

Ruimte voor ieders talent

VO-Investeringsagenda 2011-2015



Ruimte voor ieders talent

VO-Investeringsagenda 2011-2015

Colofon

De VO-Investeringsagenda, *Ruimte voor ieders talent* is tot stand gekomen door uitgebreid kennis te nemen van de veelheid aan onderzoeken die de laatste jaren zijn verschenen, door intensief beraad binnen de eigen sector, in verdiepende werksessies met schoolleiders, door gesprekken en versnellingsessies met stakeholders en door een representatief onderzoek onder ouders met een kind in het voortgezet onderwijs.

Met speciale dank aan

Eugène Bernard
Gert Kant
Chrit de Koning
Marc Mittelmeijer
Sam Terpstra
Ton Thomassen
Toon Voorbraak
Herman Vullings

Redactie en coördinatie

VO-raad

Secretariaat

Capgemini

Vormgeving

OSAGE / communicatie en ontwerp

Fotografie

Enno Keurentjes

Utrecht, maart 2010

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Managementsamenvatting	7
1. Het voortgezet onderwijs in Nederland anno 2010	11
1.1 De toekomst van Nederland	11
1.2 Ontwikkelpunten van het VO in Nederland	12
2. Nederland als krachtige kennismaatschappij	21
3. Benutting van talent in de dagelijkse praktijk	27
3.1 Scholen besteden al aandacht aan talentontwikkeling	27
3.2 Belemmeringen in de huidige situatie	28
3.3 Ontwikkelingsactiviteiten om talenten te benutten	30
3.4 Inrichting van procescoördinatie	35
4. Financiën	39
4.1 Financiering VO-Investeringsagenda	39
4.2 Doordecentralisatie van huisvestingsverantwoordelijkheid	43
4.3 Modernisering van de VO-bekostigingssystematiek	45
4.4 De bekostiging na 2015: meer met hetzelfde	46
Bijlage A. Bronnenlijst	49
Geraadpleegde bronnen	49
Een selectie van geraadpleegde websites	51

Voorwoord

Aan de Vaste Kamercommissie Onderwijs,

We schrijven maart 2010, met voor ons op tafel een kwaliteitsagenda, een sectoragenda, een Onderwijsbegroting, een Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs, het advies van de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (Don), het rapport 'Naar doelmatiger onderwijs' van de Onderwijsraad, de laatste 'foto' van de Kennisinvesteringsagenda en het advies van de Onderwijsraad over vroege selectie in het onderwijs. Een selectie van stevige beleidsdocumenten en onderzoeken, in chronologische volgorde uitgekomen in de periode 2007-2010. Ze vinden hun fundamenteën in een groot aantal onderzoeken, soms opzienbarend, soms confronterend, maar altijd inzichten gevend: in wat we willen met het voortgezet onderwijs, wat goed gaat of juist wat er aan schort.

Ook hebben we de motie-Hamer/Van Geel/Slob, in september 2009 aangenomen door de Tweede Kamer. De motie betreft de ambitie om het onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek in Nederland tot de mondiale top vijf te laten behoren. Begin februari 2010 hebben de burgemeesters van de vier grote steden het kabinet opgeroepen niet te bezuinigen op onderwijs, omdat investeren in onderwijs op lange termijn veel kosten in andere maatschappelijke sectoren bespaart en de kwaliteit van onze samenleving zal verhogen.

Het document dat hier voorligt, verbindt dit alles. Het verbindt wat we al doen, wat we willen en wat we ambiëren met het voortgezet onderwijs. Het vult in wat wij als VO-sector kunnen doen om de motie-Hamer te concretiseren en de daarin gestelde ambitie beter in het vizier te krijgen. We leggen aan u voor: de VO-Investeringsagenda voor de periode 2011-2015, *Ruimte voor ieders talent*.

Deze Investeringsagenda is ons antwoord op de vraag hoe Nederland haar beschikbare talenten nog beter kan benutten. Ook nu al zetten VO-scholen zich hiervoor in, maar ze zitten soms klem binnen de bestaande kaders. Kaders die gevormd worden door traditie, beschikbare middelen en wet- en regelgeving. Om echt ruimte te geven aan ieders talent, moet zowel door het onderwijs als door de overheid een flinke stap gezet worden. Deze agenda laat zien hoe.

Ruimte voor ieders talent is tot stand gekomen door uitgebreid kennis te nemen van de veelheid aan onderzoeken die de laatste jaren zijn verschenen, door intensief beraad binnen de eigen sector, in verdiepende werksessies met schoolleiders, door gesprekken en versnellingsessies met diverse stakeholders en docenten en door een onderzoek onder ouders. Het resultaat van al deze sessies en gesprekken ligt nu voor: een vernieuwende visie op het voortgezet onderwijs die belemmeringen doorbreekt, echt ruimte geeft en doeltreffendheid bewerkstelligt. Vernieuwend is hoe wij als sector slimmer en doelmatiger gaan werken en hoe de sector daarover verantwoording zal afleggen. Wij realiseren ons ook dat dit binnen de huidige regelgeving en budgettaire kaders niet lukt.

Een Investeringsagenda dus, op macroniveau. Maar er is meer dan macro. Op schoolniveau hebben we een voorbeeld van een investeringsplan uitgewerkt: het plan van de fictieve VO-school *VO-Medius*, een school die de ambitie heeft de talenten van haar leerlingen optimaal te ontplooiën. Het opzetten van dit plan voor *VO-Medius* dient twee doelen: om onze stakeholders te laten zien wat onze ambitie is en om scholen voorbeelden van projecten te geven. Geen van bovenaf vastomlijnde en opgelegde plannen, maar een eigen investeringsplan van iedere school, zodat scholen kunnen aansluiten bij hun eigen ontwikkelfase en leerling-populatie. Het investeringsplan van *VO-Medius* is geen blauwdruk, maar een inspiratiebron. Docenten spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de investeringsplannen op schoolniveau. Zij zijn degenen die de specifieke omstandigheden van leerlingen het beste kunnen beoordelen en weten welke maatregelen eraan bijdragen dat leerlingen optimaal presteren.

Wij bieden u een uitgebalanceerd voorstel aan, waarmee wij als VO-sector zelf flink gaan investeren in het vernieuwen en verbeteren van ons onderwijs en Nederland een impuls te geven voor haar ambitie als kennismaatschappij in de mondiale top vijf. Naast de middelen die de VO-sector nu al inzet voor het verder ontwikkelen van maatwerk, is er voor de komende vijf jaar € 1 miljard extra nodig. Ook moet een aantal beklemmende regels geschrapt worden, zodat elke school kan worden ingericht op een manier die recht doet aan hún leerling-populatie. We vragen concreet om elf wetswijzigingen.

Als de Rijksoverheid bereid is om deze ruimte in de regelgeving te bieden en eenmalig € 500 miljoen investeert, zal de sector zelf de resterende € 500 miljoen investeren. Waar mogelijk zullen de scholen dit doen vanuit overreserves. Scholen die dit niet kunnen, zetten de extra investeringen in vanuit de eigen begroting of vanuit een lening. Dit is uiteraard alleen mogelijk als de sector niet gekort wordt op het budget.

Na uw reactie zijn wij aan zet. De VO-sector wil met *Ruimte voor ieders talent* haar bijdrage leveren aan de ambitie het Nederlandse onderwijs tot de mondiale top vijf te laten behoren en, via die weg, werken aan het economisch herstel én de toekomst van Nederland.

Sjoerd Slagter
Voorzitter VO-raad
maart 2010

Managementsamenvatting

Wat gaan we doen?

Investeren in het talent van **iedere** leerling op **elke** school. Het lijkt zo vanzelfsprekend. Toch blijkt dat dit in de praktijk lastig te realiseren is. Het onderwijs heeft te maken met een leerlingpopulatie die in toenemende mate complex en heterogeen van samenstelling is: het aantal zorgleerlingen is de afgelopen jaren explosief gestegen, leerlingen groeien op in een multiculturele samenleving, leerlingen vragen steeds meer om digitalisering van dagelijkse bezigheden. Daardoor wordt het nog belangrijker het onderwijs toe te spitsen op de leerbehoeften van de individuele leerling om daarmee een optimale prestatie mogelijk te maken. Binnen het huidige voortgezet onderwijs is de ruimte om recht te doen aan ieders talent nog niet groot genoeg. Daarom willen wij als VO-sector de komende jaren verder investeren in de talentontwikkeling van leerlingen.

Waarom?

Onderwijs is van groot belang voor de kenniseconomie van Nederland. Uit onderzoek blijkt dat onderwijsinvesteringen zich voor de hele maatschappij uitbetalen: het welvaartsniveau stijgt en de kans op werkloosheid daalt. Benutting van talent is daarom voor de economie een niet te onderschatten factor. Daarnaast heeft een betere benutting van talent effect in tal van andere maatschappelijke sectoren: meer opleiding leidt tot een betere gezondheid, hogere maatschappelijke betrokkenheid en participatie en een lagere deelname aan criminele activiteiten. Jeugdproblematiek vermindert en maatschappelijke overlast neemt af.

Door slimmer organiseren en inrichten van het onderwijs, op manieren die nu nog niet mogelijk zijn, leidt de benutting van talent in het onderwijs tot meer diploma's, betere studiekeuzes, minder uitval, kortere verblijfsduren, betere doorstroom naar vervolgopleiding of arbeidsmarkt en vermindering van afstroom. Verbetering op deze punten kan de maatschappij naar schatting € 5,7 tot € 7 miljard per jaar besparen. Benutting van talent gaat ook over verdieping en verbreding van vaardigheden op sociaal, digitaal en onderzoekend vlak. Vaardigheden die leerlingen voorbereiden op een constructieve bijdrage aan de samenleving.

*Onze bijdrage aan Nederland als krachtige kennismaatschappij, zien wij als volgt: We streven naar **betere benutting van de talenten van iedere leerling door meer maatwerk** aan te bieden en vragen hiervoor **verruiming van regelvrijheid** voor scholen om **flexibilisering in proces en organisatie** aan te kunnen brengen. Hiermee bereiken we dat leerlingen met een **gemiddeld hogere kwalificatiegraad** toetreden tot de arbeidsmarkt, waarmee Nederland opgestuwd wordt als **kennisland**. De neveneffecten van de inspanningen van de VO-sector zijn een **aanzienlijke besparing van kosten in andere maatschappelijke sectoren en een hogere economische groei**.*

Hoe?

In tal van activiteiten wordt de komende jaren geïnvesteerd. Zo blijven we investeren in activiteiten die we nu al ontplooiën om recht te doen aan verschillen tussen leerlingen. Activiteiten als de VM2-trajecten en het project Stimulering Loopbaanoriëntatie en -begeleiding. Dergelijke activiteiten willen we versnellen, versterken en verdiepen. Daarnaast willen we onderdelen van onderwijs op andere manieren organiseren. We willen mogelijkheden zoeken om af te stappen van traditionele inrichting van de school. Zowel organisatorisch, als onderwijskundig en infrastructuur. Voorbeelden hiervan zijn het loslaten van een verplichte duur van een opleiding en van het al te vanzelfsprekende jaarklassensysteem, het mogelijk maken van verschillende vormen van diplomering en het flexibiliseren van schooltijden en van de profielstructuur. Daarnaast willen we programma's op maat creëren, zoals deficiëntieprogramma's en huiswerkbegeleiding, maar ook verdiepingsprogramma's en een gemengde leerweg VO-vervolgonderwijs. Met al deze maatregelen kunnen we meer maatwerk voor leerlingen mogelijk maken. Ook ouders en andere partners in het onderwijs achten het van belang dergelijke begeleiding vorm te geven om leerprestaties van leerlingen te optimaliseren. Een belangrijk aandachtspunt is verder de samenwerking van de VO-sector met scholen voor primair onderwijs en met instellingen voor vervolgonderwijs. Deze samenwerking verder intensiveren is van belang om de doorlopende leerlijn te verbeteren. Minder leerlingen zullen uitvallen als de onderwijssectoren beter op elkaar aansluiten.

In samenhang leiden deze activiteiten tot het realiseren van meer maatwerk en wordt meer recht gedaan aan de specifieke (ontwikkel)behoefte van de heterogene leerling-populatie. Op elke school wordt de keuze gemaakt welke activiteiten het beste passen bij de school en de leerlingen.

Wat is daar voor nodig?

Om deze activiteiten uit te kunnen voeren, hebben scholen meer bewegingsruimte nodig. Door flexibilisering en aanpassing van onderdelen van wet- en regelgeving kunnen vernieuwende vormen van onderwijs mogelijk worden gemaakt die beter aansluiten bij de behoeften van leerlingen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om regelingen rondom schooltijden, opleidingsduur en de aansluiting met aanleverend en afnemend onderwijs.

Daarnaast vraagt maatwerk in het onderwijs om aanpassingen in de organisatie en werkwijze binnen de school. De houding van schoolleiders en docenten is hierin essentieel. Schoolleiders moeten in staat zijn van scholen 'lerende organisaties' te maken. Van docenten vereist het dat zij de verschillen tussen leerlingen, in bijvoorbeeld leerstijlen, kunnen herkennen en beoordelen en dat zij over een scala aan doceerstijlen beschikken om recht te doen aan deze verschillen. Docenten beheersen diverse didactische en pedagogische onderwijstechnieken die nodig zijn om variëteit in onderwijsaanbod en begeleiding mogelijk te maken.

Concrete investeringen zijn nodig om deze activiteiten te realiseren. Wij zijn van mening dat dit plan investeringen vraagt zowel vanuit de sector als vanuit de overheid. Om een forse impuls te geven aan de benutting van talent, is er de komende vijf jaar in totaal € 1 miljard extra nodig. Hiervan zullen wij als VO-sector de helft voor eigen rekening nemen vanuit overreserves, vanuit de eigen begroting of vanuit een lening. Van het Rijk wordt gevraagd eenmalig € 500 miljoen extra te investeren, verspreid over vijf jaar.

Duidelijk is dat wij als sector zelf aan zet zijn om de talenten van onze leerlingen verder optimaal te ontplooiën. Wij nemen deze taak graag op ons. Daarmee dragen wij bij aan een betere samenleving en de toekomst van Nederland.

Tot slot

Om onze ideeën te concretiseren hebben we op schoolniveau een investeringsplan uitgewerkt: het plan van de fictieve VO-school '*VO-Medius*'. Dit plan is beschikbaar als bijlage bij de VO-Investeringsagenda.



1

Het voortgezet onderwijs in Nederland anno 2010

Dit hoofdstuk beschrijft het voortgezet onderwijs in Nederland van macroperspectief tot microperspectief, aan de hand van diverse onderzoeken die de afgelopen jaren gepubliceerd zijn en de kennis die daarin is opgedaan.

1.1 De toekomst van Nederland

De Kennisinvesteringsagenda (KIA), onderdeel van het Innovatieplatform, beschrijft in een jaarlijkse publicatie de vorderingen van Nederland om tot de meest concurrerende economieën te behoren. In de recent uitgebrachte 'foto' van de Nederlandse vorderingen laat KIA zien dat het niet goed gaat met deze ambitie. Hoewel de uitgangspositie van Nederland goed is, verliezen we steeds meer terrein. Waar de situatie vorig jaar al als zorgelijk gekenmerkt is, neemt de achterstand ten aanzien van de gestelde doelen toe én lopen de vorderingen van andere landen op.

"De mondiale crises zijn zeker geen reden om nu pas op de plaats te maken. Ze versnellen de al langer gaande structurele ontwikkeling in de wereldeconomie, een economie waar het belang van kennis alsmaar belangrijker wordt, waar nieuwe grootmachten zich aandienen. (...)

Om resultaten te boeken moet juist door de partijen binnen het onderwijsveld zelf actie ondernomen worden. Deze partijen zullen invulling moeten geven aan diverse maatregelen om onder andere meer (top)docenten voor de klas te krijgen, meer maatwerk te kunnen leveren en een leergierige cultuur te stimuleren. Om deze maatregelen te kunnen effectueren, hebben verschillende partijen in het onderwijsveld – en gezien de scharnierfunctie van het VO in het bijzonder binnen deze sector – in de komende jaren extra ondersteuning nodig vanuit de rijksoverheid." (KIA, 2010)

De OESO erkent in haar recente rapport 'The high cost of low educational performance' (2010) de complexiteit van onderwijshervormingen en benadrukt ook het belang ervan. Niet hervormen impliceert dat grote welvaartsstijgingen uit zullen blijven.

"While many nations express a commitment to improved educational quality, education often slips down on the policy agenda. Because the benefits of educational investments are seen only in the future, it is possible to underestimate the value and the importance of improvements." (OESO, 2010)

In 2007 heeft de Nationale Denktank berekend dat de knelpunten in ons onderwijssysteem de Nederlandse maatschappij jaarlijks € 7 miljard kosten. Het grootste gedeelte van dit bedrag wordt toegeschreven aan de onderbenutting van de capaciteiten van leerlingen. Deze onderbenutting ontstaat onder meer door verkeerde studiekeuze, te hoge uitval, afstroom en een niet-optimale doorstroom naar vervolgopleiding of arbeidsmarkt.

1.2 Ontwikkelpunten van het voortgezet onderwijs

In diverse beleidsdocumenten (verschenen in de periode van 2007 tot heden) zien we de ontwikkelpunten en prioriteiten voor het Nederlandse voortgezet onderwijs duidelijk geschetst. De Kwaliteitsagenda VO van staatssecretaris Van Bijsterveldt, de sectoragenda van de VO-raad, de Onderwijsbegroting van het kabinet, de Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs zijn het grotendeels eens. Ook 'de Onderwijsagenda' van De Volkskrant, gepubliceerd eind 2009, sluit aan bij de gestelde prioriteiten in de beleidsdocumenten, ondanks een andere oorsprong. De thema's in de Onderwijsagenda zijn gekozen door een panel van deskundigen, aangevoerd door wetenschapper Robbert Dijkgraaf. De thema's zijn aangescherpt op basis van uitgebrachte stemmen op stellingen door geïnteresseerden (met name docenten).

Wanneer we de ontwikkelpunten en prioriteiten uit deze documenten clusteren, komen we tot de volgende thema's:

- I. hernieuwde focus op onderwijsinhoud en het innoveren van onderwijs;
- II. passende kwalificaties en onderbenutting van talent op alle niveaus;
- III. burgerschap;
- IV. versterken van de rol van de leraar;
- V. bekostiging en verantwoording.

Naar de problematiek behorend bij deze thema's, is de laatste jaren veel onderzoek gedaan. De diverse onderzoeken worden in onderstaand overzicht kort beschreven.

I. **Hernieuwde focus op onderwijsinhoud en het innoveren van onderwijs**

De expertgroep ***Doorlopende Leerlijnen Taal en Rekenen*** (Commissie Meijerink) introduceert in het rapport 'Over de drempels met taal en rekenen' (januari 2008) referentieniveaus wat een leerling op een bepaald niveau moet beheersen qua taal en rekenen. Op deze manier is vastgelegd wat een leerling moet kunnen in het vervolgonderwijs en/of de samenleving. Het definitieve referentiekader taal en rekenen is oktober 2009 naar de Tweede Kamer gestuurd.

Het Cito heeft in december 2008 in het rapport 'Het schoolexamen in het VO' geconcludeerd dat de vakinhoudelijke en toetstechnische **kwaliteit van het school-examen** op de overgrote meerderheid van de scholen in orde is. Op onderdelen is verbetering mogelijk.

In het kader van het **parlementair onderzoek Onderwijsvernieuwingen** heeft de Commissie Dijsselbloem in haar rapport enkele fundamentele conclusies over het onderwijsbeleid van de afgelopen jaren getrokken (Tijd voor onderwijs, februari 2008). Daarbij doet de commissie verschillende aanbevelingen, onder meer over een heldere scheiding van 'het wat' (verantwoordelijkheid van de overheid) en 'het hoe' (verantwoordelijkheid van de sector).

Wikiwijs is één van de zes programmalijnen van de Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs. Met Wikiwijs wil OCW scholen en leraren stimuleren om de **mogelijkheden van ICT** beter te benutten. Het is een platform voor docenten om open, digitaal leermateriaal te kunnen vinden, gebruiken en te bewerken. De komende jaren moet Wikiwijs zich gaan ontwikkelen tot een plek waar leermateriaal voor ieder leerjaar in het gehele onderwijsstelsel beschikbaar is (Programmaplan Wikiwijs, 2009). De VO-raad is verantwoordelijk voor de realisatie en de kwaliteit van VO-content op Wikiwijs. De **open leermaterialenbank** van de VO-raad, onderdeel van het Innovatieplatform-VO, is hiervoor het startpunt. Het doel van het Innovatieplatform-VO is 'het optimaliseren van het onderwijs op basis van actuele inzichten over leren en onderwijzen, door gebruik te maken van eigentijdse technologische mogelijkheden, rekening houdend met het lerarentekort'.

Door de sector is in 2003 het **Technasium** ontworpen: een formule voor bètaonderwijs in het HAVO en VWO. Met een start in schooljaar 2005/2006 en een substantiële groei sindsdien, hebben momenteel 41 scholen het predikaat Technasium en zijn 19 andere scholen bezig met de voorbereidingen het predikaat te verwerven. In schooljaar 2008/2009 is het Vakcollege van start gegaan, om meer praktijkgericht onderwijs aan te bieden aan jongeren die graag met hun handen werken. Het Vakcollege biedt een leerroute aan binnen het VMBO en het MBO.

Intersectorale samenwerking is in beide initiatieven, zowel het Technasium als het Vakcollege, een belangrijk aspect. Binnen het Vakcollege is de doorlopende leerlijn en het voorkomen van uitval bij de sectorovergang met name van belang. Bij het Technasium is de samenwerking met het vervolgonderwijs vooral gericht op de oriëntatie op loopbaan en vervolgonderwijs.

In ons project "Durven, delen, doen" delen scholen uit het voorgezet onderwijs sinds een aantal jaar kennis en ervaringen over innovaties, en worden innovaties ondersteund en gewaarborgd met **praktijkgericht onderzoek**.

De **InnovatieImpuls Onderwijs** is een project dat wordt uitgevoerd door SBO in samenwerking van Stichting Nederland Kennisland, in opdracht van het Ministerie van OCW. De InnovatieImpuls biedt, naast financiële middelen, intensieve ondersteuning aan scholen bij de ontwikkeling en uitwerking van vernieuwende initiatieven om om te gaan met de vergrijzingsdruk.

II. Passende kwalificaties en onderbenutting van talent op alle niveaus

In internationaal opzicht moeten Nederlandse leerlingen relatief vroeg een VO-opleiding kiezen. Hoewel het kabinet geprobeerd heeft het huidige stelsel flexibeler te maken, blijkt uit onderzoek van RegioPlan (2008) dat er in de praktijk nog steeds belemmeringen bestaan. Door deze belemmeringen op schoolniveau, kunnen leerlingen soms onvoldoende gebruik maken van de mogelijkheden om over te stappen op een andere richting of niveau. De Onderwijsraad pleit in haar recente rapport niet voor een algeheel uitstel van het **selectiemoment**. Wel pleit de raad voor onder andere maatwerk, een minder strikte scheiding van algemeen vormend en beroepsonderwijs en gemengde brugklassen (Vroeg of laat, 2010).

Een onderzoek in opdracht van de Citogroep uit 2004 beschrijft de ontwikkeling dat consumenten onderling meer van elkaar zijn gaan verschillen door individualisering en meer nadruk op keuzemogelijkheden. Om hierop in te spelen, proberen aanbieders van producten en diensten, zoveel mogelijk aan te sluiten bij individuele behoeften en wensen van die consument. De frictie die ontstaat door meer maatwerk aan de ene kant en de efficiëntie van massaproductie aan de andere kant hebben bij de productie van goederen en diensten geleid tot diverse innovaties. Dit **'massa-maatwerk'**¹ is ook in het onderwijs relevant en terug te zien in bijvoorbeeld scholen met een bijzonder sport-, cultureel of techniek-aanbod of een zeer vernieuwend onderwijs-concept. Voorbeelden van deze scholen zijn de LOOT-scholen die topsporters helpen een sportcarrière te combineren met het volgen van onderwijs, Technasia die een duidelijk bètaprofiel aanbieden in het HAVO en VWO, cultuurprofiel scholen die dans en/of drama aanbieden of voorbereiden op het HBO-kunstonderwijs en scholen die tweetalig onderwijs aanbieden. Uit het onderzoek van de Citogroep blijkt echter dat scholen die bewegen in de richting van massa-maatwerk wrijving ervaren met de standaardproducten en -diensten die de omgeving aanbiedt, zoals in de huisvesting, financiering, regelgeving en de centrale examens (Citogroep, Wat scholen beweegt, 2004).

De Stichting Platforms VMBO pleit in het rapport 'VMBO Herkend' onder andere voor **flexibele programma's op maat** in het VMBO. Uit het onderzoek blijkt dat docenten en management tevreden zijn over het VMBO, maar dat extra ontwikkeling ten aanzien van een aantal punten nodig is. Dit betreft onder andere een

optimalisering van de doorstroom VMBO-MBO en oriëntatie op sectoren, opleidingen en beroepen op basis van actuele programma's.

Begin november 2009 hebben staatssecretaris Dijkema en staatssecretaris Van Bijsterveldt een brief naar de Tweede Kamer gestuurd over de nieuwe koers van **Passend Onderwijs**. De aanleiding van het bepalen van een nieuwe koers is dat de resultaten van de huidige manier van zorg voor leerlingen die dat nodig hebben tegenvalt. Met de nieuwe koers worden leerlingen zoveel mogelijk binnen het reguliere onderwijs gehouden. Besturen zijn verplicht een zo goed mogelijk zorgaanbod te leveren. Daarnaast moet het geld en de moeite die wordt gestoken in Passend onderwijs zichtbaar rendement opleveren en dient de inzet van middelen in de klas transparant te zijn. In januari 2010 hebben de staatssecretarissen per brief aangegeven het implementatietraject voor de zomer openbaar te maken. De sectorraden hebben in februari 2010 aangegeven de inzet en de koers van de staatssecretarissen te steunen. Hoewel de invoeringsdatum door de val van het kabinet formeel op losse schroeven is komen te staan, lijkt het streven nog steeds om de zorgplicht per 1 augustus 2012 in te voeren.

Met het actieplan 'Aanval op schooluitval' wordt geprobeerd **voortijdig schoolverlaten** in alle divisies van het voortgezet onderwijs tegen te gaan. Schooluitval wordt als een te bestrijden 'kwaad' beschouwd, omdat door schooluitval talent onderontwikkeld blijft en (mede daardoor) de economische benutting van dat talent achterblijft. Naast voor de jongere zelf, is dat ook voor de maatschappij problematisch: **onderbenutting van talent** leidt naast voortijdig schoolverlaten en afstroom ook tot een verhoogd beroep op de verzorgingsarrangementen én tot een kleinere draagkracht voor diezelfde arrangementen, zo stelt In 't Veld in het rapport 'Kosten en baten van voortijdig schoolverlaten' (2006).

Te veel jongeren ondervinden problemen in hun leerloopbaan, waardoor ze voortijdig stoppen met hun opleiding en geen startkwalificatie halen. Dit sluit aan bij de lopende discussie tussen VO-raad en het ministerie van OCW. Over de problemen in de aansluiting van VMBO-tl op MBO en HAVO heeft de VO-raad in februari 2010 onder andere geadviseerd het **doorstroomrendement** in kaart te brengen, gekoppeld aan een 'intake- en terugkoppelingstoel'² op leerlingniveau en de oriëntatie op vervolgonderwijs te verstevigen. Een gedeelde verantwoordelijkheid van toeleverende en ontvangende scholen bij het realiseren van een goede aansluiting is in dit advies het uitgangspunt. Het gebrek aan contact wordt door VMBO-tl-afdelingen veelvuldig als knelpunt aangegeven.

In het HBO is binnen twee jaar bijna veertig procent van de leerlingen uitgevallen of van studierichting veranderd. Oorzaken hiervoor zijn een verkeerde studiekeuze doordat de opleiding niet aan de verwachtingen voldoet, deficiënties in de

vooropleiding, of een te grote overgang vanuit een meer schoolse omgeving (HBO-raad, Kwaliteit als opdracht, 2009). **Oriëntatie op loopbaan en beroep** is in dit kader bijzonder belangrijk, zo vindt ook de VO-raad. Met het Project Stimulering Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) proberen we hieraan bij te dragen. Specifiek gericht op de groep **'overbelaste' jongeren** is het rapport 'Vertrouwen in de school' van de WRR (2009). De WRR beveelt onder meer om meer structuur en verbondenheid te bieden, heterogeniteit in het onderwijs te verminderen en het vmbo te verlengen.

III. Burgerschap

Eén van de doelen van het voortgezet onderwijs is jongeren voorbereiden op het functioneren in de maatschappij. Sinds 2006 hebben scholen de taak actief burgerschap en de sociale integratie van leerlingen te bevorderen. De **maatschappelijke stage** die wettelijk wordt ingevoerd in schooljaar 2011/2012 is een instrument daarvoor. Uit het Project Stimulering LOB blijkt tevens dat de ervaringen die een leerling opdoet via de maatschappelijke stage bruikbaar zijn voor de oriëntatie op loopbaan en beroep, door in reflectie nader stil te staan bij wat een leerling motiveert, kan en wil.

Dat deze **burgerschapsvorming** niet direct een eenvoudige taak is, blijkt uit een recent onderzoek van Motivaction. Jongeren van nu zijn gericht op uiterlijk, merken, netwerken en kicks. Daarnaast zijn ze niet spaarzaam, weinig betrokken, niet milieubewust en niet geduldig. Ouders daarentegen hebben het beste met hun kinderen voor, zijn bezorgd en leren kinderen voor zichzelf op te komen, maar ze zijn niet streng voor hun kinderen en hebben te weinig tijd (De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders, 2009).

IV. Versterken van de rol van de leraar

Om meer zicht te krijgen op de **opvattingen van leraren** in het voortgezet onderwijs heeft het Sociaal Cultureel Planbureau onderzoek gedaan naar de manier waarop leraren in hun werk staan, wat zij van hun collega's en de schoolleiding vinden en hoe zij oordelen over de kwaliteit van het onderwijs. Ook is aandacht besteed aan de ontwikkelingen in de kwalificatiestructuur in het onderwijs en de grote variëteit in opleidingsachtergronden en werkwijzen van leraren die daar het resultaat van zijn (Gelukkig voor de klas? Leraren voortgezet onderwijs over hun werk, 2009).

De Commissie Leraren beveelt aan om via een betere beloning, een sterker beroep en een professionelere school te komen tot een **aantrekkelijker beroep van de leraar** en daarmee het verwachte lerarentekort aan te pakken (LeerKracht!, 2007).

De VO-sector heeft op dit advies ingespeeld door NiME op te richten: het Nederlands

instituut voor Masters in Educatie. NiME biedt verschillende topopleidingen aan, zoals HBO- en WO-masters en PhD-trajecten en voorziet daarmee in de behoefte van docenten om een academische titel te kunnen halen, om het individuele talent van leraren verder te ontwikkelen en om de VO-sector meer status te geven. Het rapport van de Commissie Onderwijstijd geeft, naast advies voor de hoogte van de urennorm, ook advies over de wijze van invulling van de norm en geeft op die manier **meer ruimte aan schoolleiders en docenten**. Het oppakken van deze ruimte draagt bij aan de aantrekkelijkheid van het beroep (De waarde van een norm, 2008).

De Onderwijsraad gaat in op de **ruimte voor het inzetten van personeel**. Hoewel scholen op dit gebied veel ruimte hebben om te bepalen wat zij willen, is er een aantal cao-afspraken dat deze ruimte inperkt. Ook de sterke gelijkheidscultuur in het onderwijs, waarbinnen geldt: 'iedere docent doet hetzelfde, ieder kan hetzelfde en ieder verdient hetzelfde', maakt het moeilijk om verschillen tussen onderwijs-personeel te benutten (Naar doelmatiger onderwijs, 2009).

V. Bekostiging en verantwoording

Het functioneren van de gedeelde **verantwoordelijkheid voor huisvesting** tussen VO-scholen en gemeenten is recent in kaart gebracht door Regioplan Beleids-onderzoek (Onderzoek huisvesting voortgezet onderwijs, 2009). Het onderzoek laat de voor- en nadelen van de huidige systematiek zien en heeft de mate van draagvlak voor geschikte alternatieven geïnventariseerd.

De Commissie Don heeft het **vermogensbeheer van onderwijsinstellingen** en de optimale financieringsstructuur van onderwijsinstellingen onderzocht (Financieel beleid van onderwijsinstellingen, 2009). De commissie stelde vast dat vele onderwijsinstellingen, met name in het PO en VO, op financieel gebied overmatig voorzichtig zijn, waardoor er sprake is van hoge overreserves. De financiële deskundigheid bij een aantal VO-instellingen zou versterkt moeten worden en belemmeringen voor efficiënte bedrijfsvoering weggenomen. Deze bevindingen sluiten aan bij de bevindingen van de Inspectie van het Onderwijs (Vermogenspositie van besturen in het VO, 2009). De Inspectie is van mening dat veel scholen een te voorzichtig financieel beleid voeren, wat leidt tot overschotten op de lopende begroting. Gezien de heterogeniteit binnen de sector zijn de huidige – weliswaar ruime – signaleringsgrenzen opportuun.

Over het versterken van het **doelmatigheidsbesef in het onderwijs** is recent door de Onderwijsraad een advies uitgebracht (Naar doelmatiger onderwijs, 2009).

De Onderwijsraad concludeert dat doelmatig werken nog geen gemeengoed is in het onderwijs. Er is weinig inzage in de kosten waardoor men vaak niet weet of men

doelmatig werkt; de cultuur is er nog niet naar. Benchmarking zou kunnen bijdragen aan de realisatie van doelmatigheid.

Naar de evenredigheid van de **inzet van management en leidinggevenden** binnen het budget van onderwijsinstellingen, heeft de VO-raad in 2007 onderzoek laten doen door ECORYS. Hoewel de samenleving en de politiek er soms anders tegenaan kijkt, blijkt uit dit onderzoek dat er niet systematisch te veel management aanwezig is in het voortgezet onderwijs (Overhead of onderwijs, 2007).

De **Code goed onderwijsbestuur** in het voortgezet onderwijs is door de leden van de VO-raad in 2008 vastgesteld en beschrijft de wijze waarop de leden van de VO-raad invulling geven aan het bestuur van hun instellingen. In het project **Vensters voor Verantwoording** maken scholen in het voortgezet onderwijs afspraken op welke wijze zij hun schoolprestaties presenteren en vergelijken met andere scholen. Op een landelijke website worden de schoolgegevens over kwaliteit en sfeer naast elkaar gezet. Vensters voor Verantwoording is een initiatief van de VO-sector. Doel van het project is dat de gegevens gebruikt worden voor de horizontale dialoog met ouders en andere betrokkenen rond de school.

Op **zeer zwakke scholen** houdt de Inspectie van het Onderwijs geïntensiveerd toezicht. Een afdeling krijgt het oordeel 'zeer zwak' als de opbrengsten en enkele cruciale indicatoren van het onderwijsleerproces onvoldoende zijn. Eind 2009 vielen 22 afdelingen van VO-scholen in de categorie zeer zwak. De Inspectie heeft ongeveer 250 VO-scholen beoordeeld als risicovol. Om zeer zwakke scholen te ondersteunen hebben de VO-raad en de AOC Raad het steunpunt Zeer Zwakke Scholen-VO (ZZS-VO) opgericht. Een zeer zwakke school krijgt maximaal twee jaar de tijd om de kwaliteit weer op een aanvaardbaar niveau te brengen.

De **maatschappelijke effecten van het onderwijs** zijn door het CPB in kaart gebracht (Memorandum 177, 2007). Uit het onderzoek blijkt dat investeringen in het onderwijs niet alleen een positief effect hebben voor de individuele deelnemer, maar tevens op de algehele economie. TNO concludeert in het rapport Kennis als economische motor (2009) dat bezuinigingen weliswaar leiden tot goedkoper onderwijs, maar ook gevolgen hebben voor de periferie. De stad waar een universiteit of hogeschool zich bevindt, is samen met het daar gehuisveste bedrijfsleven afhankelijk van het hoger onderwijs. Voorts geeft het onderzoek van TNO aan dat naarmate het onderwijs beter wordt, de arbeidsproductiviteit toeneemt, hetgeen de economie ten goede komt.

- 1 Citogroep, Wat scholen beweegt (2004): *'De term verwijst naar manieren van produceren die de efficiëntie van massaproductie verenigen met een grote heterogeniteit in eindproducten, zodat meer maatwerk aan klanten geboden kan worden.'*
- 2 Een voorbeeld van een dergelijke tool is de Startmonitor die is ontwikkeld door ResearchNed om de keuze en de 'landing' van studenten in het vervolgonderwijs te volgen. In deze monitor worden studenten gevolgd vanaf de start van hun opleiding tot het einde van het eerste studiejaar (of het moment van uitval).



2

Nederland als krachtige kennismaatschappij

Ons land staat aan de vooravond van diverse, grote uitdagingen. Enerzijds de uitdaging om voor de noodzakelijke bezuinigingen op de overheidsfinanciën niet 'met de kaasschaaf' een oplossing te vinden, maar op basis van beleidskeuzes. Anderzijds de ambitie om het Nederlandse onderwijs tot de mondiale top vijf te laten behoren. Dit hoofdstuk verbindt deze uitdagingen door een antwoord te geven op de vraag wat wij, de VO-sector, kunnen doen om bij te dragen aan de toekomst van Nederland.

Kennismaatschappij

De VO-sector speelt een belangrijke rol in de verdere ontwikkeling van Nederland tot een krachtige kennismaatschappij. Het recente OESO-rapport *The high cost of low educational performance* (2010) laat geen onduidelijkheid bestaan over de opbrengsten van een verhoging van de onderwijsopbrengsten. OESO laat zien wat de toename is van het Bruto Binnenlands Product (BBP) wanneer een land de PISA-score van het hoogst scorende land behaalt (Finland). Voor Nederland zou dit een jaarlijkse extra groei van de economie van 0,29 procent betekenen³. Naast deze substantiële bijdrage levert een gerichte investering in onderwijs aanzienlijke besparingen op, op diverse maatschappelijke terreinen zoals justitie, sociale zaken en jeugdzorg. Uit onderzoek blijkt dat meer onderwijs – een jaar extra onderwijs – zorgt voor onder andere een lagere deelname aan criminele activiteiten (CPB, 2007). Schooluitval en onderbenutting van talent leiden tot een groter beroep op de welvaartsstaat en tot een kleiner draagvlak voor de verzorgingsarrangementen in die welvaartsstaat (In 't Veld, 2006). Om te komen tot die krachtige kennismaatschappij biedt de VO-sector in deze Investeringsagenda oplossingen voor de onderwijsuitdagingen van de 21e eeuw.

Talent

Het onderwijs heeft te maken met een leerlingpopulatie die in toenemende mate complex en heterogeen van samenstelling is. Scholen en docenten worden in hun dagelijkse praktijk geconfronteerd met leerlingen die een verschillende aanpak en begeleiding nodig hebben om een optimale prestatie te leveren. De grootste uitdaging voor het onderwijs zien wij in het optimaal benutten van het talent van al deze verschillende leerlingen. Met talent bedoelen wij de – potentiële – capaciteiten van ieder kind, op ieder niveau, in ieder leerjaar. Met het optimaal benutten van ieders talent kunnen we niet alleen veel winnen voor de leerling, maar ook voor het maatschappelijk rendement (CPB, 2007). Gevarieerde en

geïndividualiseerde vormen van onderwijs, oftewel massa-maatwerk, is hiervoor een vereiste. Daarover zijn ook ouders en stakeholders het eens. Met massa-maatwerk in het voortgezet onderwijs kunnen we het ontplooiingsproces van leerlingen optimaliseren.

Ruimte

Het optimaal benutten van ieders talent vereist wel het een en ander. Van docenten vereist het dat zij de verschillen die zij tegenkomen, in bijvoorbeeld leerstijlen van leerlingen, kunnen herkennen en beoordelen en dat zij over een scala aan docerestijlen beschikken om recht te doen aan deze verschillen. Voor scholen betekent het dat zij op dit moment, gegeven de huidige wet- en regelgeving, de financiën en de organisatorische keuzes die historisch gemaakt zijn, voortdurend de afweging moeten maken hoe ze de leerlingen groeperen en welk onderwijsaanbod ze deze groepen bieden. Om de talenten van een heterogene leerling-populatie optimaal te benutten, hebben scholen echter méér ruimte nodig. Meer variëteit in onderwijsaanbod en begeleiding en de ruimte om dat te kunnen organiseren. 'Ruimte' is extra aandacht van de school voor de talenten van al hun verschillende leerlingen. Om deze extra aandacht aan leerlingen te geven, hebben scholen meer bewegingsruimte nodig. 'Ruimte' is dus ook een verruiming van de regelvrijheid voor scholen om flexibilisering in het onderwijsproces en de schoolorganisatie aan te brengen. Daarvoor moeten beklemmende regels geschrapt worden. Met meer ruimte kunnen scholen het pedagogisch-didactisch ondernemerschap van de eigen school optimaliseren, meer maatwerk ontwikkelen en daarmee meer recht doen aan de specifieke (ontwikkel)behoeften van heterogene leerling-populatie. Hoewel doorlopende leerlijnen reeds decennia lang onderwerp van gesprek zijn, treden er bij sectorovergangen nog steeds discrepanties op in de continuïteit van aanpak en begeleiding. Daardoor vinden er voortdurend selectiemechanismen plaats en ontstaat er rendementsverlies. Dit rendementsverlies ontstaat wanneer er keuzes worden gemaakt op grond van verwachtingen van (de prestaties van) een leerling of een school(soort), die niet tot het beoogde resultaat leiden. Om de negatieve effecten die bij sectorovergangen kunnen ontstaan te minimaliseren, moet er meer ruimte zijn om samen te werken én moet er aan die samenwerking meer aandacht besteed worden. Dit moeten wij als VO-sector in onze scharnierpositie oppakken, tezamen met de andere onderwijssectoren.

Verantwoording

Verruiming van de regelvrijheid van scholen vereist ons inziens dat scholen meer verantwoording af moeten leggen over hun resultaten. De horizontale dialoog met

ouders, maar ook met andere belanghebbenden, moet hiertoe verder ontwikkeld worden, aansluitend bij het project Vensters voor Verantwoording. Vanzelfsprekend blijft ook het verticale toezicht van belang. Daarnaast zijn wij van mening dat wij als sector onze verantwoordelijkheid moeten tonen om aangesproken te worden op de toegevoegde waarde van ons onderwijs en begeleiding.

Doelmatigheid

Met meer ruimte kan de VO-sector slimmer werken en zichzelf slimmer organiseren, zowel binnen de individuele school als op stelselniveau. Daarmee kan de sector een doelmatigheidsslag slaan en de productiviteit verhogen. Met productiviteit bedoelen wij de 'outcome', de opbrengsten van het voortgezet onderwijs. Bijvoorbeeld meer diploma's, minder uitval, kortere verblijfsduren, minder *switchers* in het vervolgonderwijs, maar ook vaardigheden op sociaal, digitaal en onderzoekend vlak. We sluiten hiermee aan bij het rapport van de Onderwijsraad, 'Naar doelmatiger onderwijs' (2009). In dit rapport pleit de Onderwijsraad voor het versterken van het doelmatigheidsbesef van scholen. De Onderwijsraad erkent de grote hoeveelheid initiatieven van leraren en scholen om het onderwijs te vernieuwen en te verbeteren, maar geeft ook aan dat doelmatigheid daarbij weinig aandacht krijgt. Ook vernieuwingen aan de organisatorische kant van het onderwijs verdienen meer aandacht. Deze vorm van vernieuwing wordt nog te vaak over het hoofd gezien, terwijl het noodzakelijk is de schoolorganisatie mee te veranderen als er onderwijskundige veranderingen plaatsvinden op een school.

Kostenbesparingen voor de maatschappij

Capaciteiten van leerlingen beter benutten, levert de maatschappij grote besparingen op. Volgens verschillende berekeningen kosten knelpunten in het onderwijs rondom de onderbenutting van talent jaarlijks tussen € 5,7 en € 7 miljard (ROA, 2003; Nationale DenkTank, 2007). Betere studiekeuzes, minder uitval, betere doorstroom naar vervolgopleiding of arbeidsmarkt en vermindering van afstroom leiden ook in andere sectoren dan onderwijs tot kostenbesparingen. Onderzoek van het CPB (Memorandum 177, 2007) wijst uit dat mensen met meer opleiding meer verdienen, dat ze minder kans hebben om werkloos te worden, een betere gezondheid hebben en minder vaak in de criminaliteit terecht komen. Een hogere opleiding van de ouders leidt gemiddeld tot een hogere opleiding van het kind. Meer onderwijs zorgt daarnaast ook voor een hogere maatschappelijke betrokkenheid en participatie. Het is vanzelfsprekend dat de baten hiervan ook bij anderen dan de onderwijsdeelnemer zullen neerslaan.

De bijdrage van de VO-sector

Onze bijdrage aan Nederland als krachtige kennismaatschappij, zien wij als volgt:

We streven naar betere benutting van de talenten van iedere leerling door meer maatwerk aan te bieden en vragen hiervoor verruiming van regelvrijheid voor scholen om flexibilisering in proces en organisatie aan te kunnen brengen. Hiermee bereiken we dat leerlingen met een gemiddeld hogere kwalificatiegraad toetreden tot de arbeidsmarkt, waarmee Nederland opgestuwd wordt als kennisland. De neveneffecten van de inspanningen van de VO-sector zijn een aanzienlijke besparing van kosten in andere maatschappelijke sectoren en een hogere economische groei.

- 3 Deze extra jaarlijkse economische groei is het gevolg van het hogere opleidingsniveau dat de beroepsbevolking bereikt en gaat in na 20 jaar, waarbij wordt verondersteld dat in deze 20 jaar de verhoging van de PISA-score wordt bereikt. De totale waarde van deze extra economische groei is tot 2090 USD 1,225 biljoen, wat gelijk staat aan 177% van het huidige BBP (OECD, 2010).



A woman with long brown hair, wearing a light blue denim jacket, is focused on styling a client's hair. She is holding a white hair dryer in her right hand and a black curling iron in her left hand. The client's long, straight brown hair is visible in the foreground. The background shows a salon environment with a red door and other people. A large red semi-circle with the number '3' is overlaid on the right side of the image.

3

Benutting van talent in de dagelijkse praktijk

In dit hoofdstuk worden de lopende initiatieven van scholen in onze sector beschreven en de belemmeringen die zij daarbij ondervinden. Vervolgens wordt beschreven wat wij als sector nuttige ontwikkelingen vinden en welke ruimte we daarvoor nodig hebben.

3.1 Scholen besteden al aandacht aan talentontwikkeling

Scholen in het voortgezet onderwijs zijn al volop bezig met het bevorderen van individuele trajecten in het onderwijs. Op diverse manieren creëren onze scholen mogelijkheden om snelle leerlingen extra te stimuleren of leerlingen met een achterstand extra ondersteuning te bieden.

Op veel plekken bestaan er daarnaast intensieve contacten tussen scholen voor voortgezet onderwijs en de toeleverende scholen voor primair onderwijs. Deze contacten zijn erop gericht om de doorlopende leerlijn te verbeteren en vanuit het voortgezet onderwijs beter te kunnen aansluiten op het niveau waarop de leerling binnentreedt. Leerlingen die door welke oorzaak dan ook een ander tempo (willen) volgen dan dat van de groep, wordt binnen de organisatorische en budgettaire mogelijkheden de gelegenheid geboden om aansluiting te blijven vinden met de groep. Leerlingen die deficiënties hebben krijgen extra aandacht en begeleiding om binnen de geprogrammeerde opleidingsduur de eindtermen te kunnen behalen. Ouders vinden extra begeleiding een belangrijk instrument om leerprestaties te verbeteren. Voor leerlingen die een voorsprong in kennis hebben, of sneller kunnen dan het groepstempo, zoeken scholen naar mogelijkheden om te versnellen, te verbreden of te verdiepen. Met het oog op de doorstroming naar het vervolgonderwijs wordt getracht de oriëntatie op de keuzemogelijkheden zo vorm te geven en te begeleiden dat leerlingen zich ook in die aansluiting zo goed mogelijk ondersteund voelen.

Hoewel alle betrokkenen in het onderwijs zich met grote gedrevenheid inzetten om resultaten te halen, zien ze zich regelmatig geconfronteerd met een aantal belemmerende factoren. Deze factoren zijn in de huidige situatie gericht op een ordening op basis van een zekere mate van homogeniteit binnen het onderwijs en wijzen uit waarom tot dusverre, binnen de bestaande middelen en bestaande structuren, nog onvoldoende invulling gegeven kan worden aan maatwerk-ontwikkeling en talentontplooiing.

Belemmeringen bestaan op verschillende niveaus. Op schoolniveau zijn tradities en cultuur, maar vaak ook de infrastructurele inrichting van de school een

bemoeilijkende factor voor het bieden van maatwerk. Daarnaast werpt bijvoorbeeld ook sommige wet- en regelgeving een barrière op voor het omgaan met heterogeniteit op school.

In de volgende paragraaf worden voorbeelden van belemmeringen verder uitgewerkt. Hiermee wordt inzicht geboden in de vraagstukken die opgelost moeten worden voordat ieders talent benut kan worden.

3.2 Belemmeringen in de huidige situatie

De **organisatorische, onderwijskundige en de infrastructurale inrichting van scholen** heeft doorgaans een traditioneel karakter. Traditionele werkvormen en methoden die op veel scholen worden gebruikt, doen vaak geen recht aan differentiatie binnen klassen. Hoewel scholen hun eigen keuzes kunnen maken in het gebruik van dergelijke methoden, spelen verwachtingen van ouders en omgeving van de school een grote rol in de keuze van methoden. Innovatie en verandering worden vaak met een zeker argwaan benaderd, waardoor pionieren veel tijd en uitleg kost. Nog moeilijker te beïnvloeden voor een individuele school is het systeem van jaar-klassen en het groeperen van leerlingen op één niveau. Deze systemen hebben als uitgangspunt dat groepen relatief homogeen zijn en maken dat veel extra inspanning verricht moet worden om differentiatie te bewerkstelligen. Verder zorgt de soms gebrekkige programmatische aansluiting tussen opleidingen (bijvoorbeeld de aansluiting in wiskunde en talen bij de overgang van vmbo naar havo) ervoor dat vaak niet optimaal gebruik gemaakt wordt van opstroommogelijkheden.

Tenslotte heeft ook de traditionele inrichting van de school, namelijk vooral lokalen voor dertig leerlingen, invloed op de mogelijkheden voor maatwerk. Wanneer men op school voldoende recht wil doen aan de verschillen tussen leerlingen, dan is ook een flexibeler schoolgebouw noodzakelijk. De keuze met betrekking tot de huisvesting-infrastructuur is geen autonome verantwoordelijkheid van de schoolbesturen, maar wordt in belangrijke mate ingekaderd door gemeentelijke prioriteiten en opvattingen. We kunnen constateren dat deze keuzes landelijk gezien heel divers uitpakken.

Scholen worden ook geconfronteerd met **wet- en regelgeving** die flexibilisering van onderwijs belemmeren. Te denken valt bijvoorbeeld aan de duur van de opleiding. Deze is voor de verschillende onderwijssoorten vastgelegd. Sommige leerlingen hebben echter baat bij ofwel een versnelde voortgang ofwel een jaar extra, zonder daarmee een heel jaar over te moeten doen.

Ook de regelgeving rondom diploma's bevat een zekere rigiditeit en is niet toegespitst op benutting van talent. Zo zijn bijvoorbeeld gemengde diploma's niet

mogelijk, kan een herkansing alleen op een moment voor de zomervakantie kort na de uitslag van het schriftelijk examen en moet een leerling naar het volwassenenonderwijs om de mogelijkheid te hebben alleen die vakken over te doen waarvoor tijdens het examen een onvoldoende werd gescoord. Uit het onderzoek onder ouders blijkt dat zij het belangrijk vinden dat er op deze terreinen meer mogelijkheden geboden worden.

De strikte grens tussen het aanleverend en het afnemend onderwijs maakt dat diverse aansluitingsvraagstukken ontstaan en talent onderbenut blijft. Een groot percentage leerlingen maakt een verkeerde keuze met betrekking tot het VO of vervolgonderwijs. Met name de sectorovergang van VMBO naar MBO is problematisch, maar ook in het HBO is na twee jaar zo'n 40% van de leerlingen uitgevallen of van opleiding veranderd.

Het uitgaan van de homogeniteit van een groep zien we ook terug in het gebrek aan dispensatiemogelijkheden. Voor leerlingen die al beschikken over de vereiste competenties voor een bepaald vak, bestaan te beperkte mogelijkheden om vrijgesteld te worden van de verplichting tot het volgen van lessen in dat vak. Veel bureaucratie en een starre houding als gevolg van de leerplicht maakt het vrijwel onmogelijk leerlingen in deze tijd andere uitdagingen te bieden.

Om een meer flexibele school te creëren is het ook van belang dat extra mogelijkheden worden geboden voor de **professionalisering van onderwijsgevend, onderwijsondersteunend en leidinggevend personeel**. Zowel het docententeam als de schoolleiding zijn momenteel, wat betreft didactische en organisatorische kennis en vaardigheden, niet altijd toereikend geëquipeerd om tegemoet te komen aan de behoeften van de leerling en voor het diagnosticeren en omgaan met verschillen. Voor docenten is het bijvoorbeeld van belang dat zij gebruik leren maken van een grotere variëteit aan leermiddelen. Ook het onderwijsondersteunend personeel vervult hier een belangrijke rol bij.

Een grotere mate van opbrengstbewustzijn, bij alle medewerkers en bij de schoolleiding, is nodig. Ook voor andere aspecten in de rolopvatting, zoals de attitude ten aanzien van de normjaartaak, is verandering wenselijk.

De toenemende complexiteit van de samenleving en de maatschappelijke ontwikkelingen doen een steeds groter beroep op de pedagogische en didactische vaardigheden van de docenten. Ook wordt meer en meer gevraagd dat docenten in staat zijn verbindingen te leggen tussen de verschillende kennisgebieden en dat zij de nieuwsgierigheid naar kennis en informatie bij leerlingen kunnen bevorderen. Dit alles vraagt om een evenwichtige samenstelling van het docentenbestand. De groep universitair opgeleiden in het voortgezet onderwijs, is echter vlot aan het

vergrijzen en uitstromen, terwijl de 'academische' instroom bescheiden is. Een aantal redenen ligt daaraan ten grondslag, waaronder de aantrekkelijkheid van het leraarschap en de inrichting van de lerarenopleiding. Vanuit de gedachte '*The quality of an education system cannot exceed the quality of its teachers*'⁴ is het noodzaak om ook docenten met een universitaire opleiding aan te (blijven) trekken.

3.3 Ontwikkelingsactiviteiten om talenten te benutten

Ruimte voor ieders talent: wat betekent dit op schoolniveau? Hoe kunnen scholen hiermee aan de slag? Welke organisatorische, didactische en pedagogische maatregelen kunnen scholen initiëren om talenten (nog) beter te gaan benutten? We zullen op deze plaats een opsomming geven van mogelijke ontwikkelingsactiviteiten. Daarbij tekenen we bij voorbaat twee zaken met nadruk aan:

- voorkomen moet worden dat er op macroniveau activiteiten worden bedacht die onvoldoende aansluiten bij, of spanningen veroorzaken met, de wijze waarop de scholen in hun eigen omgeving en met hun specifieke leerling-populatie naar mogelijkheden zoeken om de talenten van leerlingen te ontwikkelen;
- het is van groot belang om de (op een zeker abstractieniveau) omschreven activiteiten verder te operationaliseren om daarbij helderheid te krijgen in de uitvoeringsmogelijkheden en consequenties. Dit is uitgewerkt voor een fictieve school, die de ambitie heeft de talenten van haar leerlingen optimaal te ontplooiën: VO-Medius⁵. VO-Medius is geen blauwdruk voor de beoogde ontwikkelingen, maar is een manier om consequenties te doordenken en een inspiratiebron voor scholen die hun eigen oplossingen moeten zoeken.

3.3.1 Investerings met betrekking tot de organisatorische, onderwijskundige en de infrastructurele inrichting van de school

Zoals reeds aangegeven zoeken veel scholen nu al naar mogelijkheden om rekening te houden met de toenemende differentiatie van de leerling-populatie. Het onderwijsaanbod is echter om verschillende redenen nog veelal gericht op 'het gemiddelde' van de klas. Op grond van organisatorische, financiële en sociale overwegingen is echter een vorm van massa-maatwerk noodzakelijk. De school moet variëren in groepsvormen om daarmee het onderwijsaanbod te kunnen differentiëren en meer aan te sluiten bij het niveau en de leerstijlen van de leerlingen. Om de leerling een meer op de individuele behoefte toegesneden onderwijsaanbod te bieden, moeten wij extra aandacht besteden aan het determineren van het niveau en de mogelijkheden van de leerlingen. Extra begeleiding van leerlingen leidt volgens ouders tot betere leerprestaties van hun kinderen.

De ontwikkelingsactiviteiten⁶ die wij in dit kader willen ontplooiën, zijn:

- Vormgeven van de gezamenlijke verantwoordelijkheid van instellingen voor primair, voortgezet en hoger onderwijs. Met een dergelijke ketenbenadering kan de doorlopende leerweg gemonitord worden vanuit instroom, doorstroom en uitstroom;
- Verder intensiveren van de contacten met de scholen voor primair onderwijs om meer informatie te krijgen over het niveau en de mogelijkheden van de leerling met als doel de sectorovergang te versoepelen en cyclisch te evalueren en de doorlopende leerlijn te verbeteren;
- Verder intensiveren van de samenwerking tussen schooltypen binnen het VO en verbeteren van de programmatische aansluiting om de doorstroom te bevorderen;
- Meer gebruik maken van digitale volg- en feedbacksystemen waarbij ook gedragsindicatoren gevolgd worden en specifieke lesstof kan worden aangereikt op grond van deficiënties;
- Ontwikkelen en aanbieden van deficiëntieprogramma's;
- Organiseren en aanbieden van huiswerkbegeleiding op vrijwillige basis en op verwijzing van docenten;
- Ontwikkelen van mogelijkheden om het leerstofjaarklassensysteem niet als vanzelfsprekend en enig organisatorisch kader te hanteren;
- Meer variëteit in groepssamenstelling;
- Meer maatwerk in werkvormen die worden gebruikt, waaronder 'peer tutoring';
- Extra aandacht voor de ontwikkeling van (digitaal) lesmateriaal waardoor beter aangesloten kan worden op de verschillende leerstijlen en beheersingniveaus van de leerlingen;
- Aanbieden van verdiepingsmateriaal en extra ontwikkelingsmogelijkheden voor leerlingen die meer aankunnen dan de groep waarin zij zijn opgenomen;
- Ontwikkelen en inrichten van de huisvestingsinfrastructuur die een grotere variatie van het onderwijsaanbod mogelijk maakt;
- Verder intensiveren van de contacten met de instellingen voor vervolgonderwijs met als doel de sectorovergang te versoepelen en cyclisch te evalueren en de doorlopende leerlijn te verbeteren;
- Leerlingen uit de voor-eindexamenklassen en de examenklassen, die meer aankunnen dan de groep, in de gelegenheid stellen om modules te volgen bij de door hen gewenste vervolgonderwijs. Dit bevordert de oriëntatie op de beoogde vervolgonderwijs en draagt tevens bij aan het studierendement in het vervolgonderwijs;
- Leerlingen die gezakt zijn in de gelegenheid stellen om een gemengde leerweg VO-vervolgonderwijs te volgen. Zij kunnen zowel de VO-vakken volgen die zij nodig hebben voor hun diploma als een deelprogramma van de gewenste vervolgonderwijs.

3.3.2 Investerings om wet- en regelgeving aan te passen

Aanpassingen in de wet- en regelgeving zijn nodig met als doel een juridisch kader dat massa-maatwerk in het voortgezet onderwijs mogelijk maakt en stimuleert. Door flexibilisering van een aantal regelingen, waaronder bijvoorbeeld schooltijden, opleidingsduur en de aansluiting met aanleverend en afnemend onderwijs, kunnen vernieuwende vormen van onderwijs mogelijk worden gemaakt, waardoor rendement toe zal nemen en minder leerlingen uit zullen vallen.

Elf regelingen moeten worden aangepast om scholen beter in staat te stellen leer-routes aan te laten bieden die recht doen aan de verschillende talenten van jongeren:

1. Niet gebonden zijn aan een vaste duur voor de verschillende schooltypen (bijvoorbeeld het kunnen inrichten van een vijfjarig VMBO naast een vierjarig VMBO);
2. Nog flexibeler kunnen omgaan met voorschriften rondom het verplicht volgen van bepaalde lessen indien leerlingen al voldoende competenties voor het betreffende vak hebben ontwikkeld;
3. Verder verruimen van samenwerking tussen scholen: voor primair en voortgezet onderwijs, voor VMBO en MBO en voor VO- en HO-instellingen;
4. Mogelijk maken en stimuleren van arrangementen met betrekking tot niveau 1 en 2 tussen scholen voor VMBO en praktijkonderwijs en scholen voor MBO;
5. Verruimen van het aantal maatwerkuren binnen de 1000 uur onderwijstijd (bijvoorbeeld van 40 naar 100 uur) om daarmee meer massa-maatwerk te kunnen bieden zonder dat men in strijd komt met de voorschriften voor onderwijstijd;
6. Flexibiliseren van de schooltijden, waardoor het mogelijk wordt in de avond, het weekend en de vakanties (aanvullend) onderwijs te verzorgen;
7. Flexibilisering en verbreding van de profielstructuur;
8. Mogelijk maken van een herexamen eind augustus;
9. Meer mogelijkheden om de maatschappelijke stage gericht in te zetten voor de oriëntatie op loopbaan en beroep, door de maatschappelijke stage te gebruiken als een ervaring die leerlingen opdoen om zich te oriënteren;
10. Meer mogelijkheden voor het verstrekken van een diploma waarbij vakken ook kunnen zijn afgerond op een hoger niveau (dit is nu alleen mogelijk bij een HAVO-diploma met één of enkele vakken die zijn afgerond op VWO-niveau);
11. Het kunnen verstrekken van een diploma met behulp van certificaten per vak, zoals ook mogelijk is in het VAVO.

Ouders en andere betrokkenen bij het onderwijs verwachten vooral grote effecten (voorkomen van uitval en doubleren, optimaliseren van leerprestaties) van flexibilisering van diplomering, van schooltijden en van de voorschriften rondom verplicht volgen van bepaalde lessen.

Naast bovenstaande flexibiliseringsmogelijkheden kan een aantal veranderingen met betrekking tot de bekostiging van onderwijs worden doorgevoerd om talentbenutting te stimuleren. Te denken valt aan:

- Drastisch terugbrengen van projectgelden en de daarmee samenhangende administratieve lasten door deze gelden op te nemen in de lumpsum;
- In de berekening van de lumpsum parameters opnemen die een relatie hebben met toegevoegde waarde van het onderwijs;
- Aanvullende eisen stellen aan decentralisatie van huisvestingsmiddelen aan het gemeentefonds, met als uitgangspunt het verder doordecentraliseren van deze middelen naar de besturen voor scholen van voortgezet onderwijs in de betreffende gemeente.

Een toelichting op bovenstaande acties is opgenomen in hoofdstuk 4 waar ook de financiële randvoorwaarden voor de investeringen zijn uitgewerkt.

3.3.3 Investerings om personeel te professionaliseren

Het differentiëren van het onderwijsaanbod in de vorm van massa-maatwerk vraagt om aanpassingen in de organisatie en werkwijze binnen de school. Leerlingen zitten niet meer vanzelfsprekend de hele dag in het zelfde groepsverband en werken min of meer aan dezelfde leerstof. Dit doet een groot beroep op het organisatorisch vermogen van alle medewerkers in de school en vraagt ook om een herbezinning op de rol van de docenten. Die zullen ruimte moeten krijgen en bieden aan leerlingen om zich meer op hun eigen niveau te ontwikkelen. Medewerkers moeten toegerust worden op die differentiatie in groepering, onderwijsaanbod en toetsing. Er moeten bewuste keuzes worden gemaakt over het scala aan didactische en pedagogische onderwijstechnieken om flexibilisering mogelijk te maken. Van schoolleiders vraagt dit dat zij in staat zijn van scholen 'lerende organisaties' te maken.

Voor de schoolleiding is er een professionaliseringslag te maken om het massa-maatwerk in het onderwijs mogelijk te maken. Daarbij moeten we rekening houden met de verschillen tussen categorale scholen en brede scholengemeenschappen en de verschillen in ervaringsniveau. De schoolleiding dient met name te professionaliseren op de volgende gebieden:

- onderwijskundige expertise, met name in de vorm van inspirerend leiderschap om beter om te gaan met heterogeniteit;
- leidinggeven aan de organisatieontwikkeling gebaseerd op de principes van een lerende organisatie en resultaatverantwoordelijkheid op alle niveaus;
- financieel bewustzijn en doelmatigheidsbesef;
- organisatorisch loskomen van de traditionele inrichting van onderwijs;
- het ontwikkelen van een adequaat en gevarieerd personeelsbeleid.

Docenten en onderwijsondersteunend personeel dienen met name te professionaliseren op de volgende gebieden:

- pedagogische, didactische en organisatorische vaardigheden die verband houden met massa-maatwerk;
- het werken in teamverband met overeengekomen resultaatafspraken;
- het bij zichzelf en bij leerlingen ontwikkelen van vaardigheden in ontdekkend en onderzoekend leren, reflecteren en coachen;
- kostenbewustzijn en doelmatigheidsbesef.

Voor een evenwichtige samenstelling van het docentenbestand is het belangrijk dat de instroom van docenten met academisch niveau extra aandacht krijgt. Hiermee wordt een gemiddeld hoger academisch niveau onder de docentenpopulatie nagestreefd. Een extra investering in opleiding van personeel wordt ook door ouders van belang geacht voor het optimaliseren van leerprestaties van hun kinderen.

Een lerende organisatie ontplooit de volgende activiteiten op het gebied van opleiding en organisatieontwikkeling:

- Ontwikkelen van een organisatie waarin open en transparant wordt gecommuniceerd over de resultaten en het vanzelfsprekend wordt gevonden om daarover verantwoording af te leggen, zowel intern als naar de omgeving van de school;
- Bevorderen van resultaatverantwoordelijkheid (inclusief het financieel bewustzijn) op alle niveaus in de organisatie, zowel individuele medewerkers als teams;
- Met alle medewerkers ontwikkelen van een visie op het beter benutten van ieders talent in de school. De VO-Investeringsagenda kan hierbij een vertrekpunt zijn;
- Ontwikkelen van een vijfjarig activiteitenplan waarin de visie verder wordt uitgewerkt. Om te voorkomen dat veel tijd wordt gestoken in planvorming wordt uitgegaan van een ontwikkeling die te typeren is als 'learning by doing';
- Opstellen en uitvoeren van een meerjarig ontwikkelings- en investeringsplan op het gebied van ICT in de school en het onderwijs;

- Opstellen en uitvoeren van een meerjaren ontwikkelings- en investeringsplan met betrekking tot de huisvestingsinfrastructuur;
- Gebruik maken van evaluatie en resultaten van de meerjarenplannen en van nieuwe ontwikkelingen in de omgeving;
- Meer didactische scholing voor docenten zodat zij (nog) meer in staat zijn de lesstof gedifferentieerd aan te kunnen bieden en leerlingen te begeleiden bij het ontwikkelen van vaardigheden;
- Verder toerusten en faciliteren van docenten om hen in staat te stellen organisatorische maatregelen te kunnen treffen om leerlingen op hun eigen niveau aan te spreken;
- Faciliteren van docenten om leerstof te kunnen (door)ontwikkelen met gebruikmaking van digitale content die al beschikbaar is;
- Docenten in staat stellen en opleiden om onderwijsassistenten, tutoren en huiswerkbegeleiders te coachen en te begeleiden bij de uitvoering van hun ondersteunende taken;
- Ontwikkelen en uitvoeren van een management-development programma om bewustzijn bij het management en bestuur te creëren over de consequenties van meer massa-maatwerk en hen toe te rusten in hun besturingsstijl en taakuitvoering;
- Verder ontwikkelen van een flexibel personeelsbeleid om de hierboven genoemde ontwikkelingen te kunnen ondersteunen;
- Toedelen van research- en developmenttaken aan medewerkers in de school om het vernieuwende onderwijsaanbod te ondersteunen, te evalueren, te beoordelen op effectiviteit en aan de hand daarvan verder te ontwikkelen.

3.4 Inrichting van procescoördinatie

De ontwikkelingen die wij als sector in de komende jaren willen inzetten, moeten vooral invulling krijgen op het niveau van de afzonderlijke scholen en hun besturen. Scholen en besturen moeten daarbij keuzes maken over de activiteiten die leerlingen in staat stellen hun talenten nog beter en in eigen tempo te ontwikkelen. Door dit op school- en bestuursniveau te laten plaatsvinden, kunnen scholen uitgaan van en aansluiten bij de eigen ontwikkelingsfase en eigen leerling-populatie. Dat geldt op het gebied van de ontwikkeling van een gedifferentieerd onderwijsaanbod, de professionalisering van medewerkers en management, de noodzakelijke aanpassingen in infrastructurele voorzieningen en de wijze waarop door VO-scholen nu al wordt samengewerkt met de toeleverende scholen voor primair onderwijs en met de scholen waarnaar leerlingen doorstromen.

Bij de vormgeving van activiteiten op schoolniveau zal ongetwijfeld behoefte bestaan aan het delen van kennis met betrekking tot 'good practices'. Ook kunnen vragen rijzen over organisatorische en financiële aspecten die samenhangen met meer massa-maatwerk. Daarnaast achten wij monitoring op sectorniveau noodzakelijk om, met het oog op doorlopende leerlijnen, te bezien welke aanvullende randvoorwaarden en faciliteiten wenselijk zijn om scholen in staat te stellen hun ambities te realiseren. Tenslotte zal ook behoefte bestaan om zowel op school-/bestuursniveau, als op sectorniveau te communiceren over de keuzes die worden gemaakt en de resultaten die worden behaald.

Een antwoord op deze wensen en behoeftes van scholen, besturen en de sector als geheel is de inrichting van procescoördinatie op sectorniveau. Deze procescoördinatie wordt, na instemming van de minister van OCW met het in deze Investeringsagenda opgenomen financieringsarrangement, ingericht voor de periode van ruim 5 jaar. Dit scheidt de gelegenheid om de opzet en uitwerking van de Investeringsagenda op gepaste wijze te ondersteunen en daarover zowel binnen de sector als met de directe stakeholders te communiceren.

Een taakstelling voor de procescoördinatie waarin organisatie en werkwijze zijn uitgewerkt, zal worden opgesteld. Gedacht wordt aan een klein en slagvaardig team met een omvang van 2 à 3 fte, gesitueerd in het bureau van de VO-raad en vergelijkbaar met ons project 'Durven, delen, doen'⁷.

De procescoördinatie heeft geen sturende rol, omdat dat zich niet verhoudt met het uitgangspunt dat het aan scholen zelf is om aan hun eigen ontwikkelingsplan te werken. De procescoördinatie werkt aan kennisoverdracht en uitwisseling van 'good practices'.

De procescoördinatie wordt gefinancierd door in de genoemde periode een beperkte tijdelijke verhoging door te voeren in de contributie die de scholen afdragen aan de VO-raad. Deze verhoging zal deel uitmaken van het eigen investeringsplan van de scholen.

- 4 *op.cit pp 16: How the world's best performing school systems come out on top*, sept. 2007, Michael Barber & Mona Mourshed, McKinsey&Company.
- 5 In een apart document is een uitwerking van de VO-Investeringsagenda gemaakt voor VO-Medius, een fictieve scholengemeenschap van ongeveer 2.000 leerlingen met praktijkonderwijs en VMBO tot en met VWO. Voor deze school is een uitwerking gemaakt van deelprojecten die bijdragen aan het bieden van massa-maatwerk. Per deelproject is inzichtelijk welke activiteiten worden ontplooid, welke investeringen worden genomen en welke resultaten worden beoogd.
- 6 Deze maatregelen zijn in versnellingsessies met betrokkenen bij het voortgezet onderwijs getoetst op haalbaarheid en effectiviteit. Deelnemers aan deze sessies ondersteunden vrijwel alle genoemde maatregelen.
- 7 Zie voor meer informatie de website www.durvendelendoen.nl.



4

Financiën

Dit hoofdstuk beschrijft allereerst het financieringsarrangement van de VO-Investeringsagenda. Daarna komen twee financieel-beleidsmatige onderwerpen aan bod die in relatie met het financieringsarrangement moeten worden gezien: doordecentralisatie van de huisvestingsverantwoordelijkheid en de wijze van bekostiging in de VO-sector. Ten slotte gaan we in op de situatie van de bekostiging voor het voortgezet onderwijs na 2015.

4.1 Financiering VO-Investeringsagenda: een meerjarig overzicht van kosten en baten

De VO-sector is momenteel al intensief bezig met het innoveren en het flexibiliseren van het onderwijs en verdere professionalisering van de docenten met als doel de talenten van de leerlingen beter te benutten. Om de komende jaren een forse impuls te geven aan de uitvoering van de reeds lopende ontwikkelingsactiviteiten en de nu voorgestelde activiteiten, moeten additionele middelen worden ingezet. Gelet op de ingrijpendheid van de beoogde veranderingen op organisatorisch, onderwijsconceptueel en professionaliseringsvlak, gaan we uit van een periode van vijf jaar: van 2011 tot en met 2015.

Het vertrekpunt van het financieringsarrangement is dat de additionele financiële middelen die nodig zijn, toegevoegd worden aan de lumpsum van de scholen. Daarmee krijgen schoolbesturen de verantwoordelijkheid om, binnen de kaders en doelen van de VO-Investeringsagenda, een investeringsplan te ontwikkelen dat aansluit bij de ontwikkelingsfase van de eigen school. Scholen zullen zich over hun ontwikkelingsbeleid en beoogde resultaten expliciet moeten verantwoorden tegenover hun interne toezichthouder(s) en tegenover de lokale stakeholders. We kiezen er dus niet voor om investeringsplannen per school te vragen, te beoordelen en vervolgens te verantwoorden. In plaats daarvan zal de sector zelf zichtbaar moeten maken dat de per school geleverde inspanningen leiden tot betere benutting van ieders talent.

Het is van belang te benadrukken dat het financieringsarrangement een samenhangend pakket aan uitgangspunten bevat. Het financieringsarrangement bestaat uit twee hoofdcomponenten:

- A. Een eigen bijdrage vanuit de sector door middel van twee subcomponenten:
- een bedrag vanuit de lopende exploitatie, waarmee aangesloten wordt bij de lopende ontwikkelingsinitiatieven; en
 - extra budget bovenop de exploitatie.
- B. Een extra budget vanuit het Rijk, opgenomen in de lumpsum.

Schematisch is het financieringsarrangement als volgt weer te geven:

Totale investering: **2 miljard** in de periode 2011-2015

500 miljoen extra lumpsum van het Rijk

Dit is een jaarlijks extra budget van 1,8% van het huidige macrobudget.

300 miljoen extra budget vanuit overreserves, vreemd vermogen of rijksbekostiging

Dit is een jaarlijks extra budget van 1% van de rijksbekostiging van een school.



1 miljard lopende ontwikkelingsgelden

Dit is een jaarlijks budget van 3,5% van de rijksbekostiging van een school.

200 miljoen extra budget via een kasschuif

Figuur 4.1: Financieringsarrangement van de VO-Investeringsagenda 2011-2015

Met de VO-Investeringsagenda is in de periode 2011-2015 een bedrag van € 2 miljard gemoeid. Dit komt overeen met een jaarlijks budget van € 400 miljoen, oftewel 7% van de jaarlijkse beschikbare middelen voor de totale VO-sector, dat gebruikt wordt voor de VO-Investeringsagenda. De helft van dit bedrag, € 1 miljard, is een extra investering ten opzichte van de huidige investeringen van VO-scholen in innovatie en maatwerk.

Hieronder volgt een toelichting op deze componenten.

A. Bijdrage vanuit de sector

De bijdrage van de sector aan de VO-Investeringsagenda bestaat uit (a) een bedrag vanuit de lopende exploitatie en (b) een extra budget bovenop de lopende exploitatie.

We stellen voor om, per school, een deel van onze lopende exploitatie gericht in te zetten voor ontwikkelingsactiviteiten binnen het eigen investeringsplan van de school en passend bij het doel van de VO-Investeringsagenda: het optimaal benutten van de talenten van alle leerlingen. Dit deel van de exploitatie is ten minste 3,5% van de rijksbekostiging van een school (het bekostigingsniveau).

Met deze bijdrage van 3,5% van de rijksbekostiging van een school brengen wij als sector zelf een aanzienlijk deel van het benodigde geld op voor het realiseren van ons doel. Zo zorgen wij ervoor dat de additionele middelen vanuit de Rijksoverheid aansluiten bij de ontwikkelingen van de eigen school en wordt voorkomen dat *incidenteel* geld leidt tot *incidenteel* beleid en tot *incidentele* resultaten.

Daarnaast spreken we als sector af dat besturen de komende vijf jaar ten minste 1% van de totaal toegekende rijksbekostiging op schoolniveau extra investeren ten behoeve van het eigen investeringsplan van de school. Scholen *met* een overreserve dienen de overreserve hiervoor aan te spreken; scholen *zonder* overreserves dienen dit extra budget via de schatkist of hun eigen bank te lenen. Bij de vaststelling van een eventuele overreserve gaan we uit van de signaleringsgrenzen die zijn gebaseerd op een nadere analyse van het advies van de commissie Don door de sector.

Echter, bij scholen die geen overreserves hebben en in een slechte financiële situatie verkeren, kunnen continuïteitsrisico's optreden indien zij verplicht worden vreemd vermogen aan te trekken. Van deze scholen wordt gevraagd jaarlijks minimaal 4,5% (in plaats van 3,5%) van de rijksbekostiging te gebruiken voor de financiering van het eigen investeringsplan.

Scholen *met* een overreserve zetten vanuit de overreserve jaarlijks ten minste 1% van hun rijksbekostiging in voor het eigen investeringsplan. Daarnaast wordt ten minste 3,5% van de rijksbekostiging ingezet voor de (verdere) uitvoering van de investeringsactiviteiten.

Scholen *zonder* een overreserve investeren eveneens 1% extra en doen dit door (a) vreemd vermogen aan te trekken via de schatkist of de eigen bank, naast de 3,5% vanuit de rijksbekostiging voor het eigen investeringsplan of (b) minimaal 4,5% in plaats van 3,5% van de rijksbekostiging te bestemmen voor de financiering van het eigen investeringsplan.

B. Extra budget vanuit het Rijk

Bij de financiering van de Investeringsagenda gaan we ervan uit dat onze investeringsactiviteiten gaan leiden tot een hoger maatschappelijk rendement en meer doelmatigheid. Dat betekent dat de opbrengst van onze investeringen in het voortgezet onderwijs terecht komt op meerdere plekken. Bijvoorbeeld in andere maatschappelijke sectoren, waar aanzienlijke besparingen kunnen worden geboekt als er minder leerlingen uitvallen, en substantiële opbrengsten kunnen worden geboekt als leerlingen een hoger opleidingsniveau bereiken.

We vragen het Rijk daarom om de investering van de VO-sector aan te vullen, in de vorm van een toevoeging aan het macrobudget voor het voortgezet onderwijs voor de periode van vijf jaar. Een investering die niet alleen voor ons als VO-sector belangrijk is, maar in het bijzonder belangrijk is voor de toekomst van Nederland. Omdat, zoals uit diverse onderzoeken blijkt, het rendement op investeringen in onderwijs bijzonder hoog is, in zowel maatschappelijk als in economisch opzicht (CPB, 2007; OECD, 2010; KIA, 2010).

Voor de gevraagde investering en de periode daarna, gaan wij uit van het principe 'meer met hetzelfde'. We gaan als sector, na een initiële investering, 'meer' en 'betere' prestaties leveren, voor hetzelfde geld. Dit betekent dat de doelmatigheids-winst die wij realiseren (als gevolg van minder uitval en een kortere gemiddelde verblijfsduur van leerlingen die met een diploma het voortgezet onderwijs verlaten) binnen de sector blijft en dat vanaf 2016 het macrobudget horend bij de lopende referentieramingen gehandhaafd wordt, opdat slimmer en doelmatiger werken de financiële prikkel op schoolniveau krijgt die het verdient. Daarmee worden ook de ingezette veranderingen op onderwijskundig en organisatorisch gebied structureel ingebed binnen het reguliere budget van de scholen.

In de periode 2011-2015 wordt in totaal € 700 miljoen door het Rijk aan het macrobudget voor het voortgezet onderwijs toegevoegd. Dit komt neer op een jaarlijkse toevoeging van circa 2,5% aan het huidige macrobudget. Hiervan is € 500 miljoen een extra incidentele bijdrage en € 200 miljoen een kasschuif die in de periode 2016-2020 terugvloeit naar de Rijksmiddelen door een gemiddelde korting van € 40 miljoen per jaar op het VO-budget.

Dit komt neer op een uiteindelijke extra investering van € 500 miljoen van zowel het Rijk als de VO-sector.

4.2 Doordecentralisatie van huisvestingsverantwoordelijkheid

Huisvestingsmiddelen en de wijze waarop huisvesting wordt ingezet in het onderwijsproces, spelen een belangrijke rol bij het doen slagen van diverse ontwikkelingsactiviteiten.

In de huidige situatie hebben gemeenten de wettelijke opdracht om te voorzien in adequate onderwijshuisvesting wat betreft uitbreiding en nieuwbouw. Schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor het onderhoud (binnen- en buitenzijde) en voor aanpassingen aan het schoolgebouw. Gemeenten ontvangen een vergoeding voor onderwijshuisvesting voor de PO- en VO-sector in de algemene uitkering uit het gemeentefonds. In 2009 ging het om een bedrag van totaal € 1,56 miljard⁸.

Een aspect van de huidige verdeling van de huisvestingsverantwoordelijkheid is dat gemeenten niet verplicht zijn om het volledige bedrag voor onderwijshuisvesting in te zetten. In januari 2010 heeft een onderzoek van de Algemene Onderwijsbond (AOB) uitgewezen dat gemeenten bij elkaar ongeveer € 300 miljoen – 20% van het budget uit het gemeentefonds – niet uitgeven aan onderwijshuisvesting⁹. Staatssecretaris Van Bijsterveldt heeft daarbij aangegeven het belangrijk te vinden dat deze gelden terecht komen waar ze horen¹⁰.

Met doordecentralisatie wordt een periodieke vergoeding aan een schoolbestuur beschikbaar gesteld waarmee het de huisvesting van de school kan bekostigen. Doordecentralisatie kan momenteel alleen op 'vrijwillige basis', oftewel als gemeente en schoolbestuur dit samen overeenkomen.

Wij kiezen, als VO-sector, voor volledige doordecentralisatie van de huisvestingsverantwoordelijkheid, tenzij scholen zelf aangeven dit nog niet te willen. Deze 'tenzij' is voor de sector van groot belang omdat uit onderzoek, onder meer van de commissie Don en Regioplan, blijkt dat in dit stadium niet alle scholen geïnteresseerd zijn in of geëquipeerd zijn voor doordecentralisatie. Indien een school ervoor kiest de doordecentralisatie niet te bekrachtigen, blijven de taken en middelen voor huisvesting bij de gemeente¹¹. De gemeente wordt dan verplicht om het totaal toegekende budget voor huisvesting ook daadwerkelijk voor de huisvesting van scholen in te zetten.

Indien doordecentralisatie plaatsvindt, worden afspraken vastgelegd in een overeenkomst tussen de school en de gemeente. Behalve afspraken over welke huisvestingstaken worden doorgecentraliseerd, kan in de overeenkomst ook worden opgenomen dat de gemeente afziet van bepaalde wettelijke bevoegdheden. Hierbij gaat het om het economisch claimrecht en het vorderingsrecht. Het ligt voor de hand dat de zorgplicht voor huisvesting dan overgaat van de gemeente naar de school. Een overeenkomst voor doordecentralisatie kan zowel voor bepaalde als voor onbepaalde tijd worden afgesloten.

Verskillende investeringsactiviteiten die wij in deze Investeringsagenda beschrijven, vragen om investeringen in infrastructuur, zoals ICT en huisvesting. Het beter benutten van talent vraagt om onderwijsconceptuele en organisatorische aanpassingen, die op hun beurt infrastructurele veranderingen vereisen. Een belangrijk voordeel van doordecentralisatie van de huisvestingsverantwoordelijkheid is dat een schoolbestuur meer invloed kan uitoefenen op de besteding van middelen voor huisvesting. Op deze wijze kunnen scholen op integrale wijze een afweging maken ten aanzien van de inzet van huisvestingsmiddelen op schoolniveau. Dit kan een belangrijke bijdrage leveren aan de beoogde uitkomsten van de VO-Investeringsagenda. Daarnaast verhoogt doordecentralisatie de waarschijnlijkheid dat het toegekend budget voor huisvesting ook daadwerkelijk wordt ingezet en niet 'opgepot' of voor andere doeleinden op gemeenteniveau wordt aangewend. Schoolbesturen krijgen tevens de ruimte om in overleg met de gemeente te kiezen voor een scenario dat het best bij de situatie past. Voor gemeenten betekent doordecentralisatie een vermindering van de werklast en het behoud van (enige) invloed op het maatschappelijk vastgoed, aangezien de geldstroom ten aanzien van de huisvestingsmiddelen via het gemeentefonds blijft lopen.

De voorgestelde constructie ten aanzien van doordecentralisatie dient nog verder uitgewerkt te worden. Wij raden aan daarbij in ieder geval rekening te houden met de volgende aspecten:

- Gemeenten hebben sinds 1997 kennis van en ervaring met onderwijshuisvesting opgedaan. In het geval van doordecentralisatie zal deze kennis en ervaring naar de schoolbesturen overgeheveld moeten worden;
- Een gevolg van de voorgestelde constructie kan zijn dat binnen een gemeente sprake is van een school met doordecentralisatie en een school zonder doordecentralisatie. Bezien moet worden of dit onwenselijke consequenties heeft;
- Het uitsplitsen van de huisvestingsmiddelen voor PO- en VO-sector op gemeentelijk niveau.

Op gemeenteniveau wordt in overleg met de betrokken schoolbesturen gekozen voor volledige doordecentralisatie van de huisvestingstaken en -middelen vanuit de gemeente naar het schoolbestuur.

Als één of meer schoolbesturen daarbij te kennen geeft daar nog niet aan toe te zijn, kan gekozen worden om voor die scholen de doordecentralisatie (vooralsnog) niet te bekrachtigen. De gemeente wordt dan verplicht om het volledige bedrag ten behoeve van onderwijshuisvesting in te zetten, met een wettelijk verankerd zwaarwegend advies van het betrokken schoolbestuur.

4.3 Modernisering van de VO-bekostigingssystematiek

De huidige parameters van het VO-bekostigingsmodel stimuleren in zeer geringe mate een efficiënte doorstroom of opstroom van leerlingen, doordat de bekostiging van scholen voornamelijk is gebaseerd op leerlingaantallen en niet op basis van doorstroomsnelheid of andere 'outcome'-parameters. Met deze VO-Investeringsagenda vinden wij het als sector echter van bijzonder belang dat wij de opbrengsten van de investeringen in termen van maatschappelijk rendement meetbaar en inzichtelijk maken.

Om die reden kiezen wij voor het creëren van financiële prikkels voor scholen om het maatschappelijk rendement op macroniveau te beïnvloeden. Deze paragraaf bevat een eerste verkenning van de mogelijkheden van een aanpassing van de lumpsum-systematiek.

Met het kernthema van deze VO-Investeringsagenda nemen wij als sector onze verantwoordelijkheid om zichtbaar te maken dat de ontwikkelingsactiviteiten, met de extra ruimte die binnen de wet- en regelgeving wordt geboden, leiden tot minder uitval, snellere doorstroom en hogere deelname aan vormen van vervolgonderwijs. Deze ontwikkelingen leiden op hun beurt tot een aanzienlijke kostenbesparing in andere maatschappelijke sectoren en tot een substantiële bijdrage aan de ontwikkeling van de kenniseconomie.

Om deze redenen is het verantwoord om na de investeringsperiode van vijf jaar in het bekostigingsstelsel ook nadrukkelijk een prikkel voor 'geleverde toegevoegde waarde' op te nemen. We denken aan een indicator die op individuele basis, gebaseerd op aanvangs- en eindniveau en gecontroleerd voor achtergrondkenmerken, inzichtelijk maakt of inspanningen hebben geleid tot betere benutting van talenten. Het reeds aankondigen van een dergelijke, gewenste ontwikkeling laat de motivatie van onze sector zien om met elkaar een flinke stap te zetten in de richting van het beter benutten van talenten.

We zullen – als de door ons gevraagde additionele Rijksbijdrage wordt gehonoreerd – met OCW, de Onderwijsinspectie en CBS in overleg treden om de uitvoerbaarheid van deze gewenste ontwikkeling te onderzoeken. Immers, ook deze partijen beraden zich op dit moment over indicatoren die de toegevoegde waarde van een school tot uitdrukking brengen.

Daarnaast vinden wij het van belang dat de beoogde indicatoren op macroniveau gemonitord kunnen worden, niet alleen om tijdig te kunnen bijsturen, maar ook om te betrekken bij de verdere uitwerking van het project Vensters voor Verantwoording. Vensters voor Verantwoording dient dan ook zo ingericht te worden dat individuele scholen en schoolbesturen zich publiekelijk kunnen verantwoorden over de verbeteringen die zij bereiken ten aanzien van het beter benutten van talent.

Hierbij zal aangesloten worden bij de informatie die zowel op schoolniveau als op landelijk niveau beschikbaar wordt gesteld. Dit gebeurt met het zogenaamde 'hinkelpad' van de Onderwijsinspectie, waarin de doorstroomcijfers van een school worden vergeleken met die van het gemiddelde van vergelijkbare scholen. Het hinkelpad is beschikbaar voor de scholen binnen hun eigen digitale schooldossier.

Bij een bijstelling van de systematiek van de verdeling van het macrobudget voor het voortgezet onderwijs, worden op langere termijn financiële prikkels ingebouwd die verband houden met het beter benutten van talenten van leerlingen. Dat zou een vorm moeten krijgen van outcome-bekostiging. De VO-sector benadrukt hiermee dat men zich 'meetbaar wil verantwoorden' en dat macrodoelen ook hun financiële prikkels op schoolniveau moeten krijgen. Uiteraard zullen de ervaringen met Vensters voor Verantwoording hierbij worden betrokken.

4.4 De bekostiging na 2015: meer met hetzelfde

De voorgenomen investeringen in het voortgezet onderwijs in de periode 2011-2015 hebben tot doel de 'productie' te verhogen en het versneld bereiken van doelmatigheid, naast het verder ontwikkelen van competenties van leerlingen op het gebied van houding en vaardigheden. Voor de maatschappij betekent het hoger gekwalificeerde mensen die meer toegevoegde waarde bieden aan de maatschappij en door de lagere maatschappelijke uitval minder vaak een beroep doen op voorzieningen uit andere sectoren (onder andere zorg en justitie). Naar verwachting zullen de maatregelen ook tot gevolg hebben dat leerlingen sneller doorstromen in het voortgezet onderwijs.

Dat betekent dat er op termijn relatief minder leerlingen ingeschreven zullen staan in het voortgezet onderwijs. Op grond van de huidige bekostigingsparameters en het huidige bekostigingsniveau per leerling zou dit betekenen dat het beschikbare budget voor de scholen omlaag gaat. Om de ingezette veranderingen op onderwijskundig en organisatorisch gebied, die geleid hebben tot de hogere productiviteit, te continueren, moet het budget niet aangepast worden op basis van die productiviteitsverhoging. Hierdoor krijgen scholen zowel de budgettaire mogelijkheden als de financiële prikkel om meer werk te blijven maken van talentontwikkeling. We gaan er hierbij tevens van uit dat de financiering van het voortgezet onderwijs de komende jaren geen nadelige elementen zal bevatten.

De VO-sector vraagt en verwacht dat de middelen die bespaard worden door productiviteitsverhoging beschikbaar blijven voor het voortgezet onderwijs om daarmee de verhoogde productiviteit te kunnen continueren. Daarmee wordt een situatie bereikt waarbij men kan stellen: we doen meer met hetzelfde.

8 <http://www.cbs.nl>

9 <http://www.aob.nl/i.aspx?p=nws&a=7784>

10 Verslag van een algemeen overleg van de vaste commissie voor OCW, vastgesteld 5 maart 2010.

11 Op basis van het rapport *Onderzoek huisvesting voorgezet onderwijs (2009)* van Regioplan wordt verwacht dat 1 op de 4 schoolbesturen niet kiest voor doordecentralisatie.



Bijlage A

Bronnenlijst

Geraadpleegde bronnen

- Commissie Leraren, *LeerKracht!*, 2007
- Commissie Onderwijstijd, *De waarde van een norm*, 2008
- Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen, *Financieel beleid van onderwijsinstellingen*, 2009
- CPB, *De maatschappelijke opbrengsten van onderwijs*, Memorandum 177, 2007
- ECORYS, *Overhead of onderwijs, een benchmark van de allocatie van middelen in onderwijsinstellingen voor voortgezet onderwijs*, 2007
- Expertgroep doorlopende leerlijnen taal en rekenen, *Over de drempels met taal en rekenen*, 2008
- HBO-raad, *Kwaliteit als opdracht*, 2009
- InnovatiePlatform, T-XChange in opdracht van, *Innovatie in het Nederlandse onderwijsbestel*, 2007
- Inspectie van het onderwijs, *De vermogenspositie van besturen in het voortgezet onderwijs, Onderzoek naar het weerstandsvermogen van VO-scholen*, 2009
- Inspectie van het onderwijs, *Onder advisering in beeld*, 2007
- Instituut voor Publieke Sector Efficiënte Studies, TU Delft, *Innovatiekracht van het voortgezet onderwijs*, 2009
- Ministerie van OCW, Nederland Ondernemend Innovatieland, *Maatschappelijke Innovatie Agenda Onderwijs*, 2009
- Ministerie van OCW, *Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs; Tekenen voor Kwaliteit; Afspraken voor een beter voortgezet onderwijs 2008-2011*, 2007
- Ministerie van OCW, *Actieplan LeerKracht van Nederland; beleidsreactie op het advies van de Commissie Leraren*, 2007
- Motivaction, *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*, 2009
- Nationale Denktank, *Succes op school!*, 2007
- OECD, *The high cost of low educational performance*, 2010
- OECD, *Education at a Glance*, 2009
- Onderwijsraad, *Vroeg of laat*, 2010
- Onderwijsraad, *Naar doelmatiger onderwijs*, 2009
- Onderwijsraad, *Sturen van vernieuwende onderwijspraktijken*, 2007
- Onderwijsraad en de VROM-raad, *Leerwerklandschappen*, 2007
- Open Universiteit en Kennisnet, *Programmaplan Wikiwijs, 2009-2011-...*, 2009

- Regioplan, *Onderzoek huisvesting voortgezet onderwijs*, 2009
- Regioplan, *Doorstroom en stapelen in het onderwijs*, 2008
- ROA, *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2008*, 2003
- Schoolmanagers_VO, *Beweging in beeld, Feiten en cijfers over innovatie in het voortgezet onderwijs*, 2006
- SBO, *Slimmer werken – Over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs*, 2008
- Stichting Platforms vmbo, *VMBO herkend*, 2010
- TNO, *Kennis als economische motor, Onderzoek naar het ruimtelijk-economisch effect van hoger onderwijs*, 2009
- Tweede Kamer, verjaderjaar 2009-2010, *Verslag van een algemeen overleg van de vaste commissie voor OCW*, vastgesteld 5 maart 2010
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 31 497, nr. 21, *Brief over nieuwe koers passend onderwijs*
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 31 497, nr. 17, *Brief over nieuwe koers passend onderwijs*
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 31 332, nr. 10, *Voortgang van de implementatie van het referentiekader taal en rekenen*
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, 31 007, nr. 6, *Rapport Parlementair onderzoek Onderwijsvernieuwingen, Tijd voor onderwijs*
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31 289, nr. 49, *Aanbevelingen Commissie Onderwijstijd*
- Twynstra Gudde, *Eindrapportage onderzoek materiële exploitatiebesteding in het VO*, 2006
- Veld, R. in 't, et al, in opdracht van de Taskforce Jeugdwerkloosheid en het Ministerie van OCW, *Kosten en baten van voortijdig schoolverlaten*, 2006
- VO-raad, *Advies verbetering aansluiting vmbo-tl op havo en mbo*, 2010
- VO-raad, *Code Goed Onderwijsbestuur in het voortgezet onderwijs*, 2008
- VO-raad, *Koersen op Kwaliteit; Sectoragenda VO-raad*, 2008
- VO-raad, *Plan van aanpak Vensters voor Verantwoording*, 2008
- VO-raad, *Ambitienotitie 'Wij zijn aan zet'*, 2009
- VO-raad, *Gespreksnotitie*, 16 december 2009
- Waslander, Dr. S. en Van der Weide, Drs. M., *Pers, politiek & praktijk: Over de context waarbinnen VO-scholen innoveren*, in opdracht van de VO-raad, 2009
- Waslander, Dr. S., *Leren door innoveren*, in opdracht van de VO-raad, 2007
- Waslander et al, *Wat scholen beweegt – Over massa-maatwerk, onderwijspraktijk en examens in het voortgezet onderwijs*, 2004
- WRR, *Vertrouwen in de school, over de uitval van 'overbelaste' jongeren*, 2009

Een selectie van geraadpleegde websites

www.beteronderwijsnederland.nl

www.cbs.nl

www.deonderwijsagenda.nl

www.durvendelendoen.nl

www.ingrado.nl

www.innovatieimpuls.nl

www.innovatieplatform.nl

www.owinsp.nl

www.kennisnet.nl

www.laks.nl

www.mbo2010.nl

www.minocw.nl

www.passendonderwijs.nl

www.taalenrekenen.nl

www.voortijdigschoolverlaten.nl

www.mkb.nl

www.platformbetatechniek.nl

www.rijksbegroting.nl/2010

www.technasium.nl

www.onderwijsarbeidsmarkt.nl

www.venstersvoorverantwoording.nl

www.vo-raad.nl

VO-raad

St. Jacobsstraat 430-440

3511 BT Utrecht

Postbus 8282

3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

F 030 232 48 48

www.vo-raad.nl

