

## Veranderende samenleving, veranderende scholen

### Anticiperen op een onbekende toekomst

De samenleving verandert. Scholen moeten mee veranderen om kinderen voor te bereiden op de maatschappelijke uitdagingen en de banen van morgen. Over die toekomstbestendigheid van het primair onderwijs is veel te doen. De afgelopen anderhalf jaar is een breed nationaal debat gevoerd over de vraag welke kennis kinderen over twintig jaar moeten bezitten en welk onderwijs daarbij past.

Dat het anders moet, daarover bestaat veel overeenstemming. Veel lastiger is echter de vraag wát er dan moet veranderen. Platform Onderwijs 2032 vatte de veelheid aan antwoorden samen in een pleidooi voor meer nadruk op persoonsvorming en burgerschap, vakoverstijgende vaardigheden en een kerncurriculum met Nederlands, Engels, rekenvaardigheid en digitale geletterdheid als verplichte onderdelen. Tegelijk was voorzitter Paul Schnabel de eerste om toe te geven dat het eindadvies 'geen revolutie betekent, maar een fase in een proces van geleidelijke vernieuwing'.<sup>1</sup>



Hoe de wereld er over twintig jaar uitziet weten we niet. Het tempo van baancreatie en baanvernietiging blijft toenemen, waardoor het onderwijs voorbereidt op banen die nu onvoorstelbaar zijn.<sup>2</sup> Maar als er geen vergezicht is om naartoe te werken, wat kunnen schoolleiders dan doen om het onderwijs en de eigen organisatie toekomstbestendiger te maken? Hoe kunnen scholen veerkracht tonen en voorkomen dat het huidige onderwijs minder effectief wordt?

Het antwoord begint met de constatering dat de toekomst misschien niet te plannen is, maar dat schoolorganisaties zich wel kunnen instellen op verandering. Zij kunnen proberen de wendbaarheid en veerkracht van de schoolorganisatie en het onderwijs te vergroten. De Sociaal Economische Raad schrijft

<sup>1</sup> Platform Onderwijs 2032 (2016) Ons onderwijs 2032. Eindadvies. Genoemde citaat staat in het voorwoord.

<sup>2</sup> Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2014) Naar een lerende economie.

daarover: 'Het [funderend] onderwijs moet flexibel kunnen omgaan met ontwikkelingen en verwachtingen in de samenleving. Dat vraagt om een responsieve houding naar de omgeving, maar ook om het voorbereiden van toekomst die flexibiliteit van hen vraagt'.<sup>3</sup>

### Verkenning van grote trends

Die responsieve houding begint met een scherp oog voor maatschappelijke veranderingen, die het primair onderwijs van buitenaf en voor langere tijd beïnvloeden. Het op een rij zetten van de grote trends waar schoolleiders 'iets mee moeten' is echter nog niet eenvoudig. Instituties die zich met die trends bezighouden – zoals het Sociaal Cultureel Planbureau, het Centraal Planbureau en de Sociaal Economische Raad – doen zelden uitspraken over individuele onderwijssectoren.



Voor een recente verkenning heeft het Schoolleidersregister PO hen gevraagd dit wél te doen. In deze inventarisatieronde zijn ook onderwijskenniscentra zoals de Onderwijsraad, het Nederlands Jeugdinstituut en het Kohnstamm Instituut betrokken. Daarnaast is geput uit onderzoeken, visiedocumenten en gesprekken met groepen schoolleiders.

Het Schoolleidersregister PO wil de kennis uit de verkenning op twee manieren gebruiken:

- Kennis over het vak en nieuwe ontwikkelingen verspreiden onder schoolleiders.
- Onderhoud van de beroepsstandaard (competenties) en de kennisbasis (kern van het vak).

### Negen trends

In de gesprekken en publicaties is een grote diversiteit aan grote en kleine trends ter sprake gekomen. De navolgende hoofdstukken zijn het resultaat van een poging die groslijst te clusteren in een beperkt aantal grote bewegingen. De in totaal negen trends zijn:

- Samenleving: [1. Technologisering](#)  
[2. Toenemende verbondenheid en internationalisering](#)  
[3. Diversiteit en tweedeling](#)  
[4. Individualisering en informalisering](#)
- Arbeidsmarkt: [5. Flexibilisering](#)  
[6. Vergrijzing en ontgroening](#)
- Politiek: [7. Participatie](#)  
[8. Taakverbreding](#)  
[9. Beleidsmatige aandacht voor professionalisering](#)

---

<sup>3</sup> Sociaal Economische Raad (2015) Leren in het funderend onderwijs van de toekomst. Advies uitgebracht aan het Platform Onderwijs 2032.

### Relatie met professionalisering van schoolleiders

Deze verkenning raakt nauw aan de professionalisering van schoolleiders. Het kunnen anticiperen op een veranderende omgeving is een essentieel onderdeel van het werk van schoolleiders. Het heeft om die reden een belangrijke plek in het Schoolleidersregister PO. In de beroepsstandaard voor schoolleiders is in relatie staan tot de omgeving geformuleerd als één van de vijf basiscompetenties. Daarnaast is het één van de zeven inhoudelijke thema's aan de hand waarvan schoolleiders werken aan hun professionalisering en herregistratie. Onder meer door toenemende verbondenheid en taakverbreding (zie de uitwerking hierna) is er alle reden om aan te nemen dat het belang van deze competentie eerder toe dan af zal nemen.

De ontwikkelingen raken uiteindelijk echter niet alleen aan omgevingsgerichtheid. De trends hebben ook consequenties voor de inrichting van het onderwijs, van de organisatie, voor persoonlijk leiderschap. Goed anticiperen op een turbulente omgeving vraagt bovendien om een eigen visie op toekomstbestendig onderwijs en om het leiding kunnen geven aan de noodzakelijke verandering om dat onderwijs te bereiken. Meer in het algemeen vraagt dat om ontwikkeling van vakmanschap.

Enkele ontwikkelingen raken tot slot nog aan specifieke andere professionaliseringsthema's. Om een paar voorbeelden te noemen: toenemende diversiteit en tweedeling komen terug in het thema omgaan met verschillen. Tussen dat thema en technologisering is ook een link: voortschrijdende ICT kan leiden tot onderwijs dat beter is afgestemd op de persoonlijke mogelijkheden, voorkeuren, achtergronden van leerlingen. De blijvende politieke aandacht, die kenniscentra verwachten voor professionalisering, houdt verband met kennis- en kwaliteitsontwikkeling van de beroepsgroep.

### Gebruik van deze verkenning

Bij deze verkenning zijn twee nuanceringen te maken. De eerste is dat elke clustering uiteindelijk arbitrair is en daarom bescheidenheid op zijn plaats is. Het is *een* indeling, die niet pretendeert de enig juiste te zijn. De lijst vormt geen sluitend overzicht. De tweede nuancering is dat niet elke trend op elke school even sterk van toepassing zal zijn.



De uitwerking hierna is daarom nadrukkelijk niet bedoeld als een vast recept voor beter onderwijs, maar als opstap naar een eigen analyse en dialoog over de richting waarin de eigen school of het eigen bestuur zich de komende tijd zou moeten bewegen. Het is in de eerste plaats een hulpmiddel bij het nadenken over de plaats van de school in de samenleving en de rol van de schoolleider in de school.

## TREND 1: TECHNOLOGISERING

De invloed van nieuwe technologie op het onderwijs is groot. Met name de doorgaande ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie (ICT) biedt kansen om de lesstof interactiever, veelzijdiger en boeiender aan te bieden en bovendien meer af te stemmen op persoonlijke mogelijkheden en voorkeuren van leerlingen. Toekomstgericht onderwijs maakt leerlingen digitaal vaardig en mediawijs. Het bereidt hen ook voor op het kunnen benutten van verdere innovatie na de schoolperiode. Die permanente inspanning om bij te blijven geldt overigens niet alleen voor leerlingen, maar net zo goed voor docenten. Ontwikkelingen als gepersonaliseerd leren vragen van hen bovendien een andere rol, die niet altijd vanzelfsprekend is. In het anticiperen op technologie ligt een taak voor de schoolleider.

### **Uitdaging voor de school(leider):**

Permanente inspanning om bij te blijven

ICT gebruiken voor onderwijs op maat

Werken aan toekomstgericht onderwijs

### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Kennis- en kwaliteitsontwikkeling,](#)

*deelthema 'professionele leergemeenschap'*

[Omgaan met verschillen](#)

[Toekomstgericht onderwijs](#)

## TREND 2: TOENEMENDE VERBONDENHEID EN INTERNATIONALISERING

De wereld wordt kleiner. Voortschrijdende ICT maakt informatie vrijer toegankelijk en het leggen van contacten eenvoudiger. Samenwerking komt daardoor gemakkelijker tot stand en ideeën kunnen zich sneller verspreiden. De mogelijkheden om samen op te trekken met kinderopvang, zorg, sport, ouders en andere onderwijsinstellingen zijn toegenomen. Schoolbesturen voelen ook de noodzaak om dat te doen: omdat informatie overal is, is de school niet meer de enige plek waar leren en vorming plaatsvinden. Voor schoolleiders en bestuurders leidt de grotere verbondenheid tot meer nadruk op ondernemerschap, relatiemanagement en kennisuitwisseling. In de klas wordt het werken met een overvloed aan informatie belangrijker, maar bijvoorbeeld ook een goede beheersing van het Engels.

### **Uitdaging voor de school(leider):**

Inrichting van het curriculum

(informatieovervloed, beheersing Engels, etc. )

Samenwerking, ondernemerschap, kennisuitwisseling

### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Regie en strategie](#)

*deelthema 'inrichting van het onderwijs'*

[In relatie staan tot de omgeving](#)

### TREND 3: DIVERSITEIT EN TWEEDELING

De toenemende diversiteit in de samenleving is te merken in de klas. Schoolklassen zijn hooguit nog in leeftijd homogeen. Het aantal 'traditionele' huishoudens is afgenomen door scheidingen en samengestelde gezinnen. Ook instroom van nieuwe Nederlanders en passend onderwijs zorgen voor toenemende verschillen. Die diversiteit stelt schoolleiders en schoolbestuurders enerzijds voor uitdagingen. Hoe geef ik onderwijs op maat? En hoe zorg ik ervoor dat verschillen tussen ouders niet uitmonden in ongelijkheid in het onderwijs? Tegelijk is steeds meer bewijs dat leerlingen in gemengde groepen meer van elkaar leren en dat voor onderwijsteams iets soortgelijks geldt.<sup>4 5</sup> Diversiteit is daarmee ook een kracht en een kans om het leren te versterken.

#### **Uitdaging voor de school(leider):**

Onderwijs op maat voor een diverse leerling populatie  
Diversiteit in het team

#### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Omgaan met verschillen](#)  
[Omgaan met verschillen](#)

### TREND 4: INDIVIDUALISERING EN INFORMALISERING

De traditionele samenleving met haar vaste structuren verdwijnt steeds verder uit beeld. Instituties en gezag – óók dat van de leraar – zijn niet langer vanzelfsprekend. Door het verdwijnen van houvast zijn mensen voor de waarden waarop ze zich baseren steeds meer op zichzelf aangewezen. Van hen wordt ook steeds meer zelfsturing verwacht. Daarin een weg te vinden vraagt persoonsvorming en burgerschap, met een open houding en wederzijds begrip als een gezamenlijke basis. Kenniscentra signaleren dat voor die vorming in toenemende mate naar scholen wordt gekeken. Openheid en begrip spelen eveneens een rol in de relatie met ouders, die zich naar scholen meer zijn gaan opstellen als een kritische consument.

#### **Uitdaging voor de school(leider):**

Visie op persoonsvorming en burgerschap  
Relatie met ouders

#### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Persoonlijk leiderschap](#)  
[In relatie staan tot de omgeving, deelthema 'ouders'](#)

<sup>4</sup> Kennisnet (2011) Vier in balans monitor 2011.

<sup>5</sup> Hoogendoorn, S. H. Oosterbeek, M. van Praag (2011) The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field experiment. In: Management Science.

## TREND 5: FLEXIBILISERING

De arbeidsmarkt flexibiliseert. Tijdelijk en zelfstandig werk komen steeds vaker voor, maar ook de vaste baan wordt minder vast: banen ontstaan en verdwijnen steeds sneller en veranderen gaandeweg van karakter. Het is (mede) aan scholen om leerlingen – én hun personeel – voor te bereiden op de lerende economie, waarin werknemers zich blijven ontwikkelen.<sup>6</sup> Tegelijk kunnen scholen zich de vraag stellen hoe de personele wendbaarheid van hun eigen organisatie is te vergroten. Steeds meer besturen zoeken daarin samenwerking, zoals bij regionale invalpools.

### **Uitdaging voor de school(leider):**

Personele wendbaarheid van de organisatie

Blijvende ontwikkeling van werknemers

Vorbereiden op zelfstandigheid en blijvend leren

### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Regie en strategie](#) deelthema's 'HR-beleid',  
'bedrijfsvoering' en 'organisatie van de school'

[Kenniss- en kwaliteitsontwikkeling](#)

deelthema 'professionele leergemeenschap'

[Toekomstgericht onderwijs](#)

## TREND 6: VERGRIJZING EN ONTGROENING

Dat het aantal leerlingen in veel regio's is gedaald terwijl de gemiddelde leeftijd van leraren stijgt, is in het primair onderwijs niemand ontgaan. Veel scholen hebben personeel moeten ontslaan omdat met de leerlingenpopulatie ook de bekostiging terugliep. Hoewel de grootste terugloop op veel plekken achter de rug is, blijven strategisch personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid onverminderd belangrijk. De ambtelijke Studiegroep Duurzame Groei deed onlangs aanbevelingen om de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van leraren, schoolleiders en bestuurders verder te stimuleren.<sup>7</sup>

### **Uitdaging voor de school(leider):**

Strategisch personeelsbeleid

Anticiperen op demografische ontwikkelingen

### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Regie en strategie](#) deelthema's 'HR-beleid',  
'bedrijfsvoering' en 'organisatie van de school'

[In relatie staan tot de omgeving,](#)

deelthema 'relevante (demografische) ontwikkelingen'

<sup>6</sup> WRR (2014) Naar de lerende economie.

<sup>7</sup> Rijksoverheid (2016) Kiezen voor duurzame groei. Rapport Studiegroep Duurzame Groei.

## TREND 7: PARTICIPATIE

In de participatiesamenleving neemt iedereen die dat kan verantwoordelijkheid voor zijn of haar eigen leven en omgeving, zonder hulp van de overheid. De overheid heeft minder te besteden en doet tegelijk een toenemend appel op burgers en organisaties – óók scholen – om iedereen mee te laten doen. Passend onderwijs is te zien als een uiting van die trend. Een uitvloeisel zou op termijn ook kunnen zijn dat meer ruimte ontstaat voor scholen, ouders en leerlingen om het heft samen meer in handen te nemen. De vraag is dan hoe de expertise van ouders bij de school is te betrekken en hoe zij zich daarin tot elkaar verhouden.

### **Uitdaging voor de school(leider):**

Passend onderwijs/iedereen doet mee

### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Omgaan met verschillen](#)

## TREND 8: TAAKVERBREDING

Pestgedrag aanpakken, integratie, zorgtaken, achterstandenbeleid, verbindingen met sport en kinderopvang: scholen worden van alle kanten aangemoedigd om hun functie te verbreden. De landelijke en lokale politiek speelt daar een rol in, maar ook ouders verwachten vaker dat de school een 'one-stop-shop' is voor onderwijs, sport en cultuur. Kenniscentra constateren dat er grenzen zijn aan de opdracht van de school.<sup>8</sup> Volgens hen wordt het steeds belangrijker om als school(bestuur) een scherpe visie op die opdracht te hebben en die te gebruiken om keuzes te maken.

### **Uitdaging voor de school(leider):**

Scherpe visie op de doelen en taken van de school  
Dwarsverbanden met sport, cultuur, opvang etc.

### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Persoonlijk leiderschap](#)  
[In relatie staan tot de omgeving,](#)  
*deelthema 'andere stakeholders'*

---

<sup>8</sup> SCP (2005) Grenzen aan de maatschappelijke opdracht van de school.

## TREND 9: BELEIDSMATIGE AANDACHT VOOR PROFESSIONALISERING

Het kunnen anticiperen op voortdurende veranderende brengt een inherente noodzaak om te professionaliseren met zich mee. Veel schoolleiders, leraren en andere onderwijsprofessionals nemen zelf verantwoordelijkheid. Kenniscentra verwachten dat ook de politieke aandacht voor professionalisering van onderwijspersoneel onverminderd zal voortduren. Sinds in 2011 een aantal actieplannen<sup>9</sup> en een strategische professionaliseringsagenda<sup>10</sup> ontstonden om richting te geven aan kwaliteitsverbetering van onderwijspersoneel, is die aandacht voor vakmanschap alleen maar toegenomen. Potentiële maatregelen, die de Studiegroep Duurzame Groei alvast verkende voor de komende kabinetsperiode, gaan in het primair onderwijs vooral over professionalisering.<sup>11</sup> Vanwege die 'externe' betrokkenheid is professionalisering hier als op zichzelf staande trend geformuleerd.

### **Uitdaging voor de school(leider):**

Blijvende aandacht voor professionalisering

### **Past bij professionaliseringsthema:**

[Kennis- en kwaliteitsmanagement](#)

---

<sup>9</sup> OCW (2011) Leraar 2020 – een krachtig beroep!

<sup>10</sup> SBO (2011) Professionalisering in het primair onderwijs. Basis voor een strategische professionaliseringsagenda

<sup>11</sup> Rijksoverheid (2016). Kiezen voor duurzame groei. Rapport Studiegroep Duurzame Groei.