



Bestuur

In deze rubriek beschouwen Sietske Waslander of Edith Hooge kwesties van onderwijsbestuur en -beleid. Beiden zijn als hoogleraren verbonden aan het *GovernanceLAB* van TIAS School for Business and Society van de Universiteit van Tilburg. www.tias.edu/governancelab.

Roosters en routines

De start van het nieuwe schooljaar is een goed moment om wat langer stil te staan bij het fenomeen 'lesrooster'. Hoe beter je kijkt naar die schema's met dagen, tijden en vakken, hoe fascinerender ze worden. Uit het lesrooster blijkt namelijk hoe scholen en opleiding een verbinding maken tussen mensen, middelen, meningen en macht.

Op het eerste gezicht zijn lesroosters de uitkomst van een logistiek vraagstuk: wie is waar, wanneer om wat met wie te doen? Door maatschappelijke veranderingen wordt het maken van roosters steeds complexer. De individualisering belandt bijvoorbeeld in allerlei vormen op het bureau van de roostermaker. Leerlingen en studenten volgen vaker individuele leerpaden, er worden vaker uitzonderingen gemaakt en ook medewerkers hebben zo hun eigen wensen met vaste opleidingsdagen, tijdelijke cursussen, pappa- en mammadagen. Om het onderwijs meer 'bij de tijd' te brengen, hebben veel besturen besloten te investeren in hoogwaardige gebouwen met faciliteiten zoals ict en studielandschappen. Om dat te kunnen betalen, wordt scherp gekeken naar het aantal noodzakelijke vierkante meters. De druk om ruimtes zo efficiënt mogelijk te gebruiken, leidt tot centrale roostering. Dat is op instellingsniveau efficiënter, maar gaat wel ten koste van flexibiliteit en autonomie voor scholen en opleidingen.

Achter lesroosters gaan hele werelden schuilen. Een lesrooster is het stille bewijs of een school de eigen visie consequent en congruent weet om te zetten in de dagelijkse gang van zaken (Riehl e.a., 1999). Welke leerlingen welke vakken samen volgen, zegt impliciet ook iets over een visie op groeperen. Wat in welk jaar, in welke periode, in welke volgorde aan bod komt, zegt iets over de visie op het curriculum. Of er keuze(werk)tijd is, hoe lang een lesuur duurt, of er projectweken zijn, of een stage is gepland als een lint of als een blok; het zegt allemaal iets over de visie op leren. Wanneer, hoe vaak en in welke samenstelling het teamoverleg van docenten plaatsvindt en of docenten überhaupt de mogelijkheid hebben om bij elkaar in de les te kijken, zegt iets over de visie op professionalisering.

Ook het meest geavanceerde softwarepakket kan nooit en te nimmer automatisch recht doen aan de visies van een school of opleiding. Logistiek gezien is het bijvoorbeeld voor de hand liggend en het meest eenvoudig om bijvoorbeeld op een brede scholengemeenschap het vak Grieks op maandagochtend het eerste, en vrijdagmiddag het laatste uur in te plannen; of om steunlessen aan het einde van de dag te geven; of om studenten een lange, aaneengesloten periode op stage te laten gaan, zonder dat ze lessen volgen op school. Maar is dat ook wat je wilt? Als je je profileert

Beleid *Beschouwing*

met een gymnasium, ligt het niet voor de hand om een kernvak te marginaliseren in het rooster. Als je wilt voorkomen dat leerlingen steunlessen als straf ervaren, is het onlogisch dat hulp pas beschikbaar is op een moment dat alle andere leerlingen al naar huis zijn. Als je propageert dat leren in de praktijk en op school elkaar verrijken, dan is een blokplanning van stages zonder terugkomdagen moeilijk uit te leggen. Kortom, in zoiets plats en praktisch als een lesrooster zitten veel boodschappen verborgen van wat een school of opleiding echt belangrijk vindt - en niet wat ze zegt belangrijk te vinden in glanzende brochures, kleurige websites en feestelijke open dagen.

Achter zoiets plastisch als een lesrooster gaan bovendien allerlei interne machtsverhoudingen schuil. In het uiteindelijke lesrooster wordt duidelijk wie zijn of haar zin wel of niet heeft gekregen, welke argumenten het zwaarst hebben gewogen, wie de knopen daadwerkelijk heeft doorgemaakt. Als een rooster niet klopt, of niet werkt, is dat zelden omdat de puzzel logistiek niet oplosbaar zou zijn. Onder het zichtbare puntje van een niet-werkend lesrooster zitten vaak ijsbergen van onvrede, conflicten en frustraties.

Organisaties functioneren dankzij zogeheten routines. Een routine is een patroon van activiteiten waarbij meerdere mensen betrokken zijn, wat zich herhaalt en wat mensen ook herkennen als een zich herhalend patroon. De wekelijkse managementvergadering is een routine, net als het teamoverleg, het introductiekamp, de gezamenlijke koffiepauze en het jaarlijkse teamuitje. Het interessante van organisatieroutines is dat ze zorgen voor stabiliteit en continuïteit in organisaties en tegelijkertijd bronnen zijn van verandering en vernieuwing. Anders gezegd: bestaande routines laten zich niet eenvoudig veranderen, maar als routines veranderen, verandert ook de organisatie. Een van de meest cruciale routines in onderwijsor-

ganisaties is het lesrooster. Het is niet voor niets dat een school of opleiding binnen de kortste keren in complete chaos verzandt als roosters niet kloppen. Besturen en schoolleiders implementeren beleid door routines te veranderen (Spillane e.a., 2011). Ook hiervoor geldt: als routines niet veranderen, komt van beleidsambities zelden iets terecht en pas uit veranderde routines blijkt of beleid daadwerkelijk wordt geïmplementeerd.

Een goed voorbeeld van beleidsimplementatie via routines en roosters is het rekenonderwijs. Naar aanleiding van de maatregel de rekentoets onderdeel te maken van de zak-/slaagregeling, hebben scholen voor voortgezet onderwijs en mbo-opleidingen massaal hun routines veranderd via de weg van het rooster. In heel Nederland kwamen er rekenlessen op het rooster, of er kwamen steunlessen voor leerlingen die met zelfstudie te weinig voortgang boekten. Met uitzondering van het vwo en de pabo, is de maatregel rond de rekentoets tot nader order uitgesteld. Als iemand wil weten wat scholen en opleidingen echt vinden van het rekenonderwijs: kijk naar de nieuwste roosters! ■

Sietske Waslander

Literatuur

- Riehl, C., Pallas, A.M., & Natriello, G. (1999). Rites and Wrongs: institutional explanations for the student course-scheduling process in urban high schools. In: *American Journal of Education*, 107, 116-154.
- Spillane, J.P., Parise, L.M. & Sherer, J.Z. (2011). Organizational routines as coupling mechanisms: policy, school administration, and the technical core. In: *American Educational Research Journal*, 48 (3) 586-619.