



# Een toekomstbewuste visie op onderwijs

**De Onderwijsraad heeft het advies 'Een krachtige rol van de schoolleider' gepubliceerd. De negen principes van de excellente schoolleider sluiten hierbij uitstekend aan. De Onderwijsraad stelt dat schoolleiders in het Nederlandse onderwijssysteem en in school een cruciale positie innemen. De raad concludeert dat er meer accent is komen te liggen op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het vormgeven van een goede werk- en leeromgeving voor leraren. Dat vraagt van schoolleiders steeds vaker dat zij strategisch moeten kunnen denken en handelen. Volgens de Onderwijsraad is hier nog ruimte voor ontwikkeling. Een van de belangrijkste voorwaarden is het hebben van een vitale visie, want zonder helder doel is er geen koers mogelijk.**

**H**et vierde principe is het hebben van een vitale, gedeelde visie. Greven definieert dit als volgt: "Visie vatten wij op als een verzamelbegrip dat vooral verwijst naar het toekomstbeeld van de organisatie. Dat toekomstbeeld (als

uitdarend doel voor de langere termijn) is doorgaans gefundeerd door de kernwaarden van de organisatie en door haar kernkwaliteiten." Een vitale, gedeelde, toekomstbewuste visie vormt het gemeenschappelijke kader voor het professioneel handelen en de professionele ruimte van de leraar, de schoolleider en het bestuur.

## **MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT**

Er ligt een belangrijke maatschappelijke opdracht bij het onderwijs om leerlingen voor te bereiden om te kunnen meegaan met een groeiende complexiteit in de dagelijkse samenleving en op de arbeidsmarkt. De Onderwijsraad (p.10) schrijft: "Scholen worden de laatste decennia uitgedaagd om eigen inhoudelijke,



organisatorische en strategische keuzes te maken, bijvoorbeeld op het gebied van curriculumontwikkeling, de lerende organisatie en gepersonaliseerd leren. Dergelijke veranderingen vragen om een duidelijke visie van de school op onderwijs, een flexibele organisatie en aanpassingen aan het onderwijsconcept.” Het vraagt van scholen een toekomstbewuste visie. Maar wat is een toekomstbewuste visie? Met andere woorden: met welke bagage in hun rugzak wil je dat leerlingen van school gaan op weg naar hun volgende stap? Wat wordt dan je onderwijskundige, pedagogische-didactische richting (visie)? Past het huidige onderwijsconcept dan nog? En de huidige organisatie van de school? Dit zijn vragen waarmee veel schoolleiders en hun teams zich momenteel bezighouden.

Hoe de toekomst eruit gaat zien weet niemand. Wel weten we dat de focus op het leren leren essentieel wordt in een (digitale) samenleving die steeds sneller verandert. Het wordt steeds belangrijker dat leerlingen meer eigenaar worden van hun eigen leerproces, dat zij een helder beeld hebben hoe zijzelf het beste leren,

hoe zij intrinsiek gemotiveerd zijn en blijven om een leven lang te ontwikkelen. De grote hoeveelheid beschikbare informatie vraagt van leerlingen dat zij hiermee goed leren omgaan. Het is noodzakelijk dat leerlingen hun digitale geletterdheid ontwikkelen. Ook op pedagogisch gebied zijn nieuwe inzichten ontwikkeld, zoals de theorie van *growth and fixed mindset*. Het leerdoelgericht werken door leerlingen, formatief evalueren, het geven van goede feedback, de grotere kennis van het brein, de opkomst van gepersonaliseerd leren; het zijn allemaal ontwikkelingen die invloed hebben op een toekomstbewuste visie op onderwijs.

Schoolleiders voor de Toekomst is een netwerk van schoolleiders die samenwerken en samen onderzoeken op welke wijze zij het onderwijs kunnen vernieuwen en kunnen laten aansluiten bij het leren van leerlingen. In hun mission statement stellen zij gezamenlijk een nieuw ecosysteem voor educatie te willen ontwikkelen. Zij willen een omslag maken van het doceren (leerkracht gestuurd onderwijs) naar het faciliteren van het leren van leerlingen. De school is dan een oefenplaats om het leren voor het leven van vandaag en morgen te laten plaatsvinden. Kinderen worden uitgenodigd om zelf richting te geven aan hun eigen toekomst. Kijk voor meer informatie op [www.schoolleidersvoordetoekomst.nl](http://www.schoolleidersvoordetoekomst.nl).

### TOEKOMSTBEWUSTE ONDERWIJSVISIE

Voor een toekomstbewuste visie is het dus van belang dat je als schoolleider samen met je team een goed beeld hebt van onder andere de maatschappelijke ontwikkelingen, de school, de gemeenschap van de school en de bredere samenleving en welk onderwijs daarbij past. Welk curriculum wil je als school aanbieden en hoe wil je dat curriculum aanpakken? Wat is kenmer-

## ‘Wat wil je nu precies bereiken met je visie?’

kend voor de omgeving waar de school staat? Wat is kenmerkend voor de leerlingpopulatie? Wat is de leerbehoefte van de leerlingen? En hoe wil de school daarop antwoord geven? Hoe bieden wij alle leerlingen gelijke kansen?

Een toekomstbewuste onderwijskundige visie geeft onder andere een antwoord op de vragen waartoe leerlingen eigenlijk naar school moeten gaan (functies van het onderwijs). Wat zij daar kunnen en mogen leren en hoe zij dat het beste kunnen doen. Met andere woorden: waarom zouden leerlingen (en ►



ouders) kiezen voor deze school? Scholen gaan steeds meer uit van een brede kijk op onderwijs. In de huidige debatten wordt vaak uitgegaan van drie functies: kwalificatie, socialisatie en subjectivering.

In het boek 'Leren voor morgen, uitdagingen voor het onderwijs' wordt dieper ingegaan op de verschillende onderdelen van een toekomstbewuste onderwijsvisie. Het boek gaat in op de vragen waartoe, wat en hoe van het onderwijs. Met behulp van dialoogvragen verkent de schoolleider samen met het team, de ouders en de leerlingen welke binnenschoolse en buitenschoolse elementen voor de visie van de school van belang zijn.

Een onderwijskundige visie is niet alleen gebaseerd op de eigen

visie op onderwijs, maar is ook ingebed in het landelijke beleid, sluit aan bij de geldende wet- en regelgeving, zoals de onderwijswetten en de eisen van de Onderwijsinspectie. Onderstaand schema geeft een duidelijk beeld van de onderlinge verbondenheid van de school in het hele onderwijssysteem.

#### ONDERZOEKSKADER INSPECTIE

Ook het nieuwe onderzoekskader van de Onderwijsinspectie kan behulpzaam zijn bij het formuleren van een sterke visie op onderwijs. De Onderwijsinspectie maakt onderscheid in de deugdelijkheidseisen (de basiskwaliteit) en de eigen ambitie op vijf domeinen. In het onderzoekskader wordt precies aangegeven wat een school moet op basis van wet- en regelgeving en de ambitie van de eigen school. Er wordt ook onderscheid gemaakt tussen bestuursniveau en schoolniveau. Ook tussen de ambitie op bestuursniveau en de ambitie op schoolniveau moet er een heldere verbinding zijn.



Bron: Toekomstbewust leiderschap (2017) Harris & Jones, uitgeverij Onderwijs maak je Samen.

## EN DAN...

Een toekomstbewuste visie op onderwijs is een belangrijke stap op goed onderwijs dat aansluit bij de leerlingen, maar dan moet eigenlijk de moeilijkste stap nog komen. Het vertalen van de visie in een concrete aanpak. In concrete kerndoelen, schooldoelen en leerlingendoelen. Wat wil je nu precies bereiken met je visie? Hoe ziet dat er voor de leerlingen concreet uit? Wat zie je de leerlingen doen? Wat weten de leerlingen? Hoe gedragen de leerlingen zich? Dus van visie naar het formuleren van concrete doelen, naar daadwerkelijk handelen en de opbrengsten van het onderwijs (data) ook weer gezamenlijk analyseren. En dan hebben we het niet alleen over methode gebonden en landelijke toetsen (data vanuit summatieve beoordeling), maar ook andere, wellicht moeilijker meetbare opbrengsten van je onderwijs (data onder andere uit formatief beoordelen, houding en gedrag). Op basis van de analyse van alle data werk je de visie op onderwijs verder uit en pas je deze aan. Om daarna uiteraard ook weer de geformuleerde doelen nog meer te concretiseren, aan te scherpen of aan te passen. Zo is de toekomstbewuste visie op onderwijs vooral een levende visie en steeds het onderwerp van een professionele dialoog in de school, hoe de professionele ruimte daarbinnen gebruikt wordt en met welk resultaat om samen steeds weer te onderzoeken hoe het onderwijs nog beter kan. Galenkamp e.a. (2018) presenteren een kadermodel van een professionele schoolcultuur in het handboek 'Professionele schoolcultuur'. Zij verbinden concreet de missie (kernwaarden en kernopdracht) aan de visie (kerndoelen, gedurfde, gedroomde, dynamische werkelijkheid) en koppelen daaraan de omgangscultuur op school en de doelgerichte professionele ontwikkeling. De leraar staat

centraal in dit kadermodel. De rol van de schoolleider is sturen en steunen op resultaten en welbevinden bij het realiseren van de visie en concrete doelen van de school.

# 'Een goed geformuleerde visie die in concrete doelen en actieplannen is vertaald, zorgt voor een duidelijke koers'

## DUIDELIJKE KOERS

Nog te vaak bestaan visies uit vage begrippen, die de medewerkers geen houvast bieden. Een goed geformuleerde visie die in concrete doelen en actieplannen is vertaald, zorgt voor een duidelijke koers, biedt houvast aan alle medewerkers en geeft ook aan of je als school op de goede weg bent bij het uiteindelijk bereiken van de gewenste resultaten bij de leerlingen. De focus ligt op het leren van leerlingen en daarna pas op hoe je dat het beste kunt organiseren en dus niet andersom. ■

Myriam Lieskamp

## GEBRUIKTE LITERATUUR

- Galenkamp, (H) & Schut, (J). (2018). Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag. Huizen: Uitgeverij Pica.
- Greven, (L.F.). (2015). De negen principes van de excellente schoolleider. Dordrecht: Uitgeverij InStondo B.V.
- Harris, (A) & Jones, (M). (2017). Toekomstbewust leiderschap. Helmond: Uitgeverij Onderwijs maak je samen & Stichting De Brink.
- Onderwijsraad (2018). Een krachtige rol voor schoolleiders. Den Haag: Onderwijsraad.
- Ros (A), & Lieskamp (M), & Heldens (H), (2017). Leren voor morgen, uitdagingen voor het onderwijs. Huizen: Uitgeverij Pica.

## Over de auteur

Myriam Lieskamp is zelfstandig onderwijsadviseur, auteur (van onder meer 'De professionele leergemeenschap') en hoofdredacteur van de leiderschapserie 'Leiderschap in de onderwijspraktijk'. Ze geeft workshops, masterclasses, keynotes en treedt op als dagvoorzitter. Daarnaast is zij senior beleidsmedewerker strategisch beleid bij een stichting voor tien basisscholen.