwaliteitszorgsysteem van scholen. Doorlopende leerlingvolgsystemen en digitale portfolio's kunnen hiervoor belangrijke instrumenten zijn.

Bij de overgang van een leerling van de basisschool naar een school voor voortgezet onderwijs is het advies van de basisschool richtinggevend. Volgens het inrichtingsbesluit WVO moet de beslissing over toelating mede zijn gebaseerd op een onderzoek naar de geschiktheid van de leerling voor het vervolgonderwijs. Veel scholen voor voortgezet onderwijs gebruiken hiervoor de resultaten van de (Cito-)eindtoets. In de meeste gevallen blijkt dit een goed instrument. Toch is tijdens de Koersgesprekken vaak gesproken over de dominante rol van de Cito-scores bij de plaatsing van een leerling in het voortgezet onderwijs. Koersdeelnemers hebben het gevoel dat niet het advies van de basisschool, maar de eindtoets allesbepalend is.

De toeleverende basisschool en de school voor voortgezet onderwijs zijn samen ver-

antwoordelijk voor een goede overdracht. Dit betekent onder meer dat de basisschool een passend advies moet uitbrengen dat overeenstemt met de capaciteiten van de leerling. Als de ontvangende school afwijkt van dit advies, moet ook blijken waarom dit gebeurt. De overdracht blijft niet beperkt tot het moment van 'overstappen', ook de terugkoppeling van ervaringen op een later moment behoort hiertoe. Scholen voor primair en voortgezet onderwijs behoren hier gezamenlijk zorgvuldig beleid op te voeren en hierover goede afspraken te maken. De inspectie zal in haar toezicht nadrukkelijk aandacht moeten hebben voor dit onderdeel van de kwaliteitszorg.

Een goede gegevensuitwisseling tussen verschillende schoolsoorten geldt in het bijzonder voor leerlingen die extra zorg nodig hebben. Het is wenselijk dat scholen hierover aanvullende afspraken maken.

De indicatiestelling voor zorgarrangementen in het primair onderwijs is anders georganiseerd dan in het voortgezet onderwijs. Deze twee stelsels ga ik niet gelijkschakelen. Beide stelsels zijn adequaat en verschillen met reden. Ik ga uit van de verschillen tussen de systemen maar zal de belemmeringen die de verschillende systemen opleveren zoveel mogelijk wegwerken.

Ook de overgang tussen VVE en basisonderwijs behoeft aandacht. Ik kom daar in hoofdstuk 5 op terug.

### 2.3 Acties

Scholen willen eigentijds onderwijs van goede kwaliteit bieden. Om de hierboven geschetste strategie om het onderwijs up-to-date te houden mogelijk te maken zijn uiteenlopende acties en instrumenten nodig.

#### **Voornaamste actiepunten van de innovatiestrategie:**

##### **Brancheorganisatie**

- ⌘ De totstandkoming van een brancheorganisatie voor schoolontwikkeling en innovatie wordt gestimuleerd.

##### **Visieontwikkeling**

- ⌘ Netwerkvorming van scholen wordt gestimuleerd door projectorganisaties zoals Q\*Primair en Stichting Ict op School.

##### **Kennisuitwisseling**

- ⌘ De ontwikkeling van 'kennismilieus' wordt gestimuleerd. Dit zijn netwerken van scholen, wetenschappers en andere ondersteuners van de school, gericht op onderwijsvernieuwing. Aan NWO is gevraagd hiervoor ruimte in haar programma op te nemen.

##### **Vraagfinanciering**

- ⌘ Middelen voor schoolbegeleiding worden aan schoolbudget toegevoegd.
- ⌘ Nagegaan wordt in hoeverre vraagfinanciering ook voor opleidingsinstituten haalbaar is.
- ⌘ Op basis van de evaluatie van de wet SLOA wordt besloten over de inzet van de toekomstige SLOA-budgetten.

##### **Goede voorbeelden**

- ⌘ Aansprekende innovatieve projecten worden gesubsidieerd.
- ⌘ Wettelijke kaders worden indien wenselijk en mogelijk tijdelijk verruimd om innovatieve projecten de benodigde ruimte te bieden.

#### Vraag en aanbod

- ⌘ Er wordt onderzoek verricht naar stand van zaken

#### Onderwijsvernieuwing.

- ⌘ Vraaggericht ontwikkelen van instrumenten en materialen die scholen helpen bij het vernieuwen van hun onderwijs.

#### Benchmarking

- ⌘ Nederland neemt deel aan internationale vergelijkingen om de kwaliteit van het onderwijs te bewaken.

#### Ruimte voor verschillen

- ⌘ Kerndoelen worden herzien waardoor meer ruimte voor onderwijsinhoudelijke profilering van scholen ontstaat.
- ⌘ Aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen wordt gestimuleerd, zoals in het programma Verbreding Techniek Basisonderwijs.

#### Doorgaande leerlijnen

- ⌘ De inspectie gaat nadrukkelijker toezien op de naleving van het Inrichtingsbesluit WVO bij de overdracht van leerlingen van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs.
- ⌘ Bestaande doorlopende leerlingvolgsystemen/onderwijskundige rapporten worden geïnventariseerd en de mogelijkheden worden onderzocht van zorgen toetsdossiers die in beide sectoren zijn te gebruiken voor het nemen van beslissingen over het zorgarrangement van een leerling.
- ⌘ Faciliteren van de ontwikkeling van doorlopende leerlingvolgsystemen en digitale portfolio's en stimuleren dat scholen voor primair onderwijs de terugkoppeling van gegevens vanuit het voortgezet onderwijs opnemen in hun kwaliteitszorgsysteem.



long: spelling words  
 week 3  
 1/19  
 worksheet spelling  
 les 5+6  
 spelling  
 worksheet  
 week 3  
 spelling 5+6  
 (top: Allen self  
 natyfor.

541  
 $112 \overline{) 60592}$   
 $11200 \leftarrow (100 \times 9)$   
 $56000$   
 $4592$   
 $1120 \leftarrow (10 \times 4)$   
 $4480$   
 $112 \leftarrow (10)$

$0.9 \times 9.9 \approx 20$   
 $80\% = \frac{400}{500}$   
 $10\% = 40 \times 8$   
 $80\% = \frac{4}{5}$   
 $20\% = \frac{1}{5}$

$1 \times 0. = 144.17$   
 $7 \times 0. = 299.13$   
 $8 \times 90. = 832.16$   
 $9 \times 70. = 270.15$   
 $7 \times 90. = 744.8$

$1\% = \frac{1}{100}$



# 3

## Onderwijspersoneel en organisatie

### 3.1 Wat speelt er?

De kwaliteit van het onderwijs heeft alles te maken met de kwaliteit en de professionaliteit van het onderwijspersoneel. In de Koersgesprekken hebben de deelnemers duidelijk gemaakt dat zij vinden dat alles in het onderwijs draait om de leerling. Het bieden van onderwijs op maat aan alle leerlingen is voor de Koersdeelnemers een belangrijk uitgangspunt. Om dit te kunnen realiseren is het nodig dat allen die betrokken zijn bij dit onderwijs beschikken over voldoende competenties én dat de school een eigentijdse, professionele organisatie is. De school, de schoolleiding en de individuele teamleden moeten in staat zijn in te spelen op de behoeften van de leerlingen.

Er wordt veel gevraagd van de school en het onderwijspersoneel. Daarbij hebben de mensen in de school het gevoel dat zij de regie niet altijd zelf in handen hebben. Verschillen tussen kinderen hebben uiteenlopende oorzaken of achtergronden, maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot veranderingen binnen de school en methoden en toetsen lijken de inrichting van het onderwijs te bepalen. Het onderwijspersoneel wil meer ruimte om zelf de koers te bepalen en invulling te geven aan het onderwijsproces.

Omdat school en samenleving in beweging zijn, bestaat er binnen de school behoefte aan andere competenties dan voorheen. Schoolleiders en onderwijsgeevenden vinden het belangrijk dat zij in staat zijn de competenties te verwerven die nodig zijn om zelf de regie te voeren en om goed te kunnen samenwerken met andere partijen. Dit betekent niet dat alle leden van het team hetzelfde moeten kennen en kunnen. Het team als geheel zal de flexibiliteit moeten hebben om in te spelen op de veranderende situatie en te werken aan de voortdurende vernieuwing van de organisatie. De school behoort in de ogen van de Koersdeelnemers een lerende organisatie te zijn. Er is behoefte aan verschillende vormen van (team)scholing. Koersdeelnemers benadrukten ook dat professionalisering meer is dan traditionele scholing: werken met 'maatjes', intervisie, collegiale consultatie en dergelijke zijn vormen van professionalisering waar onderwijsgeevenden veel aan hebben.

De aansluiting van de lerarenopleidingen op de dagelijkse praktijk in de scholen laat volgens deelnemers aan de Koersgesprekken te wensen over. Ook zijn er in het scholenveld zorgen over de kwaliteit van de opleidingen. Scholen verwachten veel van opleiden in de school. Een kleine groep scholen is alvast aan het experimenteren met varianten van opleiden in de school. De eerste ervaringen met deze duale opleidingstrajecten zijn overwegend positief: het partnerschap tussen student, opleiding en school verkleint de kloof. De gezamenlijke verantwoordelijkheid versterkt ieders eigenheid en positie.

Steeds meer scholen willen hun onderwijs 'anders organiseren'. Om maatwerk te kunnen bieden heb je medewerkers met verschillende soorten expertise nodig. Een gevarieerd samengesteld team met mensen met uiteenlopende competenties en taken kan de kwaliteit van het onderwijs ten goede komen. De samenstelling van het team moet goed aansluiten bij de (onderwijskundige) visie van de school. Door te werken



aan professionalisering en verwerving van nieuwe competenties kunnen de loopbaanperspectieven van – zittende en nieuwe – medewerkers toenemen. Sommige scholen zijn huiverig voor deze tendens: zij vrezen dat de kwaliteit van het onderwijs onder druk komt te staan door de inzet van meer onderwijsondersteunend personeel. De ervaringen van de ‘anders georganiseerde’ scholen zijn overwegend positief: ze kunnen flexibeler omgaan met de dynamiek van de maatschappij, beter inspelen op de verschillen tussen kinderen en zijn ook minder kwetsbaar (bijvoorbeeld bij het uitval- len van leraren door ziekte).

### 3.2 Wat wordt de Koers?

Scholen ontwikkelen een visie die past bij hun leerlingen, bij hun identiteit en bij het type school dat zij willen zijn. Dat houdt niet op bij de pedagogisch-didactische aanpak. De visie dient ook in de schoolorganisatie en het personeelsbeleid gestalte te krijgen. Immers, de school kan haar doelstellingen slechts realiseren als zij het geschikte personeel met de juiste competenties in huis heeft. Scholen kunnen kiezen voor een divers samengesteld team met leraren, gespecialiseerde leraren, lerarenondersteuners, onderwijsassistenten enzovoort. Maar zij kunnen ook de voorkeur geven aan een meer traditionele samenstelling van hun team. In alle gevallen dienen de competenties binnen het team toereikend te zijn. De school verankert in haar schoolplan hoe de bekwaamheden van het personeel op peil worden gehouden en hoe dit wordt vastgelegd.

De overheid creëert de randvoorwaarden waarbinnen de professionals in de school kunnen opereren. Niet door het opleggen van blauwdrukken, maar door ruimte te bieden en scholen te stimuleren die ruimte te benutten. Specifieke maatregelen op het gebied van onderwijsarbeidsmarkt en personeelsbeleid zet ik uiteen in het *Beleidsplan Onderwijspersoneel*, dat tegelijk met Koers PO aan de Tweede Kamer wordt gestuurd. Hoofdelementen in dit Beleidsplan zijn afstemming in de regio, de onderwijsinstelling als professionele arbeidsorganisatie, samenhang in de kwalificatiestructuur en het opleidingsstelsel en de schoolleiders primair onderwijs. In deze Koers Primair Onderwijs worden niet alle punten uit dit beleidsplan opgesomd, maar schets ik in vogelvlucht langs welke lijnen de professionalisering van personeel en organisatie in deze sector de komende jaren vorm zal krijgen.

**Personeelsbeleid** Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de professionaliteit en de kwaliteit van zowel de individuele personeelsleden als van het team als geheel. Dit sluit aan bij de algemene verantwoordelijkheid van scholen voor de kwaliteit van het onderwijs. Zij moeten kunnen uitleggen welke keuzes zij maken voor de inrichting van hun onderwijs en de professionalisering van (de leden van) het team. Voor de kwaliteit van het onderwijs is het vooral belangrijk dat scholen bewuste keuzes maken, en dat ze daarover – aan de ouders én aan de inspectie – verantwoording afleggen. Scholen moeten zelf hun kwaliteit en professionaliteit voortdurend waarborgen. De Wet op de beroepen in het onderwijs (Wet BIO) biedt scholen meer ruimte op zelf personeelsbeleid te voeren en met het personeel afspraken te maken over het onderhouden van de bekwaamheid. De bekwaamheidseisen die op grond van die wet worden vastgesteld, kunnen daarbij een richtpunt zijn.

Integraal personeelsbeleid vraagt om (onderwijskundig) leiderschap en een open opstelling van de leden van het team. Om een blijvend kritische en op verbetering gerichte houding. Om bereidheid tot samenwerking en uitwisseling binnen en buiten de school. Om systematische afstemming van de competenties van het personeel op de visie en doelstelling van de school. Om durf ten aanzien van het anders organiseren en de inzet van een ander type personeel dan leraren. Het kan niet zo zijn dat een school

op dit punt niets onderneemt en leerlingen naar huis moet sturen, omdat ze vasthoudt aan een bepaalde organisatie van het onderwijs en daar niet de juiste mensen bij kan vinden.

De school kan op deze manier de regie op het onderwijsproces in eigen hand nemen. Dit kan de aantrekkelijkheid van werken in het onderwijs vergroten. Bovendien draagt het bij aan het loopbaanperspectief van degenen die werkzaam zijn binnen de school en van nieuwe medewerkers die de school binnenkomen.

**Schoolleiders** Speciale aandacht is nodig voor versterking van het management. De functie van schoolleider verandert van inhoud nu de school nog meer mogelijkheden krijgt om zich te profileren en zelf te werken aan kwaliteit, innovatie en personeelsbeleid. Dit betekent dat een lid van de schoolleiding andere competenties nodig heeft dan voorheen. Ook omdat er sprake is van een tekort aan directeuren in het primair onderwijs, wil ik de instroom van nieuwe schoolleiders van buiten het onderwijs bevorderen. Daarnaast zou het meer vanzelfsprekend moeten zijn dat leerkrachten doorgroeien naar de functie van (adjunct)directeur.

**Opleidingen** Een ander aandachtspunt zijn de opleidingen. Opleidingen voor schoolleiders, leerkrachten en andere functies binnen de school dienen goed aan te sluiten bij de praktijk op de scholen. Ook moeten zij voldoen aan de standaarden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Als blijkt dat de kwaliteit van een opleiding niet aan deze normen voldoet, zal ik mijn verantwoordelijkheid niet uit de weg gaan en zo nodig maatregelen nemen. Voorts dient de samenwerking tussen opleidingen en scholen in balans te zijn. Scholen en opleidingen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor kwalitatief goed onderwijspersoneel. Daarom zouden scholen gerichte opleidingsvragen moeten kunnen stellen aan opleidingsinstututen. Opleiden in de school moet een structurele plaats gaan innemen in het opleidingsstelsel. Ik moedig scholen aan om, bijvoorbeeld op regionaal niveau, invloed uit te oefenen op de vorm en de inhoud van het opleidingsaanbod.

#### Hoofdpunten van de Koers:

- ⌘ **Meer aandacht voor de professionaliteit en de professionalisering van het onderwijspersoneel (competentieontwikkeling)**
- ⌘ **Versterking van het management**
- ⌘ **Onderwijs anders organiseren (werken in teams)**
- ⌘ **Verbetering van het loopbaanperspectief van onderwijspersoneel**
- ⌘ **Meer maatwerk op het gebied van de opleidingen**

### 3.3 Acties

Ten aanzien van professionalisering, een meer op de vraag toegesneden scholingsaanbod en het anders organiseren van het onderwijs zullen de initiatieven de komende jaren steeds vaker vanuit de beroepsgroep zelf komen. Ook hier zal de overheid de kaders blijven vaststellen, terwijl de instellingen en organisaties grotendeels zelf bepalen wat er nodig is om de gestelde doelen te realiseren. De overheid zal zo nodig randvoorwaarden stellen of faciliteiten bieden. Hieronder volgt een overzicht van acties en activiteiten die in gang zijn of worden gezet op het gebied van onderwijspersoneel en organisatie. Voor een meer uitgebreide beschrijving verwijs ik naar het eerder genoemde Beleidsplan Onderwijspersoneel.

**Professioneel onderwijspersoneel** In de Wet op de beroepen in het onderwijs (Wet BIO) worden de bekwaamheidseisen voor leraren en schoolleiders vastgelegd. Binnen de kaders van deze wet krijgen de scholen de ruimte om zelf invulling te geven aan de bekwaamheden van hun personeel, individueel en als team.

Het onderwijs is toegankelijker geworden voor mensen die vanuit een ander beroep willen overstappen, bijvoorbeeld zij-instromers. In een meer open onderwijsarbeidsmarkt zijn instroom, doorstroom en ook uitstroom een vanzelfsprekendheid. De aantrekkelijkheid van een baan in het onderwijs zal erdoor toenemen. Onderwijs en andere sectoren, zoals (jeugd)zorg en welzijn, kunnen ook van de wederzijdse expertise profiteren. Brede scholen hebben bijvoorbeeld behoefte aan medewerkers die zowel in het onderwijs als in de buitenschoolse opvang inzetbaar zijn. Daarom zullen belemmeringen ten aanzien van 'combinatiefuncties' worden weggenomen.

**Professionele schoolleiders** De Wet BIO stelt ook voor schoolleiders bekwaamheidseisen verplicht. Deze hebben alleen betrekking op onderwijskundig leiderschap. Daarnaast heeft een schoolleider nog andere competenties nodig. Het ontwikkelen en onderhouden van deze competenties is primair een zaak van de beroepsgroep zelf. De beroepsgroep vindt dat registratie van schoolleiders als registerdirecteur hiervoor een belangrijk instrument is. Immers, om geregistreerd te blijven moet een directeur periodiek aantonen dat hij kwalitatief zijn vak onderhoudt c.q. bekwaam blijft. De schoolleider houdt zich hiermee aan de criteria die de beroepsgroep stelt aan de beroepskwaliteit van het vak.

Een aantal hogescholen (SAMOS) verzorgt de opleiding schoolleider en de zogenoemde kweekvijvertrajecten. Het is van belang dat de scholen voor primair onderwijs meer invloed krijgen op dit scholingsaanbod. Daartoe zal de aanbodfinanciering op termijn worden omgebogen naar vraagfinanciering.

Beginnende schoolleiders kunnen met behulp van de subsidieregeling 'Beginnende directeuren' extra ondersteuning ontvangen, bijvoorbeeld in de vorm van coaching. Deze regeling wordt de komende jaren voortgezet.

**Onderwijs anders organiseren** Succesvolle projecten om het onderwijs anders te organiseren, zoals TOM (Team-onderwijs op maat), kunnen een voorbeeldfunctie hebben voor andere scholen. Iedere school start vanuit de eigen beginsituatie en met eigen doelen. Op basis van een bewust gekozen onderwijskundige visie komt de school met een eigen aanpak om het onderwijs anders te organiseren. Als scholen hun krachten bundelen in netwerken en gezamenlijk producten ontwikkelen, versterkt dit het draagvlak en de kwaliteit van deze vernieuwingsbeweging. Het komende jaar krijgen scholen de mogelijkheid om andere scholen op het spoor van integrale visieontwikkeling te zetten. Scholen leren van elkaar door te bekijken hoe andere scholen hun visie vertalen naar onderwijsorganisatie en personeelsbeleid. De bezoekende scholen hebben vooraf een gerichte (kijk)vraag gesteld en hebben nagedacht over de wijze waarop zij dit bezoek willen benutten voor de eigen schoolontwikkeling.

De regie van dit project ligt tot op dit moment bij OCW, de uitvoering is elders belegd. In de toekomst is het goed denkbaar dat dergelijke innovatieprojecten vanuit de scholen worden geïnitieerd en dat de brancheorganisatie de regie zal voeren (*zie ook hoofdstuk 2*).

**Opleidingen** De projecten 'opleiden in de school' zullen een vervolg krijgen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen scholen die opleiden in de school voor de eigen behoefte en scholen die met opleiden in de school ook voorzien in de behoefte van andere scholen (de zogenaamde erkende leerbedrijven).

De opleidingen spelen nu al in op de veranderende instroom: zij bieden duale trajecten,

voltijd- en deeltijdprogramma's. Vanuit de scholen is behoefte aan meer maatwerk. Maatwerk ten aanzien van tempo, opleidingsduur, verbreding en verdieping. Omdat de vraag van de scholen heel divers is, kunnen opleidingen ook van elkaar verschillen.

Onderdeel van het Beleidsplan Onderwijspersoneel vormt een onderzoek naar de tevredenheid van de scholen en studenten over de maatwerktrajecten van de opleiding en de kwaliteit van de afgestudeerden. De inspectie zal betrokken zijn bij dit onderzoek.

**Acties:**

- ⌘ **Bevordering van een open onderwijsarbeidsmarkt (bijvoorbeeld door het mogelijk maken van combinatiefuncties)**
- ⌘ **Registratie van schoolleiders ondersteunen (registerdirecteuren)**
- ⌘ **Flankerend beleid invoering lumpsumfinanciering**
- ⌘ **Vraaggericht opleidingsaanbod voor schoolleiders**
- ⌘ **Subsidieregeling 'Beginnende directeuren' voortzetten**
- ⌘ **Kennisverspreiding met betrekking tot 'Onderwijs anders organiseren' (TOM-project)**
- ⌘ **Voortzetting projecten 'opleiden in de school'**
- ⌘ **Tevredenheidsonderzoek over maatwerktrajecten van lerarenopleidingen**



# 4

## Leerlingen en ouders

### 4.1 Wat speelt er?

Tijdens de Koersgesprekken is duidelijk geworden dat leerlingen serieus betrokken willen worden bij de beslissingen van hun school. Ze praten graag mee over bijvoorbeeld de manier van leren ('spelend leren'), het lesrooster en de invulling van de lessen. De ideeën van kinderen over nieuwe vakken: koken, ruzie-oplosses, brandveiligheidsles, leren samenwerken, zelf plannen, techniek en computerles op laptops en via het internet, eerder met Engels beginnen en niet elke dag 'hetzelfde' leren. Ook vinden ze het belangrijk dat hun ouders kunnen meedenken over de school en mee kunnen helpen op school. Kortom, kinderen willen graag betrokken worden bij het onderwijs.

Datzelfde geldt voor hun ouders. Uit de Koersgesprekken, waaronder ook gesprekken met allochtone ouders en een symposium over school-oudercont(r)acten, blijkt dat veel waarde wordt gehecht aan verbetering van het contact tussen ouders en school. Regelmatig is in de Koersgesprekken naar voren gekomen dat actieve ouders vinden dat ze te weinig ingangen hebben bij de school. Zij klagen erover dat ze niet of nauwelijks mogen meepraten over serieuze zaken: 'We mogen alleen het schoolfeest en het schoolreisje organiseren.' In de gesprekken met allochtone ouders bleek dat deze groep vaak het gevoel heeft dat er niet goed naar hen wordt geluisterd. De houding van leerkrachten ten opzichte van allochtone ouders wordt door deze ouders vaak ervaren als afhoudend of kleinerend.

Veel scholen onderschrijven het belang van goede contacten met de ouders, maar vinden het omgaan met ouders in de praktijk vaak lastig. Ouders zijn bijvoorbeeld te kritisch en nemen niet snel genoegen met de antwoorden van de school. Of ze tonen naar de mening van de school juist te weinig betrokkenheid, zijn niet of moeilijk te bereiken en niet aan te spreken op het gedrag van hun kind. Hoe ver moet je als school gaan in het betrekken van de ouders, is een vraag die regelmatig werd gesteld. Daarnaast constateren scholen dat veel kinderen thuis met andere waarden en normen te maken hebben dan de normen en waarden die de school hanteert. Dat leidt er nogal eens toe dat school en ouders niet één lijn trekken, wat niet alleen verwarrend kan zijn voor een kind maar ook ondermijnend voor het gezag van school of ouder.

Een vraagstuk dat steeds terugkomt in het debat is in hoeverre scholen opvoedkundige taken op zich moeten nemen: welke taken behoren op het bordje van de ouders te liggen en wat moet en kan de school voor haar rekening nemen? Houdt de verantwoordelijkheid van de ouders op, zodra het kind het schoolplein betreedt? Waar liggen de grenzen?

Overigens is het goed hier op te merken dat de meeste ouders tevreden zijn over de school van hun kind. In de *Onderwijsmeter 2003* van OCW waarden de ouders de school met een zeer ruime voldoende (7,7).

Algemene conclusie uit de Koersgesprekken is dat vrijwel alle betrokkenen (schoolbesturen, leraren, ouders, kinderen, het netwerk rond de school) het nodig en zinvol vinden om de contacten tussen school en ouders te verbeteren. Ook is men het er wel

over eens dat dit een zaak is tussen school en ouders. Het rijk moet vooral een stimulerende rol spelen en de benodigde voorwaarden scheppen. Daarnaast vindt men regelmatig dat de overheid wel eens duidelijker mag communiceren wat zij van de school verwacht ten aanzien van ouderbetrokkenheid en waar de grenzen van de verantwoordelijkheid van de school liggen.

Wat betreft de opvoedkundige taak van de school zijn de deelnemers het erover eens dat de primaire verantwoordelijkheid voor de opvoeding bij de ouders ligt. Tegelijk kan niemand ontkennen dat scholen ook een rol spelen in de opvoeding. Over de vraag waar de verantwoordelijkheid van de één begint en die van de ander ophoudt, zijn de meningen verdeeld. Dit geldt ook voor de vraag wie dat zou moeten bepalen. Sommige Koersdeelnemers vinden dat scholen samen met de ouders moeten bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is en waar men elkaar op kan aanspreken. Anderen zijn van mening dat de overheid een kader zou moeten aangeven of bepaalde verwachtingen moet uitspreken.

## 4.2 Wat wordt de Koers?

Goede contacten tussen school, ouders en leerlingen zijn een kenmerk van de kwaliteit van een school en komen de schoolse én maatschappelijke ontwikkeling van de leerling ten goede. Daarom zijn deze contacten zo belangrijk. Ik deel de mening van de Koersdeelnemers dat het verbeteren van de contacten tussen school, ouders en leerlingen vooral een zaak is tussen deze partijen. De school is verplicht in het schoolplan of de schoolgids de rechten en de plichten van de ouders duidelijk aan te geven. De inspectie zal scholen erop aanspreken als er onvoldoende aandacht is voor de relatie tussen ouders en school. Verder zal ik een aantal condities voor goede contacten tussen school, ouders en leerlingen verbeteren. In deze Koers Primair Onderwijs is aangegeven wat van de school verwacht mag worden op het terrein van ouderbetrokkenheid en opvoeding.

**Opvoeding** School en ouders hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en vorming van kinderen en om hen zo goed mogelijk voor te bereiden op de maatschappij. Ouders zijn daarbij primair verantwoordelijk. Op basis van die verantwoordelijkheid mag van ouders ook betrokkenheid bij de school en schoolloopbaan van hun kind worden verwacht. Daar mogen ze ook op worden aangesproken. Daarnaast levert de school een bijdrage aan de vorming van het kind. Scholen hebben niet alleen de taak om kennis over te dragen, maar ook om samen met de ouders bij te dragen aan de ontwikkeling van sociale competenties, het besef van waarden en normen en burgerschap. Dit komt ook tot uitdrukking in de nieuwe kerndoelen (zie hoofdstuk 2) en in het organiseren van toezicht op de uitvoering daarvan.

Idealiter sluiten de opvoedende rol van ouders en die van de school op elkaar aan en zijn school en ouders bondgenoten. Deze gedachte ligt ook ten grondslag aan de schoolkeuzevrijheid van ouders: zij kunnen een school kiezen die het best aansluit op hun gedachten over de opvoeding en vorming van hun kind. Gedeelde waarden en normen over omgangsvormen en gedrag vormen ook een belangrijke voorwaarde voor een veilig en van respect getuigend schoolklimaat.

Wat betreft de verdeling van opvoedkundige taken tussen school en ouders, vind ik dat het antwoord op de vraag wie waarvoor verantwoordelijk is niet gezocht moet worden in het opknippen van verantwoordelijkheden. Dat wekt de illusie dat deze verantwoordelijkheden precies zijn toe te delen, met als gevaar dat daardoor lacunes kunnen optreden waarin niemand zich meer verantwoordelijk voelt of verantwoordelijkheden worden doorgeschoven.

De vraag naar de optimale verdeling van verantwoordelijkheden tussen school en

ouders moet elke school – als gemeenschap van ouders, leerlingen en teamleden – zelf beantwoorden: algemene antwoorden kunnen geen recht doen aan de opvattingen die binnen die gemeenschap leven. Afstemming over opvoeding en opvoedingstaken is dus een belangrijke component van de school-ouderrelaties. Een landelijk kader voor de verdeling van verantwoordelijkheden is in mijn ogen niet nodig en ook niet wenselijk.

### **Visie op ouder- en leerlingbetrokkenheid**

Scholen hebben de verantwoordelijkheid om ouders – zo vroeg mogelijk – bij de school en het wel en wee van hun kind(eren) op school te betrekken. Niet alleen als het misgaat, maar ook als het goed gaat. Niet alleen bij de leuke dingen, zoals een sportdag, maar ook bij inhoudelijke zaken. Niet alleen formeel via de medezeggenschapsraad, maar ook op informele en individuele basis.

Goede contacten tussen school en ouders beginnen met een visie op die contacten. Ik verwacht dan ook van scholen dat zij zo'n visie hebben of ontwikkelen. De meest voor de hand liggende plek waar de school haar visie op de betrokkenheid van het kind en de ouders kan neerleggen is het schoolplan. De visie beantwoordt onder andere de vragen welke rollen het onderwijspersoneel en de ouders hebben binnen de schoolgemeenschap, wat school en ouders van elkaar verwachten en wat men met de contacten tussen school en ouders wil bereiken.

Ook zou deze visie aandacht moeten besteden aan de manier waarop de school kinderen wil betrekken bij de beslissingen over het onderwijs. De school kan de input van leerlingen bijvoorbeeld gebruiken om het onderwijs beter te laten aansluiten op de belevingswereld en de behoeftes van de leerlingen. Daarnaast zie ik het betrekken van leerlingen als een manier om actief burgerschap, in dit geval schoolburgerschap, te bevorderen. Het basisonderwijs kan kinderen zo ook voorbereiden op de formele inspraakorganen voor leerlingen in het voortgezet onderwijs. Vanzelfsprekend houdt leerlingenparticipatie in de onderbouwgroepen iets anders in dan in de bovenbouw.

Een visie vormt de basis voor een bondgenootschap waarin ouders, kinderen en school heldere afspraken hebben over wat wel en niet aanvaardbaar is in de omgang met elkaar, wie waarvoor verantwoordelijk is, wat men van elkaar verwacht en waar men elkaar op zal aanspreken. Een open houding en goede communicatie zijn daarbij het cement van een succesvol bondgenootschap.

### **Instrumenten**

Op basis van de visie kan ook bepaald worden welke instrumenten het beste ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld samen met de leerlingen de regels van de school vaststellen, oudercontracten invoeren of pestprotocollen maken. Er zijn ook goede ervaringen op scholen met instrumenten als ouderpanels, weekrapporten en huisbezoeken. Ter ondersteuning van scholen zal ik goede voorbeelden van ouder- en leerlingbetrokkenheid laten ontwikkelen en verspreiden.

Vanzelfsprekend moeten ook de bestaande en formele instrumenten voor ouderbetrokkenheid en positionering van ouders, zoals de medezeggenschap en de klachtenregeling, voluit worden benut. Ik zie het als mijn taak erop toe te zien dat deze instrumenten 'in goede conditie' blijven. Dat wil zeggen dat de formele positie van ouders in de medezeggenschap in balans blijft met de mate waarin scholen zelf keuzes kunnen maken, zodat ouders zowel op schoolniveau als bovenschools voluit kunnen meebeslissen. Voorts is gebleken dat de klachtenregeling voor ouders als instrument beter benut kan worden.

De communicatie met ouders vraagt om vaardigheden in de manier waarop het onderwijspersoneel ouders tegemoet treedt. Dit geldt niet alleen voor de groepsleerkracht, maar speelt net zozeer bij de schoolleider, de onderwijsassistent en de conciërge. In overleg met de opleidingsinstellingen wil ik nagaan in hoeverre in de initiële opleiding en in het nascholingsaanbod aan de ontwikkeling van deze vaardigheden beter



aandacht kan worden besteed. Interculturele communicatie zal hierbij een apart aandachtspunt zijn.

**Maatwerk** Dé ouder bestaat niet. Dé school ook niet. Het vormgeven van school-oudercontacten is dan ook maatwerk: afgestemd op de behoeften en mogelijkheden van school én ouders. Een school kan niet zomaar zeggen: 'Dit instrument werkt niet, dus laat maar.' Van een school mag verwacht worden dat ze haar best doet om alle ouders te bereiken, dus ook bijzondere groepen ouders, zoals allochtone en moeilijk aanspreekbare ouders. Een voorbeeld van een actieve benadering is het afleggen van huisbezoeken bij het kind thuis of het bevorderen van contacten met allochtone ouders door bijvoorbeeld oudercontactpersonen op de school te introduceren.

**Van scholen wordt verwacht dat ze actief inhoud geven aan de relatie met ouders en leerlingen. Onderdelen van een succesvol bondgenootschap zijn:**

- ⌘ Een duidelijke visie op contacten met ouders en leerlingen en verankering van die visie in de schoolcultuur
- ⌘ Een open dialoog op basis van gelijkwaardigheid en wederzijds respect
- ⌘ Transparante informatievoorziening
- ⌘ Duidelijke afspraken over wederzijdse rechten en plichten
- ⌘ Elkaar aanspreken als zaken niet goed gaan, maar ook communicatie en contact onderhouden als alles goed loopt.

**Grenzen** Wat nu als ouders de verantwoordelijkheid voor de opvoeding van hun kind niet willen of kunnen nemen? Een school kan niet eindeloos doorgaan in haar pogingen om ouders te betrekken en aan te spreken. Ook zijn er grenzen aan de mate waarin scholen de problemen of probleemgedrag van leerlingen kunnen en moeten opvangen. Scholen kunnen machteloos staan, omdat ouders hun kinderen niet kunnen geven wat nodig is. Centraal is niet vast te stellen waar de grens ligt. Wel kan ik aangeven tot waar ik scholen op hun verantwoordelijkheid aanspreek: de verantwoordelijkheid van de school om ouders bij de school te betrekken houdt op als de school kan verantwoorden wat er gedaan is en kan aantonen dat verdere acties (vanuit de school) niet meer tot de mogelijkheden behoren. Die grens is voor iedere school anders, de school moet zelf vaststellen wanneer deze grens wordt bereikt. De school moet ook kunnen aangeven wanneer en waarom een probleem niet meer is op te lossen binnen de school. In zo'n geval dient een beroep te worden gedaan op (hulpverlenings)instanties buiten de school. Die moeten er dan ook wel staan: de school moet zich op moment dat zij haar grens heeft bereikt gesteund weten en voelen door andere instellingen (zie *hiervoor verder hoofdstuk 5*).

### 4.3 Acties

De relatie tussen school, leerlingen en ouders is belangrijk. Hieronder volgt een overzicht van de acties en instrumenten om deze relatie sterker te maken.

#### Acties:

- ⌘ Het bevorderen van actief burgerschap en sociale integratie wordt als opdracht aan het onderwijs vastgelegd (zie ook hoofdstuk 5, onder Integratie). Burgerschap is onderdeel van de nieuwe kerndoelen voor het primair onderwijs en het toezichtskader van de inspectie.
- ⌘ De school voert een actief beleid om allochtone ouders bij de school te betrekken. De integratie van hun kinderen is in belangrijke mate de verantwoordelijkheid van de ouders; een grotere betrokkenheid van deze ouders bij de school levert een bijdrage aan de sociale cohesie.
- ⌘ De formele regelingen rondom medezeggenschap (WMO 1992) zullen kritisch tegen het licht worden gehouden. Onderdeel daarvan is de vraag naar de positie van ouders. Rond de zomer van 2004 geef ik in een richtinggevende notitie aan hoe ik de medezeggenschap wil inrichten. Vooruitlopend daarop wordt in het kader van de invoering van lumpsumbekostiging al gewaarborgd dat ouders (en het personeel) zowel op schoolniveau als op bovenschools niveau direct betrokken zijn bij de besluitvorming van het bevoegd gezag over de verdeling van de financiële middelen.
- ⌘ In overleg met de besturen- en ouderorganisaties onderzoek ik wat deze partijen eraan kunnen doen om het functioneren van de formele klachtenregeling te verbeteren.
- ⌘ Binnen het kader van de bestaande beoordeling door de inspectie van de contacten met ouders zal de inspectie scholen waar nodig stimuleren om een duidelijke visie met gericht beleid te ontwikkelen op de school-ouderrelaties. In het toezicht zal de inspectie ook meer oog hebben voor de rol en de positie van ouders.
- ⌘ Het bundelen en toegankelijk maken van Informatie over goede contacten tussen school en ouders en leerlingenparticipatie. Dit betreft niet alleen praktijkvoorbeelden, maar ook instrumenten op dit gebied en een overzicht van mogelijkheden voor (na)scholing en begeleiding.
- ⌘ Nog dit jaar start een aantal pilots om nieuwe methodieken te ontwikkelen om de ouderbetrokkenheid te vergroten. Veel aandacht gaat daarbij uit naar het gezamenlijk formuleren van datgene wat school, ouders en leerlingen van elkaar kunnen verwachten.
- ⌘ Onlangs hebben de landelijke ouderorganisaties met ondersteuning van de overheid het telefonisch adviescentrum 50tien geopend (0800-5010). Het centrum heeft een laagdrempelige informatie- en adviesfunctie, waar ouders van kinderen in het primair onderwijs met een groot deel van hun vragen terecht kunnen. De vragen leveren voor de overheid belangrijke informatie op voor beleid dat gericht is op de verbetering van de positie van ouders.
- ⌘ In overleg met de opleidingen en nascholingsinstituten zal worden bezien of het scholingsaanbod in vaardigheden voor communicatie en omgang met ouders van het onderwijspersoneel moet worden versterkt. Ook de SLOA-instellingen krijgen het verzoek activiteiten te ontwikkelen die gericht zijn op de communicatie en omgang met ouders.



# 5

## School en omgeving: samenhang en samenwerking

### 5.1 Wat speelt er?

Maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op de organisatie en de inhoud van het primair onderwijs. De school participeert in uiteenlopende samenwerkingsverbanden. Ook zijn de verschillen tussen de leerlingen in het primair onderwijs groter geworden. Van de school lijkt te worden verwacht dat zij zonder moeite inspeelt op nieuwe omstandigheden en altijd de juiste weg weet te vinden voor het oplossen van eventuele problemen binnen de school, of in de omgang met partners buiten de school.

De Koersdeelnemers hebben benadrukt dat de ontwikkelingskansen van ieder kind te allen tijde centraal moeten staan. De begrippen 'zorgleerlingen' en 'achterstandsleerlingen' zijn in de ogen van velen niet erg gelukkig. Ze duiden op problemen, terwijl onderwijs juist gericht is op 'kansen voor kinderen'. Ook als leerlingen in de situatie verkeren dat zij extra zorg en aandacht nodig hebben, dient de school in de allereerste plaats te investeren in de competenties van deze kinderen. Scholen ondervinden hierbij hinder van een te geringe samenhang tussen de trajecten die bedoeld zijn om extra ondersteuning of zorg te organiseren. De samenwerking tussen scholen onderling, of tussen scholen en (hulpverlenings)instanties buiten de school, verloopt dikwijls moeizaam omdat trajecten of werkwijzen onvoldoende op elkaar zijn afgestemd. Er is sprake van 'verkokering' en overmatige bureaucratie. De samenwerking binnen grotere organisatorische verbanden, zoals de brede school, komt door de verschillende aanpak en achtergrond van de betrokken partners niet altijd goed van de grond. Tijdens de Koersgesprekken is aangedrongen op een betere samenhang in het netwerk van maatschappelijke instellingen waarvan de school deel uitmaakt.

In dit hoofdstuk zullen verschillende aspecten van het thema 'de school en haar maatschappelijke omgeving' worden toegelicht en uitgewerkt. Dit gebeurt vanuit de volgende invalshoeken:

- ⋮ Jeugdbeleid in relatie tot scholen voor primair onderwijs (Operatie Jong)
- ⋮ Het stelsel van samenhangende zorgtrajecten (WSNS, LGF, achterstandenbeleid)
- ⋮ Onderwijsachterstanden (herziening gewichtenregeling)
- ⋮ Integratie
- ⋮ Veiligheid op school

#### *Jeugdbeleid (Operatie Jong)*

Uit de Koersgesprekken blijkt dat scholen maatwerk willen leveren en hun uiterste best doen om hun onderwijsaanbod af te stemmen op de zeer diverse wensen en behoeften van leerlingen, hun ouders en de overheid. Dit veronderstelt deskundigheid in de school en het tijdig inschakelen van expertise buiten de school. De school moet een beroep kunnen doen op een samenhangend netwerk van voorzieningen rond de school in aansluiting op de leerlingbegeleiding. Het vroegtijdig signaleren van problemen en het versterken van zorgstructuren in en om de school zijn aandachtspunten binnen Operatie Jong, waarin vijf ministeries samenwerken. Operatie Jong wil de samenhang in het jeugdbeleid versterken met als doel een sterk en resultaatgericht jeugdbeleid. Binnen Jong is er een speciaal deelproject dat zich richt op kinderen van 0 tot 12 jaar. Net als in de Koersgesprekken is bij de verkenning van de Jeugdagenda

van Jong geconstateerd dat verkokering van beschikbare expertise verhindert dat die expertise vroegtijdig, nabij en effectief bij kinderen (en ouders) komt die het nodig hebben.

De school is er niet langer alleen voor de overdracht van kennis, ze is een centrale schakel in een netwerk van instellingen voor de jeugd. Leren vindt niet alleen binnen de school plaats, ook buurt- en sportverenigingen en cultuurinstellingen bieden mogelijkheden tot participatie en informeel leren. Voorschoolse voorzieningen als peuterspeelzalen bereiden kinderen voor op leren in de basisschool. Er is een groeiende behoefte aan een sluitende dagindeling waarin opvang, educatie, zorg en vrijetijdsaanbod zo zijn belegd dat de ontwikkelingskansen van kinderen optimaal worden benut. In verschillende plaatsen is de afgelopen jaren de ontwikkeling van brede scholen op gang gekomen. Deze hebben een meerwaarde bij het bieden van een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen van 0 tot 12 jaar. Omdat veel kinderen tussen de middag overblijven, is voor een sluitend dagarrangement bijvoorbeeld ook een goed geregeld tussenschoolse opvang nodig.

### Samenhangende zorgtrajecten

De Koersgesprekken hebben laten zien dat scholen last hebben van het gebrek aan samenhang tussen de diverse trajecten die bedoeld zijn om extra ondersteuning of zorg te organiseren voor kinderen die dat nodig hebben. Voor leerlingen die om welke reden dan ook niet mee kunnen komen op de gewone basisschool, is er van oudsher het speciaal onderwijs. 'Weer Samen Naar School' (WSNS) heeft een impuls gegeven aan de samenwerking tussen reguliere en speciale basisscholen. Scholen zijn binnen een samenwerkingsverband gezamenlijk verantwoordelijk voor een zorgstructuur voor leerlingen die bijzondere aandacht vragen.

Sommige kinderen moeten in de praktijk verschillende keren worden geïndiceerd voor verschillende soorten hulp, zonder dat er sprake is van onderlinge afstemming. De verkaveling van zorg- en achterstandenbeleid in aparte arrangementen als WSNS, leerlinggebonden financiering (LGF) en het gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid (GOA) sluit niet aan op de dagelijkse realiteit, waarin scholen hun leerlingen goed onderwijs proberen te bieden. Die leerlingen zijn op het ene moment 'zorgleerling' en op het andere moment 'achterstandsleerling'.

Het geheel van deze arrangementen is dus nog niet gelijk aan de som der delen, laat staan dat het daar bovenuit stijgt. Scholen hebben te maken met aparte financieringsstromen en de bestuurlijke verantwoordelijkheden en verantwoordingslijnen zijn voor elk traject anders geregeld. Bovendien zit er spanning tussen het streven naar autonomie voor de scholen en de diverse bevoegdheden die op bovenschools niveau zijn belegd. In het veld bestaat vrees voor een nieuwe ronde van herstructurering van de arrangementen rond zorg, zo blijkt uit de Koersgesprekken. Dit pleit ervoor om voorzichtig te zijn met structurele ingrepen.

### Onderwijsachterstanden

Voor leerlingen met laag opgeleide ouders en leerlingen van allochtone afkomst kunnen scholen extra formatie ontvangen via de zogenoemde gewichtenregeling. Voor het terugdringen van de onderwijsachterstanden bij deze groep werken scholen samen met de gemeente, op basis van een gemeentelijk onderwijsachterstandenplan. Momenteel betreft dit ongeveer 400.000 leerlingen. Zoals hiervoor al is geschetst kwam in de Koersgesprekken naar voren dat de verschillende arrangementen voor 'zorg' en 'achterstanden' op zichzelf goed werken, maar dat het voor de scholen eenvoudiger zou zijn als de organisatorische opzet en de verantwoordingslijnen voor deze trajecten meer samenhang zouden vertonen.

**Integratie** De school kan een belangrijke bijdrage leveren aan de integratie in onze samenleving van kinderen van allochtone afkomst. Van scholen vergt dit een zekere inspanning. Zo zullen zij open moeten staan voor de andere culturele achtergrond van deze leerlingen en hun ouders. Uit de Koersgesprekken kwam naar voren dat de communicatie tussen scholen en allochtone ouders soms moeizaam verloopt. Deze ouders hebben dikwijls het gevoel dat niet goed naar hen wordt geluisterd, terwijl zij juist graag betrokken willen zijn bij de opleiding van hun kinderen. Veel wijken en buurten zijn in de loop van de tijd van samenstelling veranderd waardoor 'zwarte scholen' zijn ontstaan. Koersdeelnemers zien het gebrek aan spreiding van bevolkingsgroepen als een algemeen maatschappelijk probleem. Toch vond men dat er mogelijkheden zouden moeten zijn om binnen een gemeente afspraken te maken over het meer mengen van scholen.

**Veiligheid op school** Een veilig schoolklimaat draagt bij aan een goede werk- en leeromgeving. Als kinderen zich veilig voelen leren zij beter. Medewerkers die zich veilig voelen kunnen zich volop op hun eigenlijke taken concentreren. Veiligheid wordt op de meeste basisscholen niet als knelpunt beschouwd. Echte geweldsincidenten zijn zeldzaam. Wel is door veel Koersdeelnemers benadrukt dat de manier waarop leerlingen, onderwijspersoneel en ouders met elkaar omgaan veel gewicht in de schaal legt. Duidelijkheid over de regels en omgangsvormen ('normen en waarden') van de school kunnen eraan bijdragen dat situaties niet uit de hand lopen.

Verbaal geweld, pesterijen, vandalisme en ook fysiek geweld komen wel voor. Eén leerling of enkele leerlingen kunnen het schoolklimaat en de veiligheidssituatie op school negatief beïnvloeden. Sommige gedrags- en leerproblemen gaan de deskundigheid en verantwoordelijkheid van de school te boven. De oorzaak van dergelijke problemen ligt doorgaans elders: in de opvoeding, de gezinssituatie en/of de verdere leefomgeving van de leerling. Scholen kunnen deze problematiek onmogelijk alleen oplossen.

## 5.2 Wat wordt de Koers?

De school is verantwoordelijk voor de inrichting en het geven van onderwijs. Op het niveau van bestuur en management is de gemeente een belangrijke partner van schoolbestuur en school. De gemeente is niet alleen verantwoordelijk voor voorzieningen zoals de huisvesting en voor het naleven van de Leerplichtwet, zij is ook de regisseur van het jeugdbeleid. Dit betekent dat de gemeente zorgt voor de afstemming tussen onderwijs en andere maatschappelijke instituties, zoals jeugdzorg, kinderopvang en maatschappelijk werk. Bij het uitzetten van deze Koers voor het primair onderwijs, die erop gericht is verantwoordelijkheden te beleggen waar ze thuis horen, zal de rolverdeling tussen gemeente en onderwijsinstellingen op een aantal onderdelen tegen het licht worden gehouden.

**Jeugdbeleid (Operatie Jong)** Het kabinet wil dat lokaal sluitende dagarrangementen voor kinderen van 0 tot 12 jaar tot stand komen. Een sluitend arrangement veronderstelt dat lokaal samenhang en samenwerking tussen twee of meer voorzieningen voor de jeugd wordt gerealiseerd. De rijksoverheid zet in op beleid dat lokale partners ondersteunt bij ambities op dit punt. Zo'n ambitie is het verdubbelen van het aantal brede scholen van 500 nu naar 1000 in 2010. De verantwoordelijkheid voor het overblijven wordt belegd bij de schoolbesturen. De cursussen voor scholing van medewerkers aan deze tussenschoolse opvang worden voortgezet om de professionaliteit van de overblijfskrachten te versterken.

Een sluitend en kwalitatief goed arrangement rondom het kind draagt bij aan het voorkomen van problemen: aan de aanpak van achterstand, uitval, leer- en gedragsmoeilijkheden. Om de school de ruimte te bieden in haar maatschappelijke omgeving tot de gewenste arrangementen te komen, zal de verkokering worden bestreden. OCW pakt

dit samen met andere departementen, overheden en uitvoerders op binnen Operatie Jong (zie het plan van aanpak '0-12' van Operatie Jong). Samenbindend gegeven in Jong is dat het versterken van de ontwikkelingskansen van ieder kind – ongeacht talent of beperking – uitgangspunt is.

Het is niet te voorkomen dat sommige kinderen toch in de risicozone terechtkomen. Daarom is, in aanvulling op een sluitend basisarrangement, intensieve samenwerking nodig met de hulpverlening in de ruimste zin van het woord: de intern begeleiders van de school, het speciaal basisonderwijs, de opvoedingsondersteuning aan ouders, inzet van schoolmaatschappelijk werk, de GGD, de jeugdhulpverlening, de jeugdzorg en – eventueel – politie en justitie. Ook dit staat op de agenda van Operatie Jong.

### Samenhangende zorgtrajecten

De afgelopen jaren is veel onderzoek verricht naar het functioneren van de arrangementen voor achterstandenbeleid en Weer Samen Naar School. De eerste systematische gegevens over de effecten van de leerlinggebonden financiering zijn dit najaar beschikbaar. Er verschijnt dan ook een samenhangende evaluatie van de werking van de drie trajecten en de onderlinge fricties daartussen. Als deze evaluatie er ligt, is een uitvoeriger beschouwing over de toekomst van het zorg- en achterstandenbeleid mogelijk.

Het eerste doel voor de komende periode is het zoveel mogelijk terugdringen van de verkokering, zonder nieuwe regelgevende bevoegdheden te beleggen op regionaal niveau. Ik wil zoeken naar een betere balans tussen de verantwoordelijkheden die bovenschools (bij een samenwerkingsverband, respectievelijk de gemeente) zijn belegd en de verantwoordelijkheden van de school en het schoolbestuur. Daarbij is het uitgangspunt dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk worden belegd. Alleen als dit tot averechtse effecten leidt, bijvoorbeeld omdat scholen problemen van zich af schuiven en niemand zich meer verantwoordelijk voelt voor het zoeken naar een oplossing, is het nodig verantwoordelijkheden te beleggen op een hoger niveau. Komende winter verschijnt een beleidsnotitie, waarin het thema van de samenhang tussen achterstandenbeleid en zorgbeleid nader wordt uitgewerkt.

### Onderwijsachterstanden

Scholen zijn de belangrijkste uitvoerders van het onderwijsachterstandenbeleid. De professionals in het onderwijs hebben ook het meeste zicht op achterstanden van leerlingen en de beste manier om deze weg te werken. Daarom krijgen scholen de gelegenheid om de middelen voor onderwijsachterstanden meer naar eigen inzicht te besteden. Dit past in het streven om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk te beleggen en scholen de ruimte te geven onderwijs op maat te bieden.

Het kabinet heeft de ambitie om de aanpak van onderwijsachterstanden effectiever en efficiënter te maken vastgelegd in het Hoofdlijnenakkoord (2003). De gewichtenregeling wordt aangepast. De etnische factor verdwijnt, de regeling sluit beter aan op feitelijke (taal)achterstanden. Hierover zal ik de Tweede Kamer binnenkort nader informeren in de brief 'Uitwerking hoofdlijnen toekomstig onderwijsachterstandenbeleid'. Het rijk blijft gemeenten beschouwen als belangrijke partner bij de bestrijding van onderwijsachterstanden. Gemeenten hebben als meest 'schoolnabije overheid' een verantwoordelijkheid voor het functioneren van de lokale infrastructuur en voor het realiseren van samenhang tussen de schakels binnen de jeugdketen, waaronder het onderwijsachterstandenbeleid.

De middelen voor dit beleid dienen zo gericht mogelijk te worden ingezet om de achterstanden te verminderen en zo mogelijk te voorkomen. Dit gebeurt met instrumenten waarvan de positieve effecten op de leerprestaties van achterstandsleerlingen zijn vastgesteld. Daarom zal de deelname van dergelijke leerlingen aan kwalitatief goede programma's voor voor- en vroegschoolse educatie (VVE) een belangrijk speerpunt blijven. Goede VVE-programma's leveren een bijdrage aan het verbeteren van de startpositie

van achterstandsleerlingen in het basisonderwijs. Het vroegtijdig opsporen en aanpakken van ontwikkelingsachterstanden bij jonge kinderen heeft aantoonbaar effect. Ook een goede 'overdracht' van voorschoolse instelling naar basisschool is hierbij belangrijk.

Schakelklassen zijn een ander instrument in de bestrijding van onderwijsachterstanden. Deze klassen zijn bestemd voor leerlingen die extra aandacht nodig hebben: niet alleen kinderen die rechtstreeks uit het buitenland komen, maar ook andere leerlingen van allochtone en autochtone afkomst met grote (taal)achterstanden. In schakelklassen worden leerlingen met een grote achterstand voorbereid op het in- dan wel terugstromen in het reguliere onderwijs, zodat zij dat vervolgens met succes kunnen doorlopen.

**Integratie** De brief 'Onderwijs, integratie en burgerschap', die ik op 24 april 2004 aan de Tweede Kamer heb gestuurd, gaat in op de rol van het onderwijs bij de integratie. Het uitgangspunt is dat allochtone leerlingen zo snel mogelijk hun (taal)achterstand inlopen. Scholen met allochtone leerlingen ontvangen extra geld om hieraan te werken en hun kwaliteit te verbeteren. Gemeenten ontvangen middelen om te zorgen voor het zo vroeg mogelijk aanleren van de Nederlandse taal via voor- en voerschoolse educatie (VVE).

Integratie wordt ook bevorderd door verdere segregatie tegen te gaan, zodat er meer gemengde scholen ontstaan. Gemeenten en schoolbesturen maken daartoe 'niet-vrijblijvende afspraken' over een meer evenwichtige verdeling van achterstandsleerlingen over de scholen. Ook kunnen scholen gezamenlijk activiteiten organiseren. Voor nieuwe scholen is het van belang dat zij een gemengde samenstelling hebben: zij kunnen in hun visie neerleggen hoe zij denken over integratie en de rol die de school daarbij wil vervullen.

**Veiligheid op school** In het plan van aanpak 'Veiligheid in het onderwijs en de opvang van risicoleerlingen', dat in mei 2004 naar de Tweede Kamer is gezonden, zet ik de maatregelen uiteen die ik de komende jaren nodig acht om een veilig schoolklimaat te bevorderen.

Het werken aan een veilig schoolklimaat is in de eerste plaats een zaak van de school en de ouders. De opvang van meer algemene problemen valt onder verantwoordelijkheid van andere overheidsinstanties en jeugdvoorzieningen.

Het plan van aanpak is niet alleen gericht op het oplossen van problemen, maar juist ook op het voorkomen daarvan. Een goed begin is het bevorderen van positief sociaal gedrag en sociale competenties van jonge kinderen op de basisschool. Als daarbij hulp nodig is moeten er specialisten beschikbaar zijn. De school moet zich daarbij gesteund weten door andere partners, zoals (school)maatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg, schoolbegeleidingsdiensten, jeugdhulpverlening, politie en justitie. Deze samenwerking vereist duidelijke afspraken tussen de partners. In het kader van Operatie Jong wordt gewerkt aan concrete maatregelen ter verbetering van het totale netwerk van jeugdvoorzieningen. Voorts is een project Integraal Toezicht Jeugdzaken gestart dat tot doel heeft de verkokering in het toezicht terug te dringen, een meer gezamenlijke en een op risicocontrole gerichte werkwijze te ontwikkelen, en tot een instrumentarium voor ketentoezicht te komen.

### 5.3 Acties

**Jeugdbeleid (Operatie Jong)** De basisschool vormt in een sluitend arrangement een onmisbare schakel. Niet voor niets kiest men lokaal veelal voor een arrangement met en om het onderwijs: de brede school. De instrumenten die het kabinet inzet om lokale initiatieven tot meer samenhang tussen voorzieningen te stimuleren en te ondersteunen staan in het plan van aanpak '0-12' van Operatie Jong.



De voornaamste acties om tot samenhang tussen voorzieningen te komen (Operatie Jong):

- ⌘ Lokale partners zullen worden ondersteund in hun ambitie om het aantal brede scholen te verdubbelen (van 500 in 2003 naar 1000 in 2010), door belemmeringen in regelgeving aan te pakken en mogelijkheden voor lokale regie te versterken.
- ⌘ De verantwoordelijkheid voor het overblijven wordt wettelijk belegd bij schoolbesturen en de financiering van de professionalisering van overblijfkrachten wordt gecontinueerd .
- ⌘ De samenwerking tussen buurt-school-sport (BOS-regeling VWS) en tussen scholen en bibliotheken (enveloppemiddelen OCW) wordt gestimuleerd.
- ⌘ Het realiseren van combinatiefuncties (waaronder afstemming opleidings-eisen, CAO-afspraken) wordt bevorderd.

**Samenhangende zorgtrajecten** Het bevorderen van de samenhang tussen achterstandenbeleid en zorgbeleid geschiedt mede op basis van de volgende instrumenten:

- ⌘ Er verschijnt een samenhangende evaluatie van de werking van de drie trajecten WSNS, LGF en onderwijsachterstanden en de onderlinge fricties daartussen (najaar 2003).
- ⌘ Het thema van de samenhang tussen achterstandenbeleid en zorgbeleid krijgt vervolgens een nadere uitwerking in een beleidsnotitie. Ook het advies van de Onderwijsraad 'Wat kan het onderwijs betekenen voor jongeren?' zal hierin worden betrokken.

Het vroegtijdig signaleren van problemen en de versterking van de samenwerking met de hulpverlening in en om de school zijn acties op de Jeugdagenda van Operatie Jong:

Acties in het kader van Operatie Jong:

- ⌘ Verspreiding van goede voorbeelden, zoals nu al via de inspanningen van WSNS+ en het Landelijk Centrum Onderwijs en Jeugdzorg (LCOJ).
- ⌘ Belemmeringen in het realiseren van ketenregie en sluitende zorgstructuren worden in het kader van Jong opgespoord en geagendeerd bij de verantwoordelijke instantie (departement, gemeente of instellingsbestuur).

**Onderwijsachterstanden** De ruimte voor scholen om de middelen voor bestrijding van onderwijsachterstanden meer naar eigen inzicht in te zetten, wordt vergroot door het afschaffen van verplichtingen zoals deze thans in de wet staan. Hieronder volgt een korte samenvatting. De beleidsvoornemens worden toegelicht in een hoofdlijnenbrief aan de Tweede Kamer (juni 2004).

#### **Voorname acties:**

- ⌘ De eis om samen met de gemeente te komen tot een gemeentelijk onderwijs-achterstandenplan vervalt.
- ⌘ Als gevolg hiervan zal de administratieve belasting van scholen afnemen.
- ⌘ Aanpassing van de gewichtenregeling, zodat meer rekening wordt gehouden met feitelijke achterstanden.
- ⌘ Scholen zullen verantwoording moeten afleggen over de effectiviteit van de inzet van de (gewichten)middelen op schoolniveau.
- ⌘ De inspectie ziet toe op de effectiviteit van de achterstandsbestrijding. Ook hier zal sprake zijn van 'toezicht op maat': als een school op dit gebied te weinig presteert, worden afspraken gemaakt om tot verbetering te komen.
- ⌘ De gemeenten geven uitvoering aan een lokaal VVE-beleid. Zij leggen verbanden tussen consultatiebureaus voor vroegsignalering, voorschoolse voorzieningen voor de uitvoering van het voorschoolse deel van het VVE-programma, en basisscholen voor de uitvoering van het vroegschoolse deel. Regie op samenwerking en inhoudelijke afstemming is nodig opdat er een doorlopende lijn van signaleren naar aanpakken loopt.
- ⌘ Gemeenten zijn ook verantwoordelijk voor het inrichten van bovenschoolse schakelklassen. Gemeenten, schoolbesturen en scholen werken mee aan het afnemen van toetsen en aan een evaluatie van de effecten van schakelklassen.

**Integratie** Op het gebied van integratie is een aantal voorstellen aan de Tweede Kamer gedaan. De acties worden hier kort aangegeven.

#### **Acties:**

- ⌘ Aanpassing van de gewichtenregeling en bevordering van gemengde scholen.
- ⌘ Bevordering van 'niet-vrijblijvende afspraken' tussen gemeenten en scholen.
- ⌘ De school levert een bijdrage aan burgerschap en sociale integratie (zie hiervoor ook hoofdstuk 4: Leerlingen en ouders).
- ⌘ De Onderwijsinspectie zal burgerschap en sociale integratie betrekken in haar toezicht (toezicht op maat).
- ⌘ Stimulering op gemeentelijk niveau van uitwisselingen tussen scholen en de organisatie van gezamenlijke sportactiviteiten en cultuurevenementen.

**Veiligheid op school** Om een veilig schoolklimaat te kunnen realiseren, moeten belangrijke randvoorwaarden zijn vervuld: goede toerusting van scholen en een sluitend netwerk rond de school. Ook op het terrein van veiligheid kunnen scholen van elkaar leren. Het Transferpunt Jongeren, school en veiligheid, de landelijke pedagogische centra, schoolbegeleidingsdiensten en andere organisaties binnen het onderwijs kunnen scholen hierbij ondersteunen.

Een aantal maatregelen om ervoor te zorgen dat scholen, leerlingen en ouders hun verantwoordelijkheid kunnen waarmaken zijn beschreven in het plan van aanpak 'Veiligheid en de opvang van risicoleerlingen' (mei 2004).

#### Acties uit plan van aanpak 'Veiligheid':

- ⌘ Deskundigheidsbevorderende activiteiten voor docenten en onderwijsondersteunend personeel.
- ⌘ Een ondersteuningstraject voor de implementatie en evaluatie van methoden gericht op het vergroten van sociale competenties van leerlingen.
- ⌘ Versterking van leerlingbegeleiding in het primair onderwijs ten behoeve van vroegtijdige signalering en aanpak van gedragsproblemen.
- ⌘ Creëren van een effectieve samenwerking tussen onderwijs en andere jeugdvoorzieningen (in het kader van Operatie Jong).
- ⌘ Verruiming van plaatsingsmogelijkheden in het ZMOK-onderwijs voor leerlingen met ernstige gedragsproblemen.
- ⌘ De Onderwijsinspectie zal het thema veiligheid betrekken in haar toezicht (toezicht op maat).



kring

tv kijken

taal/ lezen

buiten spelen

eten en  
drinken

rekenen

buiten spelen

eten en  
drinken



JAARPLANNER

Multiple documents and forms pinned to the wall, including a checklist or schedule.

Month	Day	Notes
Jan	1	
Jan	2	
Jan	3	
Jan	4	
Jan	5	
Jan	6	
Jan	7	
Jan	8	
Jan	9	
Jan	10	
Jan	11	
Jan	12	
Jan	13	
Jan	14	
Jan	15	
Jan	16	
Jan	17	
Jan	18	
Jan	19	
Jan	20	
Jan	21	
Jan	22	
Jan	23	
Jan	24	
Jan	25	
Jan	26	
Jan	27	
Jan	28	
Jan	29	
Jan	30	
Jan	31	
Feb	1	
Feb	2	
Feb	3	
Feb	4	
Feb	5	
Feb	6	
Feb	7	
Feb	8	
Feb	9	
Feb	10	
Feb	11	
Feb	12	
Feb	13	
Feb	14	
Feb	15	
Feb	16	
Feb	17	
Feb	18	
Feb	19	
Feb	20	
Feb	21	
Feb	22	
Feb	23	
Feb	24	
Feb	25	
Feb	26	
Feb	27	
Feb	28	
Feb	29	
Mar	1	
Mar	2	
Mar	3	
Mar	4	
Mar	5	
Mar	6	
Mar	7	
Mar	8	
Mar	9	
Mar	10	
Mar	11	
Mar	12	
Mar	13	
Mar	14	
Mar	15	
Mar	16	
Mar	17	
Mar	18	
Mar	19	
Mar	20	
Mar	21	
Mar	22	
Mar	23	
Mar	24	
Mar	25	
Mar	26	
Mar	27	
Mar	28	
Mar	29	
Mar	30	
Mar	31	
Apr	1	
Apr	2	
Apr	3	
Apr	4	
Apr	5	
Apr	6	
Apr	7	
Apr	8	
Apr	9	
Apr	10	
Apr	11	
Apr	12	
Apr	13	
Apr	14	
Apr	15	
Apr	16	
Apr	17	
Apr	18	
Apr	19	
Apr	20	
Apr	21	
Apr	22	
Apr	23	
Apr	24	
Apr	25	
Apr	26	
Apr	27	
Apr	28	
Apr	29	
Apr	30	
May	1	
May	2	
May	3	
May	4	
May	5	
May	6	
May	7	
May	8	
May	9	
May	10	
May	11	
May	12	
May	13	
May	14	
May	15	
May	16	
May	17	
May	18	
May	19	
May	20	
May	21	
May	22	
May	23	
May	24	
May	25	
May	26	
May	27	
May	28	
May	29	
May	30	
May	31	
Jun	1	
Jun	2	
Jun	3	
Jun	4	
Jun	5	
Jun	6	
Jun	7	
Jun	8	
Jun	9	
Jun	10	
Jun	11	
Jun	12	
Jun	13	
Jun	14	
Jun	15	
Jun	16	
Jun	17	
Jun	18	
Jun	19	
Jun	20	
Jun	21	
Jun	22	
Jun	23	
Jun	24	
Jun	25	
Jun	26	
Jun	27	
Jun	28	
Jun	29	
Jun	30	
Jun	31	
Jul	1	
Jul	2	
Jul	3	
Jul	4	
Jul	5	
Jul	6	
Jul	7	
Jul	8	
Jul	9	
Jul	10	
Jul	11	
Jul	12	
Jul	13	
Jul	14	
Jul	15	
Jul	16	
Jul	17	
Jul	18	
Jul	19	
Jul	20	
Jul	21	
Jul	22	
Jul	23	
Jul	24	
Jul	25	
Jul	26	
Jul	27	
Jul	28	
Jul	29	
Jul	30	
Jul	31	
Aug	1	
Aug	2	
Aug	3	
Aug	4	
Aug	5	
Aug	6	
Aug	7	
Aug	8	
Aug	9	
Aug	10	
Aug	11	
Aug	12	
Aug	13	
Aug	14	
Aug	15	
Aug	16	
Aug	17	
Aug	18	
Aug	19	
Aug	20	
Aug	21	
Aug	22	
Aug	23	
Aug	24	
Aug	25	
Aug	26	
Aug	27	
Aug	28	
Aug	29	
Aug	30	
Aug	31	
Sep	1	
Sep	2	
Sep	3	
Sep	4	
Sep	5	
Sep	6	
Sep	7	
Sep	8	
Sep	9	
Sep	10	
Sep	11	
Sep	12	
Sep	13	
Sep	14	
Sep	15	
Sep	16	
Sep	17	
Sep	18	
Sep	19	
Sep	20	
Sep	21	
Sep	22	
Sep	23	
Sep	24	
Sep	25	
Sep	26	
Sep	27	
Sep	28	
Sep	29	
Sep	30	
Sep	31	
Oct	1	
Oct	2	
Oct	3	
Oct	4	
Oct	5	
Oct	6	
Oct	7	
Oct	8	
Oct	9	
Oct	10	
Oct	11	
Oct	12	
Oct	13	
Oct	14	
Oct	15	
Oct	16	
Oct	17	
Oct	18	
Oct	19	
Oct	20	
Oct	21	
Oct	22	
Oct	23	
Oct	24	
Oct	25	
Oct	26	
Oct	27	
Oct	28	
Oct	29	
Oct	30	
Oct	31	
Nov	1	
Nov	2	
Nov	3	
Nov	4	
Nov	5	
Nov	6	
Nov	7	
Nov	8	
Nov	9	
Nov	10	
Nov	11	
Nov	12	
Nov	13	
Nov	14	
Nov	15	
Nov	16	
Nov	17	
Nov	18	
Nov	19	
Nov	20	
Nov	21	
Nov	22	
Nov	23	
Nov	24	
Nov	25	
Nov	26	
Nov	27	
Nov	28	
Nov	29	
Nov	30	
Nov	31	
Dec	1	
Dec	2	
Dec	3	
Dec	4	
Dec	5	
Dec	6	
Dec	7	
Dec	8	
Dec	9	
Dec	10	
Dec	11	
Dec	12	
Dec	13	
Dec	14	
Dec	15	
Dec	16	
Dec	17	
Dec	18	
Dec	19	
Dec	20	
Dec	21	
Dec	22	
Dec	23	
Dec	24	
Dec	25	
Dec	26	
Dec	27	
Dec	28	
Dec	29	
Dec	30	
Dec	31	

# 6

## Verantwoordelijkheid en verantwoording

### 6.1 Wat speelt er?

In de Koersgesprekken is door iedereen erkend dat bij het geven van ruimte en het nemen van verantwoordelijkheid ook verantwoording en controle hoort. Verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarbij wordt breed onderschreven dat het gaat om een meervoudige publieke verantwoording.

De school moet aan de ouders en directe omgeving laten zien wat zij heeft gepresteerd en hoe dat zich verhoudt met de gestelde doelen (horizontale verantwoording). De Koersdeelnemers hebben ook aangegeven dat scholen deze horizontale verantwoording meer zouden moeten benutten om van elkaar te leren. Daarnaast wordt het vanzelfsprekend gevonden dat scholen en schoolbesturen - via het inspectietoezicht en (financiële) jaarverslagen - in verticale zin verantwoording afleggen aan de overheid over hoe wordt omgegaan met publieke middelen. Verticale verantwoording levert daarnaast de noodzakelijke gegevens op om op macroniveau de ontwikkelingen binnen de sector te kunnen volgen.

Bij dit alles wordt er vanuit het scholenveld met nadruk op gewezen dat de overheid daarbij moet oppassen niet door te slaan in het stellen van regels en voorschriften. De verantwoording mag niet leiden tot een nieuw keurslijf. Een keurslijf waardoor scholen en schoolbesturen alsnog in hun keuzes een bepaalde richting worden opgedrongen. Dit staat haaks op het streven om scholen juist meer beleidsruimte te geven en werkt bovendien bureaucratisering in de hand.

### 6.2 Wat wordt de Koers?

Meer beleidsvrijheid voor de scholen is niet vrijblijvend. De sterkere verscheidenheid of diversiteit die hiervan het gevolg kan zijn, moet als positief worden beoordeeld. Het geeft scholen de gelegenheid hun onderwijs meer naar eigen inzicht in te richten en ouders meer mogelijkheden om het onderwijs te kiezen dat zij passend vinden voor hun kind.

Maar er is ook sprake van eenheid in deze verscheidenheid: de school zal er namelijk zowel door de ouders, als door de overheid op worden aangesproken om deze verantwoordelijkheid te nemen en vervolgens daarover ook rekenschap af te leggen.

Om dit te kunnen doen moet er een helder en eenduidig kader zijn voor rekenschap, waarbinnen scholen deze meervoudige publieke verantwoording afleggen. Binnen dit kader moet sprake zijn van een goed evenwicht, zodat de ruimte voor scholen om zelf keuzes te maken niet via de omweg van verantwoording achteraf wordt dichtgeregeld. Daarbij is ook duidelijk op welke manier de overheid optreedt als er zaken op school fout gaan.

## **Evenwicht tussen ruimte en rekenschap**

De verantwoording door scholen is een belangrijke gegevensbron die de overheid nodig heeft om op het niveau van het bestel te kunnen volgen hoe het primair onderwijs ervoor staat. Dit vloeit direct voort uit de verantwoordelijkheid van het rijk voor een goed functionerend bestel (kwaliteit, toegankelijkheid en bekostiging). Op het niveau van de school en het schoolbestuur geeft de verantwoording inzicht in de mate waarin de school er in slaagt haar verantwoordelijkheid, in de vorm van het geven van onderwijs van voldoende kwaliteit, waar te maken.

Het is zaak om deze doelen te realiseren door middel van een efficiënte uitwisseling van informatie tussen de overheid en het scholenveld. Ter voorkoming van onnodige bureaucratie dienen de administratieve lasten daarbij tot een minimum te worden beperkt. Een van de principes die daarbij worden toegepast is dat scholen dezelfde informatie maar één keer hoeven aan te leveren aan verschillende (overheids)instanties.

Uitwisseling van informatie impliceert dat dit geen eenrichtingsverkeer is vanuit het veld naar de overheid. Het inzicht dat door de bewerking van de gegevens wordt verkregen is niet alleen relevant voor de overheid, maar ook voor de scholen. Vanuit deze gedachte wordt in overleg met het onderwijsveld gewerkt aan de ontwikkeling van kengetallen.

Het werken met kengetallen dient een tweeledig doel. Het biedt allereerst de mogelijkheid tot vergelijkingen tussen besturen en scholen over hoe zij het ten opzichte van elkaar doen. Dit maakt het bijvoorbeeld mogelijk om tot een systeem van onderlinge benchmarking te komen. Dit komt tegemoet aan wensen van scholen om meer van elkaar te kunnen leren: met behulp van deze gegevens kunnen scholen hun eigen resultaten zelf afzetten tegen die van andere (vergelijkbare) scholen. Hiervoor wordt in het kader van het project 'Servicegericht uitvoeren' toegewerkt naar een werkwijze waarbij dergelijke kengetallen door OCW worden teruggekoppeld naar de besturen en de scholen.

In de tweede plaats worden de kengetallen gebruikt om op het niveau van het bestel als indicatoren te dienen, aan de hand waarvan het rijk op transparante wijze verantwoording kan afleggen over de inzet van de rijksmiddelen en de daarmee bereikte resultaten.

## **Rekenschap**

De efficiënte en transparante verantwoording is evenzeer van belang om op het niveau van de afzonderlijke school te kunnen vaststellen of de verantwoordelijkheid in voldoende mate wordt waargemaakt. Voor scholen en schoolbesturen moet duidelijk zijn, welke acties van de zijde van de overheid kunnen worden verwacht als zij hier onvoldoende in slagen.

In hoofdlijnen komt dit op het volgende neer. Het 'toezicht op maat' van de inspectie, zoals geschetst in hoofdstuk 1, is daarbij het vertrekpunt. Als de school transparant is in haar verantwoording en de resultaten op orde zijn, dan is er geen reden voor nader optreden van de overheid ('verdiende autonomie').

Wanneer de inspectie constateert dat de resultaten niet op orde zijn, zal in overleg met de school en het bestuur indringender worden gekeken naar wat daarvan de oorzaken zijn. Als onderdeel van een meer integrale manier van werken zal de inspectie daarbij niet alleen naar de resultaten kijken, maar ook naar de factoren die van invloed zijn op het onvoldoende presteren. De aandacht kan daarbij dan ook uitgaan naar aspecten die de inrichting, organisatie of doelmatigheid betreffen (bedrijfsvoering, functioneren van het bestuur, management en personeel en dergelijke). In deze fase heeft het optreden van de inspectie vooral een stimulerend – en waar nodig een corrigerend – karakter om de school en het bestuur te bewegen om gericht te werken aan verbetering.

Als desondanks uit de verantwoording blijkt dat er sprake is van een blijvend zwak functioneren, zal een bestuurlijk traject worden gestart. Hierin zal de minister van onderwijs, in samenspraak met het verantwoordelijke bestuur en de school, gerichte afspraken maken ter verbetering van het functioneren van de school. De inspectie ziet er op toe of deze afspraken van de zijde van het bestuur en de school worden uitgevoerd en tot welk resultaat dit leidt. De afspraken voorzien ook in de consequenties van het uitblijven van de noodzakelijke verbetering. Wanneer deze verbetering niet tot stand komt kan dit, in het belang van de leerlingen, in het uiterste geval leiden tot stopzetting van de bekostiging en daarmee sluiting van de school.

### 6.3 Acties

Om evenwicht te bereiken tussen ruimte en rekenschap zijn verschillende acties te onderscheiden. Hieronder volgt een beknopt overzicht.

#### Stappen op weg naar een helder en evenwichtig kader voor verantwoording:

- ⌘ De invoering in 2005 van een jaarverslag in het primair onderwijs, gebaseerd op het uitgangspunt van 'meervoudig publieke verantwoording' door de afzonderlijke school.
- ⌘ In overleg met de organisaties komt daarbij een stelsel van kengetallen tot stand dat benchmarking door de scholen en schoolbesturen mogelijk maakt.
- ⌘ Er worden stelselindicatoren ontwikkeld om de toegankelijkheid, kwaliteit, rechtmatigheid en doelmatigheid van het primair onderwijs, en daarmee het presteren van het stelsel, te kunnen volgen.
- ⌘ Bewerkstelligen dat scholen dezelfde gegevens niet aan verschillende (overheids)instanties hoeven door te geven.
- ⌘ Er komt een duidelijk kader over wanneer en hoe de overheid optreedt in die gevallen waarin wordt vastgesteld dat scholen hun verantwoordelijkheid niet waarmaken.





## Slotbeschouwing

Scholen willen eigentijds onderwijs bieden dat zo goed mogelijk aansluit bij de behoeften en talenten van de leerling. Als zij daarvoor voldoende speelruimte krijgen, zijn ze zelf in staat ambities en doelen te formuleren en het onderwijs zo in te richten dat ook goede resultaten worden bereikt. 'Heb vertrouwen in onze professionaliteit', was de boodschap die leraren, schooldirecteuren en schoolbestuurders afgaven tijdens de vele bijeenkomsten die ter voorbereiding op deze Koers Primair Onderwijs zijn belegd.

Het kabinet wil de scholen dit vertrouwen geven. Uiteraard is het nodig dat scholen en schoolbesturen hun doelen dan ook waarmaken. Als zij daar niet in slagen, moet de overheid over instrumenten beschikken om scholen en besturen ter verantwoording te roepen. Met andere woorden, de verantwoordelijkheden voor het onderwijs dat scholen bieden, zullen anders worden belegd. Ook zullen de onderlinge verschillen tussen scholen groter worden, als zij meer ruimte hebben om eigen keuzes te maken en een eigen aanpak kiezen om hun ambities waar te maken. Verdeling van verantwoordelijkheden en het afleggen van verantwoording – niet alleen aan de overheid, maar ook aan de ouders – hebben daarom een prominente plaats gekregen in de Koers Primair Onderwijs.

De richting die in de Koers Primair Onderwijs wordt aangegeven zal in de komende tijd nader worden uitgewerkt. Uit de Koersgesprekken is duidelijk geworden dat er in het scholenveld een grote bereidheid is om zich sterk te maken voor het realiseren van de doelen die in deze Koers worden beschreven. Uiteraard moet er vervolgens ook voldoende draagvlak zijn om de voorgenomen acties en activiteiten in gang te zetten en te implementeren.

'Ruimte voor de school' is niet van de ene dag op de andere te realiseren. Er is een cultuuromslag voor nodig. Niet alleen de scholen en de schoolbesturen zullen anders gaan werken, ook de partners van de scholen en de overheid zullen hun perspectief moeten verleggen. Uit dit beleidsplan wordt eveneens duidelijk dat het toezicht van karakter zal veranderen. Met de Wet op het onderwijstoezicht (WOT) hebben begrippen als 'proportioneel toezicht' en 'stimulerend toezicht' weliswaar hun intrede gedaan, maar het zal de nodige tijd vergen voordat scholen ook echt het gevoel hebben dat het toezicht van de inspectie exact op de maat van de school is toegesneden. Deze cultuuromslag in de sector is te bestempelen als een ambitie van de Koers Primair Onderwijs.

Sommige acties die in dit beleidsplan zijn aangekondigd vormen de aanloop naar nieuwe verhoudingen binnen de sector, andere zijn concrete stappen op weg naar meer speelruimte voor de scholen om zelf te werken aan vernieuwingen of verdere professionalisering van hun team of de organisatie. Ook in de samenwerking met partners buiten de school zijn nog belangrijke slagen te maken. Dit betreft onder meer het wegwerken van belemmeringen tussen overheden, tussen (hulpverlenings)instanties en tussen netwerken op het niveau van de scholen of de schoolbesturen.

Met het verschijnen van het beleidsplan Koers Primair Onderwijs komt er beslist geen eind aan het proces van interactieve beleidsvorming. Ook de uitvoering en implementatie van de hier voorgestelde acties en activiteiten wil ik in samenspraak met alle

betrokkenen in gang zetten. Over de voortgang van een en ander zal ik jaarlijks verslag uitbrengen aan de Tweede Kamer. De inzet van het kabinet is het beleid steeds zo goed mogelijk te laten aansluiten op de ontwikkelingen in de samenleving én op de praktijk en de behoeften van scholen. Alleen op die manier kunnen de scholen de ruimte waar zij zelf om vragen ook daadwerkelijk benutten.





## Acties in het kader van Koers Primair Onderwijs

ACTIES KOERS PO	najaar 2004	voorjaar 2005	najaar 2005	voorjaar 2006	najaar 2006	2007	2008	2009	2010
<b>Autonomievergroting</b>									
Invoeren lumpsumfinanciering (W)	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue
Extra middelen voor bestuur en management om beleidsvoerend vermogen te versterken	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue
Invoeren vraagfinanciering schoolbegeleiding	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Toetsen haalbaarheid vraagfinanciering opleidingsinstituten	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue	Blue	Blue
Evaluëren wet SLOA	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
Herziening kerndoelen (W)	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Flexibiliseren schooltijden (W)	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Terugdringen bemoeienis lokale overheid met onderwijsinhoudelijke inrichting van school (W)	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue
Aanpassen wijze van vergoeden wachtgeld- en vervangingskosten	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue
Moderniseren WPO en WEC qua structuur en inhoud	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Diagonal	Diagonal	Diagonal
<b>Deregulering</b>									
Verder decentraliseren secundaire arbeidsvoorwaarden (W)	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Orange	Orange	Orange	Orange
Decentraliseren primaire arbeidsvoorwaarden (W)	Orange	Orange	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Orange	Orange	Orange
<b>Aanpak bureaucratie</b>									
Verminderen van aantal circulaires met 25 procent	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
Terugdringen van het leveren van dezelfde gegevens aan verschillende (overheids)instanties door scholen	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue
School hoeft niet langer met de gemeente tot een gemeentelijk onderwijsachterstandenplan te komen (W)	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Diagonal	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue

(W):

Voor de uitvoering van deze actie is wijziging van wet- of regelgeving noodzakelijk.

Gearceerd vlakje:

In deze periode wordt de genoemde actie voorbereid. Dit kan betrekking hebben op een wetgevingstraject of op overleg en afstemming met diverse betrokkenen.

Geheel, gekleurd vlakje:

In deze periode wordt de actie uitgevoerd.

ACTIES KOERS PO (vervolg)	najaar 2004	voorjaar 2005	najaar 2005	voorjaar 2006	najaar 2006	2007	2008	2009	2010
<b>Kwaliteit en innovatie</b>									
Oprichting brancheorganisatie voor stimuleren schoolontwikkeling en innovatie	diagonal	diagonal	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid
Stimuleren netwerkvorming van scholen	diagonal	solid	solid	solid	solid	light	light	light	light
Ondersteunen ontwikkeling van kennisgemeenschappen van scholen, wetenschappers en andere ondersteuners	diagonal	solid	solid	solid	solid	light	light	light	light
Kennisverspreiding, bijvoorbeeld over TOM-project, via website	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid
Subsidiëren innovatieve projecten	diagonal	solid	solid	solid	solid	light	light	light	light
Onderzoek naar stand van zaken onderwijsvernieuwing	solid	light	light	light	light	light	light	light	light
Ontwikkelen instrumenten en materialen, zoals LVS+	solid	solid	solid	solid	solid	light	light	light	light
Deelnemen aan internationale vergelijkingen	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid
Financiering stimuleringsprogramma's zoals Programma Verbreding Techniek Basisonderwijs	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid
<b>Doorgaande leerlijnen</b>									
Inspectie ziet toe op weging advies basisschool bij aannamebeleid VO-school	diagonal	diagonal	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid
Inventarisatie bestaande(doorlopende) leerlingvolgsystemen/onderwijskundige rapporten	diagonal	diagonal	solid	light	light	light	light	light	light
<b>Onderwijspersoneel en organisatie</b>									
Bevorderen open onderwijsarbeidsmarkt	solid	solid	solid	solid	solid	solid	light	light	light
Ondersteunen registratie directeuren	solid	solid	solid	solid	solid	light	light	light	light
Flankerend beleid invoering lumpsumfinanciering	diagonal	solid	solid	solid	solid	light	light	light	light
Vraaggericht opleidingsaanbod schoolleiders	light	light	light	diagonal	diagonal	solid	light	light	light
Voortzetten subsidieregeling 'beginnende directeuren'	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid	light
Voortzetten projecten 'opleiden in de school'	solid	solid	solid	solid	solid	solid	light	light	light
Tevredenheidsonderzoek naar maatwerktrajecten lerarenopleidingen	light	diagonal	light	light	light	light	light	light	light
<b>Leerlingen en ouders</b>									
Positie van ouders in toekomstige aanpassing WMO (W)	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	solid	solid	solid	solid	solid
Overleg met onderwijsorganisaties over verbetering functioneren klachtenregeling	diagonal	diagonal	solid	solid	solid	solid	light	light	light
Scholen via inspectie stimuleren school-ouderrelatie onderdeel te laten zijn van visie	diagonal	diagonal	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid
Verspreiding goede voorbeelden en informatie over instrumenten, (na)scholing en begeleiding school-ouderrelaties	light	diagonal	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid
Pilots om ouderbetrokkenheid te vergroten	diagonal	diagonal	solid	solid	solid	solid	solid	solid	solid
Ondersteuning telefonisch adviescentrum voor ouders	solid	solid	solid	solid	solid	light	light	light	light
Versterking activiteiten /scholingsaanbod gericht op communicatie en omgang met ouders	light	diagonal	diagonal	solid	solid	solid	solid	light	light

ACTIES KOERS PO (vervolg)	najaar 2004	voorjaar 2005	najaar 2005	voorjaar 2006	najaar 2006	2007	2008	2009	2010
<b>School en omgeving</b>									
<b>Jeugdbeleid (operatie Jong)</b>									
Ondersteuning lokale partners bij uitbreiding van het aantal brede scholen van 500 naar 1000									
Besturen worden wettelijk verantwoordelijk voor tussenschoolse opvang (W)	diagonal	diagonal	diagonal						
Besturen worden wettelijk verantwoordelijk voor financiering van cursussen voor de professionalisering van overblijfskrachten (W)	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal					
Stimulering samenwerking buurt-onderwijs-sport en scholen en bibliotheken									
Bevordering van combinatiefuncties									
<b>Samenhangende zorgtrajecten</b>									
Evaluatie van de trajecten WSNS, LGF en onderwijsachterstanden	diagonal						diagonal	diagonal	diagonal
Belemmeringen in het realiseren van ketenregie en sluitende zorgstructuren worden opgespoord en geagendeerd	diagonal	diagonal							
<b>Onderwijsachterstanden</b>									
Aanpassen gewichtenregeling (W)	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal					
Scholen leggen verantwoording af over effectiviteit van inzet van (gewichten)middelen	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal			
Inspectie ziet toe op effectiviteit van achterstandsbestrijding	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal					
Gemeenten zijn verantwoordelijk voor lokaal VVE-beleid									
Gemeenten zijn verantwoordelijk voor inrichten van bovenschoolse schakelklassen (W)	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal					
<b>Integratie</b>									
Bevordering van 'niet-vrijblijvende afspraken' tussen gemeenten en scholen (W)	diagonal	diagonal	diagonal	diagonal					
<b>Veiligheid</b>									
Deskundigheidsbevorderende activiteiten voor docenten en onderwijsondersteunend personeel	diagonal								
Ondersteuningstraject voor implementatie en evaluatie van methoden gericht op vergroten sociale competenties van leerlingen									
Versterking van leerlingbegeleiding in het primair onderwijs ten behoeve van vroegtijdige signalering en aanpak van gedragsproblemen	diagonal	diagonal							
Verruiming van plaatsingsmogelijkheden in het ZMOK-onderwijs voor leerlingen met ernstige gedragsproblemen	diagonal	diagonal							



ACTIES KOERS PO (vervolg)	najaar 2004	voorjaar 2005	najaar 2005	voorjaar 2006	najaar 2006	2007	2008	2009	2010
Verantwoordelijkheid en verantwoording									
Invoeren jaarverslag gebaseerd op het uitgangspunt 'meervoudig publieke verantwoording'									
Totstandbrenging stelsel van kengetallen in overleg met onderwijsorganisaties									
Ontwikkelen stelselindicatoren									
Opstellen notitie over herziening inrichting medezeggenschap (W)									
Evaluatie Toezichtskader Inspectie									
Evaluatie WOT									
Inspectie richt zich minder op proceskenmerken en meer op de vraag of school de gestelde ambities waarmaakt									
Opstellen duidelijk kader over optreden overheid indien scholen verantwoordelijkheid niet waarmaken									

