

# Veranderen kan nú

Position paper

Kunskapsskolan Community Nederland

November 2020



**Kunskapsskolan**

COMMUNITY

Het onderwijs bevindt zich in roerige tijden en staat onder druk. De Inspectie van het Onderwijs constateert in haar jaarlijkse monitor 'De Staat van het Onderwijs' dat het ideaal van kansengelijkheid nog lang niet voor alle leerlingen gerealiseerd wordt en dat kwetsbare jongeren na hun opleiding nog steeds moeite hebben een passende baan te vinden. De onderwijskoepels roepen in hun discussiestuk 'Toekomst van ons onderwijs' zelfs op tot groot onderhoud aan het Nederlands onderwijssysteem 'om ervoor te zorgen dat alle leerlingen en studenten de kans krijgen het optimale uit hun talenten te halen.' Algemeen is de roep om meer maatwerk om individuele jongeren ieder in hun eigen ontwikkeling te kunnen begeleiden en stimuleren.

En dan dwong de coronacrisis dit jaar de scholen ook nog eens om heel abrupt en ingrijpend hun roosters, lesmethodes en programma's aan te passen en grotendeels online in te richten. Naast problemen en zorgen - leerlingen die afhaakten en soms zelfs letterlijk zoek raakten - leverde deze gedwongen situatie ook creatieve oplossingen, versnelde ontwikkelingen van leren op afstand en nieuwe vormen van coaching op. Dynamiek genoeg.

Juist in dit bijzondere jaar zijn wij als Kunskapsskolan Community Nederland eraan toe meer naar buiten treden en de dialoog aan te gaan met iedere geïnteresseerde in het onderwijs - besturen, directies, leraren, ouders en leerlingen - over de praktijk van gepersonaliseerd leren. Wij zijn het pionieren voorbij en hebben al veel ervaring opgedaan met individuele begeleiding en coaching. Onze aanpak is beproefd en getest. In deze position paper schetsen wij waar we voor staan en wat we hebben geleerd.

Graag delen wij deze ervaringen met u. Want of er nu al dan niet 'groot onderhoud' komt; wij weten dat we ook met de huidige mogelijkheden en binnen de huidige kaders duurzaam kunnen veranderen. Hier en nu. Wij doen dat al. Onze scholen laten zien dat we ook binnen het huidige onderwijssysteem al goede stappen zetten om de beschreven knelpunten op te lossen. Daarmee benutten wij de huidige wettelijk ruimte ten volle om ons onderwijs zo goed mogelijk vorm te geven en lopen daarmee ook tegen grenzen aan.

Iedereen die geïnteresseerd is in gepersonaliseerd leren nodigen wij uit om kennis te maken met onze werkwijze en er uw voordeel mee te doen. Daarmee geven we gehoor aan de oproep van de onderwijskoepels om in gesprek te gaan over de toekomst van ons onderwijs. Wij pretenderen niet alle wijsheid in pacht te hebben, maar we hebben wel kansrijke richtingen ontdekt. In deze dynamische tijd zien wij aanknopingspunten om echt door te pakken en door te ontwikkelen. We bouwen nu aan de toekomst van ons onderwijs. Wij nodigen u uit mee te denken en mee te doen!

Voor vragen en overleg, mail naar:

*Voorzitter bestuurlijk overleg:*

Ewald Weiss, bestuurder Stichting Progresso

[eweiss@sovop.nl](mailto:eweiss@sovop.nl)

*Secretaris bestuurlijk overleg:*

Willemien Noordhof, educational director

Kunskapsskolan Nederland

[noordhof@kunskapsskolan.nl](mailto:noordhof@kunskapsskolan.nl)

## Waar staat Kunskapsskolan voor?

In 2000 worden in Zweden de eerste Kunskapsskolan scholen geopend. Met als doel een generatie op te leiden die voor Zweden in de 21e eeuw het verschil kan maken. Birgitta Ericson en Torbjörn Bindekrans ontwikkelen een nieuw onderwijsconcept, dat start vanuit de ambitie en talenten van elke leerling. Dat wordt het Kunskapsskolan Educational Program (KED). In 2014 start Kunskapsskolan Nederland. Gedreven door de ambitie om gepersonaliseerd onderwijs in Nederland betaalbaar, uitvoerbaar en behapbaar in te voeren. Niet door eigen scholen te stichten, maar door bestaande scholen te helpen hun eigen ambitie te realiseren. Inmiddels werkt Kunskapsskolan Nederland samen met zo'n zestig scholen in het voortgezet onderwijs, het middelbaar beroepsonderwijs en het primair onderwijs.

Elke leerling kansen bieden, persoonlijke aandacht geven en de mogelijkheid geven in het voortgezet onderwijs elk vak op het eigen niveau te doen. Dat is onze ambitie. Elk kind het onderwijs bieden dat wij zelf wilden, maar nooit hebben gekregen. Onderwijs dat de ambities en talenten van leerlingen centraal stelt. Waarin leerlingen veel persoonlijke begeleiding en sturing krijgen en worden uitgedaagd. Waarin zij uiteindelijk leren de regie te pakken over hun eigen ontwikkeling en daarmee over hun leven.

Bij gepersonaliseerd onderwijs heeft elke leraar voldoende aandacht voor elke leerling. In een duidelijke structuur, werkend aan persoonlijke doelen. Het is onderwijs waarin leraren leerlingen intensief begeleiden, uitdagen, confronteren en stimuleren om het beste uit zichzelf te halen. Om de juiste kennis voor het examen te vergaren. En de vaardigheden aan te leren die in de veranderende wereld nodig zijn. In het begin bepaalt en stuurt de leraar. Als de leerling laat zien eraan toe te zijn, krijgt deze meer ruimte voor eigen keuzen.

Wij vinden dat een leerling met een vmbo-advies ook Latijn moet kunnen volgen, net zoals of een leerling met een vwo-advies wiskunde (tijdelijk) op havoniveau kan doen. Maar wij willen nog verder gaan. Door de barrières tussen basisonderwijs en middelbaar onderwijs weg te nemen, met als doel dat hij van zijn vierde tot zijn twintigste ononderbroken aan zijn ontwikkeling kan werken. In een logische samenhang van vakinhoud, pedagogiek en didactiek. Startend vanuit het basisonderwijs, naar het voortgezet onderwijs en doorgaand in het middelbaar beroepsonderwijs. Een leerling in groep 7, die eraan toe is, kan zo al aan Engels of wiskunde werken. En een leerling in de brugklas kan iets meer tijd krijgen om begrijpend lezen of rekenen onder de knie te krijgen.

Kunskapsskolan Nederland helpt basisscholen en middelbare scholen hun eigen ambitie naar gepersonaliseerd onderwijs te realiseren. Uitvoerbaar, betaalbaar, verantwoord en duurzaam. Zodat zij voor iedere leerling het verschil kunnen maken. Want het is hún toekomst.

## Wat doet de Kunskapsskolan Community Nederland?

De Kunskapsskolan Community Nederland legt en onderhoudt contacten. We initiëren samenwerking en uitwisseling tussen alle mensen die bezig zijn met het ontwikkelen van gepersonaliseerd onderwijs, geïnspireerd door de principes van Kunskapsskolan. Daarbij richten we ons zowel op bestuurders en schoolleiders als op docenten en leerlingen. Het doel is als partners samen te werken, samen te leren en

samen te delen om zo de vormgeving van gepersonaliseerd onderwijs op de betrokken scholen te verbreden, te verdiepen en te verankeren.

In het bestuurlijk overleg komen schoolbestuurders en Kunskapsskolan Nederland geregeld bijeen om ontwikkelingen in en rondom onderwijs te bespreken. En om te bezien hoe wij als community onze scholen optimaal kunnen ondersteunen bij het realiseren van effectief gepersonaliseerd onderwijs voor onze leerlingen. Daarnaast zorgen we dat de beleidskaders helder zijn. Deze ambities en reflecties leggen we om de twee jaar vast in een document dat funderend is voor de community en haar activiteiten. Eind 2018 resulteerde dit in een intentieverklaring en werkagenda.

Met de publicatie van de notitie 'Toekomst van ons onderwijs' deden de onderwijskoepels in januari 2020 een oproep tot dialoog. De verstreckende impact van Covid-19 heeft de noodzaak tot reflectie, heroriëntatie en dialoog in onze sector nog urgenter gemaakt. Ons uitgangspunt is, dat elk mens uniek is en zijn eigen onderwijsbehoefte heeft. Met gepersonaliseerd onderwijs sluiten wij daarop aan. Met de principes en ervaring van Kunskapsskolan - en het bijbehorende onderwijsmodel en kwaliteitsframework - lukt het ons om meer vraaggestuurd te werken. Daarvoor richten wij ons onderwijs echt anders in en doorbreken wij structuren en patronen. Dat vergt visie, lef en doorzettingsvermogen. En daarvoor hebben wij elkaar als scholen en als samenwerkingspartners in de onderwijsketen hard nodig.

Tijdens bestuurlijke heidagen in september 2020 hebben we onze ervaringen en het resultaat van onze recente gesprekken vastgelegd in dit position paper. We verwoorden hierin hoe wij als schoolbestuurders het huidige en toekomstige onderwijs zien, mede in het licht van de genoemde publicaties. Voor de leden van de Kunskapsskolan community Nederland kan dit basis zijn voor reflectie, gesprek en samenwerking. Extern is dit een basis voor meer gerichte artikelen en verdere dialoog. Zo willen wij bijdragen aan het publieke debat.

## **Wat zijn de speerpunten van onze aanpak?**

Zonder volledig te willen zijn, lichten we enkele speerpunten van onze aanpak toe. Het zijn geen starre dogma's, maar doelen die wij voor ogen houden bij onze voortdurende ontwikkeling.

### **Voorkomen van te vroege determinatie**

De vroege scheiding van leerwegen en daarmee de toenemende kansenongelijkheid en sociale kloof, vermijden wij door te werken met persoonlijke doorlopende leerlijnen, waarin leerlingen langer de tijd hebben om voor alle vakken het juiste niveau te vinden. Waarin zij meer op eigen tempo en niveau werken, maar elkaar toch blijven tegenkomen in de base group en leeractiviteiten. We gebruiken een curriculum waarin de leerdoelen van de verschillende niveaus en de bijbehorende leerbronnen naast elkaar staan. Dit betekent dat je binnen de huidige kaders op een andere manier met de beschikbare tijd en ruimte om moet gaan. Ondersteund door coaching en evaluatie die gericht is op het vergroten van groeiruimte van de leerling, in plaats van het plaatsnemen in een knellend hokje door te strakke toetsing.

In het maatschappelijk debat wordt ook steeds meer bepleit dat leerlingen langer bij elkaar blijven en op latere leeftijd keuzes maken voor vervolgstappen in het onderwijs. En dat de grenzen tussen de verschillende onderwijsfasen niet hard zijn. Een leerling gaat naar een volgende fase als hij of zij daar qua persoonlijke en inhoudelijke ontwikkeling aan toe is. Wij zien inmiddels de eerste resultaten van deze aanpak in leerlingen die zich meer gestimuleerd en gemotiveerd voelen om hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Ze benutten de kansen om per vak op hun hoogst haalbare niveau te komen. Zij ontwikkelen eigenaarschap voor hun ontwikkeling en doen positieve leerervaringen op. In de bovenbouw werken we ook vanuit deze principes, maar worden we meer belemmerd door de eisen en het programma van examinering. Stelselaanpassingen op het gebied van het curriculum van de diverse niveaus en de wijze van examinering zijn wenselijk om onze ambities met meer impact vorm te geven.

### **Brede leerresultaten, persoonlijke en sociale ontwikkeling**

In onze aanpak faciliteert gepersonaliseerd onderwijs een brede persoonlijke en sociale ontwikkeling van onze leerlingen. In de wekelijkse persoonlijke coachgesprekken wordt gereflecteerd op hun doelen, strategieën en vaardigheden. Zo begeleiden we onze leerlingen intensief bij de dagelijkse en wekelijkse keuzes, steeds gerelateerd aan een lange termijn (school- en loopbaan-)oriëntatie. De coaching wordt versterkt in de dagelijkse base group, waarbij tevens maatschappelijke thema's en de actualiteit besproken wordt. Veel ruimte dus voor burgerschapscompetenties.

### **Een sterke leercultuur start bij jezelf**

In het publieke debat wordt een doorbraak in leven lang leren bepleit en gesteld dat onderwijs kan bijdragen aan een brede, sterke leercultuur in de samenleving. Zo zorgen we dat mensen duurzaam inzetbaar blijven om bij te dragen aan ons maatschappelijk welvaart en welzijn. Zeker in deze tijd van recessie door Covid-19 is het belang hiervan helder. Meer samenwerking met onderzoek en wetenschap of nieuwe doorlopende leerlijnen naar post-initieel onderwijs zijn interessant.

Als bestuurders van scholen in transformatie zien we dat je pas een sterke leercultuur aan je leerlingen kan bieden, als er een sterke leercultuur in je eigen team is. Elke leerkracht en schoolleider zal eerst zelf in de leerstand moeten komen of zijn. Als team vergt het oefening en reflectie om samen effectief samen te werken aan en te leren van de transformatie. Het pleidooi voor een brede maatschappelijk leercultuur zien wij dus allereerst als een oproep aan onszelf. Laten we in onze scholen een goede leercultuur bouwen. Voor leerkrachten en leerlingen. Wij geloven dat je dan bovendien het onderwijs veel aantrekkelijker maakt om in te werken. Samen professionaliseren is dan de norm, zowel voor leerkrachten als voor schoolleiders en bestuurders.

### **Sterke doelgerichte ontwikkeling op elk niveau**

Als bestuurders van scholen in transformatie naar gepersonaliseerd onderwijs, hebben wij geleerd dat wij heldere doelen voor de organisatie moeten stellen. Om op basis daarvan met de teams teamdoelen te stellen. En vervolgens met elke medewerker te bespreken welke persoonlijke ontwikkeldoelen er zijn. Om zo maatwerk ondersteuning en professionalisering te bieden. Dit vergt strategisch personeelsbeleid. Samenwerking met andere scholen met een vergelijkbare ambitie en met Kunskapsskolan gaat ons helpen om dit goed te faciliteren. Wij pleiten ook voor een aanpassing van de

initiële scholing van leerkrachten, zodat zij beter toegerust zijn voor het werken binnen gepersonaliseerd onderwijs. En voor ruimte in ons bevoegdhedenstelsel om taken in onze teams anders te beleggen.

## **Wat hebben we geleerd?**

Duurzaam veranderen is niet eenvoudig. Het vergt visie, lef en doorzettingsvermogen. We benoemen drie aspecten die we op onze tocht geleerd hebben.

### **Veranderen vergt ijkpunten en evaluatie**

De slag naar gepersonaliseerd onderwijs vergt veel van onze mensen. Een andere mindset om naar je dagelijks werk te kijken, leerdoelgericht werken, afnemende sturing en coaching op eigenaarschap, je processen in je organisatie op een andere manier vormgeven. Van ons als bestuurders en schoolleiders vraagt het lef, doorzettingsvermogen en leiderschap om goed te monitoren, samen met de teams te evalueren en bijstellen om onze stip op de horizon te bereiken. Het helpt ons dat we daarbij een ons goed passend kwaliteitsmodel met kwaliteitsinstrumenten van Kunskapsskolan hanteren waarmee we onze ontwikkeling, organisatie en onderwijs kunnen ijken.

### **Veranderen eist stevig onderwijskundig leiderschap**

Alle eerder genoemde rapportages benadrukken het belang van goed en stevig onderwijskundig leiderschap. Juist het vermogen om complexe problemen op te lossen, interne of externe gegevens te gebruiken bij het verbeteren van de school, te reflecteren op het eigen handelen, het zorgen voor een professionele cultuur en het vertalen van verwachtingen van stakeholders, zorgt voor een verbeter- en kwaliteitscultuur. Wij hebben ervaren dat dat bij onderwijs in transitie nog crucialer is. Het gaat om gespreid leiderschap: als team een leercultuur bouwen met heldere taken, processen en structuur. Wij kiezen voor onderlinge samenwerking om dat onderwijskundig leiderschap in elkaar te versterken. Binnen een Nederlandse community van Kunskapsskolan partnerscholen, verbonden aan een internationaal KED Network.

### **Covid-19 leert ons dat we een stevige basis hebben voor onderwijs (ook op afstand)**

Toen we in het voorjaar van 2020 allemaal abrupt gedwongen werden onderwijs op afstand te bieden, zagen wij als bestuurders de meerwaarde van het Kunskapsskolan gepersonaliseerd onderwijs nog sterker. Scholen met gepersonaliseerd onderwijs bleken relatief makkelijk in staat het onderwijs op afstand snel en succesvol vorm te geven. Onze docenten zijn inmiddels gewend als team samen te werken voor de leerlingen en hun behoeften. Hun dagelijkse team dagstart is nu dubbel waardevol. Het werken met leerdoelen en werkdoelen en de heldere dagstructuur van de leerlingen geeft de leerlingen ook online veel houvast om eigenaarschap te nemen voor hun leren. De wekelijkse persoonlijke coachgesprekken en de dagstarts in de base groups maken dat elke leerling, ook nu, zich gezien voelt en snel zijn vragen kan stellen. Leerlingen zijn gewend om met hun coaches te reflecteren op hun leren en eigenaarschap te nemen, soms juist ook door om ondersteuning te vragen. Een vaardigheid en gewoonte die bij onderwijs op afstand belangrijk is! De functionaliteiten van de Learning Portal maken dat leerlingen, ouders en coaches/vakdocenten makkelijk informatie kunnen delen, zowel in offline als online onderwijs.

## En nu verder!

Onze transformatie naar gepersonaliseerd onderwijs is versneld door het geven van onderwijs op afstand. Met name in het nog meer flexibel inrichten van het leerproces (minder tijd- en plaatsgebonden), of het gebruiken van andere vormen van toetsen en beoordelen. Onze docenten zijn bevestigd in de kracht van het werken vanuit leerdoelen. Het stelt ze in staat de kern van het curriculum te doorgronden, hun professionaliteit en creativiteit als docent aan te spreken en zo beter in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. We hebben nu scherper elke leerling in beeld. We zien leerlingen versnellen en sommige leerlingen vertragen op onderdelen. Die bieden we gericht extra ondersteuning.

Nog meer differentiatie in niveau en tijd lijkt mogelijk. We wisten allang dat de gemiddelde leerling niet bestaat, maar deze periode verdiept toch weer onze kennis van welke onderwijsbehoefte elk van onze leerlingen heeft. De onderwijsbehoeften van onze leerlingen blijven dan ook leidend. Ons vaste voornemen is om te zorgen dat we de waardevolle lessen van deze bijzondere tijd evalueren en verankeren in ons gepersonaliseerde onderwijs. Tegelijk zien we uit naar de tijd dat we onze leerlingen blijvend en zonder beperkingen weer op school kunnen ontvangen, met elkaar in eenzelfde ruimte les te geven of een coachgesprek te voeren. Want onderwijs blijft mensenwerk, altijd.

Het Onderwijspact pleit met 'de Toekomst van ons onderwijs' voor groot onderhoud aan het stelsel. Het vraagt van de politiek terecht een goede visie en bekostiging voor de lange termijn: adequaat, met maatschappelijk draagvlak, voorspelbaar en structureel. Dat is hoognodig. Tegelijk weten wij dat de politieke en maatschappelijke opinie altijd in beweging zal zijn. Dus laten wij nu al starten.

Wij ervaren de urgentie nu en er is al zo veel mogelijk. Wat gaat ons op de korte termijn daarbij helpen? Het vinden van de juiste balans in enerzijds het 'ruimte en vertrouwen geven' en anderzijds een passende publieke verantwoording. Al pratend ontdekten wij als bestuurders dat die balans van twee kanten moet komen. Zo zijn we in gesprek gegaan met de Onderwijsinspectie: zij nodigen ons uit om de bestuurlijke ruimte voor een eigen onderwijskundige ambitie goed te benutten. En dat goed te beschrijven en onderbouwen. Zodat externe stakeholders goed weten wat van jouw school verwacht mag worden.

Aan onze eigen kant van de balans komt het ons dicht op de huid. Vertrouwen we onszelf deze onderwijskundige ambitie en bestuurlijke ruimte echt toe? Want ja, het vergt stevig onderwijskundig leiderschap. Ondersteund door een sterk kort cyclisch kwaliteitssystem. Laten we niet afwachten of onze urgentie het nieuwe regeerakkoord haalt. Wij zijn gestart. U ook?