

Wie beter onderwijs wil, moet het anders organiseren

Over de daling in leesvaardigheid en andere, meer urgente vraagstukken en waarom we te veel naar leraren en te weinig naar de organisatie kijken

Klaas van Veen

Honorair hoogleraar onderwijskunde, Rijksuniversiteit Groningen
Bestuurder, Flores Onderwijs

Onderwijsontbijt 2026

Dalende leesvaardigheid, zorgen over onderwijskwaliteit en een groeiende roep om verbetering bepalen het onderwijsdebat.

Maar kijken we daarbij wel naar het juiste probleem? Volgens Klaas van Veen ligt een fundamenteelere opgave in de manier waarop we het onderwijs hebben georganiseerd. Want wie andere resultaten wil, moet niet alleen kijken naar wat er in de klas gebeurt, maar ook naar de structuren waarbinnen leraren en leerlingen werken.

Tijdens het Onderwijsontbijt van Onderwijsontwikkeling Nederland op 24 september 2026 zette Van Veen zijn visie uiteen. Deze publicatie is gebaseerd op zijn lezing en brengt zijn belangrijkste argumenten en drie evidence-based organisatorische veranderingen samen.

Is dalende leesvaardigheid werkelijk ons grootste probleem?

De discussie over de daling van de leesvaardigheid volgt inmiddels een vertrouwd patroon. De toon is heftig, de implicaties zijn verstrekkend, de beschuldigingen hard en de oplossingen divers. Maar deze discussie leidt vooral af van werkelijk urgente vraagstukken.

Hoe maken we het onderwijs inclusiever? Wat betekent de opkomst van AI voor wat er geleerd moet worden? Hoe zorgen we voor goede huisvesting en een doelmatige, structurele financiering? Hoe bereiden we het onderwijs voor op de verwachte arbeidsmarkttransitie, waarbij hetzelfde werk met significant minder mensen moet worden uitgevoerd?

En vooral: hoe organiseren we onderwijs waarin kinderen en jongeren zich leren te verhouden tot een samenleving waarin polarisering, radicalisering, racisme, antisemitisme en homofobie toenemen en het vertrouwen in democratie, rechtsstaat en wetenschap onder druk staat?

Het beeld van dalende onderwijskwaliteit verdient nuance

In het publieke debat lijkt inmiddels brede consensus te bestaan dat het niveau van het Nederlandse onderwijs daalt. Op onderzoeken als PISA valt methodologisch echter het nodige af te dingen. Bovendien zijn er andere indicatoren die een genuanceerder beeld geven.

Uit de jaarlijkse Staat van het Onderwijs blijkt dat het overgrote deel van de scholen kwalitatief goed functioneert. Het recente PIAAC-onderzoek onder volwassenen laat bovendien zien dat Nederland internationaal tot de landen met de hoogste geletterdheid behoort.

Een afname van leesvaardigheid biedt geen afdoende verklaring voor de eerdergenoemde maatschappelijke problemen. Ook hoogopgeleiden zijn betrokken bij polarisering, radicalisering en het verspreiden van desinformatie.

Voor zover onderwijs kan compenseren voor wat maatschappelijk misgaat en kan voorbereiden op een onzekere toekomst, moeten we ons daarom afvragen wat kinderen en jongeren daarvoor moeten leren.

Wat moeten kinderen en jongeren leren in een wereld met AI?

Welke kennis en vaardigheden zijn relevant in een wereld waarin kennis vrijwel onbeperkt beschikbaar is?

Vooraf het vermogen om de waarde en betrouwbaarheid van kennis te beoordelen wordt steeds belangrijker. Naarmate AI meer cognitieve taken kan overnemen, groeit bovendien het belang van kwaliteiten die bij uitstek menselijk zijn, zoals creëren, samenwerken, kritisch denken, verantwoordelijkheid nemen en moreel en ethisch handelen.

Daarmee komen we bij een fundamenteel probleem dan het vermeende dalende onderwijsniveau: de manier waarop we ons onderwijs organiseren.

Eén leraar voor één groep

Eén leraar voor één groep is nog altijd de dominante organisatievorm. Tegelijkertijd is het onderwijs in belangrijke mate ingericht op het beheersen van uniforme eindtermen. Daardoor wordt de kwaliteit van lesgeven en leren sterk bepaald door de individuele kwaliteit van de leraar en de leermotivatie van de leerling.

Vooraf in het regulier voortgezet onderwijs is lesgeven daardoor geworden tot het verzorgen van lessen en het managen van gedrag, terwijl leren voor de toets en een 5,5 als voldoende de modus zijn.

Dat vijftienjarigen vervolgens minder goed scoren op leesvaardigheid is dan minder verbazingwekkend. Evenmin is het vreemd dat motivatie en gedrag in het voortgezet onderwijs steeds grotere vraagstukken worden.

Laat staan dat we jongeren op deze manier opvoeden tot zelfverantwoordelijke, zelfbepalende en betrokken (wereld)burgers. Het resultaat van onderwijs wordt in belangrijke mate bepaald door de manier waarop we het organiseren.

Wie andere resultaten wil, moet anders organiseren in plaats van steeds opnieuw te wijzen naar leraren, scholen en besturen.

Drie evidence-based organisatorische veranderingen

Drie evidence-based organisatorische veranderingen zijn daarbij relevant. In het basisonderwijs en vmbo worden deze al steeds meer toegepast.

1 Versterk de collectieve professionele cultuur

De eerste verandering is het versterken van een collectieve professionele cultuur. Daarbij wordt het werk zo georganiseerd dat leraren niet uitsluitend individueel, maar gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het leerproces van elke leerling.

Professioneel handelen wordt daarmee een onontkoombaar onderdeel van het werk. De ontwikkeling van leerlingen is niet uitsluitend afhankelijk van het handelen van één leraar, maar wordt een gezamenlijke professionele verantwoordelijkheid.

2 Stuur normatief op onderwijskwaliteit

De tweede verandering is normatief sturen op onderwijskwaliteit door middel van interne audits. Daarmee kan de kwaliteit context-specifiek worden verbeterd en wordt recht gedaan aan de specifieke situatie van een school en haar leerlingen.

3 Richt het onderwijssysteem in op excelleren en brede ontwikkeling

De derde, misschien wel de meest fundamentele verandering, is het onderwijssysteem inrichten op excelleren, brede ontwikkeling en betrokkenheid, in plaats van primair op de beheersing van uniforme cognitieve eindtermen.

Excelleren betekent hier dat ieder kind en iedere jongere wordt uitgedaagd zich op verschillende terreinen zo ver mogelijk te ontwikkelen, in plaats van van iedereen te verlangen dat die op alle terreinen aan dezelfde minimale eindtermen voldoet.

Dat vraagt om maatwerk in eindtermen en diploma's én om een verbreding van onderwijsdoelen naar juist die kwaliteiten die mensen in een wereld met AI van machines onderscheiden.

Onderwijs voor een toekomst die we nog niet kennen

De dalende leesvaardigheid is niet het fundamentele probleem waarvoor het onderwijs staat. We staan voor grotere en meer urgente vraagstukken: inclusiever onderwijs, meer maatwerk, een veranderende arbeidsmarkt en de vraag hoe we kinderen en jongeren voorbereiden op een samenleving die ingrijpend verandert.

Het antwoord ligt niet in steeds meer sturen op de kwaliteit van individuele leraren en scholen, maar in anders organiseren.

Dat betekent: de school als lerende organisatie, waarin leraren gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor en voortdurend zicht hebben op het leerproces van ieder kind. Normatieve kwaliteitsmonitoring die recht doet aan de context van de school. En een onderwijssysteem dat is ingericht op excelleren en brede ontwikkeling in plaats van op het beheersen van uniforme eindtermen.

Onderwijs voor een toekomst die we nog niet kennen, vraagt om anders organiseren.

Klaas van Veen is honorair hoogleraar onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en een van de bestuurders van Flores Onderwijs, dat 32 basisscholen in Arnhem en Renkum omvat.

Deze publicatie is gebaseerd op de Onderwijsontbijtlezing die hij op 24 september 2026 uitsprak tijdens het jaarlijkse Onderwijsontbijt van Onderwijsontwikkeling Nederland.