

Actieplan voor het voortgezet onderwijs

**Naar een aantrekkelijk lerarenberoep
in een sterke sector**

Maart 2016

VORRAAD
10JAAR

Uitdagingen voor het voortgezet onderwijs

Het voortgezet onderwijs zet zich in voor toekomstbestendig onderwijs, waarin elke leerling zich gekend voelt. Besturen en scholen, in al hun verscheidenheid (groot en klein, bijzonder en openbaar, in krimpgebieden en in stedelijke regio's) werken hard aan een geactualiseerd curriculum, maken ruimte voor maatwerk, flexibel onderwijs, gepersonaliseerd leren en investeren in burgerschaps- en persoonsvorming.

Naast de onderwijskundige vernieuwing zijn ook de maatschappelijke uitdagingen waarvoor het voortgezet onderwijs zich gesteld ziet groot. De samenleving komt steeds meer de klas in. Scholen krijgen in toenemende mate te maken met complexe maatschappelijke problemen als (digitaal) pesten, discriminatie en radicalisering, en spelen een rol in het voorkomen en aanpakken ervan. Ouders zijn veeleisender en leerlingen vragen op hun individuele behoeften toegesneden aandacht en zorg.

De leraar speelt een cruciale rol bij het in goede banen leiden van deze ontwikkelingen. Toekomstbestendig onderwijs komt er alleen met goed geëquipeerde en gemotiveerde leraren. Gelukkig werken leraren elke dag vol passie aan de ontwikkeling van hun leerlingen en het onderwijs. Tegelijk staat het vak van leraar onder druk. Er bestaat bij leraren het gevoel dat zij de regie en het eigenaarschap over het onderwijs en hun vak dreigen te verliezen. Velen ervaren een hoge werkdruk, een hoge regel- en verantwoordingslast en te weinig maatschappelijke waardering voor hun veeleisende werk.

De VO2020-tour heeft dit diverse beeld ten aanzien van de positie en het beroep van de leraar bevestigd. De gesprekken tijdens de tour hebben onderstreept dat er veel positieve ontwikkelingen gaande zijn in het voortgezet onderwijs. Tegelijkertijd heeft de tour ook de noodzaak van een heroriëntatie op de functie en positie van de leraar aan het licht gebracht. De leraar moet in staat gesteld worden zijn professionele rol te vervullen. Daarnaast is het belangrijk dat het vak van leraar de erkenning krijgt die het verdient en aantrekkelijk blijft. De invulling van het leraarschap als een beroep waarbij iemand in professionele eenzaamheid en achter gesloten deuren zijn les afdraait, is verleden tijd. De leraar kan het niet alleen, maar staat er ook niet alleen voor. Onderwijs komt steeds meer aan op het werken in een professionele gemeenschap, waarin alle betrokkenen – leraren, schoolleiders en bestuurders – partner zijn en samenwerken in een professionele en lerende werk- en leeromgeving. Om de ambities naar nog beter onderwijs te kunnen waarmaken, is gezamenlijk eigenaarschap een belangrijk uitgangspunt. Dat vraagt om concrete stappen van de leraar zelf, van schoolleiders en van bestuurders. Maar het vraagt ook iets van onderwijsorganisaties op sectorniveau – de beroepsgroep, de VO-raad, lerarenopleidingen – en van de politiek en overheid.

Wat heeft de VO-sector nodig?

De afgelopen maanden heeft de VO-raad door het hele land vele gesprekken gevoerd met leraren, schoolleiders en bestuurders over ontwikkelingen in het onderwijs en de daardoor verander(en)de positie en rol van de docent. Op basis van die gesprekken pleit de VO-raad namens de sector voor onderstaande acties en investeringen.

1. Investeren in ontwikkeltijd voor leraren

Leraren ervaren te weinig tijd om op een goede manier te werken aan hun professionele ontwikkeling en aan de gewenste ontwikkeling van het onderwijs. Dat is problematisch: te weinig tijd leidt tot werkdruk, verminderd werkplezier en is slecht voor de kwaliteit van het onderwijs. Die ontwikkeltijd zal in het kader van de geplande curriculumherziening bovendien nóg nadrukkelijker nodig zijn. Immers: van leraren wordt een leidende rol verwacht in de ontwikkeling van het onderwijs.

Er moet ruimte komen voor ontwikkeltijd. Daarbij zijn in eerste instantie de scholen zelf aan zet. Zij kunnen het werk anders organiseren, de onderwijstijd beter benutten, docenten(teams) meer zeggenschap geven en onnodige regels en administratieve taken schrappen.

Ook een investering van de overheid is echter noodzakelijk.

Het voortgezet onderwijs bevindt zich in een transitiefase naar toekomstbestendig en eigentijds onderwijs. Dat vraagt om aanpassingen op scholen, in zowel onderwijsinhoudelijke als organisatorische zin. Daar komt bij dat Nederlandse leraren in vergelijking met hun collega's in andere landen veel les geven (ruim 10% meer dan het OESO-gemiddelde) en dat het aantal leerlingen per leraar als gevolg van stille bezuinigingen de afgelopen jaren met bijna 10% is gestegen. Om leraren de ruimte te geven te werken aan toekomstbestendig onderwijs is ook financiële ruimte nodig. Wij pleiten ervoor om scholen per voltijds leraar gedurende de komende kabinetsperiode 100 uren per jaar extra tijd te geven om gericht te werken aan de ontwikkeling van hun onderwijs. Dit is nodig om de inhaalslag te maken naar toekomstbestendig onderwijs. Concreet is hiervoor gedurende vier jaar een bedrag van maximaal 300 miljoen euro nodig.

Deze investering is geen blanco cheque. De maatregelen die de scholen met de extra middelen nemen moeten resulteren in extra ontwikkeltijd voor leraren. De vrijgespeelde tijd zal planmatig en doelgericht worden ingezet en leiden tot een concreet resultaat. Schoolbesturen en schoolleiders maken hier, in samenspraak met lerarenteams, een plan voor.

Het is van groot belang dat niet van bovenaf en generiek wordt voorgeschreven hoe het geld besteed moet worden. Als de gesprekken met leraren, schoolleiders en besturen tijdens de VO2020-tour ons iets hebben geleerd, dan is het dat eenduidige en voor iedereen passende oplossingen niet bestaan.

Verschillen tussen en binnen scholen, tussen vakken en tussen leraren onderling zijn vaak groot. In de gesprekken tekent zich wel een aantal logische oplossingsrichtingen af om meer ruimte voor ontwikkeling te creëren, zoals minder lessen voor leraren, kleinere klassen en meer ondersteunende functies in de sector. Het is aan besturen en scholen zelf om hierin een keuze te maken.

Een investering in ontwikkeltijd voor leraren is niet alleen een investering in onderwijskwaliteit. Het is ook een investering in verhoogd welzijn van personeel (minder werkdruk en meer werkplezier). Dit betaalt zich ook in financiële zin uit. Het ziekteverzuim in het onderwijs is met 5% hoog. Naar inschatting van de VO-raad levert het terugbrengen van het ziekteverzuim per procentpunt een besparing op van € 50 miljoen euro per jaar. Dat bedrag kan worden geïnvesteerd in de kwaliteit en de ontwikkeltijd van leraren.

Om het onderwijs toekomstbestendig te maken

- *is het belangrijk dat scholen werk blijven maken van meer zeggenschap, de onderwijstijd beter benutten en onnodige regels en administratieve taken schrappen;*
- *moet de regeldruk vanuit de overheid worden verminderd;*
- *is een extra investering nodig van 100 uur ontwikkeltijd per voltijds leraar. Dit betekent een investering van maximaal 300 miljoen euro gedurende vier jaar.*

2. Meer samenwerking en maatwerk in sterke docententeams

Toekomstbestendig onderwijs vraagt om samenwerking binnen een school als professionele gemeenschap. Nieuwe curricula – waarbij vakoverstijgend onderwijs belangrijker wordt – vragen om samenwerking binnen teams en zeggenschap van die teams.

Werken in teams maakt roldifferentiatie beter mogelijk, waardoor talenten van leraren beter benut worden. De ene leraar is goed in het ontwikkelen van lessen, een ander is beter in schoolinnovatie; en niet elke leraar hoeft vakoverstijgende of beleidsmatige taken te vervullen. Een sterk team weet elkaars sterke kanten te benutten. Toekomstbestendig onderwijs vraagt dus niet alleen om maatwerk voor leerlingen, maar ook om maatwerk voor leraren in hun professionele ontwikkeling en rol binnen de school.

Als het gaat om het werken in teams is sprake van een divers beeld. Op veel scholen is de ontwikkeling naar het werken in teams al langer gaande. Tegelijk komt uit de VO2020-tour naar voren dat op sommige scholen er nog (te) weinig in teamverband wordt gewerkt. Meer samenwerking en maatwerk in sterke docententeams geeft een positieve impuls aan de kwaliteit van het werk en het onderwijs, en kan ertoe leiden dat nieuw hoogopgeleid talent vaker kiest voor een loopbaan in het onderwijs.

Schoolbesturen en schoolleiders maken werk van sterke en verantwoordelijke teams, waarin de persoonlijke talenten van docenten door maatwerk beter kunnen worden benut.

3. Een herijking van het taakbeleid

Meer eigenaarschap en autonomie voor docenten(teams) staan op gespannen voet met een algemeen geldend taakbeleid. Taakbeleid is in de jaren negentig van de vorige eeuw geïntroduceerd als middel tegen werkdruk. Tegenwoordig heeft taakbeleid – paradoxaal genoeg – vaak juist een verhoging van de werkdruk tot gevolg, omdat het in veel gevallen wordt beleefd als een uiting van wantrouwen: het leidt tot schijnzekerheid over uren en taakverdeling. Het voortgezet onderwijs anno 2016 heeft een sterke behoefte aan op vertrouwen gebaseerde samenwerking en professionele ruimte voor docenten, zo blijkt ook uit de VO2020-tour. Het taakbeleid staat een andere verhouding tussen schoolleiding en lerarenteam in de weg. Bij een minder dichtgetimmerd en op klokuren gebaseerd taakbeleid kan de verdeling van taken en rollen meer bij zelfverantwoordelijke teams worden belegd. Daarom is een kritische herijking van het taakbeleid nodig: niet gebaseerd op tijd, maar op de ontwikkelagenda van de school en op inhoudelijk eigenaarschap.

Een herijking van het taakbeleid is een logisch gevolg van een ontwikkeling naar toekomstbestendig en eigentijds onderwijs. Het is onwenselijk dat onderwerpen als taakbeleid en onderwijstijd op centraal niveau worden dichtgerogeld. Het komt aan op het maken van afspraken op schoolniveau, zoals succesvolle ervaringen op dit gebied laten zien.

Het is belangrijk dat bestuurders, schoolleiders en leraren hierover binnen de school het gesprek (blijven) voeren en zoeken naar alternatieve invullingen, waarbij teamverantwoordelijkheid een belangrijke plek krijgt.

4. Investeer in loopbaan- en loonontwikkeling

Al geruime tijd zijn er nijpende lerarentekorten voor vakken als wiskunde, natuurkunde, Nederlands en Duits. De verwachting is dat door de vergrijzing een grote groep ervaren leraren het onderwijs op relatief korte termijn zal verlaten en dat de instroom van nieuwe docenten onvoldoende is om dit op te vangen. Het lerarentekort is een belangrijke oorzaak voor nu nog onbevoegd gegeven lessen. Er is meer aandacht

nodig van overheid, politiek, lerarenopleidingen en de sector zelf om te zorgen dat meer ambitieuze en talentvolle hoger opgeleiden kiezen voor een baan als leraar in het voortgezet onderwijs.

Om de aantrekkelijkheid van het lerarenberoep te verhogen, moet blijvend worden geïnvesteerd in voldoende en afwisselende carrièremogelijkheden. De *Kritische Vrienden van de Lerarenagenda* van OCW hebben voorstellen gedaan voor het ontwikkelen van verschillende carrièrepaden voor leraren. In hun visie richten sommige docenten zich naast hun lesgevende taken op onderzoek, anderen op beleid, op leiderschap of op advies en innovatie. Op deze manier ontstaan diverse docent-profielen binnen de school: de docent-onderzoeker, de docent-ontwikkelaar en de docent-innovator. Het beroep van leraren en hun ontwikkelmogelijkheden worden daarmee veelzijdiger. In onze opvatting wordt het werken in de sector verrijkt als leraren zich op deze manier kunnen ontwikkelen en meer ingezet kunnen worden op hun specifieke kwaliteiten.

Leraren kiezen niet in eerste instantie voor het onderwijs vanwege de hoogte van het salaris. Wel is een concurrerende loonontwikkeling een van de middelen om talentvolle afgestudeerden voor het onderwijs te werven en te behouden. Er zijn signalen dat de beloning van leraren naarmate zij langer in het onderwijs werkzaam zijn significant lager ligt dan in de marktsector. De VO-raad neemt het initiatief om samen met sociale partners een onderzoek uit te voeren naar de gewenste loonontwikkeling voor leraren. Als blijkt dat het gat tussen de lonen in het onderwijs en de marktsector te groot is, rechtvaardigt dit een inhaalslag in de komende kabinetsperiode.

Om het lerarenberoep aantrekkelijker te maken is meer diversiteit in loopbaanprofielen en ontwikkelmogelijkheden binnen de school wenselijk.

De VO-raad neemt het initiatief om samen met sociale partners een onderzoek uit te voeren naar de gewenste loonontwikkeling voor leraren.

5. Investeer in een professionele cultuur op school en de versterking van strategisch personeelsbeleid

Leerlingen leren in een lerende organisatie het meest. Een goede school is een professionele leergemeenschap waarin voortdurend gestreefd wordt naar ontwikkeling en verbetering. Besturen en scholen scheppen hier de passende randvoorwaarden voor zoals het stimuleren van samenwerking tussen (teams van) leraren, het mogelijk maken van peer review, intervisie en praktijkgericht onderzoek, en het stimuleren van netwerkvorming binnen en buiten de school. In de CAO-VO is bepaald dat jaarlijks ten minste 10% van de personele lumpsum wordt besteed aan deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten in tijd en geld. Het is belangrijk dat deze ruimte daar ook daadwerkelijk voor wordt benut.

Om als sector continu in ontwikkeling te blijven is een sterk personeelsbeleid cruciaal. De centrale gedachte bij strategisch HRM is dat er een sterke verbinding is tussen onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling. M.a.w. de plannen van een school voor onderwijsverbetering en -vernieuwing vragen ook om een plan voor personeelsontwikkeling. Strategisch HRM is bij veel besturen en scholen volop in ontwikkeling. Schoolleiders en midden-managers spelen met hun stijl van leidinggeven een belangrijke rol bij de ondersteuning van leraren in hun dagelijks werk. Leiderschap en de toepassing van HR-beleid zijn van groot belang om leraren te motiveren en in staat te stellen zich in te zetten voor de ontwikkeling van toekomstbestendig onderwijs. De professionele ontwikkeling van leraren is op die manier onlosmakelijk verbonden met de professionalisering van schoolleiders.

Besturen creëren de randvoorwaarden voor een professionele cultuur op school en investeren in de professionalisering van docenten.

Leiderschap en strategisch HRM zijn belangrijke voorwaarden om leraren te motiveren en in staat te stellen te werken aan de ontwikkeling van toekomstbestendig onderwijs. Schoolleiders investeren in hun professionele ontwikkeling.

6. Verbeter de lerarenopleiding en maak scholen mede-eigenaar van de lerarenopleiding

Inhoudelijke ontwikkelingen richting meer maatwerk, een nieuw curriculum en de daarmee veranderende rol van de leraar, vragen van lerarenopleidingen dat ze mee veranderen en meer flexibiliteit bieden in leerwegen en opleidingen. Ondanks inspanningen van beleidsmakers en lerarenopleidingen om de opleiding aantrekkelijker te maken en te verbeteren, is nog veel winst te boeken in de afstemming tussen de lerarenopleiding en het werken op een school. Een betere afstemming moet er in resulteren dat veel beginnende leraren minder moeite hebben om zich na hun opleiding staande te houden in de dagelijkse praktijk in de klas. Immers, nu verlaat ongeveer een kwart van de beginnende leraren binnen twee jaar het onderwijs. Er is een gedurfde stap nodig om hier verbetering in aan te brengen. Recente maatregelen gaan niet ver genoeg, omdat ze gestoeld zijn op het bestaande stelsel. Een fundamentele herinrichting van de opleiding van leraren is noodzakelijk, waarbij meer oog is voor een goede afstemming van theorie en praktijk.

In de eerste plaats pleiten wij voor het inzetten op een doorlopende leerlijn tussen opleiding, de fase als startende leraar en de duurzame, professionele ontwikkeling van leraren tijdens de loopbaan. Lerarenopleidingen en scholen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor die doorlopende leerlijn. Eerste- en tweedegraads lerarenopleidingen moeten 'indalen' op scholen, waarbij leraren een groter en effectiever deel van hun opleiding genieten in de school. In deze doorlopende leerlijn zijn studenten na afronding van hun opleiding start-bekwaam en volgen zij, analoog aan de coschappen in de opleiding van basis- tot gespecialiseerd arts, in de praktijk van een school een traject naar volledige bekwaamheid. De huidige opleidingsscholen zijn een goed begin, maar er moet structureel een betere samenwerking komen.

Een systeemscheiding tussen lerarenopleiding en school staat een doorlopende leerlijn voor docenten op dit moment in de weg. Scholen hebben weinig echte invloed op de opleiding van leraren. En ook lerarenopleidingen zelf hebben weinig bewegingsruimte: ze zitten gevangen in het huidige stelsel en een stramen van krappe bekostiging en stringente kwaliteits- en accreditatie-eisen. Uit de behoefte aan een gemoderniseerd curriculum van de lerarenopleidingen en de behoefte aan een sterkere verbinding tussen opleiding en praktijk komt een sterke wens tot aanpassing van de governance voort. Opleiders en het afnemend veld (het funderend onderwijs, inclusief de beroepsgroep leraren) moeten gezamenlijk verantwoordelijk worden voor de lerarenopleiding. Daarbij gaat het om het creëren van een gelijkwaardigere positie ten aanzien van de programmering, de inrichting van het curriculum van de lerarenopleiding en de kwaliteit en de toetsing van het onderwijs in de opleiding.

Om de opleiding van leraren te verbeteren moet een doorlopende leerlijn worden gerealiseerd, waarvoor lerarenopleidingen en scholen gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Dit betekent dat leraren een groter en effectiever deel van hun opleiding volgen in de school.

Om dit te kunnen realiseren moet het funderend onderwijs (inclusief de beroepsgroep) mede-eigenaar worden van de lerarenopleidingen.

7. Een aantrekkelijk beroep als gezamenlijke verantwoordelijkheid

De komende jaren zal er een sterk en blijvend beroep worden gedaan op de beroepsgroep: als eigenaar van het lerarenregister, als gesprekspartner in het debat over curriculumherziening en als dragende kracht die een belangrijke rol speelt in het definiëren en waarborgen van de kwaliteit van de leraar. Een sterke en representatieve beroepsorganisatie is daarvoor een eerste en belangrijke voorwaarde; ze verbindt leraren en draagt bij aan duurzame verbetering van een sterke beroepsgroep. Dat is in het belang van de gehele onderwijssector. Het is wenselijk dat de vakbonden en vakorganisaties van leraren versneld komen tot een dragende en representatieve beroepsorganisatie die kan optreden als dé vertegenwoordiger van leraren als het gaat om beroepskwaliteit, onderwijsontwikkeling en de positie van leraren.

De VO-raad zal daarbij nog sterker dan voorheen handelen vanuit het perspectief van de sector, bij zowel belangenbehartiging als sectorontwikkeling. We doen dat als vereniging van scholen. Wij willen bruggen slaan naar partijen die niet in de vereniging vertegenwoordigd zijn, zoals leraren. We kunnen onze agenda en ambities immers niet zonder hen realiseren.

Het is wenselijk dat de vakbonden en vakorganisaties van leraren versneld komen tot een legitieme en representatieve beroepsorganisatie, die daadwerkelijk kan optreden als vertegenwoordiger van leraren als het gaat om beroepskwaliteit en onderwijs.

De VO-raad blijft voortdurend met besturen en scholen in gesprek over de positie van leraren en houdt het belang van het voortgezet onderwijs als aantrekkelijke werk- en leeromgeving hoog op de agenda.

Tot slot

Het voortgezet onderwijs in Nederland is van een hoge kwaliteit. Het is belangrijk dat we hierin blijven investeren, zodat leerlingen ook in de toekomst het best mogelijke onderwijs krijgen. De rol van de leraar is hierbij cruciaal. Realisatie van de hierboven beschreven actiepunten is nodig om de docent in staat te stellen daadwerkelijk invulling te geven aan die rol. Zowel het ambitieniveau als het urgentiebesef zijn hoog. Als het gaat om de positie van de leraar en de ontwikkeling van het leraarschap zijn alle partijen aan zet.

We verleggen met dit actieplan het accent van ‘verbroken verbindingen’ en ‘denken in partijen’ naar ‘betere betrekkingen’, ‘dialogo en samenwerking’. Zodat wat op sector- en collectief niveau gebeurt een goed voorbeeld is voor de dialoog tussen schoolleiders en leraren op schoolniveau en bijdraagt aan het imago van het lerarenberoep. Er ligt een belangrijke opdracht voor de hele sector om als partners samen de volgende stappen te zetten naar een geëmancipeerde en sterke VO-sector, waarin het aantrekkelijk is om te werken en te leren.