

>De directeur en de leraren mogen het oplossen

>Afgelopen zaterdag plaatste NRC Handelsblad [een artikel van mij](#) op de opiniepagina. Dit artikel schreef ik in reactie op het [rapport](#) dat de Onderwijsinspectie vorige week presenteerde, en naar aanleiding waarvan de NRC kopte dat het 'voortgezet onderwijs in de gevarezone zat'. Als dat al waar is, is de strekking van mijn betoog, dan zijn er meerdere partijen die een rol hebben in het oplossen van dat probleem. Naar mijn idee wordt de zwarte piet te vaak bij slechts één partij neergelegd: leraren, bestuurders, directeuren en dan weer eens ouders. Het leek me goed om daar met dit stuk wat nuance in aan te brengen. Ik kreeg de afgelopen dagen veel reacties, de meeste [positief](#), maar ook een aantal kritische. De positieve reacties (van zowel leraren als leidinggevenden) zijn als volgt samen te vatten: 'Goed dat er eens aandacht komt voor wat er concreet gebeurt op scholen!'. Daar ben ik blij mee, want ik heb het idee dat veel mensen die over onderwijs een mening hebben of zelfs beslissingen nemen, zelf nog maar weinig in scholen komen en niet weten hoe ongelooflijk divers scholen de afgelopen 10 jaar geworden zijn. Niet alleen in de problematiek waar ze mee te maken hebben, maar ook in de (voorlopige) oplossingen die ze daarvoor gevonden hebben. De negatieve reacties verschillen. Iemand vond mijn slotstelling dat 'onderwijs nu eenmaal een complex systeem is', een zwaktebod. Daar kan ik inkomen, maar ik vind het lastig om het anders uit te leggen. Vergelijk het met een tuintje waarin je groente zaait. De een beweert: 'Veel water geven!' De ander zegt: 'Veel zonlicht!' Nog weer iemand roept: 'Beetje kunstmest erbij!' Ze hebben allemaal gelijk, maar wat is de goede verhouding? Op een gegeven moment werkt meer kunstmest averechts. Zo is denk ik nu de situatie in het onderwijs. Van leraren (en hun leidinggevenden) kan niet meer gevraagd worden. Je kunt wel zeggen dat ze harder moeten werken, maar er zitten maar 24 uur in een dag, en vooral: maar tien dubbeltjes in een euro. Andere metafoor: een voetbalteam. Als er niet gescoord wordt, kun je de spitsen wel opjagen harder te werken, maar als zij geen ballen aangespeeld krijgen uit het middenveld, of als de keeper voortdurend de schoten op doel van de tegenstander doorlaat, is er geen beginnen aan. De scholen (leraren en leidinggevenden) zijn hier de spitsen. Zij moeten het doen met de leerlingen die ze van de ouders aangereikt krijgen. Wie de keeper is, laat ik over aan uw eigen verbeelding. En uit de voetbalwereld weten we ook dat die samenwerking een wisselwerking is: sommige initiatieven pakken op [korte termijn goed uit](#), maar op lange termijn [slecht](#). En andersom: [soms duurt het even voor je succes hebt](#), maar dan houdt dat ook [een tijdje aan](#). Over die cyclische kant van kwaliteitszorg schreef ik eerder [dit bericht](#). Wat ik in ieder geval niet heb willen doen is de [tegenstelling schoolleiding-leraren](#) verder aanwakkeren. Als die indruk gewekt is, dan spijt me dat. Het is juist mijn streven om voorbij het wij/zij denken te komen, en de kloof te overbruggen. Als er één ding is dat scholen willen bijbrengen aan hun leerlingen, dan is het wel dat samenwerken belangrijk is, en dat je daarvoor soms je persoonlijke oordelen over een ander aan de kant moet zetten. Hopelijk lukt het leraren en leidinggevenden om dat voorbeeld te (blijven) geven.



Update: voor weblog [Sargasso](#) schreef ik, op grond van enkele reacties die ik kreeg, een [aangepaste versie](#) van het oorspronkelijke artikel. Update 2: In de New York Times stond onlangs [dit verhaal](#) over de averechtse uitwerking van de beperkte visie op onderwijsresultaten alleen bij onderwijsvernieuwing