



Eugène Bernard
bestuursvoorzitter van
vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO)

Pleidooi voor creatief leiderschap

'Zodra je een systeem maakt, zal iedereen zich daarnaar voegen'

Door Ruud van der Herberg en Ursula Wopereis

Voor Eugène Bernard, bestuursvoorzitter van vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO), ligt de toekomst van het onderwijs besloten in kwaliteitsontwikkeling. Dat is geen yellow brick road naar een zekere eindbestemming, maar een dynamisch proces, dat in dialoog met leerlingen, ouders, docenten en directieleden wordt vormgegeven.

OMO is de grootste onderwijsvereniging van Nederland. Om de dynamiek te benadrukken spreken jullie niet van kwaliteitszorg maar van kwaliteitsontwikkeling. Hoe geef je leiding aan dat proces?

"In onze optiek zijn goede ideeën niet voorbehouden aan een bestuur. We werken met hoogopgeleide mensen, dat geeft de organisatie in potentie een denkkraft waar je u tegen zegt. We proberen ons te verbinden met concepten en doelen en met elkaar onder woorden te brengen wat we precies willen. Je moet ideeën weten te spotten en mensen prikkelen om zich uit te spreken. Het bestuur creëert vooral de omstandigheden die dat in de hand werken. Onze 'harde', kwantitatieve gegevens zijn keurig op orde, maar de 'softe' kant - de cultuur, het verhaal - maakt het verschil. Die 'softe' kant is ook het moeilijkst te vangen. Al heb ik wel een beeld van waar ik naar toe wil. Dat is niet in beton gegoten, maar meer een idee van 'het zou mooi zijn als...'"

Hoe krijg je dat verhaal boven water in zo'n omvangrijke organisatie?

"We proberen iedereen te betrekken, gaan op alle niveaus met elkaar in gesprek en organiseren bijvoorbeeld conferenties, lezingen en kenniscafés om mensen te mobiliseren. We werken niet volgens een doorwrocht systeem, alles gebeurt in hoge mate intuïtief. Indien nodig sturen we bij. Bij het identificeren van onze identiteit bleven we bijvoorbeeld op een gegeven moment in cirkeltjes draaien. Dan moet er wel boter bij de vis. Juist omdat we niet weten hoe perfect onderwijs eruit ziet, koesteren we de verscheidenheid en diversiteit. Onze benadering vereist wel dat je van elkaar weet wat je doet en van elkaar leert wat goed of minder goed gaat. Ook dat gebeurt informeel, we leggen niets op. De relaties tussen rectoren zijn het meest vruchtbaar. Ze hebben bijvoorbeeld zelf kwaliteitsgroepjes samengesteld waarin ze thema's benoemen en ervaringen uitwisselen. Dat is veruit de beste manier om van elkaar te leren: in de openheid en vertrouwelijkheid van een veilige situatie. Zodra je dat gaat formaliseren heb je een probleem."

'Juist omdat we niet weten hoe perfect onderwijs eruit ziet, koesteren we de verscheidenheid en diversiteit. Dat vereist wel dat je van elkaar weet wat je doet en van elkaar leert'

ONS MIDDELBAAR ONDERWIJS (OMO)

Ons Middelbaar Onderwijs is een vereniging van 68 scholen voor voortgezet onderwijs met in totaal zo'n 62.000 leerlingen. Het aanbod varieert van praktijkonderwijs tot en met gymnasium, voornamelijk in Noord-Brabant. OMO wil de kwaliteitszorg en het intern toezicht zo door ontwikkelen dat het zowel meerwaarde heeft voor de afzonderlijke scholen, als voor het bestuur en de raad van toezicht.

Belangrijke accenten zijn:

- aandacht voor kwaliteitscultuur en ontwikkelingsgerichtheid, met behoud van de eigenheid van de afzonderlijke OMO-scholen;
- het verzamelen van good practices om de kwaliteitscultuur te bevorderen;
- 'inspectieproof' in het licht van het nieuwe onderzoekskader, met handvatten voor een verankerde kwaliteitscultuur, die duurzaam vertrouwen geeft aan interne en externe stakeholders.

In nauw overleg met de rectoren formuleerden het stafbureau van OMO en Hobéon een ontwikkeldraad waarin analyse, dialoog en verantwoording samenkomen. Deze wordt inmiddels getest in de gesprekscycli van raad van bestuur en rectoren en rectoren en schoolteams. De leidraad dient bovendien als uitgangspunt voor de ontwikkeling van een gevalideerde (bestuurlijke) zelfevaluatie en een externe auditsystematiek.

'De combinatie van onderzoek, onderwijs en begeleiding van studenten is heel sterk en maakt het spannend. Wie over onderzoeksvragen denkt, denkt over zichzelf'

OMO werkt veel samen met lerarenopleidingen. Alle scholen werken samen in combinaties en zijn academische opleidingsscholen, waar lesgeven, opleiden, innoveren en onderzoeken op de werkplek centraal staan. Dat is een belangwekkend vehikel voor kwaliteitsontwikkeling in het onderwijs. Dat is toch ook een vorm van formalisering?

"De opleidingsschool is het hart van onze strategie. De structuur is een vehikel en een mooi alibi om mensen samen te brengen. De combinatie van onderzoek, onderwijs en begeleiding van studenten is heel sterk en maakt het spannend en intrinsiek interessant om studenten op te leiden, want wie over onderzoeksvragen denkt, denkt over zichzelf. Elke school heeft zijn eigen onderzoekslijn. Dat vereist een hoog opleidingsniveau en goede aanjagers. We hebben de juiste mensen op de juiste plek."

Hoe zie je de toekomst van het (voortgezet) onderwijs?

"Digitale informatie is overal aanwezig, dat heeft een enorme impact op het onderwijs. De rol van de docent verschuift van instructeur en eigenaar van beschikbare kennis naar begeleider bij het vinden en verwerken van de juiste, valide informatie. Maar het onderwijs heeft ook een sociale en maatschappelijke functie. Een gezamenlijke opleiding geeft een gemeenschappelijke basis en dat is bevorderlijk voor de sociale cohesie. Ik koester de bevlogen verhalenverteller voor de klas. Die blijft nodig, want ik heb nog nooit de passie uit een scherm zien spatten. Daarnaast blijft school een ontmoetingsplek die structuur biedt als de puberale hormonen door het lijf gieren. We hebben de ambitie om algemeen vormend te zijn."

In een ontzuilde maatschappij profileert OMO zich als katholiek.

“Onze vereniging is opgericht in 1916 en gestoeld op de vier pijlers van het katholiek sociaal denken: menselijke waardigheid, solidariteit, algemeen welzijn en subsidiariteit. Dat komt voort uit onze traditie, de hele Brabantse samenleving is daarvan doorspekt. Dat betekent dat voor ons ieder mens telt, dat niemand voor zichzelf leeft, dat je rekening houdt met je medemens en dat we voor elkaar zorgen. We bouwen samen aan de toekomst, maar laten ook beslissingen en keuzes over aan mensen die er het meest verstand van hebben. Die identiteit hebben we opgehaald bij ouders, leerlingen, docenten, directieleden. We hebben honderden mensen gesproken.”

Waarmee moeten docenten in opleiding toegerust worden om hun toekomstige rol goed te kunnen vervullen?

“Ontwikkelingspsychologie en cognitieve psychologie zijn absolute vereisten. Verder blijven het rolmodel en leiderschap belangrijk. Een ander, controversieel punt is de ambitie om elk kind of kleine groepjes min of meer op maat te bedienen, in plaats van groepen van dertig hetzelfde programma te bieden. Strikt theoretisch betekent dat dat elke docent het complete curriculum van A tot Z moet kunnen overzien. Dat impliceert dat een docent als minimum kwalificatie universitair opgeleid zou moeten zijn.”

Zijn jullie docenten zelf ook academisch opgeleid of is dat een streven voor de toekomst?

“Je hebt docenten die slim gebruik maken van bestaande kennis (hbo'ers) en mensen die kennis creëren (academici). Onze scholen hebben beiden nodig. In onze vereniging is een vijfde van de docenten universitair opgeleid, daarvan zijn velen 55+. Als we niets doen neemt het academische niveau van onze scholen af. Dat is zorgwekkend. We proberen in de lobbycircuits en bij universiteitsbesturen de urgentie aan te wakkeren om daar verantwoording voor te nemen. Zij hebben de sleutel in handen. We lobbyen ook op stelselniveau. Onder druk van het bindend studieadvies en het leenstelsel is het voor vwo'ers die leraar willen worden risicovol om nu de universitaire route te volgen. De incentives in het leenstelsel vormen een risico voor het niveau van het onderwijs van de toekomst.”

‘Ik koester de bevlogen verhalenverteller voor de klas. Die blijft nodig, want ik heb nog nooit de passie uit een scherm zien spatten’





*‘De combinatie van een financieringsvorm met een lump sum en prestatieafspraken is een **contradictio in terminis**’*

Het onderwijs is het eerste en laatste speeltje van de Nederlandse politiek. Het toezicht zit bovendien heel dicht en instrumenteel op het onderwijsproces. Hoe denk jij hierover?

“Een wezenlijk onderdeel van mijn taak is hitteschild te zijn tussen de organisatie en de politiek en toezichhouders. Ik stoer me aan de wantrouwende houding, met name ten aanzien van docenten, en aan het instrumentalisme. Een flagrant voorbeeld is de hype om iedereen in registers te stoppen - alsof het dan goed komt! Het Nederlandse onderwijs is niet slecht. Om effect te scoren moeten politici en Kamerleden met docenten in gesprek gaan en het positieve benadrukken.”

In het huidige tijdsbestek trekt de overheid zich terug, maar krijgt de Tweede Kamer een aanval van maakbaarheid zodra het over onderwijs gaat. Dat is merkwaardig.

“En tegenstrijdig. De combinatie van een financieringsvorm met een lump sum en prestatieafspraken is een **contradictio in terminis**. Of wat denk je van het plusdocument¹ of van de differentiatie in de oordelen van de Inspectie? Daarmee is de toezichhouder verworpen tot een consumentenorganisatie. Naar mijn opvatting behoort het toezicht één ding te doen en dat is namens de samenleving kijken of het onderwijs aan de minimum normen voldoet.”

¹ Geslaagde eindexamenkandidaten krijgen behalve een diploma ook een plusdocument, waarop de (sociale) vaardigheden en extra activiteiten van de leerling vermeld staan. Het plusdocument verschilt per school

In het hoger onderwijs klinkt regelmatig kritiek op het niveau van de instroom. Leveren het basis- of voortgezet onderwijs voldoende kwaliteit?

“De eindtermen van de examens zijn landelijk bepaald, dus als het hoger onderwijs invloed wil uitoefenen op de instroom, moet het invloed uitoefenen op de samenstelling van de eindtermen. Dat is het formele antwoord. Het informele antwoord is dat het onderwijs de nieuwsgierigheid zou moeten prikkelen, maar zich op alle niveaus richt op rendement. Die houding wordt ingegeven door de eindtermen. Zodra je een systeem maakt, zal iedereen zich daar op enigerlei moment naar voegen. Dat is het paradoxale: streven naar volledigheid kan ook beperkend werken. Het is ook de vraag of de profielen ons geholpen hebben. Die zijn te gespecialiseerd. Dat moet Onderwijs 2032² oplossen, maar daarin ligt de nadruk te veel op het kerncurriculum. Daar zit ook weer dat rendementsdenken achter. Het pleidooi voor een vakoverstijgende, multidisciplinaire benadering is gebaseerd op het argument dat doorbraken plaatsvinden op de grensvlakken tussen twee domeinen. Dat gebeurt echter niet door mensen die multidisciplinair zijn opgeleid, maar door teams van specialisten die multidisciplinair samenwerken. Dat is een wezenlijk verschil. Wij geven onze scholen mee dat ze meer verbindingen tussen vakken moeten leggen, maar onderzoeken nog hoe we dat het beste kunnen doen.”

2 Eindrapport Ons onderwijs2032, januari 2016 van Platform Onderwijs2032 onder voorzitterschap van Paul Schnabel.

‘De incentives in het leenstelsel vormen een risico voor het niveau van het onderwijs van de toekomst’

‘Als het hoger onderwijs kritiek heeft op het niveau van de instroom, moet het invloed uitoefenen op de samenstelling van de eindtermen’

