



Meer tijd voor onderwijsverbetering

- EINDRAPPORT -

Auteurs

drs. Heidi Witteman-van Leenen

drs. Jacob van der Wel

drs. Kees van Bergen

Yfke van der Ploeg, MSc

Esther Schrijver, MSc

Amsterdam, 2 februari 2017

Publicatienr.: 16169

OND: 1360345

© 2017 RegioPlan, in opdracht van het ministerie van OCW

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RegioPlan. RegioPlan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Voorwoord

Op 7 juni 2016 heeft de Tweede Kamer de motie Van Meenen/Ypma aangenomen over het stellen van een maximum aan de lesgevende taak van docenten en zo de werkdruk onder leraren te verminderen en hun meer tijd te geven om zich te verbeteren, verbreden, verdiepen en vorm te geven aan onderwijsvernieuwing. Het kabinet is verzocht om samen met het onderwijsveld voorstellen uit te werken om leraren deze tijd te geven. Er zijn daarbij verschillende scenario's denkbaar, zoals iets doen aan de onderwijstijd, meer docenten of onderwijsassistenten inzetten, een andere les- en klassenstructuur bedenken en/of het onderwijs anders inrichten. De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) wilde graag een kwalitatief beeld van hoe onderwijsprofessionals zelf over deze mogelijkheden denken. Wat zijn volgens hen de voors en tegens en de effecten van de verschillende opties?

Om daarachter te komen, heeft Regioplan digitale fora ingericht waar docenten, schoolleiders en bestuurders uit het primair en voortgezet onderwijs hun mening konden geven en onder elkaar konden discussiëren over manieren om tijd te creëren voor onderwijsverbetering. De reacties op het forum gaven al een goed beeld van hun ideeën over de verschillende mogelijkheden en zijn nog aangevuld met twee groepsgesprekken en enkele telefonische interviews. De bevindingen uit het hele onderzoek worden in dit rapport gepresenteerd.

We willen hier iedereen bedanken die via het platform, de interviews en de groepsgesprekken een inhoudelijke bijdrage heeft geleverd aan het onderzoek. Daarnaast bedanken we de leden van de begeleidingscommissie van OCW: Suzanne Bierkens en Hans Ruesink voor hun commentaar op het conceptrapport en Jorrit Blaas voor de algehele begeleiding van het onderzoek.

Namens het projectteam van Regioplan

Kees van Bergen
februari 2017

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	1
1.2 De scenario's	1
1.3 Doel en vraagstelling	2
1.4 Werkwijze	2
1.5 Leeswijzer	4
2 Meer tijd voor onderwijsverbetering in het po	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Noodzaak van meer tijd voor onderwijsverbetering	6
2.3 Draagvlak voor en (neven)effecten van de scenario's	6
2.3.1 Aanpassingen in onderwijstijd en curriculum	6
2.3.2 De (leraren)arbeidsmarkt	8
2.3.3 De groepsstructuur	9
2.3.4 Andere inrichting van het onderwijs	11
2.3.5 Combinaties van scenario's	13
2.4 Invulling van de vrijgekomen tijd	13
3 Meer tijd voor onderwijsverbetering in het vo	16
3.1 Inleiding	16
3.2 Noodzaak van meer tijd voor onderwijsverbetering	16
3.3 Draagvlak voor en (neven)effecten van de scenario's	16
3.3.1 Aanpassingen in onderwijstijd en curriculum	16
3.3.2 De (leraren)arbeidsmarkt	19
3.3.3 De klassen-/groepsstructuur	20
3.3.4 Andere inrichting van het onderwijs	21
3.3.5 Combinaties van scenario's	24
3.3.6 Overige ideeën uit het forum	24
3.4 Invulling van de vrijgekomen tijd	25
4 Conclusie	28
4.1 De beste opties	28
4.2 Randvoorwaarden	28
4.3 Gezamenlijk doel	28



Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Werkdruk, in combinatie met regeldruk, is een permanent zorgpunt voor werkenden in het onderwijs. Met enige regelmaat verschijnen de afgelopen jaren dan ook rapporten waarin docenten zeggen dat de werkdruk in het onderwijs hoog is. Ook beleidsmatig is de werkdruk in het onderwijs een punt van constante aandacht. Zo werd in het Nationaal Onderwijsakkoord afgesproken de werk- en regeldruk in het onderwijs terug te dringen en het onderwijspersoneel zelfstandiger te maken. In aansluiting daarop zijn door het ministerie van OCW, de PO-Raad en de vakbonden in de Regeldrukagenda Onderwijs 2014-2017 afspraken gemaakt om als sector gezamenlijk in actie te komen om onnodige regeldruk in het onderwijs terug te dringen.

Het terugdringen van de werk- en regeldruk is echter geen doel op zich, maar past binnen het brede streven om het onderwijs in Nederland toekomstbestendig te maken. Door terugdringen van de werk- en regeldruk krijgen docenten tijd om zich te verbeteren, verbreden, verdiepen en om vorm te geven aan onderwijsvernieuwing. Binnen dit onderwerp heeft de Tweede Kamer op 7 juni 2016 de motie-Van Meenen en Ypma aangenomen, die tot doel heeft een maximum te stellen aan de lesgevende taak van docenten om zo de werkdruk onder docenten te verminderen en hen meer tijd voor onderwijsverbetering en -vernieuwing te geven.

Om invulling aan deze motie te geven, heeft het ministerie van OCW scenario's uitgewerkt rond vier thema's om tot meer tijd voor docenten te komen: 1) onderwijstijd/curriculum, 2) de arbeidsmarkt, 3) de klassenstructuur en 4) een effectievere inrichting van het onderwijs. Het ministerie van OCW heeft RegioPlan gevraagd om kwalitatief in kaart te brengen hoe docenten, schoolleiders en schoolbestuurders tegenover deze scenario's staan. RegioPlan heeft het onderwijsveld geraadpleegd via een online discussieplatform, groepsbijeenkomsten en korte telefonische interviews. Dit rapport is het resultaat van deze consultatie.

1.2 De scenario's

De scenario's en subscenario's om meer tijd te creëren voor docenten worden hieronder weergegeven. We spreken van 'scenario's', maar de genoemde onderwerpen dienen gezien te worden als losstaande opties, die ook gecombineerd kunnen worden.

1. Onderwijstijd/curriculum
 - a. het verminderen van de onderwijstijd in het po/vo;
 - b. het terugbrengen van de hoeveelheid leerstof in het curriculum;
 - c. het slim roosteren.
2. De (leraren)arbeidsmarkt
 - a. het opvangen van de lessen door extra docenten;
 - b. het opvangen van de lessen door onderwijsassistenten.
3. De klassen-/groepsstructuur
 - a. het vergroten van de klassen-/groepsgrootte;
 - b. het combineren van klassen/(les)groepen.
4. Andere inrichting van het onderwijs
 - a. het inzetten van ICT om docenten te ontzien in lesgevende taken;
 - b. het aanbieden van gepersonaliseerde(re) leerlinggestuurde(re) onderwijsprogramma's;
 - c. het afschaffen/aanpassen van het taakbeleid.

1.3 Doel en vraagstelling

Het doel van het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek is als volgt geformuleerd:

‘Het doel is om tot een kwalitatieve analyse te komen van de meningen over, het (neven)effect van en het draagvlak voor verschillende scenario’s over meer tijd voor onderwijsverbetering in een diverse samenstelling van het onderwijsveld.’

De onderzoeksvragen clusteren zich rond vier thema’s:

- Noodzaak: herkennen de actoren (docenten, schoolleiders, schoolbestuurders) de noodzaak die in de motie wordt verondersteld: dat er tijd moet worden vrijgespeeld voor docenten ‘om zich te verbeteren, verbreden, verdiepen en om vorm te geven aan onderwijsvernieuwing’ en zo ja, geldt dit voor alle docenten of voor specifieke groepen? Is hier verschil naar sector (po/vo) of naar richting?
- Draagvlak: wat zijn de praktische voor- en nadelen van de geschetste scenario’s bij verschillende groepen van actoren? Welk scenario wordt door betrokkenen als het meest gewenste scenario gezien? Zijn hier verschillen naar specifieke groep, sector of richting? Aan welke knoppen zouden de actoren zélf binnen de context van hun eigen school nog meer kunnen draaien om meer tijd te creëren?
- (Neven)effecten: leiden deze scenario’s volgens de actoren tot een werkdrukvermindering en/of kwalitatieve onderwijsverbetering? Welke neveneffecten kunnen volgens hen bij de scenario’s ontstaan in de onderwijspraktijk?
- Kwaliteit: wat zien de docenten, schoolleiders en bestuurders als een ideale invulling van de vrijgekomen tijd? En leidt deze invulling dan tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs voor hen?

De doelgroep bestaat uit docenten, schoolleiders en schoolbestuurders uit het primair onderwijs (po) en voortgezet onderwijs (vo).

1.4 Werkwijze

Het onderzoek bestond uit drie onderdelen:

- a. discussie op online platform;
- b. twee groepsbijeenkomsten;
- c. korte telefonische interviews onder bestuurders.

Hieronder werken we de stappen uit.

Online discussieplatform

RegioPlan heeft voor de beantwoording van de onderzoeksvragen een kwalitatieve consultatieronde gehouden via een online discussieplatform. Er zijn op het platform vijf besloten groepen opgericht voor docenten po, docenten vo, schoolleiders po, schoolleiders vo en bestuurders po/vo. De werving bestond uit een uitnodiging per e-mail richting alle scholen, besturen en personeelsgeledingen van de MR in het po en vo. In een herinnering aan deze uitnodiging is een poster met oproep voor deelname toegevoegd, die in de lerarenkamer kon worden opgehangen. Verder is er media-aandacht voor het onderzoek geweest op websites en sociale media door RegioPlan, het ministerie van OCW en betrokken bonden/raden. Als laatste hebben wij via ons eigen netwerk (mede vanuit eerdere onderzoeksprojecten) onderwijspersoneel benaderd. Onderwijsprofessionals die aan de discussie deel wilden nemen, konden zich digitaal aanmelden. In een kort aanmeldformulier werd hen gevraagd naar enkele functiekennmerken zodat zij naar de juiste discussiegroep konden worden toegeleid. Na aanmelding en registratie op het platform kon men deelnemen aan de besloten discussie.

Binnen de groepen op het platform is informatie over het onderzoek en de inhoud van de scenario’s geplaatst en werden bezoekers regelmatig op de hoogte gehouden door het plaatsen van nieuwsberichten. Naast een (wisselende) poll was het discussieforum het belangrijkste onderdeel binnen elke groep. Door de discussieleiders van RegioPlan werden discussie-onderwerpen geopend, waarna de

leden hierop en op elkaar reageerden. De discussie-onderwerpen zijn gerangschikt naar bovenstaande scenario's. De discussieleiders hebben gemodereerd en de discussie actief gehouden door regelmatig leden te bedanken voor hun bijdragen, te vragen naar verduidelijking, en door nieuwe vragen of stellingen op te werpen. Leden ontvingen regelmatig (frequentie zelf in te stellen) een update van de gebeurtenissen op het platform per e-mail. Daarnaast hebben wij ongeveer eens per week een zelf samengesteld nieuwsbericht verstuurd met informatie en verwijzing naar nieuw geopende discussies. Naast de reacties in het forum zijn ook inhoudelijke reacties die per e-mail binnen zijn gekomen, meegenomen in deze rapportage.

Home **Werkgroepen** Over dit platform

Werkgroepen Platform - Meer tijd voor onderwijsverbetering - Docenten PO

Platform - Meer tijd voor onderwijsverbetering - Docenten PO

In deze werkgroep wisselen deelnemers van gedachten over een aantal scenario's die zijn opgesteld om de werkdruk onder leraren te verminderen en hun meer tijd te geven om zich te verbeteren en te verdiepen, en vorm te geven aan onderwijsvernieuwing. Meer informatie over de scenario's en de bedoeling van dit platform vindt u hiernaast onder de knop 'Wiki'. U kunt ook direct meespreken via de knop 'Forum'.

Home Documenten Nieuws Forum Wiki Leden Logboek

Details

Type: Verborgen
Opgericht op: 18 oktober 2016
Laatste bezoek: 1 dag geleden
Beheerder(s): Heidi Witteman (discussieleider) Jacob van der Wel Jos Lubberman Yfke van der Ploeg (discussieleider)

Notificaties Werkgebied: Onderwijs Specialisme(n): Primair onderwijs

Naar overzicht werkgroepen

Professionals uitnodigen

Notificaties Beheer Afmelden

Onlangs lid geworden

GC **XXX**
Lid sinds: 10 januari 2017
Functie: Leerkracht en taalcoördinator

MV **XXX**
Lid sinds: 27 december 2016
Functie: Leraar-lerarenbegeleider

KE **XXX**
Lid sinds: 22 december 2016
Functie: Groepsleerkracht basisonderwijs

MW **XXX**
Lid sinds: 21 december 2016
Functie: Klassenleerkracht

AB **XXX**
Lid sinds: 5 december 2016

NIEUWS

Op naar het eindrapport!
9 januari 2017 - 08:54 door Heidi Witteman (discussieleider)
Wij zijn bezig met de analyse op dit moment.

Afronding van het forum
29 december 2016 - 14:13 door Yfke van der Ploeg (discussieleider)
Vanaf 8 januari worden nieuwe reacties niet meer meegenomen

FORUM DISCUSSIES

De beste manier of combinatie
8 januari 2017 - 21:23 door XXX
Ik denk dat 2B, extra handen in de klas (bv klassenassistent die groepjes in eruit haalt voor extra ondersteuning, preteaching etc., correctie en invoeren gegevens, kopiëren van toetsboekjes...

De beste manier of combinatie
22 december 2016 - 13:54 door XXX

Het digitale platform heeft ongeveer anderhalve maand open gestaan (van begin november tot aan de kerstvakantie). In totaal zijn er 464 personen geregistreerd en zijn er 353 reacties¹ geplaatst. Degenen die reageerden waren qua achtergrondkenmerken verspreid naar regio, denominatie, onderwijstype en schoolgrootte. Onder het vo is een lichte oververtegenwoordiging van docenten en schoolleiders, die werkzaam zijn op brede scholengemeenschappen.

Groep	Uitnodigingen verstuurd n.a.v. ingevulde aanmeldformulieren	Aantal geregistreerde leden in de discussiegroep	Aantal reacties in de forumdiscussie
Docenten po	323	150	96
Docenten vo	355	132	150
Schoolleiders po	221	90	54
Schoolleiders vo	146	66	48
Bestuurders	62	26	5
Totaal	1107	464	353

¹ Een aantal reacties zijn via e-mail binnengekomen, deze zijn hierin meegenomen.

In bovenstaande tabel is te zien dat een deel van de mensen wel het aanmeldformulier invulden, maar zich niet (ook niet na herinnering) registreerden op het platform. We hebben deze groep gevraagd waarom dit het geval was. Het gros antwoordde hierop dat dit vanwege tijdgebrek en drukke werkzaamheden was. In de groepen van docenten en schoolleiders zijn ruim 350 inhoudelijke reacties gekomen. De bijdrage van bestuurders bleef helaas wel achter, daarom zijn onder hen nog een aantal korte telefonische interviews gehouden.

Groepsbijeenkomsten

Half januari zijn er twee groepsbijeenkomsten op een centrale locatie in Utrecht georganiseerd. Eén voor docenten, schoolleiders en bestuurders uit het po en de andere voor vo. Deelnemers zijn geworven onder de leden van de werkgroepen (met speciale aandacht voor opion leaders: mensen die veel en/of belangrijke bijdragen leverden aan de discussie), maar ook onder degenen die zich wel hadden aangemeld, maar niet op het forum zijn verschenen, aangevuld met enkele personen uit ons onderzoeksnetwerk. Aan de groepsbijeenkomst po namen veertien personen deel (drie bestuurders, drie schoolleiders en acht docenten). Bij de groepsbijeenkomst vo waren twintig personen aanwezig (drie bestuurders, zes schoolleiders en elf docenten). Bij beide bijeenkomsten waren personen uit alle wervingsgroepen aanwezig.

In de groepsgesprekken zijn de belangrijkste bevindingen en standpunten vanuit de forumdiscussies ten aanzien van de scenario's ingebracht. En er is verder gediscussieerd over de ideale combinatie van scenario's. De discussie is geleid door een ervaren gespreksleider van RegioPlan, inhoudelijk bijgestaan door het projectteam. Tevens was er een moderator (voor een soepel verloop van techniek en communicatie) en een notulist aanwezig. Er is gebruikgemaakt van Primoforum, een instrument dat RegioPlan gebruikt voor een inspirerende en efficiënte dialoog met groepen. De deelnemers werden in groepjes verdeeld en konden via tablets hun standpunt of keuze aangeven, die werd weergegeven op het beamerschermbord.

Telefonische interviews onder bestuurders

Zoals eerder vermeld is vanwege de achterblijvende deelname van bestuurders aan de discussiefora, een aantal bestuurders benaderd voor een kort telefonisch interview. Er is met vier bestuurders uit het po en twee bestuurders uit het vo een kort gesprek gevoerd over hun mening over de scenario's en mogelijke (neven)effecten. Ook is bestuurders gevraagd waaraan docenten de vrijgekomen tijd naar hun mening zouden moeten besteden.

1.5 Leeswijzer

De rapportage is opgedeeld naar de onderwijssectoren po en vo in respectievelijk hoofdstuk 2 en 3. In beide hoofdstukken worden achtereenvolgens de noodzaak van meer tijd voor onderwijsverbetering, het draagvlak voor en mogelijke neveneffecten van de scenario's en de invulling van de vrijgekomen tijd besproken. De hoofdtekst bevat de bevindingen vanuit het forum aangaande docenten en schoolleiders en de interviews met de bestuurders. Bevindingen vanuit de groepsgesprekken worden herkenbaar weergegeven. Tot slot geeft hoofdstuk 4 de conclusies van het onderzoek weer.



Meer tijd voor onderwijsverbetering in het po

2

2 Meer tijd voor onderwijsverbetering in het po

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk doen we verslag van onze bevindingen met betrekking tot het primair onderwijs. Dat doen we op basis van reacties van docenten en schoolleiders op het platform en in een groepsgesprek. We gaan ten eerste in op de vraag of zij de noodzaak herkennen van het creëren van meer tijd voor onderwijsverbetering (paragraaf 2.2). Vervolgens gaan we in op het draagvlak voor de verschillende manieren om tijd vrij te maken en de mogelijke (neven)effecten van deze scenario's (paragraaf 2.3). Concrete alternatieve ideeën binnen de subscenario's worden in deze paragraaf in kleine kaders weergegeven. Ten slotte bespreken we de gewenste invulling van de vrijgekomen tijd (paragraaf 2.4).

2.2 Noodzaak van meer tijd voor onderwijsverbetering

Op het platform is de volgende poll voorgelegd aan docenten en schoolleiders: 'Er moet meer tijd komen voor docenten om zich te verbeteren, verbreden, verdiepen en vorm te geven aan onderwijsverbetering'. Van de docenten die deelnamen aan de poll, geven de meesten aan het hier (zeer) mee eens te zijn. Hetzelfde geldt voor de schoolleiders. Onder de onderwijsprofessionals uit het primair onderwijs die deelnamen aan het forum bestaat dus grote overeenstemming over de noodzaak van meer tijd voor onderwijsverbetering.

Ook in hun reacties op het forum onderschrijven docenten en schoolleiders de noodzaak meer tijd vrij te maken. Docenten geven aan dat hun huidige takenpakket al erg druk is en dat ze weinig toekomen aan onderwijsverbetering. Ook schoolleiders menen dat er behoefte is aan vermindering van de werkdruk voor docenten.

"Voor onderwijsvernieuwing is tijd nodig om samen tot veranderingen te komen die beklijven: samen een nieuwe koers omzetten in een werkbare aanpak voor je eigen leerjaar; samen lessen voorbereiden; samen kijken wat werkt door lesobservaties in de groep en feedbackgesprekken. Daarvoor is tijd nodig onder schooltijd." – docent po

Bestuurders geven in de telefonische interviews ook aan dat extra tijd nodig is. Een bestuurder geeft aan dat zeker in vergelijking met andere West-Europese landen, de tijd die overblijft voor voorbereiding en ontwikkeling te kort is.

2.3 Draagvlak voor en (neven)effecten van de scenario's

Op het online platform gaven docenten en schoolleiders en in de telefonische interviews bestuurders hun mening over vier scenario's die manieren beschrijven om tijd te creëren voor onderwijsverbetering. Ze letten daarbij op de praktische voor- en nadelen en mogelijke (neven)effecten. Onze bevindingen over deze onderwerpen worden hier eerst per scenario besproken. Vervolgens beschouwen we combinaties van scenario's die docenten en schoolleiders aanspreken. In het groepsgesprek voor het po zijn vooral de subscenario's 'Het verkleinen van de klassen-/groepsgrootte' en 'Het afschaffen/aanpassen van het taakbeleid' besproken. De bevindingen uit de gesprekken worden in de desbetreffende paragrafen in kaders weergegeven.

2.3.1 Aanpassingen in onderwijstijd en curriculum

Het eerste scenario behelst aanpassingen in onderwijstijd en curriculum waarmee tijd gemaakt zou kunnen worden voor onderwijsverbetering. Dit scenario omvat drie mogelijke subscenario's, namelijk: 1a) vermindering van de onderwijstijd, 1b) vermindering van de hoeveelheid leerstof in het curriculum en 1c) slim roosteren.

Het grootste deel van de docenten die hun mening gaven op het forum ziet het niet zitten om de (generieke) onderwijstijd van de leerling te verminderen. Ze hebben de tijd die ze nu tot hun beschikking hebben hard nodig en vinden dat er in de beschikbare tijd al veel gedaan moet worden. Volgens sommi-

gen van hen wordt dat versterkt door de recente groei in het aantal onderwerpen dat in het primair onderwijs aan bod moet komen. Een docent geeft nog wel de suggestie om de onderwijstijd anders te verdelen: minder onderwijstijd in de kleuterklassen en meer in de bovenbouw. Dit is overigens momenteel al wettelijk toegestaan.

Slechts een enkele docent in het forum en een geïnterviewde bestuurder staan positief tegenover het verminderen van de onderwijstijd. Ze kijken daarbij naar voorbeelden uit het buitenland (zoals Finland), waar men wél met minder uren toe kan. Hierbij wordt door enkele docenten ook aangehaald dat het aantal contacturen in het buitenland ook minder is dan in Nederland en het aantal lesuren voor docenten omlaag zou moeten.

Onder schoolleiders op het forum wordt weinig ingegaan op het verminderen van de onderwijstijd. Een schoolleider die dat wel doet en tegenstander is, geeft hiervoor als reden dat het zou kunnen leiden tot een vershraling van het onderwijsaanbod.

“Al jaren zijn we manieren aan het zoeken om de onderwijstijd juist uit te breiden door middel van de verlengde schooldag, brede school enz. De druk die op het onderwijs wordt gelegd neemt alleen maar toe. Steeds meer onderwerpen moeten binnen het onderwijs behandeld worden waardoor we met minder tijd zeker niet gaan toekomen aan alle doelen.” – docent po

Er is zowel onder docenten als schoolleiders op het platform wél draagvlak om veranderingen aan te brengen in de leerstof. Beide groepen hebben ideeën over hoe dat gedaan zou kunnen worden. Volgens docenten kan de leerstof bijvoorbeeld efficiënter worden aangeboden en zouden sommige onderdelen uit het curriculum (zoals burgerschap) niet onder de verantwoordelijkheid van het onderwijs moeten vallen, maar onder verantwoordelijkheid van de opvoeder of de samenwerkende partners (zoals bv. bso). Ook onder schoolleiders wordt dit idee geopperd. Schoolleiders denken daarnaast dat het minder strak volgen van lesmethodes tijd zou kunnen sparen voor onderwijsverbetering, net als het vergroten van de verbindingen tussen vakgebieden.

“Het lijkt er soms op dat het basisonderwijs een vergaarbak is van oplossingen van maatschappelijke problemen die voorheen meer verondersteld werden te worden opgelost in de thuisomgeving. Burgerschap is daar een mooi voorbeeld van.” – schoolleider po

Het slim roosteren vindt eveneens draagvlak onder docenten en schoolleiders. Docenten denken hierbij aan het combineren van vakken, leergebieden en leerdoelen. Dat zou volgens hen tijd kunnen schelen en resulteren in effectieve leertijd, maar ook op vakinhoudelijk gebied zinvol zijn. Het toont leerlingen de verbindingen tussen vakken. Schoolleiders gaan in de discussie over slim roosteren echter in op een ander concept: het clusteren van vakken en het geven van meerdere lessen achter elkaar. Met name voor het vak gymnastiek zijn dat volgens hen handige methodes om tijd te besparen en te creëren voor de docent (zie ook paragraaf 2.3.3 De groepsstructuur).

“Er zijn vakken/leergebieden die slimmer gecombineerd kunnen worden. Coöperatieve werkvormen toepassen en die combineren met sociaal emotioneel leren en de zaakvakken aardrijkskunde/geschiedenis/biologie/topografie combineren. Dit vraagt scholing van docenten.” – docent po

Ook een bestuurder merkt tijdens het interview op dat naar een clustering van vakken gewerkt zou moeten worden; door vakken meer integraal aan te bieden zou tijd te winnen moeten zijn.

Tijdens de discussies over de scenario's bespreken docenten en schoolleiders af en toe ook hun eigen ideeën voor manieren om tijd te maken voor onderwijsverbetering. Zo noemt een aantal docenten en schoolleiders dat ze de lestijd van de docent of het aantal schooldagen voor leerlingen per week graag structureel omlaag willen brengen, bijvoorbeeld op zo'n manier dat een docent met een fulltime baan vier dagen per week lesgeeft en één dag over heeft voor onderwijsvernieuwing. Dit zou dan wel om een geheel andere inrichting van het onderwijs vragen.

2.3.2 De (leraren)arbeidsmarkt

Het tweede scenario behelst een beroep op de (leraren)arbeidsmarkt. Het omvat twee subscenario's, namelijk: het opvangen van lessen door 2a) extra docenten en 2b) onderwijsondersteunend personeel. Zowel docenten als schoolleiders reageren positief op het idee van extra personeel. Sommige schoolleiders noemen de inzet van extra menskracht zelfs de eerste, noodzakelijke stap om tijd te maken voor onderwijsverbetering. Dit tweede scenario wordt dan ook uitgebreid besproken. Daarbij gaat het niet alleen over het opvangen van lessen door docenten en/of onderwijsassistenten, maar ook over andere ideeën die docenten en schoolleiders hebben over extra personeel, zoals de inzet van een vakleerkracht. De aangehaalde mogelijkheden worden in deze paragraaf geschetst.

"Hier sta ik vierkant achter! Meer handen in de groep is de enige oplossing om de druk te verminderen en meer te doen in evenveel tijd." – schoolleider po

Uit de reacties op het forum blijkt dat extra docenten in het onderwijs erg welkom zijn. Hun inzet kan volgens docenten en schoolleiders op verschillende manieren vorm worden gegeven. Docenten en schoolleiders spreken ten eerste van de mogelijkheid van een extra docent in de klas; 'co-teaching'. De 'extra' docent kan dan helpen bij de ondersteuning van leerlingen en met organisatorische taken en kan lessen opvangen in geval van ziekte. Zo houdt de 'eerste' docent tijd over. Een bijkomend voordeel is volgens de schoolleiders dat beide docenten elkaar meemaken in de les en elkaar daardoor kunnen coachen en feedback kunnen geven. Ten slotte zorgen de extra handen in de klas voor meer aandacht voor de kinderen, wat volgens hen voordelig is.

Concreet idee: de coördinator

Een docent noemt een variant op 'co-teaching'. De 'extra' docent zou zich naast deze taken ook als een coördinator bezig kunnen houden met de schoolontwikkeling, in overleg met andere docenten en de directie. Via deze coördinator vinden nieuwe ontwikkelingen snel hun weg naar de werkvloer.

Anderzijds zou een 'extra' docent ingezet kunnen worden om in een aantal vaste klassen af en toe lessen over te nemen. Dat geeft de 'eerste' docent meer tijd om bijvoorbeeld lessen voor te bereiden. Deze mogelijkheid wordt minder uitgebreid besproken in het platform.

"Het lijkt me zo goed voor een school, dat je boven op je formatie extra formatie krijgt. Inderdaad om mensen voor de klas te zetten, zodat de leerkrachten andere taken kunnen doen. Bijvoorbeeld studie of inhoud geven aan het coördinatorschap. Of werken aan de onderwijsvernieuwing, want dat kost tijd." – schoolleider po

De docenten laten weten dat ook de inzet van extra onderwijsondersteunend personeel welkom is. Het lijkt hen echter geen goed idee om onderwijsassistenten lessen op te laten vangen. Ook een paar bestuurders beamen dit en geven aan liever structureel een docent voor de klas te hebben. Wel kan een onderwijsassistent volgens hen administratieve, huishoudelijk en organisatorische taken overnemen, met een klein groepje leerlingen aan de slag of de klas tijdelijk waarnemen. Een paar keer wordt het organiseren van vieringen, schoolreisjes en sportdagen genoemd als taak voor een onderwijsassistent, eventueel op bestuursniveau. Op die manier blijft er voor de docent tijd over om lessen voor te bereiden en kunnen besprekingen onder schooltijd worden gehouden. Ook schoolleiders benoemen deze taakverdeling tussen onderwijsassistent en docent. Zo hoeft de docent zich minder bezig te houden met administratieve klussen en kan deze zich focussen op het lesgeven. In het groepsgesprek kwam dit nadrukkelijk naar voren bij een debat over de mogelijkheden om de taakbelasting van docenten te verminderen.

Docenten zien ook factoren die bezwaarlijk zouden kunnen zijn bij de inzet van een onderwijsassistent. Het is bijvoorbeeld niet wenselijk om al te veel gezichten voor een klas te hebben. Ook moet de begeleiding van het personeel de docent geen extra tijd kosten.

Ten slotte geven docenten uit het primair onderwijs aan dat een vakleerkracht eveneens een uitkomst kan bieden. Deze persoon kan lessen overnemen voor vakken als gym, muziek, handvaardigheid en programmeren. Dat scheelt een docent tijd en kan er als bijkomend voordeel voor zorgen dat zo'n vak

consistent wordt gegeven. Als voordeel van inzet van een vakleerkracht in plaats van een extra leerkracht wordt genoemd dat er geen tijd verloren gaat aan overdracht. In reactie hierop wordt gezegd dat er vaak toch wel overdracht tijd nodig is, omdat binnen het po veel mensen parttime werken. Bij inzet van een vakleerkracht geldt echter hetzelfde als voor de onderwijsassistent: te veel gezichten voor een klas zijn niet wenselijk. Ook noemt een van de docenten dat hij met een vakleerkracht een minder compleet beeld heeft van een kind en dat is volgens hem nadelig, zeker in het geval van kinderen met minder cognitieve capaciteiten. De inzet van een vakleerkracht kan dus eveneens nadelen met zich mee brengen.

Concreet idee: regisseurs en ondersteuners

Een bestuurder noemt een variant waarbij het klassensysteem en klaslokalen verleden zijn en leerkrachten (het liefst universitair geschoold) en pedagogen optreden als regisseurs. Leerkrachten geven les; pedagogen begeleiden en coachen; en onderwijsassistenten hebben een ondersteunende taak.

2.3.3 De groepsstructuur

Het derde scenario beschrijft aanpassingen die gemaakt kunnen worden in de groepsstructuur om meer tijd te maken voor onderwijsverbetering. Het scenario behelst twee subscenario's: 3a) het vergroten van de groepsgrootte en 3b) het combineren van lesgroepen.

Geen van de docenten geeft er de voorkeur aan om tijd te maken voor onderwijsverbetering door de groep te vergroten. Uit ervaring weten ze dat het hen juist extra tijd en energie kost om een grotere groep te hanteren. Dat komt ten eerste doordat de docenten in de klas moeten differentiëren naar het niveau van de kinderen. Daarnaast neemt met een grotere groep ook het aantal leerlingen met een speciale zorgbehoefte toe, net als het aantal rapportgesprekken, oudercontacten, individuele plannen en administratieve taken. De meeste docenten zijn het er ten slotte over eens dat het vergroten van de groep ten koste gaat van het persoonlijke contact en de individuele aandacht die de docent een kind kan bieden. Het beeld onder de meeste docenten is dus dat een grotere groep hen geen extra tijd oplevert en dat het ook een negatief effect heeft op kwaliteit van het onderwijs en het contact tussen docent en leerling.

"Grotere groepen zijn niet de oplossing volgens mij. Het gaat ten koste van de individuele aandacht en je kunt minder passend werken. Daarnaast blijft er voor elke leerling een stukje administratie nodig, hoe groter de groep hoe meer dat is." – docent po

Een enkele docent merkt echter nog wel op dat groepsgrootte niet uit maakt, omdat de kwaliteit van de leerkracht voorop staat.

Volgens enkele docenten zou een grote groep werkbaarder kunnen zijn met behulp van ICT-toepassingen. Specifiek wordt gedacht aan individuele verwerkingsssoftware, waarmee leerlingen in subgroepen aan het werk kunnen, uitlegfilmpjes kijken en feedback krijgen. Ook schoolleiders benoemen in het forum dat het vormen van grotere groepen onder bepaalde voorwaarden werkbaar kan zijn en de docent tijd kan opleveren. Zij uiten zich minder negatief over het vergroten van groepen dan de docenten. Er wordt benoemd dat grotere groepen bijvoorbeeld mogelijk zijn tijdens de dagopening, gymnastiek en de voorleesactiviteit. Ook wordt genoemd dat grotere groepen gehanteerd kunnen worden met extra personeel (zie onderstaand citaat).

"We draaien al enkele jaren met grote groepen met extra handen in de klas door inzet van leerkrachten, stagiaires en onderwijsassistenten. De ervaring van de leerkrachten is dat ze veel minder druk voelen, meer tijd hebben voor vernieuwing, extra dingen kunnen voorbereiden, met kinderen of groepjes kinderen kunnen werken, aandacht geven enzovoorts. Kleine groepen met één leerkracht blijkt minder effectief dan een grote groep met 1½ bezetting." – schoolleider po

Een aantal docenten pleit voor juist kleinere groepen om tijdswinst te behalen. Leerlingen krijgen meer individuele aandacht en docenten hoeven minder tijd te besteden aan administratie en oudergesprekken.

Groepsgesprek: verkleinen groepsgrootte

Tijdens het groepsgesprek is binnen het thema schuiven met de groepsgrootte vooral gesproken over het 'verkleinen van de groepsgrootte'. Het verkleinen van de groepsgrootte werd binnen de groep het vaakst genoemd als een van de beste manieren om de lasten van docenten te verminderen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat deze meer werd genoemd door docenten, dan door schoolleiders en bestuurders.

De voorstanders zien een duidelijk verband tussen werkdruk en (te) grote groepen. Door minder kinderen in een groep neemt de lesgebonden administratieve last van docenten af, komt er ruimte voor sociaal-emotionele begeleiding in en niet buiten de les en vermindert het aantal oudergesprekken. Bovendien wordt gesteld dat onderwijsverbetering efficiënter kan plaatsvinden in kleinere groepen, omdat de docent het instructiemodel beter kan uitvoeren of op andere manieren les kan geven. Hieraan wordt gekoppeld dat er dan juist meer aandacht en lucht kan zijn voor 'probleemleerlingen'.

Niet alle deelnemers zijn van mening dat minder kinderen in de klas per definitie meer tijd oplevert. Het is afhankelijk van de situatie, de samenstelling van de groep, het aantal kinderen met onderwijsachterstand of het aantal 'probleemkinderen' in de groep en de professionaliteit van de leraar.

"Wij zien dit causale verband niet zo. Het is niet zo dat als je twee kinderen minder hebt, dat je dan minder werkdruk hebt. Het is ook niet zo dat je dan per definitie ook beter onderwijs kunt geven, want daar zitten een heleboel dingen achter zoals docentvaardigheden, organisatie van het onderwijs."

Verder werden de belangrijkste randvoorwaarden genoemd om met kleinere klassen ruimte voor onderwijsverbetering te creëren:

- Inzetten op scholing van en differentiatie onder docenten: voor onderwijsverbetering is scholing nodig en deze kan per docent verschillen.
- Kijken naar de kwaliteit en de kenmerken van elke docent; de ene gedijt beter in een bepaalde groep dan de ander.
- Betere screening van leerlingen, zodat in de groepsgrootte wordt meegewogen hoeveel aandacht de verschillende leerlingen in de groep vragen.
- Efficiënt inrichten van lesgebonden administratie, door onnodige administraties te schrappen en voorkomen van dubbele gegevensinvoer.
- Verbeter de communicatie tussen management en team over de onderwijsbehoefte van de leerlingen en de behoefte van de docenten om daarin optimaal te kunnen voorzien. De focus moet daarbij op het onderwijs liggen en niet op de randvoorwaarden.
- Keuzevrijheid voor scholen: laat scholen flexibel zijn en leg geen maximum leerlingenaantal per groep op; geef scholen het vertrouwen om er goed mee om te gaan.

Enkele aanwezige suggereren juist het tegenovergestelde door de groepen te vergroten, waarbij het klassensysteem wordt losgelaten en er wordt gewerkt in units waar meerdere docenten en onderwijs-assistenten werken. Zo wordt ook het onderlinge gesprek en de samenwerking binnen het team bevorderd. Dit vraagt om nadenken over een andere inrichting van het onderwijs, met vormen van co-teaching en werken met leerpleinen.

Voor het combineren van lesgroepen is onder de docenten weinig draagvlak. Slechts één docent omschrijft het combineren van groepen in positieve zin: in een gecombineerde groep kunnen leerlingen uit verschillende jaargroepen elkaar helpen ('inzet schoudermaatje'), zonder tussenkomst van de docent. De meeste docenten geven echter aan dat het combineren van lesgroepen veel energie en voorbereidingstijd van hen vraagt. Met name het gedifferentieerd lesgeven aan gecombineerde groepen valt hen zwaar.

"Als je geen groepen hoeft te combineren, doe dit dan ook niet. Een combi-groep (behalve bij groep 1/2) heb ik als zeer intensief ervaren. Het vraagt veel van de leerkracht." – docent po

Schoolleiders laten zich over het combineren van groepen weinig uit. Slechts één schoolleider laat weten goede ervaringen te hebben met het clusteren van gymlessen. Door verschillende groepen tegelijkertijd te laten gymmen en daar een vakleerkracht op te zetten, kan deze meerdere gymlessen achter elkaar geven en heeft de groepsleerkracht tijd voor andere taken. Een bestuurder ziet het samenvoegen van groepen wel als mogelijkheid voor een enkel dagdeel per week, waarbij een onderwijsassistent wordt gekoppeld aan de docent. Terwijl de assistent dan voor de klas staat, kan de vrijgeroosterde docent die tijd besteden aan onderwijsverbetering.

2.3.4 Andere inrichting van het onderwijs

Het vierde scenario betreft het anders (efficiënter) inrichten van het onderwijs. Hieronder vallen drie subscenario's, namelijk: 4a) het inzetten van ICT om docenten te ontzien in lesgevende taken, 4b) het aanbieden van gepersonaliseerde(re), leerlinggestuurde(re) onderwijsprogramma's en 4c) het aanpassen of afschaffen van het taakbeleid.

Docenten, schoolleiders en bestuurders zijn positief over het inzetten van ICT en zien verschillende praktische mogelijkheden. Meer dan bij de andere scenario's worden in het forum dan ook toegepaste ideeën besproken. Zo zou ICT volgens docenten de communicatie met ouders en de administratie in de leerlingvolgsystemen handzamer kunnen maken (zie box).

Ook zou ICT de verwerking van toetsen en opdrachten uit handen kunnen nemen. Een ICT-systeem kan nakijken, maar kan de leerlingen ook feedback, verrijkings- en herhalingsopdrachten geven en een database van uitlegfilmpjes bieden. Zo is ICT voor docenten en schoolleiders tevens een middel om dichterbij de leerling te komen van gepersonaliseerd, leerlinggestuurd onderwijs. In de discussie worden het eerste en het tweede subscenario dan ook vaak gezamenlijk besproken. Voor de beide scenario's is veel draagvlak: hierin zien docenten en schoolleiders de toekomst.

Concreet idee : ICT en administratie

Volgens de docenten zouden ICT-toepassingen hen tijd kunnen opleveren door de administratie gemakkelijker te maken. Dat kan bijvoorbeeld door de verschillende leerlingvolgsystemen, de digitale registratie en analyse van toetsen samen te voegen in één digitaal logboek.

"Hier ligt een belangrijke verandering voor de toekomst: een andere manier van werken."

– docent PO

Hoewel de docenten positief zijn over de mogelijkheden van ICT, beschrijven veel van hen dat hierbij voor hen ook belangrijke randvoorwaarden gelden. Om ICT tijdbesparend te laten werken, moet ten eerste de infrastructuur op orde zijn: de internetverbinding en de apparatuur moeten goed functioneren. Daarnaast moeten docenten zelf ICT-vaardig worden en ervoor openstaan om te werken met ICT. Sommige docenten vinden dat een school ook professionele ICT'ers in huis zou moeten hebben. Er moet ten slotte voldoende geld beschikbaar zijn om de nodige investeringen te doen.

"Er is budget voor iPads o.i.d. voor een beperkt aantal groepen. Ons bestuur wil innoverend zijn op het gebied van ICT. Alleen het bijpassende prijskaartje is direct een beperking." – docent po

Het gepersonaliseerd onderwijs brengt extra eisen met zich mee waaraan docenten en leerlingen moeten voldoen. Gepersonaliseerd leren vraagt volgens docenten ten eerste om gemotiveerde, zelfstandige en taakgerichte leerlingen. Daarnaast vereist het van de docent dat die een nieuwe rol aanneemt: de docent moet het overzicht kunnen houden over de individuele leerroutes en moet in de klas een coachende rol kunnen aannemen. Ten slotte noemen zowel docenten als schoolleiders dat de 'taakverdeling' tussen de docent en het ICT-systeem in balans moet blijven. Met name in de instructie en interactie tussen docenten en kind moet de docent een belangrijke rol blijven houden. Twee schoolleiders zien nog een ander risico dat het gebruiken van ICT voor gepersonaliseerd onderwijs met zich meebrengt: het kan de docent volgend in plaats van leidend maken in zijn onderwijs.

“Gepersonaliseerde leerlingprogramma's lijken mij fantastisch, zeker in het verwerken van leerstof. Directe feedback vanuit de software geeft leerlingen de kans direct te leren. De leerkracht houdt de regie, hij kan sturen waar nodig. Daarnaast blijft de leerkracht ook belangrijk voor het aanleren van vaardigheden en het aanbieden van instructie op niveau.” – docent po

Groepsgesprek: gepersonaliseerde programma's

Uit het groepsgesprek kwam naar voren dat vele aanwezigen wel mogelijkheden zien in gepersonaliseerde programma's. Hierin is veel rendement te behalen. Kinderen zouden meer op maat kunnen worden bediend en er zouden al veel problemen kunnen worden opgelost die nu in aanmerking komen voor remedial teaching. Er wordt wel de kanttekening gemaakt dat voor dit soort programma's (extra) geld nodig is.

Over het onderwerp taakbeleid wordt op het forum minder gesproken en men is verdeeld over de vraag hoe het taakbeleid dan veranderd moet worden. De meeste docenten zouden het taakbeleid het liefst afschaffen, anderzijds vragen ze zich af wat of wie er voor in de plaats moet komen. Er wordt onder docenten en schoolleiders geopperd dat onderwijsondersteunend personeel en ouders van leerlingen wellicht een deel van de taken uit het taakbeleid zouden kunnen overnemen.

Eén schoolleider noemt ter voorbeeld hoe zijn school het taakbeleid heeft afgeschaft. Er wordt nu gebruikgemaakt van een jaarplan met taken waarop men in kan tekenen, waarbij de taakverdeling in de gaten wordt gehouden naar kunnen en ambitie.

Ten slotte noemen enkele docenten dat de plicht om tot in detail verantwoording af te leggen over wat ze doen teruggedrongen moet worden, of overgenomen moet worden door onderwijsondersteunend personeel. Dat zou hen veel tijd schelen.

Groepsgesprek: aanpassen/afschaffen taakbeleid

Het aanpassen of afschaffen van het taakbeleid werd in het groepsgesprek meerdere malen genoemd als één van de beste manieren om docenten meer tijd te bieden. Administratieve taken en andere klas- en schooltaken dragen nu bij aan de gevoelde werkdruk. Die zouden verlicht kunnen worden door extra ondersteuning (administratieve hulp, onderwijsassistent) en een andere organisatie van de taken. Enkele gespreksdeelnemers pleiten voor het loslaten van het taakbeleid.

Net als op het forum zijn de meningen hierover echter verdeeld. In de discussie wordt al snel over de normjaartaak gesproken. Daarbij wordt erop gewezen dat twee zaken gescheiden dienen te worden: enerzijds het taakbeleid kwantificeren in uren en deze uren bijhouden en anderzijds het daadwerkelijk uitvoeren van alle taken.

Voorstanders van het taakbeleid wijzen erop dat de normjaartaak en de taakverdeling duidelijkheid biedt over wat er van eenieder verwacht wordt. De taken worden verdeeld en er wordt voorkomen dat de één veel doet en de ander weinig (rechtvaardigheidsbeginsel).

Tegenstanders vinden het weinig zinvol om de taken in een systeem te gieten en alles wat je doet bij te houden. Het zou beter zijn om dit los te laten.

“Wij hebben scholen die ermee experimenteren en die zeggen: we doen gewoon ons werk en we vullen dat Excel sheet helemaal niet in. En daarmee laat je iets van veiligheid los, maar het levert ook meer vrijheid op..”

Op dit punt wordt op een later moment nog aangesloten waarbij wordt genoemd dat onderwijswetgeving in de weg zit en dat er weinig vertrouwen in het onderwijs is.

“Je hebt gewoon taken die je moet doen en daar maak je afspraken over. Ik vertrouw op de professionaliteit van mijn medewerkers dat ze al die taken al die jaren al hebben gedaan. Kwantificeren draagt niet bij, maar vertrouwen hebben en loslaten draagt wel bij.”

2.3.5 Combinaties van scenario's

De vraag wat de beste manier of combinatie (van (sub)scenario's) is om tot meer tijd voor docenten te komen, was een van de laatste geopende discussies binnen het forum. Schoolleiders hadden hier geen feedback op. Er waren wel enkele reacties van docenten.

In de eerdere discussies (per scenario) kwam al naar voren dat de meeste (sub)scenario's niet uit te voeren zijn zonder het aantrekken van extra onderwijspersoneel/meer handen in de klas.

"Hoe kan het dat er hogere opbrengsten worden verwacht, met minder geld, met grotere groepen, met meer administratieve last en Passend Onderwijs. Dat is niet op te lossen met alleen professionalisering van personeel. Dus meer handen in de klas is logisch en noodzakelijk. Geeft vermindering van werklust, werkdruk en zorgt vooral voor meer aandacht voor kinderen."

– schoolleider po

De docenten die zich expliciet uitspreken over de beste combinatie, noemen:

- grotere groepen en inzet van ICT;
- het verminderen van de onderwijstijd, extra docenten en kleinere groepen;
- extra docenten, meer inzet van klassenassistenten en kleinere groepen;
- minder onderwijstijd, inkorten leerstof, slim roosteren, extra docent op 2 á 3 groepen, inzet van vakleerkracht, inzet van ICT en inzet van gepersonaliseerde leerlinggestuurde onderwijsprogramma's;
- inzet van assistenten, inzet van ICT en adaptief werken en niet-lesgebonden werkdagen;
- terugbrengen van de noodzaak om doorlopend te moeten verantwoorden/administreren en administratief werk op dusdanige wijze inrichten dat het het werk van de docent ondersteunt.

Als laatste geeft een docent nog mee:

"Volgens mij is er niet één kant en klare oplossing, maar de overheid zal zich absoluut moeten realiseren dat de verandering van ons onderwijs veel tijd, energie en geld zal kosten. Als er in een van deze voorwaarden niet voorzien wordt, is het naar mijn mening onmogelijk een daadwerkelijke verandering te bewerkstelligen." – docent po

2.4 Invulling van de vrijgekomen tijd

Mocht er inderdaad tijd vrijkomen om te werken aan onderwijsverbetering, wat zouden docenten uit het primair onderwijs dan willen doen? Wat zouden schoolleiders graag zien dat de docent doet? Op het online platform gaven docenten en schoolleiders hun mening.

Veel docenten noemen bezigheden die al binnen het primaire proces vallen, zoals lessen voorbereiden. Hier zouden ze graag meer tijd aanbesteden. Of zoals een docent aangeeft: *"In die tijd zou ik ook mijn lessen willen gaan voorbereiden zodat mijn vrije dagen ook daadwerkelijk vrij zijn!"*

De docenten noemen het meest dat ze de vrijgekomen tijd graag samen met hun collega's zouden willen besteden: door bij elkaar in de les te kijken, elkaar feedback te geven en samen lessen te maken en voor te bereiden. Dit werkt motiverend en inspirerend volgens hen. Ook schoolleiders noemen dit af en toe: door bij elkaar in de praktijk te kijken leren de docenten volgens sommigen van hen het meest.

Verder geven docenten aan dat ze behoefte hebben aan meer tijd om zich te verdiepen in leerlijnen en om meer een-op-een te kunnen praten met leerlingen, gesprekken te voeren met ouders en individueel maatwerk voor leerlingen te leveren. Een aantal andere individuele ideeën zijn:

"En als er dan nog wat tijd over is, kijken naar vakintegratie. Na een week kijken in het Schotse onderwijs, geloof ik daar wel in. Een hele week werken aan een project met daarin verwerkt de doelen voor de hoofdvakken." – docent po

“Nieuwe dingen of tools uitproberen (zoals I Movie, Moovly, explain everything, scratch, stop motion film maken etc.) zodat ik die daarna in kan zetten in de klas.” – docent po

De schoolleiders sommen verschillende taken op waarvan ze zouden wensen dat docenten er meer tijd aan zouden kunnen besteden. Dit zijn taken die vaak buiten het primaire proces liggen, namelijk studeren ten behoeve van onderwijsvernieuwing, coördineren, vergaderen, nieuwe projecten ontwikkelen en het opzetten van nieuwe structuren binnen de school. Een schoolleider geeft hierbij aan:

“Het liefst wil ik eerst de collega's die voorop lopen en initiatief tonen de tijd en ruimte geven om hun ideeën goed neer te zetten. Daarna kunnen de collega's die nieuwsgierig worden de tijd krijgen om bij die collega's te gaan kijken, waarna zij weer tijd en ruimte krijgen om de nieuwe ontwikkelingen in hun klas toe te passen. De lijn wordt van te voren natuurlijk wel met het hele team uitgezet.” – schoolleider po

Een bestuurder benoemt tijdens het telefonisch interview de mogelijkheid voor docenten om op hun eigen school onderzoek te mogen doen. Het onderzoek dient wel te passen binnen wat de school wil bereiken en ook collega's zouden eraan moeten meewerken. Een andere bestuurder geeft aan dat directeuren met een visie op het onderwijs en sterk leiderschap cruciaal zijn:

“Als leerkrachten die tijd en ruimte krijgen, en ervaren dat er zo naar gekeken wordt: “Jullie zijn de professionals en kunnen dat ook”, dan leidt dat zeker tot onderwijsverbetering. De directeur is heel cruciaal, niet om het te sturen, maar vooral om het te stimuleren. Om ruimte te geven voor experimenteren en uitproberen.” – bestuurder po

Groepsgesprek: invulling van de vrijgekomen tijd

Ook vanuit het groepsgesprek kwamen reflectie, intervisie, teamleren en het verbeteren van de lessen naar voren als een goede manier om de vrijgekomen tijd in te vullen. Hierbij werd opgemerkt dat onderwijsverbetering in de lessen en in de klas moet plaatsvinden, maar dat dit vraagt om reflectie van de individuele docent op zijn of haar eigen werk en van het team op het onderwijs in de school. Er wordt benadrukt dat het team ermee aan de slag gaat, zodat iedereen leert, reflecteert en verbetert. Daarbij kunnen ook instrumenten als intervisie en feedback worden ingezet. Er wordt een aantal keer de suggestie gedaan om het nadenken over en creëren van onderwijsverbetering in regelmatige groepsbijeenkomsten te plannen op teamdagen of -middagen of via andere georganiseerde ontmoetingsdagen. Bijkomend effect zou een grotere binding in het team kunnen zijn.

“Daar krijg je ook heel veel energie van. Ik denk dat dat ook gewoon heel erg belangrijk is, dat je samen werkt aan verbetering. Daar kun je ook heel blij van worden.”

In de interviews met bestuurders is als laatste nog de vraag gesteld of de invulling van de vrijgekomen tijd dan tot een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (voor docenten) leidt. Bestuurders grijpen vooral terug op het effect dat dit op docenten zal hebben. Door ze autonomie, eigenaarschap en ervaring met een anders onderwijssysteem te geven, zal dat hen motiveren en uitdagen en zorgen voor een aantrekkelijker lerarenberoep.

“Ik denk dat de kwaliteit van het onderwijs daarmee zal stijgen, door hiermee bezig te zijn maar ook door te zeggen: dit eisen we van mensen, dit is wat je moet doen als je in het basisonderwijs werkt. Dat maakt het vak aantrekkelijker, ook voor een andere groep mensen.” – bestuurder po



Meer tijd voor onderwijsverbetering in het vo

3

3 Meer tijd voor onderwijsverbetering in het vo

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we onze bevindingen met betrekking tot het voortgezet onderwijs. Net als in het vorige hoofdstuk doen we dit aan de hand van reacties van docenten en schoolleiders op het platform en in een groepsgesprek. Eerst gaan we kort in op de vraag of de docenten en schoolleiders de noodzaak herkennen van het creëren van meer tijd voor onderwijsverbetering (paragraaf 3.2). Vervolgens presenteren we de visie van docenten en schoolleiders op de verschillende manieren om ruimte te maken en de mogelijke (neven)effecten van deze scenario's (paragraaf 3.3). Concrete alternatieve ideeën binnen de subscenario's worden hierbij in kleine kaders weergegeven. Daarna beschrijven we de ideeën van docenten en schoolleiders over wat de docenten met de vrijgekomen tijd kunnen doen (paragraaf 3.4).

3.2 Noodzaak van meer tijd voor onderwijsverbetering

Op het platform is aan docenten en schoolleiders een poll voorgelegd waarin hen werd gevraagd of ze vinden dat er meer tijd moet komen voor docenten om zich te verbeteren, verbreden, verdiepen en vorm te geven aan onderwijsverbetering. Zowel de docenten die deelnamen aan de poll als de schoolleiders zijn het hier (zeer) mee eens. Net als onder hun collega's in het primair onderwijs bestaat er onder de onderwijsprofessionals uit het voortgezet onderwijs die deelnamen aan het forum grote overeenstemming over de noodzaak van meer tijd voor onderwijsverbetering.

In hun reacties op het forum wijzen docenten erop dat ze door de combinatie van lestaak en andere taken een dermate vol programma hebben dat ze niet of nauwelijks toekomen aan zaken als verbeteren, verbreden, verdiepen en onderwijsvernieuwing. Verschillende docenten merken op daar alleen aan toe te komen als ze het in hun eigen tijd doen.

“Tijd is de belangrijkste factor bij het structureel inzetten van onderwijsverbetering. Als je de waan van de dag kunt doorbreken en ruimte inbrengt om initiatieven te doordenken, komt er ook iets van de grond.” – docent vo

Schoolleiders beamen dit.

“Ik denk ook dat minder lesuren per week een goed idee is. Zowel voor docenten als voor leerlingen. Juist als er geen vast omlijnd programma is en leerlingen en docenten samen aan mooie ontwikkelingen kunnen werken, ontstaat volgens mij veel winst. Intensief contact tussen docent en leerlingen is wat mij betreft een must en dat moet gefaciliteerd worden. Ook meer tijd voor docenten om samen te werken aan ontwikkeling vind ik belangrijk.” – schoolleider vo

3.3 Draagvlak voor en (neven)effecten van de scenario's

Docenten en schoolleiders gaven op het online platform hun mening over vier scenario's die manieren beschrijven om tijd te creëren voor onderwijsverbetering. Ze letten daarbij op de praktische voor- en nadelen en mogelijke (neven)effecten. Aanvullend is nog telefonisch contact gezocht met enkele bestuurders. In het groepsgesprek vo zijn de subscenario's 'Aanpassen van de onderwijstijd' en 'Het aanbieden van (meer) gepersonaliseerde leerlinggestuurde onderwijsprogramma's' behandeld; de belangrijkste bevindingen daaruit presenteren we in de brede kaders in de desbetreffende paragrafen. Hieronder beschrijven we onze bevindingen eerst per scenario; vervolgens bespreken we de voorgestelde combinaties van scenario's.

3.3.1 Aanpassingen in onderwijstijd en curriculum

Het eerste scenario behelst aanpassingen in onderwijstijd en curriculum waarmee meer tijd gecreëerd kan worden voor onderwijsverbetering. Dit scenario bestaat uit de volgende drie onderdelen: 1a) ver-

mindering van de onderwijstijd, 1b) vermindering van de hoeveelheid leerstof in het curriculum en 1c) slim roosteren.

Niet alle docenten en schoolleiders vatten het verminderen van onderwijstijd (1a) op dezelfde manier op. Sommigen spreken over minder onderwijstijd voor zowel leerlingen als docenten, en anderen over een vermindering van het aantal uren voor de klas per docent.

Docenten en schoolleiders vinden het niet zomaar een goed idee om de (generieke) onderwijstijd (dus het aantal lesuren dat *leerlingen* moeten krijgen) te verminderen. Docenten twijfelen of dit werkelijk meer ruimte oplevert en wijzen erop dat het juist extra werkdruk kan opleveren omdat dezelfde hoeveelheid kennis in minder tijd overgebracht moet worden. Eventueel kan dat leiden tot een verscaling van het aanbod.

“Door het verminderen van onderwijstijd voor de leerling komt er volgens mij niet meer tijd voor docenten om aan onderwijsverbetering te werken. Als leerlingen minder uren op school maken en de docenten moeten nog steeds 25 lessen in de week geven, is er denk ik alleen maar meer druk om zoveel mogelijk te blijven waarmaken van je programma's. Leerlingen minder uren op school laten maken leidt mijns inziens tot een verscaling van het onderwijsaanbod.” – docent vo

Verschillende docenten en schoolleiders wijzen hier echter op de ervaringen in andere landen waar men met minder onderwijstijd goed uitkomt.

“Het verminderen van de onderwijstijd behoort nu tot de mogelijkheden nu de 1040-uren norm (gelukkig) is losgelaten. Maar minder tijd lijkt hand-in-hand te gaan met minder kwaliteit. Ons omringende landen hebben echter bewezen dat dat niet per se hoeft. Het verminderen van het aantal contacturen moet direct worden opgevuld door hogere eisen aan de onderwijskwaliteit. En die moet worden vastgesteld aan de hand van meetbare eisen. Daarmee zou je de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit (terug) kunnen leggen bij de leraren. In succesvolle landen is dit een belangrijke sleutel tot succes gebleken.” – schoolleider vo

In dit citaat wijst de schoolleider op het risico dat vermindering van onderwijstijd kan leiden tot minder kwaliteit. Een oplossing hiervoor ziet hij in het terugleggen van verantwoordelijkheid bij de docenten. In de discussies op het platform zijn er verschillende andere schoolleiders die ook hiervoor pleiten. Ook omdat ze menen dat docenten juist daardoor meer ruimte krijgen.

Een bestuurder deelt het standpunt dat vermindering van de onderwijstijd een oplossingsrichting kan zijn:

“De lessentabel is nu vol, leerlingen krijgen 32 lessen per week. Dat zou minder kunnen, waardoor je tijd vrijspeelt. Dit is de makkelijkste en meest voor de hand liggende optie. De school onder mijn bestuur denkt na over deze optie.” – bestuurder vo

Groepsgesprek: verminderen van onderwijstijd

Tijdens het groepsgesprek wijzen enkele deelnemers erop dat vermindering van de (generieke) onderwijstijd wel een maatregel is die tijd kan opleveren zonder dat er extra onderwijspersoneel hoeft te worden ingezet. Wel zijn er vakken die minder geschikt zijn om in minder uren aan te bieden. Dat geldt bijvoorbeeld voor praktijkvakken waarin je leerlingen stap voor stap dingen aanleert. Daarnaast is er enige zorg over wat de effecten van deze maatregel zijn voor zwakkere leerlingen.

Om onderwijstijd te kunnen verminderen kan er bijvoorbeeld worden gekeken of de hoeveelheid leerstof kan worden teruggebracht. In het groepsgesprek zijn docenten en met name de schoolleiders wat minder stellig over de nadelige kanten daarvan dan de deelnemers aan het platform. Verschillende docenten en schoolleiders menen dat de hoeveelheid leerstof ook kan worden teruggebracht zonder dat er gesnoeid wordt in de eindtermen. Een schoolleider merkt op dat de lesmethoden soms ook wel veel tijd nodig hebben om een onderwerp te behandelen.

Een suggestie is dat scholen werken aan de eindtermen en leerlingen verdiepende stof aanbieden in de vakken die hen het meest interesseren.

Er bestaat weinig draagvlak voor de reductie van de leerstof om meer tijd te creëren voor onderwijsverbetering. Op het platform noemen docenten en schoolleiders hiervoor verschillende argumenten. Het meest genoemde nadeel is de verschraving van het onderwijs die deze maatregel met zich mee kan brengen. Een enkele keer slaan docenten een brug tussen minder onderwijstijd en minder leerstof, wanneer gesteld wordt dat minder onderwijstijd alleen mogelijk is als de hoeveelheid leerstof ook naar beneden gaat. Dit wordt op een uitzondering na als onwenselijk ervaren.²

Meer tijd voor onderwijsverbetering is niet alleen in het belang van docenten maar ook van leerlingen en van het onderwijs in het algemeen. Meer tijd voor onderwijsverbetering mag volgens docenten en schoolleiders niet ten koste gaan van de kwaliteit van het onderwijs dat geboden wordt aan de leerlingen. Zo stelt een docent over de vermindering van onderwijstijd en leerstof:

“Dit scenario is wat mij betreft geen optie voor het verbeteren van het onderwijs aan onze leerlingen. Ik pleit eerder voor intensivering dan het uitkleden van het curriculum en de onderwijstijd.”
– docent vo

Sommigen stellen dat het wenselijk is om de leerstof te *veranderen* en niet zozeer te verminderen.

“Het veranderen van leerstof van een curriculum is volgens mij sowieso nodig. Waar bij de moderne vreemde talen nog altijd leesvaardigheid als belangrijkste vaardigheid wordt getoetst bij het CE is de samenleving toch zo veranderd dat de andere vaardigheden minimaal net zo belangrijk zijn geworden. Toch dwingt het CE leesvaardigheid de docenten om de focus op leesvaardigheid te leggen waar leerlingen Duits of Frans (ik denk dat de positie van Engels iets anders is) veel vaker mondeling nodig zullen hebben. Dus niet perse het terugbrengen van de hoeveelheid leerstof als wel een modernisering van de leerstof lijkt me belangrijk.” – docent vo

Verder merkt een van de docenten op dat dankzij de toegenomen ICT-mogelijkheden de vermindering van de leerstof niet per se noodzakelijk is.

Slim roosteren biedt volgens een deel van de docenten en schoolleiders mogelijkheden om de ruimte voor docenten te vergroten. Wel leggen ze hierbij vaak de nadruk op randvoorwaarden als een goede aansluiting bij het niveau en de leeftijd van de leerlingen en de noodzaak van extra verwerkingsmomenten. Ook moet de roosterindeling goed aansluiten bij de ‘didactische aanpak’ van een school. Als dit laatste het geval is, kan het extra ruimte voor onderwijsverbetering opleveren. Voor bepaalde niveaus wordt deze maatregel echter niet op voorhand geschikt bevonden:

*“Slim roosteren met de lestijden is denk ik voor leerlingen in de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg een te grote uitdaging. Die hebben vaak, ondanks een scala aan vaardigheden bij de docent, al meer dan genoeg aan 50 minuten, laat staat 70 minuten.”*³ – docent vo

Schoolleiders vinden dat slimmer roosteren samen dient te gaan met meer vrijheid voor docenten om het onderwijs op een creatieve en vernieuwende manier in te vullen. Slim roosteren wordt niet gezien als de maatregel die op zichzelf voldoende zoden aan de dijk zet om meer tijd voor onderwijsverbetering mogelijk te maken.

² Een schoolleider wees op een artikel in de Volkskrant van 12 februari 2016 waarin een docent filosofie ervoor pleit om de hoeveelheid leerstof, lessen en toetsen te reduceren (<http://www.volkskrant.nl/opinie/docent-schrap-de-helft-van-je-stof-en-eenderde-van-je-lessen~a4243650/>).

³ Deze docent gaat hier in op een voorbeeld dat op het platform werd genoemd (twee lessen van 70 minuten in plaats van drie van 50 minuten).

3.3.2 De (leraren)arbeidsmarkt

Het tweede scenario om tijd te creëren voor onderwijsverbetering is het aantrekken van meer personeel in het onderwijs. Dit scenario omvat de volgende subscenario's: het opvangen van lessen door 2a) extra docenten en 2b) onderwijsassistenten. Voor het eerste instrument is onder docenten en schoolleiders opvallend meer draagvlak dan voor het tweede. Meer docenten dan schoolleiders reageren op dit scenario. Hieronder wordt dieper ingegaan op de voor- en nadelen en neveneffecten die naar voren kwamen in de discussies.

Onder docenten en de enkele schoolleider die zich in deze discussie mengen, is veel draagvlak voor het aantrekken van meer docenten in het voortgezet onderwijs. Enkele docenten beschouwen dit instrument als het (sub)scenario waarmee de kwaliteit van het onderwijs het meest verhoogd wordt doordat docenten structureel meer aandacht krijgen voor ontwikkeling.

“Het ‘opvangen van lessen door andere docenten’, ofwel meer docenten in de school, is feitelijk het scenario waarmee m.i. de kwaliteit van het onderwijs het meest verhoogd wordt. Inhoudelijk goede lessen, goed voorbereid en goed doordacht maken dat leerlingen de optimale aandacht krijgen.”
– docent vo

Een schoolleider meent dat onderwijsverbetering goed in gang gezet kan worden door deze maatregel op basis van ervaringen binnen zijn eigen school.

“Wanneer er ruimte voor deze optie gecreëerd wordt, denk ik dat dit een goede optie is om onderwijsverbetering op gang te krijgen. Dit baseer ik op de resultaten binnen mijn eigen locatie bij docenten die op enig moment meer ruimte krijgen om zaken te ontwikkelen. Wanneer mensen in hun kracht worden gezet op gebieden waar ze affiniteit mee hebben, ontstaan er nieuwe mogelijkheden.” – schoolleider vo

De inzet van onderwijsassistenten kan op minder bijval rekenen dan het aantrekken van extra docenten. Het is duidelijk dat er haken en ogen zitten aan de ontlastende factor van de inzet van onderwijsassistenten. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, kunnen onderwijsassistenten volgens velen bijdragen aan het creëren van extra tijd voor docenten. Dit hangt onder meer af van de zelfstandigheid van de assistenten. Op het moment dat deze groot is, schept de inzet van assistenten tijd, terwijl er anders zo veel tijd gaat zitten in “de voorbereiding en het nawerk van het overgenomen werk” dat het uiteindelijk meer tijd kost dan wanneer de docent de les zelf had verzorgd. Verder is de opleiding van onderwijsassistenten van belang.

Concreet idee: het mentoraat

“Er kan gekeken worden of het mentoraat niet ingevuld moet/kan worden door iemand met een sociale studie (pedagogisch werk) in plaats van een docent. De vrijgevallen tijd zou de docent dan kunnen besteden aan onderwijsontwikkeling.” – docent vo

“Het inzetten van onderwijsassistenten heeft alleen zin als die onderwijsassistenten én voldoende kennis hebben van de vakinhoud én voldoende didactisch bekwaam zijn om de leerlingen te ondersteunen bij het leren/hen aan te zetten tot leren. De huidige opleiding tot onderwijsassistent gaat voorbij aan de vakinhoud zoals die in het vo wordt gegeven en besteedt nauwelijks tot geen aandacht aan de didactische behoeftes van leerlingen in het vo. In de huidige situatie leidt het inzetten van assistenten dus niet tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.”
– docent vo

Concreet idee: De assistent als surveillant

“Je zou wel als school nog eens goed tegen het licht kunnen houden welke taken nu echt docententaken zijn en welke taken je eventueel ook door assistenten zou kunnen laten verrichten. Zo is een docent wel een erg dure surveillant, om maar eens een dwarsstraat te noemen. In het hbo en wo surveilleren docenten zelden. Er is een aparte pool van surveillanten die deze honneurs waarnemen.”

– docent vo

Zowel een docent als een schoolleider die positief zijn over de inzet van onderwijsassistenten noemen dat de combinatie van de inzet van assistenten met alternatieve (digitale) lesvormen een mogelijkheid kan bieden om de lestijd van docenten te verminderen. Onderwijsassistenten kunnen hier een taak krijgen in de begeleiding van (groepjes) leerlingen.

Het inzetten van (gekwalficeerde) onderwijsassistenten levert onvoldoende ruimte op omdat zij de lessen van docenten niet over kunnen nemen. Een nadeel is verder dat taken die onderwijsassistenten van docenten over kunnen nemen (zoals surveillance en de begeleiding van schoolreisjes) – als gevolg van het taakbeleid – vervangen zullen worden door zwaardere klussen voor de docenten.

3.3.3 De klassen-/groepsstructuur

Aanpassingen in de groepsstructuur staan centraal in het derde scenario, dat twee subscenario's omvat: het vergroten van de groepsgrootte en het combineren van klassen. Ten aanzien van dit scenario zijn er duidelijke verschillen in de standpunten tussen docenten en schoolleiders. De weerstand onder docenten tegen deze maatregelen is aanzienlijk. Schoolleiders zien echter wel mogelijkheden in zowel klassenvergroting als het combineren van klassen, onder bepaalde voorwaarden en op bepaalde momenten. In deze paragraaf gaan wij hier verder op in.

Er is overeenstemming onder docenten dat het creëren van tijd voor onderwijsverbetering door het vergroten van klassen en/of het combineren van klassen niet wenselijk is. Deze maatregelen verhogen – volgens verschillende docenten – juist de werkdruk onder docenten. Hiervoor worden verschillende redenen genoemd. Zo merkt een docent op dat het combineren van klassen juist om extra voorbereidingstijd vraagt.

“Juist het combineren van klassen vraagt om veel voorbereidingstijd, weet ik inmiddels uit ervaring. Je moet van beide klassen binnen dat lesuur goed weten wat in die les aan bod moet komen, zodat je goed kan schakelen binnen de twee groepen. Het vraagt een hoop didactische creativiteit om beide groepen steeds zinvol aan het werk te houden, wat ook extra voorbereiding vraagt. Je maakt dubbele toetsen. Kortom, het kost (minstens) net zoveel tijd als het oplevert.” – docent vo

Verder kan het tijd kosten om oplossingen te bedenken die ervoor zorgen dat een grotere groep efficiënt en goed onderwijs krijgt; het nakijken van toetsen kost meer tijd, en in de les is weinig ruimte voor leerlingen met vragen en speciale problemen. Om deze leerlingen wel te helpen kunnen docenten hen bijvoorbeeld laten terugkomen na schooltijd en in de pauzes.

Docenten denken dat deze maatregelen ook nadelen hebben voor leerlingen. Zij zouden minder persoonlijke aandacht en begeleiding krijgen die goed aansluit bij hun individuele leerbehoeften (meer of juist minder uitdaging). Eén docent verwacht dat deze maatregelen leiden tot een verslechtering van het onderwijs. Een ander merkt op dat het zal leiden tot onpersoonlijker onderwijs en dat het *“gewoon een ordinaire bezuinigingsmaatregel”* is.

Een van de bestuurders legt een relatie tussen groepsgrootte en de beleving van werkdruk.

“Als je klassen groter maakt, dan hoef je daardoor minder lessen te geven, waardoor tijd vrijgespeeld wordt. Maar kleinere klassen zijn plezieriger om mee te werken in de beleving van docenten, waardoor dit een kleinere werkdrukbeleving als resultaat kan hebben: de werkdruk gaat hierdoor omlaag en het werkplezier omhoog. Ik ben juist een voorstander van kleinere klassen. Maar door klassenverkleining komen er wel meer klassen – alles heeft te maken met of het betaalbaar blijft. Door klassenverkleining blijft er minder voorbereidings- en nakijktijd over.” – bestuurder vo

Eén docent merkt op dat terwijl deze maatregelen op zichzelf niet bijdragen aan het creëren van meer ruimte, ze wel kunnen bijdragen aan onderwijsverbetering.

“Sleutelen aan de klassenstructuur' (of zelfs loslaten van de klassenstructuur) is wel degelijk een optie in onderwijshervorming. (als 'woeste' variant heb ik hier o.a. Agora in Roermond in gedachten: <http://www.agoraroermond.nl>). Daarbij zet je professionals met specifieke vakkennis niet in uren voor groepen, maar geef je die vakdocenten bijvoorbeeld de gelegenheid om in collegeverband, TEDtalks e/o individuele begeleiding de leerling te bereiken wanneer nodig.”
– docent vo

Andere docenten zien in dergelijke ‘woeste varianten’ geen elementen in die vo-breed bruikbaar zijn. Argumenten die in dit kader genoemd worden zijn bijvoorbeeld dat het leerlingen nog meer “zou ‘laten zwemmen’ (en laten verzuipen)”, dat hoorcolleges niet geschikt zijn voor pubers (in tegenstelling tot voor studenten) en dat dit type onderwijs niet voor alle leerlingen geschikt is, bijvoorbeeld in verband met motivatieproblemen.

Onder schoolleiders is er minder consensus over deze maatregelen. Sommigen wijzen net als de docenten op het belang van persoonlijke begeleiding en aandacht voor leerlingen. Anderen zien meer speelruimte en stellen dat er onder bepaalde voorwaarden zeker mogelijkheden zijn. Daarbij dient bijvoorbeeld rekening gehouden te worden met (het niveau en de werkhouding van) de leerlingen, het onderwerp, beschikbare faciliteiten, het doel van de lesactiviteit en de docent.

“Niets lijkt me onmogelijk, maar het ligt erg aan je doel en de manier waarop je het doet. Bij een concert, film of een voetbalwedstrijd is het ook mogelijk om met grote groepen tegelijk bezig te zijn. Het doel van een activiteit, gekoppeld aan de leerlingen die je wil bedienen, bepaalt de mogelijkheid en de onmogelijkheid van een activiteit. Het probleem met groeps grootte is volgens mij vooral dat we niet moeten denken dat er één groeps grootte is die voor alles werkt. Dat is de basis van het huidige systeem en die basis lijkt me erg inefficiënt.” – schoolleider vo

3.3.4 Andere inrichting van het onderwijs

De subscenario's die onder het vierde scenario vallen zijn: 4a) het inzetten van ICT om docenten te ontzien in lesgevende taken, 4b) het aanbieden van (meer) gepersonaliseerde leerlinggestuurde onderwijsprogramma's en 4c) het afschaffen of aanpassen van het taakbeleid.

Docenten zijn positief over het inzetten van ICT en spreken over diverse manieren waarop ICT een nuttig instrument in het onderwijs is en kan zijn, bijvoorbeeld door een digitaal systeem waarin toetsen worden gemaakt en de resultaten worden bijgehouden in een *grade center*. Wel plaatsen ze verschillende kanttekeningen. De inzet van ICT om docenten te ontzien, vraagt een tijdsinvestering voordat het daadwerkelijk ruimte oplevert. Digitaal lesmateriaal moet worden ontwikkeld en docenten die op dit terrein nog niet erg vaardig zijn, dienen bijscholing te krijgen. Als docenten minder uren voor de klas staan, hebben ze wellicht meer tijd voor de ontwikkeling van digitale lesprogramma's.

Een veelgenoemde randvoorwaarde is dat de digitale leeromgeving verder geprofessionaliseerd dient te worden. Zo noemt een docent dat momenteel nog veel met losse gratis webtools gewerkt wordt, wat het volgen van grote groepen leerlingen lastig maakt. Een geprofessionaliseerde leeromgeving kan vele mogelijkheden bieden, wat naar voren komt in de volgende reactie van een docent die zich laat inspireren door onderwijs in Shanghai.

“Over Shanghai lees ik dat docenten drie minutieus voorbereide lessen geven per ochtend. Middagen worden gebruikt voor het samen voorbereiden van lessen, voor het onderhouden van de digitale leeromgeving en voor individuele begeleiding voor leerlingen die dat nodig hebben. Volgens mij is dit het ideale onderwijsmodel. In de ochtend in hoofdzaak klassikale lessen. Docenten geven maximaal 4 goed voorbereide lessen. In de middag werken leerlingen aan opdrachten uit het boek, of uit de digitale leeromgeving.” – docent vo

Concreet idee: Cursorisch onderwijs

Een docent stelt cursorisch onderwijs voor, waarin onderwijs door de docent van de vakgroep gegeven wordt die specialist is op een bepaald gebied. Een klas krijgt les van de verschillende experts binnen een vak. Docenten kunnen hun ontwikkeltijd gebruiken om zichzelf verder te specialiseren binnen hun vakgebied, waarmee het vak “naar een hoger niveau” getild kan worden.

Niet elke docent is positief. Zo merkt een van de docenten op dat zolang hij zelf een laptop moet aanschaffen, hij geen grote rol weggelegd ziet voor ICT in zijn school. Een andere docent vindt de inzet van ICT en computerprogramma's geen goede vervanging en/of aanvulling op de docent, en beschouwt dit subscenario niet als manier om meer tijd te creëren voor onderwijsverbetering. Een derde docent meent dat het allereerst belangrijk is om leerlingen meer vaardigheden op ICT-gebied aan te leren.

“Alle onderwijsverbetering wordt gekoppeld aan ICT. Onderwijs is echter meer dan alleen ICT. Daarnaast hebben veel leerlingen veel te weinig kennis van inhoudelijke/echte ICT, zoals programmeren en leren denken in computeroplossingen. De overheid dient gewoon elke vo-school te financieren voor een extra vak, namelijk ICT. Indien dit niet zal plaatsvinden, zijn veel initiatieven hierover zinloos.” – docent vo

Schoolleiders reageerden minder vaak dan docenten op dit subscenario. Een schoolleider suggereert dat een online platform waarbinnen kennis, materiaal en ervaringen gedeeld worden, meer tijd voor onderwijsverbetering voor docenten kan creëren doordat zij zelf niet langer ‘het wiel uit hoeven te vinden’. Een andere schoolleider merkt op dat het lastig is om docenten te enthousiasmeren om gebruik te maken van nieuwe mogelijkheden:

“Het zou mooi zijn als het vo de handen meer in elkaar zou slaan en er in zou slagen om het open lesmateriaal dat er inmiddels al is (samen met de Stichting VO-content) verder uit te bouwen zodat veel meer docenten het willen/kunnen gebruiken. Het aanzienlijke financiële voordeel dat ontstaat door gebruik van open lesmateriaal kan dan worden gebruikt om docenten aanzienlijk meer ruimte te bieden voor onderwijsontwikkeling (en arrangeren en evt. aanvullen van open materiaal. [...] Ik merk in de praktijk echter dat het uitermate lastig is docenten zo ver te krijgen dat ze dit materiaal als methodevervangend inzetten. Zelfs de ruimhartige facilitering (de besparing op commercieel materiaal komt bij mij ten goede aan de sectie) die ik bied trekt tot nu toe slechts een enkeling over de streep. Dit terwijl het open materiaal steeds beter wordt.” – schoolleider vo

Zowel docenten als schoolleiders leggen de link tussen dit subscenario en het aanbieden van meer gepersonaliseerde onderwijsprogramma's. Door het inzetten van een digitale leeromgeving kan inzichtelijk worden waarop leerlingen vastlopen, kunnen gepersonaliseerde instructies gegeven worden en kan de docent aan diegenen die dat nodig hebben extra hulp bieden terwijl de rest verder werkt.

“Volgens mij is het onderwijs toe aan het anders organiseren van leren. Dat betekent dat optie 4 de toekomst heeft. 4A en 4B hangen dan nauw met elkaar samen en moeten ook in die samenhang worden aangepakt. Als we leren voor de leerlingen anders gaan organiseren, wordt het de hoogste tijd om ook te constateren dat niet alleen ons onderwijs uit de tijd is en op nieuwe leest moet worden geschoeid maar ook hoe we omgaan met onze medewerkers (of hoe zij met hun werk omgaan).” – schoolleider vo

Een docent omschrijft het nut van het combineren van deze maatregelen als volgt:

“Als ICT/e-learning op de juiste manier ingezet wordt, geeft het leerlingen de kans om meer gepersonaliseerd onderwijs te volgen, aangepast aan hun behoeften en niveau. Vandaar de nodige ontwikkeltijd. En niet blind varen op wat er wordt aangeboden. ICT en computerprogramma's

waarmee je als docent/vaksectie/team zelf de ELO⁴ kunt (in)vullen is absoluut een optie en vooruitgang. Het maakt leerlingen met diverse leermogelijkheden en onmogelijkheden ook minder docentafhankelijk, en dat is ook weer pure winst [...] Minder lessen per docent schept in ieder geval ruimte om te voorkomen dat er meer leerlingen 'tussen de wielen raken' van de sneltrein van onze huidige werkweek, en (passende) inzet van ICT geeft leerlingen meer ruimte om zelf te oefenen en eigen feedback te verzamelen.” – docent vo

Groepsgesprek: aanbieden van gepersonaliseerde onderwijsprogramma's

Tijdens het groepsgesprek is gesproken over het aanbieden van (meer) gepersonaliseerde leerling-gestuurde onderwijsprogramma's. Het was een onderwerp dat, hoewel verschillende aanwezigen het als mogelijke maatregel hadden aangekruist, niet direct bij alle aanwezigen sterke associaties oproep.

Als mogelijke opbrengsten van deze maatregel werden genoemd:

- Tijdsbesparing door de inzet van ICT. Bijvoorbeeld door het gebruik van (formatieve) digitale toetsen. De leerling werkt (deels) zelfstandig, docent heeft minder correctiewerk, inzet van de docent wordt vooral verwacht wanneer een leerling problemen met een onderwerp heeft.
- Gemotiveerde leerlingen, hetgeen een positief effect heeft op de werkdruk die de docent ondervindt. Waar dat kan, werken leerlingen zelfstandig.

In de loop van de discussie merkte een schoolleider op dat bij gepersonaliseerde onderwijsprogramma's de vraag van de leerlingen leidend zou moeten zijn. De koppeling met tijdsbesparing is mede daarom niet erg logisch, het is meer een inhoudelijke visie op het onderwijs.

Randvoorwaarden bij deze maatregel zijn volgens de deelnemers bijvoorbeeld:

- Tijd om producten te ontwikkelen. Invoering van gepersonaliseerd leren vraagt om een grote tijdsinvestering vooraf. En schoolleider wijst in dit kader op materiaal van Stichting VO-content.
- Scholing van docenten. ICT-vaardigheden van de docenten moeten op niveau zijn; de docent moet een meer coachende rol kunnen vervullen. In de kantlijn werd hierbij opgemerkt dat de docent leidend zou moeten zijn in wat hij of zij wil leren.
- Een goede ICT-infrastructuur, waarin voor zowel leerlingen als docenten voldoende middelen beschikbaar zijn.
- Tijd en ruimte voor de leerlingen, als deze zelfstandig werken. De docent moet contact houden met de leerlingen. Het schoolgebouw moet zo ingericht zijn dat leerlingen zelfstandig kunnen werken.
- Afstemming op het niveau van de leerlingen. Er was enige twijfel of deze aanpak even goed 'past' bij alle leerlingen.

Afschaffen of veranderen van het taakbeleid komt relatief weinig aan bod in de discussie op het forum. Een docent zegt hierover:

“De verschillen in taakbeleid zijn zo groot tussen scholen dat het nauwelijks te zeggen is of daar tijdswinst te boeken is. Daarbij verschillen de taken binnen een school ook nog eens erg.”
– docent vo

In paragraaf 3.3.3 is al ter sprake gekomen dat er kan worden onderzocht welke taken anders ingericht kunnen worden door bijvoorbeeld ondersteunend personeel taken van docenten over te laten nemen. Een docent merkt daarover op dat dit niet tot tijdswinst leidt als deze taken in het taakbeleid door andere (zwaardere) taken worden vervangen. Een andere docent zegt over het taakbeleid:

“Het benoemen en afbakenen van de werktijd en werkzaamheden getuigt van goed werkgeverschap (dus flink omhoog met die opslagfactor zolang de echte werkdrukvermindering nog niet is doorgevoerd).” – docent vo

⁴ Elektronische leeromgeving.

3.3.5 Combinaties van scenario's

In hun reflecties op het nut en de toepasbaarheid van de afzonderlijke scenario's stellen docenten en schoolleiders al combinaties van de hierboven besproken (sub)scenario's voor. Daarnaast hebben we in een van de laatste discussies op het platform expliciet gevraagd naar wat in de beleving van docenten en schoolleiders de beste combinatie van (sub)scenario's is om tot meer tijd voor onderwijsverbetering te komen.

Als basisvoorwaarde om meer ruimte voor onderwijsverbetering te realiseren, noemen docenten en schoolleiders het aantrekken van extra personeel (zowel docenten als onderwijsassistenten). Volgens (met name) de docenten kunnen de genoemde ontwikkelingen niet plaats vinden als deze niet worden gefaciliteerd door inzet van extra personeel. Een voorbeeld: door het inzetten van extra personeel kan de lestijd worden verminderd zodat er tijd vrijkomt om nieuwe lesvormen te ontwikkelen, die dan eventueel meer ruimte voor onderwijsverbetering opleveren:

"Als de inzet van alternatieve lesvormen samengaat met de inzet van anderen (o.a. klassenassistenten/begeleiders) dan kun je de lestijd van docenten verminderen. De randvoorwaarden (ICT/materiaal/nieuwe mensen aannemen) zijn wel noodzakelijke voorwaarden. Dat komt erop neer dat je EERST de lestijd moet verminderen om die ontwikkelingsslag te kunnen maken. In dat licht gezien kun je de stelling niet lezen als: "als je alternatieve lesvormen inzet, dan gaat daarmee vanzelf de lestijd naar beneden". De kost gaat voor de baat uit..." – docent vo

Ook de inzet van ICT en het aanbieden van gepersonaliseerde(re) leerlinggestuurde(re) onderwijsprogramma's zijn (sub)scenario's die vaak in relatie met andere (sub)scenario's worden genoemd.

Tijdens het groepsgesprek zijn docenten en schoolleiders het erover eens dat de scenario's alleen bij een integrale aanpak het gewenste effect sorteren. De maatregelen moeten in samenhang worden bekeken. Daarbij moet in ieder geval onderzocht worden hoe het aantal uren dat een docent voor de klas staat kan worden teruggebracht.

3.3.6 Overige ideeën uit het forum

Naast de suggesties vanuit het forum die reeds in kaders en de lopende tekst voorbij zijn gekomen, stelden docenten en schoolleiders ook andere ideeën voor om meer tijd voor onderwijsverbetering te creëren. Zo stelt een docent als vijfde scenario meer geld voor het onderwijs voor.

"De 1.8 miljard die de minister in zijn brief aan de kamer noemt, is de sleutel tot succes. Vergeleken met Canada en Finland hebben we dan nog steeds een te klein budget voor onderwijs, maar vooruit, we zijn in het Nederlandse onderwijs de afgelopen dertig jaar zo inventief geworden, dat we het daar vast wel mee gaan redden. Scenario 5 dus: geld." – docent vo

Andere suggesties zijn een smaller vakkenpakket (in plaats van minder lesstof binnen de vakken) en vormen van differentiatie onder docenten, waarbij er docenten zijn die alleen lesgeven en docenten met minder lessen die meer ontwikkeltaken op zich nemen.

"Je zou leraren die mee willen denken daarvoor kunnen faciliteren door hen minder contacturen op te dragen. Die moeten dan natuurlijk wel gegeven worden en liefst met gesloten portemonnee. Dat kan dan door leraren gebeuren die lesgeven als belangrijkste deel van hun baan zien. Met andere woorden; de vernieuwers krijgen een opdracht en worden daarvoor gefaciliteerd in minder lessen en de lesgevers krijgen extra lessen. Daarmee wordt recht gedaan aan ieders capaciteiten." – schoolleider vo

Ook een van de bestuurders stelt in een van de interviews, dat hij graag zou willen kunnen differentiëren en graag keuzeruimte voor scholen ziet om hun eigen koers te varen.

Dit is een radicale vorm van het invoeren van specialisaties in het onderwijs. Een andere vorm komt van een docent:

“In plaats van te denken aan een op/af-ritme per vak, zou je ook kunnen denken aan experts per vak. Docenten van één vak die in parallelklassen lesgeven verdelen de onderwerpen onderling. De ene docent wordt bijvoorbeeld expert in grammatica en de ander in literatuur. Of de ene wordt expert in meetkunde en de ander in algebraïsche vaardigheden. Een klas krijgt dan les van de verschillende experts binnen dat vak.

Dit werkt werkdrukverlagend omdat de docenten alleen de lessen in hun expertise hoeven voor te bereiden en vergelijkbare lessen in verschillende klassen geven. Daardoor wordt de voorbereiding minder. Daarbij zullen er periodes in het jaar zijn waarbij de docent meer lessen geeft en periodes waarin hij minder lessen geeft, waardoor er denkruimte ontstaat voor ontwikkeling. Het ontwikkelen hoeft dan minder tussen de lessen door of als sluitstuk van de dag.” – docent vo

Over deze ‘mildere’ variant zijn verschillende docenten niet erg enthousiast.

“Ik moet er niet aan denken 'specialist' te zijn en alleen maar grammatica of alleen maar literatuur te geven. Saaaaai.” – docent vo

3.4 Invulling van de vrijgekomen tijd

Op het online platform bespraken docenten en schoolleiders uiteenlopende ideeën over hoe zij de vrijgekomen tijd zouden willen invullen om te werken aan onderwijsverbetering. Het (beter) voor kunnen bereiden van lessen en lesmateriaal is vaak genoemd – zaken die tot het primaire proces behoren, maar waar docenten niet altijd de tijd aan kunnen besteden die zij hier graag aan willen besteden. Hiermee samenhangend is vaak genoemd dat docenten de vrijgekomen tijd willen inzetten om nieuwe lessen en lesmaterialen te ontwikkelen. Zo willen docenten betere en vernieuwende werkvormen ontwikkelen, en lessen verder uitwerken in relatie tot actuele ontwikkelingen en relevante hedendaagse vaardigheden. Een docent noemt bijvoorbeeld dat zij deze tijd zou willen gebruiken om bij bedrijven te informeren welke basiskennis van haar vak in de praktijk gebruikt wordt en om practica te toetsen aan de actuele praktijk. Een andere docent wil graag bedrijfsbezoeken organiseren.

Ook is het gebruiken van de vrijgekomen tijd voor scholing en het blijven binnen het eigen vakgebied meerdere malen genoemd. Dankzij scholing kunnen docenten nieuwe ideeën opdoen en nieuwe materialen en methoden leren kennen, waarvan leerlingen uiteindelijk profijt kunnen hebben.

Een derde invulling die in de online discussie naar voren kwam, is het samenwerken met collega's om zo gezamenlijk bij te dragen aan onderwijsverbetering. Docenten zouden onderling meer lesbezoeken af willen leggen, willen deelnemen aan werkgroepen voor onderwijsvernieuwingen en nieuwe projecten willen ontwikkelen. Tijdens het groepsgesprek wordt erop gewezen dat deze uitwisseling niet alleen binnen de eigen schoolmuren kan plaatsvinden, maar dat het juist van belang is om eens bij andere scholen binnen te kijken.

Het werken aan en onderhouden van een goede digitale omgeving is een vierde invulling waarover op het platform gesproken is. Onderwijs kan verbeterd worden door uitwisseling van meer formatieve feedback, een proces dat deels geautomatiseerd zou kunnen worden volgens een docent.

“Ik kan nog toevoegen dat ik de vrijgekomen uren zou willen besteden aan meer formatieve feedback. John Hattie en anderen, maar ook het onlangs verschenen boek Toetsrevolutie tonen aan dat onderwijs verbetert binnen een 'feedbackcultuur'. Formatieve feedback kan deels worden geautomatiseerd. Landen die investeren in digitalisering van het onderwijs zijn 'high performers' in het gisteren verschenen PISA-rapport. Heel bijzonder vind ik de positie van Estland in de PISA-ranglijst. Dit land scoort als beste van Europa en heeft een digitale cultuur ingebed op alle onderwijsniveaus en in alle curricula!” – docent vo

Eén schoolleider pleit voor het gebruik van meer open (online) lesmateriaal, wat kan leiden tot tijds-winst voor docenten. Docenten kunnen vervolgens de vrijgekomen tijd besteden aan het ontwikkelen en aanvullen van open lesmateriaal.

Ten slotte zouden docenten de vrijgekomen tijd graag besteden aan het geven van meer individuele begeleiding aan leerlingen die dat nodig hebben, zowel in de vorm van bijles als door het bieden van extra uitdagingen.

Groepsgesprek: invulling van de vrijgekomen tijd

In het groepsgesprek noemen de schoolleiders en docenten deels dezelfde 'wensen':

- Meer tijd om bij elkaar in de klas te kijken.
- Meer tijd voor samenwerking, bijvoorbeeld om samen lessen te ontwerpen. Werken in (kleine) teams.
- Tijd om verbinding te maken met de buitenwereld. Bijvoorbeeld om op stage te kunnen gaan of om samen te werken met het hoger onderwijs, maar ook om buiten de schoolsetting contact te kunnen hebben met leerlingen.
- Tijd voor het uitvoeren van onderzoek. Bijvoorbeeld om de opbrengsten van verschillende methoden te kunnen vergelijken. Aanvullend hierop: meer tijd voor verdere professionalisering.
- Meer ruimte voor initiatieven die uit het onderwijs zelf komen, van docenten of schoolleiders, deels veroorzaakt door 'eigen' blokkades waardoor docenten en schoolleiders de ruimte die er is niet zien.

Meer samenwerking is ook waar een bestuurder voor pleit in een interview.

"Ik vind dat er veel meer samengewerkt moet worden in het onderwijs, waardoor je efficiënter kunt werken, bijvoorbeeld in sectieverband. In sectieverband dient niet alleen het werk verdeeld te worden, zoals dit nu gebeurt – "dan gaat iedereen solo aan de slag" – maar samen aan tafel gaan en ideeën oppakken en uitwerken, waardoor inspiratie gedeeld wordt, waardoor het werk leuker wordt. Dit bespaart misschien niet zozeer tijd, maar geeft energie." – bestuurder vo



Conclusie

4

4 Conclusie

4.1 De beste opties

De deelnemers aan dit onderzoek zien de noodzaak en behoefte om tijd vrij te spelen voor docenten om zich te verbeteren, verbreden, verdiepen en om vorm te geven aan onderwijsvernieuwing. De reacties van het onderwijsveld op het forum, de groepsgesprekken en interviews samen leveren de volgende veelgenoemde opties om meer tijd te creëren voor docenten:

- het opvangen van de lessen door extra docenten;
- het aanbieden van (meer) gepersonaliseerde leerlinggestuurde onderwijsprogramma's;
- het inzetten van ICT om docenten te ontzien in lesgevende taken.

Het verminderen van de (generieke) onderwijstijd scoorde onder de vo-deelnemers ook relatief hoog. Dit wordt gezien als een kostenneutrale optie.

Wijzigingen in de groeps-/klassenstructuur, in de zin van vergroten groepsgrootte en combineren groepen, vindt in beide sectoren weinig aanhang. Het verkleinen van de groepsgrootte wordt echter wel, met name door docenten primair onderwijs, aangedragen.

4.2 Randvoorwaarden

Het is niet mogelijk om één oplossing of de beste oplossing te benoemen. Veel opties hangen met elkaar samen of zijn voorwaardelijk. Zo zijn er bijna altijd extra docenten nodig (en bovendien ook extra middelen). Er dient aan meerdere knoppen tegelijk gedraaid te worden. Zo wordt verlichting van taken vaak verbonden met overhevelen van taken naar ondersteunend personeel. Als er over ingrepen in de onderwijstijd of over het vergroten van groepen wordt gesproken, wordt vaak ook een link gelegd met een grotere inzet van ICT.

Belangrijke algemene randvoorwaarde zijn volgens de deelnemers:

- dat de maatregelen geen verlies van kwaliteit van het onderwijs opleveren;
- dat de maatregelen de werkdruk daadwerkelijk verminderen.

4.3 Gezamenlijk doel

Reflectie op het eigen werk en het werk van het team, bijvoorbeeld door intervisie, komt vaak naar voren als gewenste invulling van de vrijgekomen tijd. Ook het verbeteren en beter voorbereiden van de lessen wordt onder docenten vaak genoemd.

Uit onze ervaringen op het forum en in de groepsgesprekken blijkt dat docenten veelal reageren vanuit de dagelijkse praktijk in de klas en schoolleiders en bestuurders meer vanuit een visie op waar zij met de organisatie van het onderwijs naar toe willen. Beide partijen reageren anders en komen dan ook met andere opties en ideeën. Een belangrijke stap in het proces is dat het gesprek op de scholen over de optimale scenario's op gang komt en dat er daarbij aandacht is voor een gedeelde visie en doelstellingen. Wederzijds vertrouwen tussen management en docenten is daarvoor een voorwaarde.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl