

PROGRAMMA MEHORASHON DI ENSEÑANSA KÒRSOU

2023 - 2028

MINISTERIE VAN ONDERWIJS, WETENSCHAP, CULTUUR EN SPORT

1 DECEMBER 2023

VOORWOORD

Tijdens een bijeenkomst van professionals en belanghebbenden uit diverse sectoren van onze maatschappij hebben we intensief gediscussieerd over de stappen die nodig zijn om het onderwijs aan onze kinderen en jongeren te verbeteren. De gepresenteerde plannen werden met veel enthousiasme ontvangen, en gezamenlijk hebben we een belangrijke conclusie gedeeld: verandering is mogelijk.

Met datzelfde enthousiasme waarmee de 'Guidance Coalition' sprak over onderwijsvisie, doelen, en prioriteiten, presenteer ik nu het programma "Mehorashon di Enseñansa Kòrsou" aan de gehele gemeenschap van Curaçao en geïnteresseerden elders. Dit programma, bedoeld voor de korte, middellange en lange termijn, zal worden uitgevoerd door het Ministerie van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport onder mijn verantwoordelijkheid. Hiermee geven we invulling aan het Regeerprogramma van deze coalitie, die bijzonder veel belang hecht aan onderwijs als drijvende kracht achter de ontwikkeling van ons land.

Elke verandering begint met een visie, een droom. Mijn droom is dat alle jongeren die ons schoolsysteem verlaten, ongeacht hun sociaaleconomische achtergrond, de vaardigheden verwerven die hen in staat stellen om actief deel te nemen aan de maatschappij, zowel nu als in de nabije toekomst. Ik hoop dat deze jongeren niet alleen participeren maar ook een positieve bijdrage leveren aan onze samenleving. In mijn optiek zijn de vertrekkende jongeren meertalig, bekend met onze nationale geschiedenis en omarmen ze onze etnische en culturele diversiteit. Ze begrijpen tevens het belang van een voortdurende emancipatorische drive.

Belangrijk is te beseffen dat het Programma Mehorashon di Enseñansa niet het startpunt is, maar eerder aansluit bij een onderwijsomgeving waarin al veel gaande is. In dit document hebben we geprobeerd alle lopende activiteiten en toekomstige maatregelen op één plek te bundelen.

Ter afsluiting wil ik de Curaçaose onderwijs community bedanken voor hun actieve bijdrage en steun. Ik hoop oprecht dat we gezamenlijk ons uiterste best zullen doen om het onderwijs aan onze kinderen en jongeren te verbeteren met behulp van dit programma. Samen met de 'Guidance Coalition' verklaar ik volmondig: **JÁ, VERANDERING IS MOGELIJK!**



De minister van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport
Sithree van Heydoorn

Curaçao, december 2023

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD 2

INLEIDING 4

ONDERWIJSVISIE 7

DOELEN EN UITGANGSPUNTEN 8

VERDIEPING UITGANGSPUNTEN 9

NULMETING 13

OVERIGE VERBETERTHEMA'S 16

KERNVERBETERINGEN 20

IMPLEMENTATIE VAN MdE 22

BEGROTING EN FINANCIERING 2023-2028 25

01 INLEIDING



Mehorashon di Enseñansa Kòrsou (MdE) **is een meerjarig herstelprogramma voor het onderwijs op Curaçao dat uitgevoerd wordt onder de verantwoordelijkheid van de minister belast met onderwijs, de heer S. van Heydoorn. Deze nota beschrijft in hoofdlijnen wat het herstelprogramma behelst, uit welke kernthema's het bestaat en op welke wijze het wordt geïmplementeerd. Daarnaast geeft de nota aan hoe het programma zich verhoudt tot het traject Landspakket Curaçao waarin de details over de uitvoering van de afspraken tussen Curaçao en Nederland met betrekking tot verbeteringen in het onderwijs verder zullen worden uitgewerkt. Tot slot wordt een kostenindicatie van het plan gegeven. De activiteiten die in het kader van het programma MdE worden uitgevoerd, zijn op zich geen nieuwe trajecten die vanuit een nulpunt worden opgestart, maar landen als het ware in een systeem dat al flink in beweging is.**

Goed ontwikkelde bevolking wordt als één van de strategische doelstellingen van achtereenvolgende regeringen aangemerkt. Onderwijs is hierin cruciaal, omdat het het krachtigste instrument is om transformatie van de mens en de samenleving te realiseren. Zoals verwoord in het Regeerprogramma 2022–2025[1] is onderwijs, zowel binnen de formele als non-formele educatie, de stuwende kracht achter de ontwikkeling van een land. Dit geldt in het bijzonder wanneer de samenleving wordt geconfronteerd met een ingrijpende economische en sociale crisis als gevolg van de COVID-19-pandemie. Zoals uitgedrukt in het Regeerprogramma: *Uitdagingen vormen ons allemaal als mens, tot mens. De toekomst daagt ons uit om te laten zien wat de echte bouwstenen van Curaçao zijn. Het volk van Curaçao is sterk,*

[1] Regeerprogramma 2022-2025, Op weg naar herstel en een betere kwaliteit van leven voor het volk

trots, weerbaar en veerkrachtig. Samen zullen we als land eruit komen, als één familie, wijk, één land.

Onderwijs speelt in dit streven een cruciale rol. Het biedt individuen op korte en lange termijn de kans op ontwikkeling, waardoor ze de wereld om zich heen leren begrijpen. Anderzijds zorgt onderwijs voor de ontwikkeling van het menselijk kapitaal. De omvang van dit menselijk kapitaal bepaalt of iemand in staat is volwaardig – sociaal, cultureel, politiek en economisch – te participeren in de samenleving.

Ook in mondiaal perspectief wordt de fundamentele rol van onderwijs voor vrede en ontwikkeling meer en meer benadrukt. Met het oog op een betere internationale samenwerking heeft de regering zich dan ook gecommitteerd aan de UNESCO-doelen en de *Sustainable Development Goals* (SDG), met name SDG-1 en SDG-4[2]. Onderwijs en educatie zijn aldus belangrijke fundamenten van onze maatschappij waarmee voornamelijk wordt gebouwd aan de bestaanszekerheid en welzijn van de mens en daarmee ook aan de welvaart van Curaçao. Onderwijs en educatie dragen ook bij aan actief burgerschap en brede maatschappelijke participatie[3].

Het onderwijs op Curaçao is al geruime tijd een punt van grote zorg. In het recente verleden zijn er verschillende initiatieven geweest om het onderwijs op Curaçao te verbeteren. Publicaties van de Inspectie Onderwijs van de laatste jaren over de staat van ons onderwijs maken echter duidelijk dat deze initiatieven niet altijd tot de gewenste resultaten hebben geleid[4]. Het onderwijs dient grondig zowel onderwijsinhoudelijk als op de infrastructuur van de bedrijfsvoering te worden herzien om te voldoen aan de strategische doelstelling van de huidige regering zoals verwoord in het Regeerprogramma 2022-2025.

REGEERPROGRAMMA

1. **Duurzaam versterken van de kwaliteit van het onderwijs.**
2. **Het creëren van een infrastructuur dat toegankelijk is en voldoet aan de moderne eisen.**
3. **Zorgdragen voor een effectieve en efficiënte bekostigingssystematiek dat garandeert dat onderwijs als voorziening betaalbaar is voor de gemeenschap.**

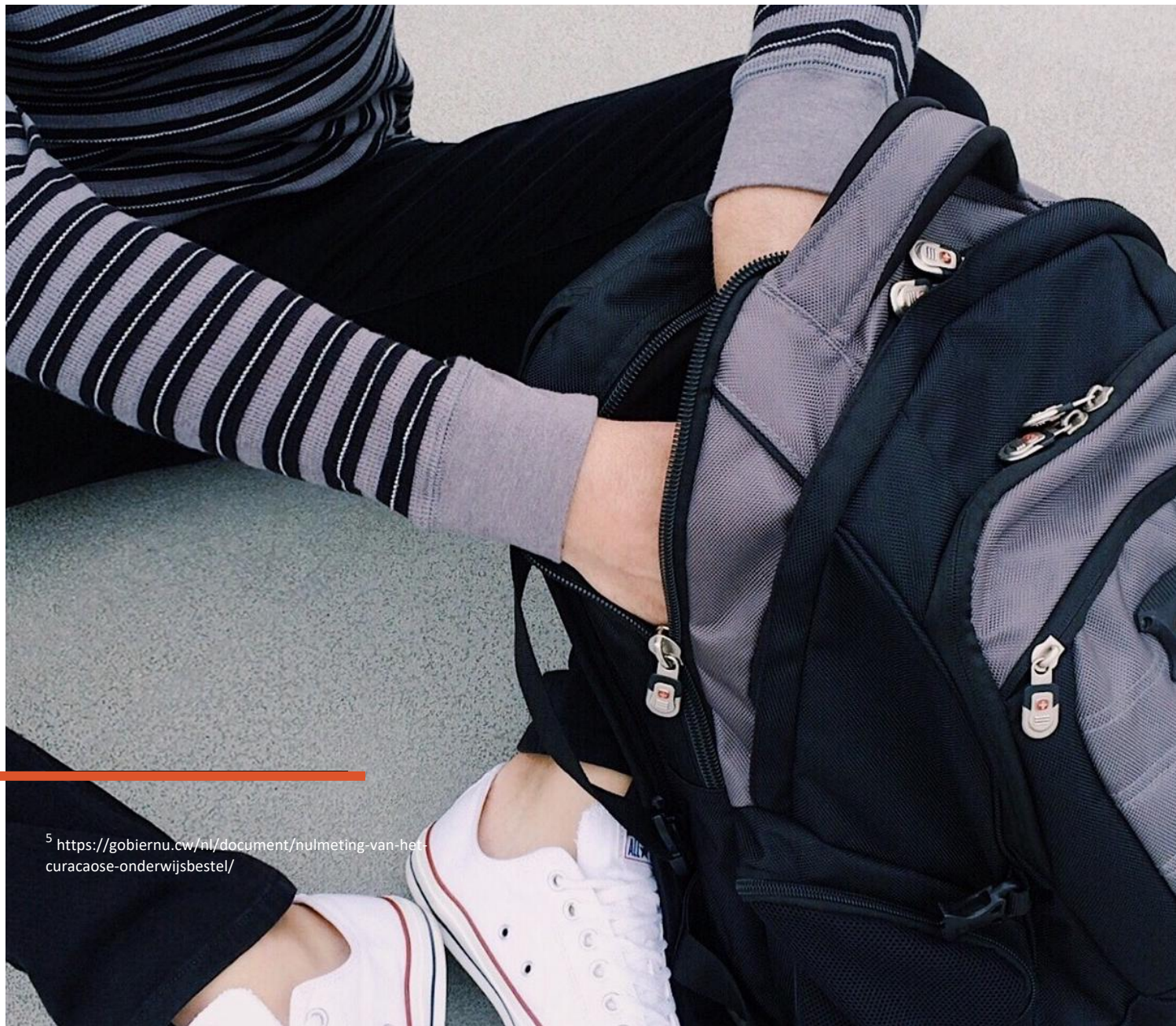
Zorgdragen voor een goed ontwikkelde bevolking is een collectieve verantwoordelijkheid. De uitdagingen die ons te wachten staan op het gebied van onderwijs vragen daarom om een gezamenlijke aanpak waarbij alle neuzen in dezelfde richting wijzen. De huidige regering heeft dan ook bij monde van de minister van Onderwijs, Wetenschap, Cultuur en Sport (OWCS) ervoor gepleit om onderwijs te verheffen tot thema van nationaal belang, hetgeen inhoudt dat alle belangrijke sectoren van de maatschappij - de politiek voorop - gezamenlijk aan de slag gaan om de uitdagingen in het onderwijs het hoofd te bieden.

De voornoemde uitdagingen heeft de minister van OWCS vervat in het herstelprogramma *Mehorashon di Enseñansa Kòrsou (MdE)*: een integraal en samenhangend programma van het onderwijs op Curaçao in zijn volle breedte. Het programma is niet geschreven in de vorm van een uitgebreid beleidsplan, maar omhelst een aantal cruciale verbetertrajecten en -acties op de korte, middellange en lange termijn gericht op, zoals eerder verwoord, zowel de onderwijsinhoud als de onderwijsorganisatie en

[2] Sigui fortifikavishon pa Enseñansa, conferentieboek, Ministerio di ESKD, 2018
[3] Onderwijsagenda Curaçao, Ministerie van OWCS, 2020
[4] Zie bijv: De staat van het Onderwijs op Curaçao 2017-2018, Ministerie van OWCS, april 2019

-structuur. In het programma zijn de dertien aanbevelingen uit het eindrapport Nulmeting Onderwijsbestel Curaçao[5] verwerkt samen met een aantal thema's die in de nulmeting onderbelicht zijn gebleven maar die in de context van verbeteringen in het onderwijs een cruciale rol spelen.

Om het inzichtelijk te maken is het programma gestructureerd in de vorm van een onderwijsagenda. Daarbij dient te worden opgemerkt dat alle doelstellingen gekoppeld aan acties binnen dit hersteltraject niet in één regeerperiode gerealiseerd kunnen worden. Politiek commitment is dan ook van cruciaal belang om de acties binnen het programma MdE te verduurzamen. De doelen en resultaten in het programma zelf bestrijken een periode van vijf jaar (2023–2028). Deze nota vermeldt vanwege het karakter ervan geen uitgebreide analyse van de genoemde onderwijsthema's. Hiervoor wordt verwezen naar het eindrapport Nulmeting van het onderwijsbestel van Curaçao. Verder wordt op relevante plaatsen verwezen naar bestaande literatuur.



[5] https://gobiernu.cw/nl/document/nulmeting-van-het-curacaose-onderwijsbestel/

02 ONDERWIJSVISIE

Het programma *MdE* is de operationalisering van de visie van de huidige minister met betrekking tot het belang van het onderwijs voor de burgers van Curaçao. Deze visie luidt als volgt:

"Onderwijs dient het kind op een holistische wijze te vormen, waardoor het zich ontwikkelt tot een volledig gekwalificeerd individu met een gedeelde nationale identiteit en het tegelijkertijd gericht is op de wereldwijde samenleving. Op deze manier kan het individu op een autonome, verantwoordelijke en constructieve wijze bijdragen aan de sociale, economische, culturele en spirituele ontwikkeling van onze samenleving."

Deze onderwijsvisie stoelt op de eerste plaats op het universele recht op onderwijs en de hiermee samenhangende verantwoordelijkheid van de regering zoals uiteengezet in Art. 21 van de Staatsregeling van Curaçao. Daarnaast berust ze op de internationaal gangbare functies van onderwijs en sluit ze goed aan op onze behoeftes en op de door UNESCO gedecreteerde vereisten van het leren in de 21ste eeuw, kort samengevat: *learning to be, learning to do en learning to live together*. Dit betreffen belangrijke competenties noodzakelijk om te leren omgaan met de uitdagingen van dit historische tijdperk.[6]

Andere bronnen voor programma *MdE* zijn de eerdergenoemde Onderwijsagenda, het Regeerprogramma 2022–2025, alsmede diverse publicaties van het ministerie van OWCS over versterking van het onderwijs op Curaçao[7]. Tot slot hebben de schrijvers zich ook laten inspireren door publicaties van het UNDP, de Caricom en inzichten vanuit SIDS en de STG's[8].

[6] Development of a Caricom strategic Plan for primary and secondary eduction Services in the Caricom single market and economy, Dr. Didacus Jules, The University of the West Indies

[7] Conferentieboek Sigui Fortifika 2018

[8] UNDP: United Nations Development Programme; Caricom: Caribbean Community and Common Market; SIDS: Small Islands Development States; STG: Sustainable Development Goals

03 DOELEN EN UITGANGSPUNTEN

3.1 Doelen MdE

Het programma wil:

01	gelijke ontplooiingskansen bieden aan alle kinderen vanaf de voorschool ongeacht hun achtergrond;
02	een basiskwaliteit van onderwijs bieden;
03	kwaliteitsvol onderwijs bieden conform de behoeften van de Curaçaose maatschappij en afgestemd op de vereisten van het leren in de 21ste eeuw;
04	een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt realiseren;
05	een goede doorstroom tussen stelsels van onderwijs realiseren (lokaal, in Europees Nederland, de regio en in de America's).

3.2 Uitgangspunten

Een verbetertraject opstellen voor het onderwijs op Curaçao is een forse onderneming waarbij visie, doelstellingen, acties en resultaten goed op elkaar moeten worden afgestemd. Teneinde zicht te behouden op dit proces zijn er een aantal uitgangspunten voor het programma geformuleerd. Er wordt uitgegaan van het principe dat:

- het onderwijs van Curaçao op de eerste plaats de behoeften en belangen van de burgers van Curaçao dient;
- een gericht onderwijskansenbeleid de bestaande ongelijkheid in het onderwijs dient op te heffen;
- het welbevinden en de professionele betrokkenheid van leraren en schoolleiders op continue basis gestimuleerd dienen te worden; schoolontwikkeling vanuit het schoolteam staat hierin centraal;
- onderwijsverbetering een gezamenlijke inspanning is, gedragen door een breed Curaçaos platform: de politiek, ministeriële diensten, schoolbesturen, private sector, ouders en het brede publiek;
- de publieke instituten en organisaties verantwoordelijk voor de uitwerking en uitvoering van het programma worden versterkt; alle kennis en knowhow lokaal aanwezig wordt verzameld teneinde het capaciteitsvraagstuk te adresseren. Op basis van behoefte kan een beroep worden gedaan op externe deskundige ondersteuning.



04 VERDIEPING UITGANGSPUNTEN

4.1 Kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming

Het onderwijs van welk land dan ook, dus ook dat van Curaçao, dient op de eerste plaats de behoeften en belangen van de burgers. Om die behoeftes en belangen helder te krijgen is gebruikgemaakt van de drie klassieke functies van onderwijs, te weten kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming[9].

Kwalificatie betreft het verwerven van kennis, vaardigheden en attitude die de leerling/student later nodig heeft om hier of elders een professionele carrière op te bouwen. Socialisatie gaat om de manieren waarop we via onderwijs deel worden van bestaande tradities en praktijken in een samenleving, kortweg: de cultuur. Socialisatie gaat om de dingen die ons binden en maken dat we “Yu di Kòrsou” (Kind van Curaçao) zijn en dit ook kunnen en willen uitdragen. Daarbij horen dialoogsessies om met elkaar *common grounds* te identificeren ten aanzien van het beeld van de “Yu di Kòrsou”. Socialisatie maakt ook dat wij ons aan onze burgerplichten houden. Persoonsvorming gaat over emancipatie en vrijheid en over de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat. Persoonsvorming is ik-vorming: werken aan je zelfbeeld en zelfvertrouwen.

De functies kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming staan niet op zichzelf maar lopen als het ware in elkaar over. Van belang is het om – gelet op de hedendaagse realiteit van onze wereld en de specifieke kenmerken van de jongere generaties (GEN Z) bij de (*evidence based*) uitwerking van genoemde functies – ook de uitgangspunten van kennisontwikkeling en valorisatie mee te nemen.

4.2 Onderwijskansen

Niet alle kinderen krijgen op Curaçao dezelfde kansen op schoolsucces op basis van de talenten die ze bij hun geboorte hebben meegekregen. Het betreft hier het verschijnsel kansenongelijkheid in het onderwijs. Deze kansenongelijkheid kan verschillende oorzaken hebben. In bepaalde gevallen kan het te maken hebben met de sociaaleconomische thuissituatie van de leerling. Er zijn leerlingen met voldoende cognitief leerpotentieel maar die door omstandigheden buiten hen om, niet erin slagen om dit potentieel voldoende te ontwikkelen of om te laten zien wat ze kunnen. In bepaalde gevallen heeft de kansenongelijkheid te maken met de schoolpraktijk die niet genoeg oog heeft voor de bijzondere omstandigheden van sommige leerlingen. Ook kan het te maken hebben met de wijze waarop ons onderwijs is georganiseerd die maakt dat bepaalde leerlingen niet erin slagen om de school te verlaten met de vereiste basiskwalificatie voor een goede baan om voor zichzelf te zorgen en voor een toekomstig gezin.

Op Curaçao is de discrepantie tussen scholen erg groot, vooral als het gaat om de zogenaamde volksscholen. Uit rapporten van de Inspectie Onderwijs blijkt dat ongelijkheid tussen scholen langs de sociale en sociaal-culturele

[9] Biesta, 2012, 2014

scheidslijnen in de Curaçaose maatschappij loopt. Onderwijs alleen is niet de plek om alle sociale problemen op te lossen, maar de ongelijkheid tussen scholen is niet van vandaag, maar is gedurende de jaren gegroeid, zozeer zelfs dat het nu als een vanzelfsprekendheid wordt beschouwd. Of althans, er worden geen concrete plannen gemaakt om deze kansenongelijkheid te bestrijden. Daarom is het thema onderwijskansen expliciet als apart thema benoemd in dit programma.

Een andere vorm van ongelijkheid betreft het verschijnsel van ongelijkheid tussen seksen: het zogenaamde “boy-problem”. Verschillen in seksen in het onderwijs is opmerkelijk. Ze beginnen reeds vanaf het funderend onderwijs en worden groter in de hogere vormen van het onderwijs waar meisjes zich in een voordelige positie bevinden. In 2018 heeft het ministerie van OWCS een aantal acties gepubliceerd om meer gelijkheid tussen jongens en meisjes te promoveren.[10]

Een kanttekening: het begrip onderwijskansen dreigt een containerbegrip te worden dat te pas en te onpas wordt gebruikt, waardoor het gevaar bestaat dat scholen het moeten doen met oppervlakkigheden, zonder dat het probleem in de kern wordt aangepakt. Daarom is een gedegen analyse van de problematiek gewenst om uiteindelijk de gewenste situatie te verwezenlijken. De eerste stap zal dan ook een onderzoek zijn om de problematiek in kaart te brengen. Uiteindelijk moet het niet zoveel uitmaken in welke school het jonge kind zijn eerste stappen zet, het krijgt een ‘fair chance’ om ten volle die schoolcarrière te doorlopen die past bij zijn cognitieve talenten.

4.3 Basiskwaliteit

Het realiseren van een basiskwaliteit voor alle scholen is een bewezen interventie als eerste stap om de ongelijkheid tussen scholen aan te pakken. Onder basiskwaliteit wordt verstaan de mate waarin scholen voldoen aan de minimale eisen van de kwaliteit van:

- het leerstofaanbod
- de onderwijstijd
- het pedagogisch didactisch handelen van de leerkracht
- het schoolklimaat
- de leerlingenzorg
- de leerprestaties

Deze zes kwaliteitsdomeinen hangen, blijkens wetenschappelijk onderzoek, in hoge mate samen met het bereiken van goede leerprestaties[11]. Een meetinstrument als de basiskwaliteit is in principe een bruikbare tool om scholen te houden aan hun verplichting om kwaliteitsvol onderwijs te leveren. Een kernvraag met betrekking tot het thema basiskwaliteit is de vraag met welke bril gekeken wordt naar de kwaliteitsdomeinen. Zo is de basiskwaliteit van een school op Curaçao niet de basiskwaliteit van bijvoorbeeld een school in Nederland of de Verenigde Staten.

Een andere overweging in deze context is de vraag of opbrengsten en leerprestaties slechts beperkt moeten worden tot de cognitieve vakken rekenen en taal. Verder dient het systeem van basiskwaliteit rekening te houden met de sociaal-culturele aspecten binnen de Curaçaose maatschappij. Zodoende zal het systeem niet rigide worden toegepast, maar er juist voor zorgen dat er maatregelen worden genomen om achterstanden weg te werken. Te

[10] Igualdat di Género den skolnan: Inklushon i Unidat, buki di konferensia, 2018

[11] De basiskwaliteit van het primair en voortgezet onderwijs in Caribisch Nederland | Brochure | Inspectie van het onderwijs (onderwijsinspectie.nl)

denken valt hierbij aan het uitbreiden van de zorg in scholen met veel leerlingen met een gewicht waardoor deze scholen extra overheidssubsidie krijgen. Ook kunnen structurele maatregelen worden ingevoerd voor groepen leerlingen, zoals bijvoorbeeld schoolmaaltijden.

Voor de individuele leerling die bepaalde kenmerken heeft die het leren beïnvloeden, kunnen extra voorzieningen worden getroffen. Introduceren van een basiskwaliteit is deels een controle-instrument maar vooral ook een interventie in de school op weg naar verbetering. Scholen die op grond van de kenmerken van hun leerlingenpopulaties achter blijven in basiskwaliteit, krijgen in deze filosofie door de schoolbesturen en de overheid extra ondersteuning om op termijn te kunnen voldoen aan de onderwijsbehoefte van hun leerlingen. Het gaat hier in feite om wat bekend staat als schoolontwikkeling. Hierbij is het schoolteam centraal dat onder de bezielende leiding van een schoolleider, die onderwijskundig sterk is, doelgericht aan de slag gaat om beter onderwijs te leveren.

In het programma MdE is het faciliteren van scholen om onderwijsbasiskwaliteit te kunnen leveren het toverwoord. Daarom is het een eerste vereiste om met elkaar vast te stellen wat wij onder basiskwaliteit voor scholen op Curaçao verstaan. Zo'n exercitie start gelukkig niet "from scratch'. Immers de contouren hiervoor staan reeds vast: zo zijn er kerndoelen en examenprogramma's, de inspectie hanteert een kwaliteitskader. Naast de reeds genoemde overwegingen zijn er andere prangende vragen. Hoe staat het bijvoorbeeld met het gegeven basiskwaliteit en de vereisten voor het leren in de 21ste eeuw? Andere meer fundamentele vragen betreffen de blik op de toekomst van het land Curaçao. Op welke economische sectoren wil Curaçao zich gaan focussen? Wat te doen bijvoorbeeld met de ICT-sector en de veelheid aan kansen die deze sector biedt.

4.4 Professionele ruimte

Het eindrapport Nulmeting noemt professionals werkzaam in de scholen een van de krachten van het onderwijs. De Amerikaanse pedagoog John Hattie heeft in zijn baanbrekend werk *Visible Learning* bewezen hoe belangrijk de inzet van de leraar bij het leren is. [12] Daarom is investeren in de professionele ontwikkeling van leerkrachten een prioriteit in het programma. Vooral ook omdat de persoonlijke en professionele ontwikkeling van leraren niet stopt bij het behalen van hun diploma. *Long life learning* is het nieuwe adagium. Met het oog op de grote technologische ontwikkelingen van deze tijd zoals kunstmatige intelligentie is het zaak dat leraren zich blijvend professionaliseren.

Hierbij hoort wel de kanttekening dat het beroep van leraar nu onder druk staat. Vóór de Covid-crisis was er al sprake van hoge werkdruk bij leraren en schoolleiders. Ze gaven bijvoorbeeld aan dat ze zoveel administratieve lasten hadden, dat ze niet toekwamen aan het voorbereiden van lessen of het behoorlijk managen van de school. Nu post Covid is de situatie verergerd. De effecten van Covid werken op allerlei vlakken nog steeds door in het onderwijs. Uit internationale onderzoeken blijkt dat bijvoorbeeld het welbevinden bij leraren onder druk staat wat onherroepelijk gevolgen heeft voor het werkplezier en de werkbeleving.

[12] Visible Learning, John Hattie, december 2008, 2011

4.5 Breed informatie- en overlegplatform

Geen hervormingssucces zonder participatie. Zoals eerder gesteld is onderwijs een collectieve verantwoordelijkheid waarbij de rol van alle sectoren (publiek en privé) in realisatie hiervan cruciaal is. Daarom dient het programma MdE in samenspraak te worden uitgewerkt met onderwijspartners en met leraren die er elke dag voor staan. Een combinatie van *top down* en *bottom up*. Vanwege de omvang van het programma is samenwerking tussen de diverse stakeholders een absolute voorwaarde om aan zichtbare verbetering van het onderwijs te werken. De cyclus van *Theory of Change*[13] is in dit proces een eerste mijlpaal.

De samenwerking kan verder worden vormgegeven door een breed overlegplatform op te zetten waarin relevante partijen, te weten, de minister, het ministerie, de schoolbesturen, vakbonden en ouders, rekening houdend met hun rol en verantwoordelijkheden, zitting hebben en waarin het programma regelmatig wordt besproken en de gezamenlijke uitvoering daarvan. Het betreft hier een formeel platform met een permanent karakter voortdurend gericht op uitvoering van een gezamenlijk vastgestelde agenda om het onderwijs te verbeteren.

In het verlengde van het proces om te komen tot een overlegplatform kan wellicht ook de mogelijkheid worden onderzocht om uitvoering te geven aan artikel 7 van de landsverordening Funderend Onderwijs dat de inrichting van een Onderwijsraad, die een adviserende rol heeft, te regelen.

4.6 Slavernijverleden

Het thema slavernijverleden is sedert de publicatie van het rapport van de dialooggroep 'Ketenen van het verleden'[14] en de politieke uitspraken in Nederland hieromtrent duidelijk een onderwijsaangelegenheid geworden, vooral ook omdat het advies van de dialooggroep is om meer aandacht aan het thema slavernij en de doorwerking hiervan in het heden in het onderwijscurriculum op te nemen. De invulling van de drie functies van onderwijs moet derhalve ook gedaan worden vanuit de inzichten verkregen in het traject slavernijverleden. Een boek of aansprekend lesmateriaal voor het funderend en het voortgezet onderwijs over onze nationale geschiedenis geschreven vanuit het perspectief van het Curaçaose collectief, zou een passend product kunnen zijn. Om dit te realiseren zal het project "Nationale geschiedenis van Curaçao" worden gerealiseerd.

[13] Niveau 2: Theory of Change — Impactwijzer

[14] Advies Dialooggroep Slavernijverleden 'Ketenen van het Verleden' | Rapport | Rijksoverheid.nl

05 NULMETING

5.1 MdE en Landspakket

Het programma MdE omvat de aanbevelingen in het eindrapport van de nulmeting aangevuld met een aantal onderwijsthema's die buiten de scope van de nulmeting vielen, maar die in de optiek van de minister en het ministerie van OWCS ook relevant zijn in de context van het onderwijs op Curaçao. De nulmeting die door de inspecties van Curaçao en Nederland is uitgevoerd, is de uitvoering van een eerste concrete actie binnen een samenhang aan maatregelen en hervormingen voor de korte en lange termijn conform de afspraak tussen Nederland en Curaçao noodzakelijk om het onderwijs op Curaçao in de brede zin van het woord te verbeteren.[15] Deze maatregelen worden beschreven in het Landspakket Curaçao en in door Nederland en Curaçao overeengekomen uitvoeringsagenda's. De nulmeting was de eerste actie in de uitvoeringsagenda en diende om de actuele situatie in beeld te krijgen en om op basis hiervan aanbevelingen te doen ter verbetering van het onderwijs. Deze aanbevelingen zijn nu verwerkt in dit programma.



5.2 Eindrapport Nulmeting

In februari 2023 is het Eindrapport Nulmeting van het Onderwijsbestel van Curaçao over de door de inspecties van Curaçao en Nederland gehouden doorlichting van het onderwijs op Curaçao gepubliceerd.

Teneinde deze nulmeting uit te voeren werd een werkgroep in het leven geroepen.

De belangrijkste taken van de werkgroep in de nulmeting waren het doen van onderzoek en probleemanalyse, het formuleren van aanbevelingen, en het initiëren van ontwerpen voor de uitvoering van de aanbevelingen. De feitelijke uitvoering valt buiten de verantwoordelijkheid van de werkgroep.

[15] Landspakket Curaçao

5.3 Uitdagingen op een rij

Naast krachten heeft de werkgroep een aantal uitdagingen geïdentificeerd. Allereerst is informatievoorziening voor aansturing binnen het onderwijs en om prioriteiten te stellen een uitdaging. Doeltreffendere centrale registratie van kengetallen en tijdreeksen over de resultaten binnen het onderwijs is noodzakelijk om zo het beleid te kunnen evalueren en de verbeteringen te monitoren en verbeteren.

Andere uitdagingen voor het onderwijs zijn:

- onvoldoende basisvoorzieningen in de vorm van adequate financiering en toegeruste schoolgebouwen;
- onvoldoende personeel en rigide urentoekenning voor bepaalde vakken en vakgebieden, en voor zorg en begeleiding;
- onvoldoende interne kwaliteitszorg en onderwijskundig leiderschap;
- de aansluiting van voorschoolse educatie op het funderend onderwijs;
- de werkgevers op Curaçao ervaren dat afgestudeerden veelal onvoldoende toegerust de arbeidsmarkt instromen;
- binnen het hoger onderwijs in zowel Curaçao als Nederland ervaart men dat studenten vaak problemen hebben, bijvoorbeeld op het vlak van zelfstandigheid en vaardigheden die nodig zijn om een opleiding in het hoger onderwijs succesvol af te ronden.

Een laatste uitdaging is de structuur en het systeem waarbinnen het onderwijs functioneert. De regelgeving is verouderd, te gedetailleerd en/of niet volledig. Er is nog geen sprake van een professionele organisatiestructuur waarbij er scheiding is tussen bestuur en toezicht voor wat betreft de positie van het openbaar onderwijs. De rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het systeem zijn niet altijd duidelijk. Het bevoegd gezag van scholen en instellingen, de vakbonden, vertegenwoordiging van ouders en binnen het ministerie, vatten rollen en taken op verschillende manieren op en het taakbesef varieert. Binnen het huidige systeem is het nemen van verantwoordelijkheid en verantwoording afleggen niet efficiënt en onvoldoende effectief.

5.4 Dertien aanbevelingen

In het eindrapport worden dertien aanbevelingen gedaan die ertoe moeten leiden dat de doelstellingen van de nulmeting worden gerealiseerd. Ze gaan over oplossingsrichtingen en verbeteringen op de in de vorige paragraaf genoemde uitdagingen. In onderstaand overzicht zijn deze dertien aanbevelingen opgenomen verdeeld over drie hoofdthema's, te weten: *doeltreffende informatievoorziening*, *onderwijsaanbod* en *structuur/systeem*.



ZORG VOOR DOELTREFFENDE INFORMATIEVOORZIENING

1. Organiseer een betrouwbaar en duurzaam registratiesysteem voor kengetallen.

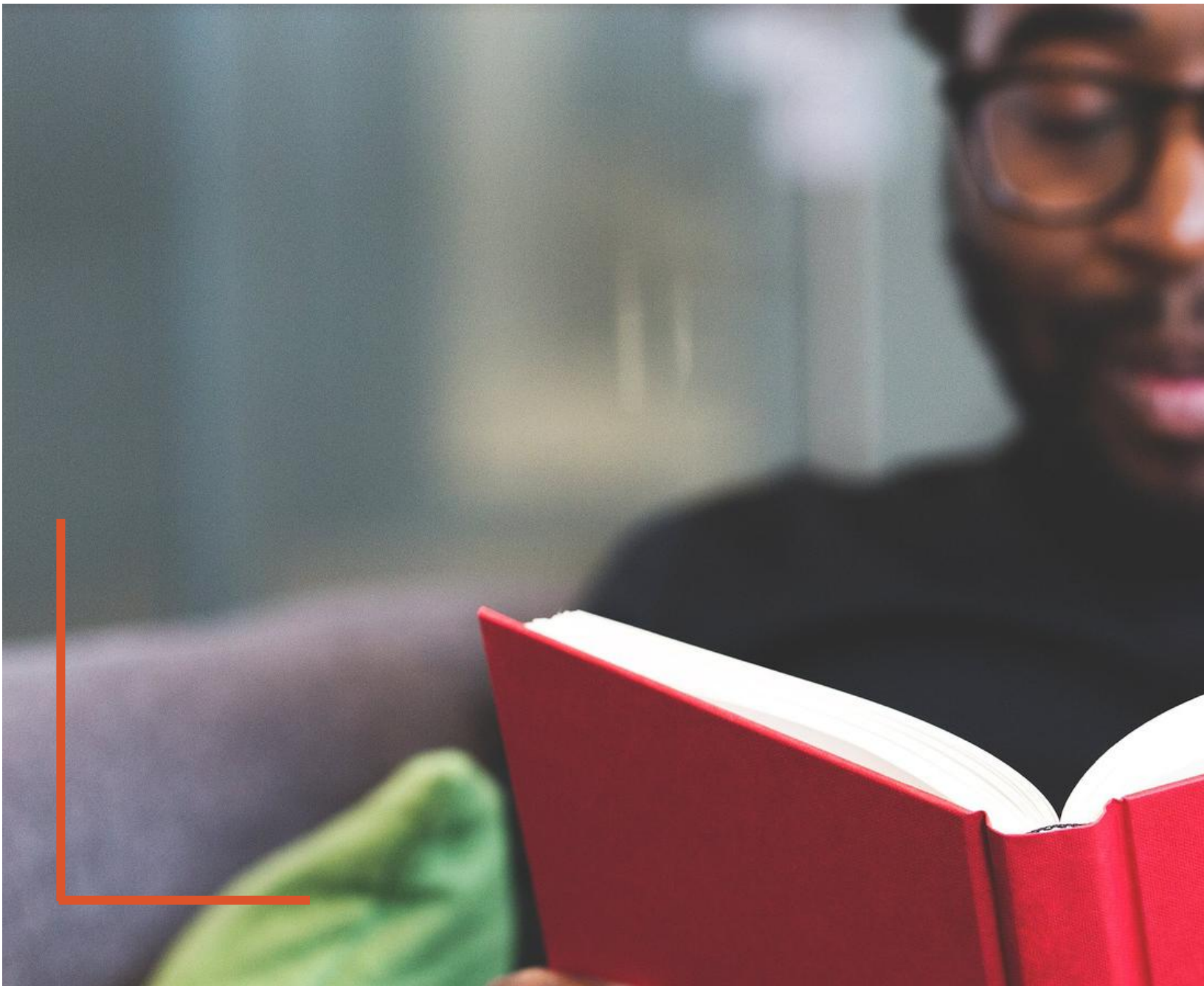


VERSTERKING VAN HET ONDERWIJSAANBOD

2. Start met het uitvoeringsplan (Onderwijs) Taalbeleid.
3. Investeer in de kwaliteit van het onderwijzend personeel.
4. Optimaliseer de voorbereiding van leerlingen en studenten op het tertiair onderwijs.
5. Verbeter de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt.
6. Verbeter de kwaliteit binnen de voorschoolse educatie.
7. Versterk het mechanisme voor de selectie en allocatie binnen het onderwijs.

VERSTERKING VAN DE STRUCTUUR EN HET SYSTEEM

8. Stimuleer Good Governance.
9. Zorg voor geactualiseerde en adequate wetgeving.
10. Organiseer een efficiënt en transparant financieringssysteem.
11. Versterk (het toezicht op) de financiële verantwoording.
12. Borg de basisvoorwaarden voor goed onderwijs.
13. Analyseer inefficiënties in het onderwijssysteem.



06 OVERIGE VERBETERTHEMA'S



De inspecties hebben de nulmeting uitgevoerd vanuit drie doelstellingen, te weten:

1. **realiseren van een basiskwaliteit van onderwijs;**
2. **realiseren van een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt;**
3. **het realiseren van goede doorstroom tussen stelsels van onderwijs (al dan niet in Europees Nederland).**

De behoeften van het onderwijs worden echter niet alle gedekt door deze drie doelstellingen. Daarom is het noodzakelijk de thema's die in het rapport nulmeting zijn geïdentificeerd aan te vullen dan wel te integreren met overige verbeterthema's vanuit de Onderwijsagenda en het Regeerprogramma.

6.1 Schooltaalbeleid

Taalbeleid komt voor in de aanbevelingen. Het is op zijn plaats dieper in te gaan op dit thema. In de Curaçaose maatschappij bepaalt de taal immers in hoge mate de uitkomsten van het onderwijs. Veel is gezegd over de gevolgen van het decennialang gevolgde taalbeleid met een dominantie van het Nederlands in het onderwijs bij een overwegend Papiamentstalige bevolking en de afwezigheid van het Nederlands in het brede maatschappelijk verkeer. De manier waarop de uitkomsten van het onderwijs door het gevoerde taalbeleid worden gedrukt heeft niet alleen verregaande gevolgen voor het individu maar ook voor de hele maatschappij.

Een aspect dat in voorgaande onderzoeken onderbelicht blijft, is de economische consequentie van het taalbeleid en het achterblijven van het algemene ontwikkelingsniveau van de Curaçaose bevolking bij een wereld die meer gericht is op kenniseconomie.

Het taalaspect komt niet alleen bij de leeropbrengsten aan de orde. Het heeft ook raakvlakken met al de genoemde kwaliteitsdomeinen van basiskwaliteit en vanuit een brede benadering van kwaliteit ook op aspecten van onderwijskwaliteit die betrekking hebben op socialisatie en persoonsvorming.

De Raad van Ministers heeft een nationaal taalbeleid goedgekeurd dat als uitgangspunt heeft multi-linguale co-existentie, een benadering die berust op inclusie en niet op uitsluiten van talen. In de praktijk houdt dit in dat leraren moeten voortbouwen op de meertalige competenties van de leerlingen en studenten. In het FO blijft de overheid zich sterk maken voor een systeem met de moedertaal Papiamentu als eerste taal van instructie. Leerlingen leren immers het beste in hun moedertaal. Daarnaast moet nader onderzoek uitwijzen hoe met behulp van adequate didactiek en leermiddelen gekapitaliseerd kan worden op de voordelen van het gebruik van de moedertaal in het leren van andere talen, zoals het Nederlands, Engels of Spaans. Tot nu toe ontbreekt het de leraren aan de juiste handvatten in de praktijk.

De nationale University of Curaçao (UoC), kan hierin door de inzet van meer wetenschappelijk onderzoek een leidende rol spelen. Zo ook het Nationaal Taalinstituut dat naast werkzaamheden ten dienste van het verder uitbouwen van het Papiamentu als jonge cultuurtaal, zich ook bezighoudt met het vorm en inhoud geven van het schooltaalbeleid.

6.2 Optimalisering lerarenopleiding

De bestaande lerarenopleiding Funderend Onderwijs staat voor verschillende uitdagingen. Het opleiden van nieuwe leerkrachten is voor de opleiders de laatste jaren een lastige klus gebleken, met name door de instroom vanuit het voortgezet onderwijs. Het onderwijsveld is ook kritisch ten aanzien van de lerarenopleiding.

Naast aandacht voor de inhoud van de opleiding en opleidingsstructuur is het noodzakelijk dat de lerarenopleiding inspeelt op actuele en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen. Denk hierbij onder andere aan de technologie en de meertalige behoeften van de maatschappij. Bovenstaande factoren maken het noodzakelijk dat voor de lerarenopleiding, na gedegen analyse, een verbeterplan wordt gemaakt dat ook op korte termijn ten uitvoer kan worden gebracht. Vermeldenswaard is het feit dat de lerarenopleiding door de participatie aan het samenwerkingsverband Kibrahacha reeds met een verbetertraject is gestart.

6.3 Vernieuwd technisch/ beroepsonderwijs

In 2008 is SBO ingevoerd om de leerlingen beter voor te bereiden op een carrière op de arbeidsmarkt door verschillende uitstroomniveaus te creëren. Binnen het huidige technisch-beroepsonderwijs spelen er echter een aantal uitdagingen. Het beleid en het daarbij horende wetgevingstraject is nog niet afgerond. Het vakkenpakket per SBO-opleiding sluit onvoldoende aan op de behoeften van de arbeidsmarkt. Teneinde de aansluiting te verbeteren dienen de eindtermen aangepast en vernieuwd te worden. Met de nieuwe eindtermen wordt het mogelijk om nieuwe SBO-programma's te ontwikkelen of te actualiseren met de daarbij behorende vakkenpakketten. Te denken valt aan bijvoorbeeld groene beroepen. Er zijn nog steeds bepaalde examen-programma's die wachten op accordering en invoering. Met het zicht op toekomstige (technologische) ontwikkelingen is het tevens noodzakelijk om nieuwe opleidingen te ontwerpen waarbij tevens aandacht is voor digitale vaardigheden. In het vernieuwings-traject is er bijzondere aandacht voor professionele ontwikkeling van docenten en het vervangen van verouderd materiaal.

De ambitie is om een professionele organisatiestructuur op te zetten waarbij de huidige versnippering in aanbod te niet wordt gedaan en het technisch-beroepsonderwijs zich kan ontwikkelen met gezamenlijke initiatieven van directies, docenten en de private sector. Er zijn voorbeelden van *good practices* hoe zo'n

verbeterslag het beste gerealiseerd kan worden. Te denken valt aan de aanpak volgens SENA[16] in Zuid-Amerika of het STO-model van Nederland[17] of samenwerking met scholen elders zoals recentelijk met het Mondriaan College. Het *Associate Degree* is een ontwikkeling van de laatste jaren die de moeite van onderzoeken waard is om na te gaan in hoeverre invoering hiervan gewenst is.

6.4 Institutionele versterking

De activiteiten die in het kader van het programma MdE worden uitgevoerd, zijn op zich geen nieuwe trajecten die vanuit een nulpunt worden opgestart, maar landen zoals gezegd als het ware in een onderwijssysteem waar al van alles gaande is. Zo is het project digitalisering van het onderwijs al sedert enkele jaren in gang gezet. Een ander project binnen digitalisering waar reeds flinke stappen zijn gezet, is de Centraal Landelijk Onderwijs Applicatie (CLOA). In organisatorische zin komen ze evenwel bovenop de (kern)taken van het ministerie van OWCS. Daarom is het belangrijk om institutionele versterking als apart aandachtsgebied op te nemen in het geheel van de verbetertrajecten. Institutionele versterking betreft de versterking van de interne beheersing van het ministerie van OWCS ter waarborging van effectieve en efficiënte uitvoering van de uitvoering van zijn taken en realisatie van de doelstellingen.

In de Onderwijsagenda worden vier focusgebieden genoemd waarvan vooral het focusgebied “optimalisatie formatie en bezetting” en focusgebied “doorlopende deskundigheidsbevordering” in het kader van het programma MdE van belang zijn. Het eerste betreft het vaststellen van de kwantitatieve en kwalitatieve samenstelling van het personeel en in het tweede focusgebied gaat het om de continue ontwikkeling en uitvoering van deskundigheidsbevordering programma’s ter versterking van het menselijk potentieel van het ministerie. Daarbij valt te denken aan trainingen en opleidingstrajecten, maar ook het intensiveren van bestaande werkrelaties met onder andere het ministerie van OCW, gemeente(s) in Nederland en de lokale Technische Faculteit van de UoC.

6.5 Digitalisering van het onderwijs

Met de digitalisering van het onderwijs is reeds in 2005 gestart als onderdeel van de onderwijsvernieuwingen. In 2015 is een beleidsnotitie opgesteld, terwijl scholen zelf allerhande initiatieven ter hand namen om naar eigen inzicht hun processen te digitaliseren. In het Plan van Aanpak voor het Programma E-learning wordt een integrale aanpak op basis van het “Vier in Balans Model”” door het ministerie uitgewerkt. Drie kritieke vraagstukken in dit traject zijn:

1. De financiering
2. Bijscholing van leerkrachten
3. Verbetering van infrastructuur

6.6 Aantrekkelijk maken van het beroep van leraren

Leerkrachten zijn de spil van het onderwijs en daarmee zijn ze ook de spil van de verbetering. De antwoorden op de uitdagingen in het onderwijs moeten voor een belangrijk deel van leraren komen. Succes van het programma MdE hangt dus voor een groot deel af van de kracht van onze leraren in het veld.

[16] Servicio Nacional de Aprendizaje (Colombia)

[17] Programma Sterk Techniekonderwijs (Nederland)

De pandemie heeft wereldwijd en dus ook op Curaçao de situatie in het onderwijs verergerd. Een bijkomend effect hiervan is het tekort of schaarste aan leraren. Dit manifesteert zich door het vroegtijdig vertrek van leraren uit het onderwijs en de dalende cijfers van inschrijvingen in de lerarenopleidingen. Daarom is in het programma aandacht voor het sociaal-emotionele welbevinden van leraren. Programma's als *Conscious Discipline* en *School Wide Positive Behavior Support* zijn goede interventies. Daarnaast zullen in het programma stappen worden gezet om de professionele en arbeidscondities van leraren te verbeteren.

Naast aandacht voor de eerdergenoemde professionele ruimte zullen het huidige bezoldigingssysteem en functieboek worden herzien. Met deze positieve prikkels krijgt het beroep van leraren meer aantrekkingskracht voor jongeren en voor huidige professionals.

6.7 Onderwijshuisvesting

Het land Curaçao en Nederland hebben afspraken gemaakt om achterstallig onderhoud aan scholen te plegen. Het betreft hier ongeveer vijftien scholen die met de door Nederland beschikbaar gestelde middelen opgeknapt worden. Hiermee zijn niet alle scholen opgeknapt. Maar onderwijshuisvesting gaat niet alleen om het opknappen van scholen en een onderhoudsplan. Het gaat ook om het totale schoolgebouwen-landschap van Curaçao dat in overeenstemming moet zijn met de toekomstige behoeften aan onderwijs-gebouwen. Hiervoor is nodig een strategisch huisvestingsplan waarin de behoefte duurzaam wordt beschreven en in kaart gebracht: hoeveel scholen? Wat zijn de normen? Wat is de spreiding? Gaat het om modelscholen? Wat is een duurzaam onderhoudsplan? Gezien de veranderende klimatologische realiteit op Curaçao is het noodzakelijk dat er in dit huisvestingsplan ook voor het probleem van hitte in de klaslokalen een oplossing wordt uitgewerkt.

07 KERNVERBETERINGEN

Het programma MdE omvat zoals eerder aangegeven vijf hoofdcategorieën met hun respectieve kernverbeteringen die projectmatig zullen worden uitgevoerd. Het programma landt in een reeds bestaande realiteit waarin een aantal projecten zich reeds in een bepaalde fase van implementatie bevinden en anderen nog in details moeten worden uitgewerkt eer er sprake kan zijn van implementatie.

De uitvoering van het programma MdE wordt gefaseerd. Onderstaand is de uitvoering van de kernverbetering geprioriteerd in korte, middellange en lange termijn. Korte termijn acties worden per eind 2024 afgerond, middellange termijn acties per 2026 en de lange termijn betreft veranderingstrajecten die na 2026 worden afgerond.

KORTE TERMIJN	MIDDELLANGE TERMIJN	LANGE TERMIJN
DIGITALISERING		
1. Leerlingvolgsysteem 2. Microsoft 365 3. Devices voor ministerie OWCS 4. Data Analytics Center 5. Deskundigheidsbevordering scholen en ministerie OWCS (digitale geletterdheid)	1. CLOA 2. Digitale infrastructuur scholen en ministerie OWCS 3. Devices voor scholen	
ONDERWIJSAANBOD		
	1. Spreidingsplan/herschikking scholen FO 2. Spreidingsplan/herschikking scholen VSBO 3. Spreidingsplan/herschikking scholen SBO	

KORTE TERMIJN	MIDDELLANGE TERMIJN	LANGE TERMIJN
ONDERWIJSSYSTEEM		
1. Financieel en personeel zelfbeheer Dienst Openbare Scholen (DOS) 2. Wet LOT, Schoolveiligheid, Hoger onderwijs 3. Aantrekkelijk maken van het beroep van leraren (waaronder rechtspositie) 4. Operationalisering Onderwijsraad	1. Optimalisatie samenwerking schoolbesturen 2. Overige wetgeving 3. Bekostigingssystematiek schoolbesturen (bekostiging en verantwoording) 4. Audit bekostiging, effectiviteit en efficiëntie gesubsidieerde instellingen 5. Bekostigingssystematiek OUC	
ONDERWIJSKWALITEIT		
1. Schooltaalbeleid 2. Uitbreiding concept brede scholen 3. Uitvoering schoolontwikkelingsplannen 4. Professionele ontwikkeling onderwijzend personeel 5. Bevorderen aansluiting programma voorschoolse educatie op curriculum funderend onderwijs	1. Reviseren en actualiseren kerndoelen en basiscurriculum 2. Naleving en handhaving wettelijk verplichte onderwijstijd 3. Uitbreiding aantal onderwijsassistenten 4. Eigentijdse en toereikende leermiddelen 5. Leerlingenzorg 6. Bevorderen aansluiting en doorstroom secundair op tertiair onderwijs 7. Bevorderen aansluiting Onderwijs-Arbeidsmarkt 8. Optimalisering lerarenopleiding 9. Versterken wetenschappelijk onderzoek t.b.v. evidence based beleid (OUC & OWCS) schoolontwikkelingsplannen 10. Professionele ontwikkeling onderwijzend personeel 11. Bevorderen aansluiting programma voorschoolse educatie op curriculum funderend onderwijs 12. Interventies m.b.t. slavernijverleden	1. Kansengelijkheid FO 2. Basiskwaliteit FO
ONDERWIJSHUISVESTING		
1. Duurzaam huisvestingsplan scholen	1. Strategisch plan achterstallig onderhoud 2. Centrale huisvesting ministerie OWCS 3. Aanpak hitteproblematiek op scholen	

08 IMPLEMENTATIE VAN MdE

8.1 Projectmatige aanpak

De kernverbeteringen in het programma zijn verschillend van aard en vragen zoals eerder beschreven deels om een vertaling naar aanpak en fasering in implementatieagenda's. Tegelijk zijn er onderdelen van het programma die relatief snel doorgevoerd kunnen worden. Een belangrijk aandachtspunt bij de verdere uitwerking van het programma is de beschikbare menskracht. Te denken valt aan voldoende gekwalificeerd personeel, benodigde deskundigheden voor goed bestuur en toezicht en specialismen als het gaat om modernisering van wetgeving. Beschikbaarheid en plaatsing van de juiste personen op de juiste plek is van belang. Naast lokale krachten is het goed om naar mogelijkheden voor samenwerking, uitwisseling van expertise en kennisdeling in de regio en tussen de landen van het Koninkrijk te kijken.

In eerste instantie is de overheid aan zet in het maken van een weloverwogen prioritering van de kernverbeteringen en het formuleren van doelen voor de korte, middellange en lange termijn. Voor elk van de kernverbeteringen gelden een aantal essentiële vervolgstappen, zoals het beleggen van mandaat bij de juiste partijen en individuen, het beleggen van regie bij hen die verantwoordelijk zijn, en het maken van sluitende projectplannen.

Per kernverbetering wordt een projectplan opgesteld, indien dit ontbreekt. Dergelijke projectplannen oftewel plannen van aanpak behelzen in elk geval:

- een gedetailleerde uiteenzetting van de voorziene (deel)resultaten, inclusief streeftermijnen, randvoorwaarden, benodigdheden en risico's;
- identificatie van organisaties en/of personen verantwoordelijk voor realisatie;
- identificatie van organisaties en personen betrokken bij de implementatie, zoals schoolbesturen en andere stakeholders;
- een financiële paragraaf waarin zowel kosten als baten van de voorziene resultaten staan geëxpliciteerd.

Voor projecten reeds in uitvoeren wordt het bestaande projectplan gereviseerd, aangescherpt en in lijn gebracht met het programma MdE.

De cruciale stap na de planvorming is het overgaan tot uitvoering en implementatie. Zorgvuldigheid bij de implementatie is een noodzaak vooral ook omdat het niet gaat om het implementeren van een enkel traject of product maar meer om een complex samenstel van trajecten en activiteiten op verschillende niveaus die alle wel hetzelfde doel beogen.

8.2 Programmaorganisatie

De opzet van de programmaorganisatie is gebaseerd op de principes van efficiëntie, resultaatgerichtheid, samenwerking en draagvlak. Vooralsnog worden de projectteams opgenomen die relevant zijn voor het behalen van de korte en middellange termijn kernverbeteringen.

Per hoofdthema wordt een projectleider aangesteld die belast wordt met het uitwerken en uitvoeren van de plannen in samenwerking met “dedicated teams”. De teams bestaan uit ambtenaren van het ministerie van OWCS en waar nodig aangevuld met lokale of internationale deskundigen. De hoofdthema Onderwijskwaliteit heeft gezien de omvang van de kernverbeteringen twee (2) projectleiders.

De zes (6) projectleiders vormen onder leiding van de programmamanager de Programma Management Organisatie (PMO). De PMO is verantwoordelijk voor de dagelijkse programma-coördinatie, de monitoring en het beheer van projectbudgetten van het programma. De PMO draagt zorg voor de operationalisering van het programma door aan te sturen op projectvoorbereiding, projectbeoordeling en accordering, projectfinanciering en projectverantwoording. Zij coördineert en stuurt op hoofdlijnen de scope, efficiency, effectiviteit en planning binnen de afgesproken en geaccordeerde kaders aan en bewaakt de naleving van afspraken en de realisering van de doelstellingen. Zij bewaakt de integraliteit van de projecten en de (interne en externe) communicatie. De PMO wordt bijgestaan door onder andere een deskundige op het gebied van projectmanagement en een communicatie-adviseur.

De PMO legt verantwoording af aan de Stuurgroep bestaande uit de minister van OWCS (voorzitter), de secretaris-generaal van het ministerie van OWCS en de sectordirecteur Onderwijs en Wetenschap. De stuurgroep is belast met het programmabeheer en -aansturing van het programma op hoofdlijnen en de politiek-bestuurlijke en ambtelijke besluitvorming. De Stuurgroep bepaalt de focus, de scope en de prioritering van de projecten binnen het programma.

Met het instellen van de programmaorganisatie komen bestaande projectorganisaties van projecten reeds in uitvoering te vervallen. Projectleiders zullen op basis van bestaande of nieuwe projectplannen de benodigde projectorganisatie voorleggen aan de programmamanager. De PMO legt de (nieuwe) projectplannen inclusief projectstructuur voor aan de Stuurgroep voor accordering en instelling.

8.3 Dialoog en samenwerking

In hoofdstuk 4 wordt benadrukt dat participatie essentieel is voor het succes van de hervorming. Voor een geslaagde uitvoering van het programma MdE is nauwgezette dialoog en voortdurende samenwerking met diverse stakeholders in het onderwijslandschap cruciaal. Dit omvat niet alleen schoolbesturen en vakbonden, maar ook leraren, ouders en andere directe belanghebbenden.

Bestaande overlegstructuren met schoolbesturen en vakbonden vormen de basis en dienen te worden gekoesterd. Het handhaven van open communicatiekanalen, waarin zorgen, suggesties en feedback serieus worden genomen, is van cruciaal belang.

Leraren, als directe uitvoerders van het onderwijs, moeten actief betrokken zijn bij de uitvoering van programmaonderdelen. Het benutten van hun inzichten en ervaringen draagt bij aan een inclusieve en effectieve onderwijsomgeving.

Ook ouders en andere belanghebbenden kunnen waardevol bijdragen. Het organiseren van thematische bijeenkomsten biedt de gelegenheid om actuele onderwijskwesties te bespreken, beste praktijken te delen en gezamenlijk oplossingen te ontwikkelen.

Kortom, het opbouwen van een collaboratieve cultuur met actieve betrokkenheid van alle belanghebbenden is van vitaal belang voor het programma's succes.

8.4 Theory of Change

Bij de overgang van planvorming naar uitvoering van zo'n ingrijpend en ambitieus programma is er behoefte aan een dieper en verdergaand inzicht in hoe de dingen werken. Immers, met een plan alleen verandert er niets. Mensen en hun acties brengen veranderingen te weeg. Belangrijke vragen in dit verband zijn:

- Wat is de strategische bijdrage van de maatregelen?
- Wat is hun onderlinge afhankelijkheden?
- Is het maatregelenpakket volledig?
- Wat zijn de risico's, wat zijn de valkuilen?

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden maken we gebruik van een Theory of Change (ToC). Met een ToC kan een roadmap met behulp van stakeholders worden gemaakt die inzicht biedt in de korte-, middellange- en lange termijn verandervisie en doelen en hoe deze bijdragen aan de algemene strategie oftewel (om bij het ToC-jargon te blijven) de Droom. Met de ToC worden de onderlinge afhankelijkheden binnen het programma duidelijk en ook de wijze waarop hiermee om te gaan.

Belangrijk is het gegeven dat de ToC een participatieve aanpak is, wat inhoudt dat stakeholders actief in het onderwijs door middel van werksessies een bijdrage leveren aan de totstandkoming van de ToC. In de ToC-sessies over het programma MdE was er volop gelegenheid om met stakeholders de roadmap voor de verbeterprojecten te ontwikkelen.

Gekoppeld aan de ToC is een strategisch communicatieplan. Het is van essentieel belang dat alle spelers in het onderwijs, het ministerie van OWCS en het brede publiek op de hoogte blijven van het programma, de uitvoering ervan en de concrete resultaten.

8.5 Nader aanvullend onderzoek

Enkele projecten behoeven nader onderzoek ten behoeve van een gedegen analyse alvorens sprake kan zijn van planvorming. Nu zijn er al veel data en informatie bekend uit onderzoeken die het ministerie zelf of in opdracht heeft laten uitvoeren. Ook heeft de recente nulmeting veel informatie en gegevens over ontwikkelingen in het onderwijs verzameld. Desondanks is er behoefte om enkele thema's nader te onderzoeken. Denk hier bijvoorbeeld aan onderzoek naar factoren die kunnen leiden tot kansenongelijkheid in het onderwijs; ook de situatie binnen de lerarenopleiding dient nader te worden onderzocht of de behoefte op de arbeidsmarkt, om er enkele te noemen.

09 BEGROTING EN FINANCIERING 2023-2028

De kernverbeteringen in het programma MdE zijn geanalyseerd op hun kosten en op deze manier is een globaal investeringsbedrag berekend. Het gaat hier om een eerste raming. De nu begrote uitgaven moeten middels projectplannen, door de PMO verder worden uitgewerkt.

Los van deze investeringen zal een schatting gemaakt worden van de uit deze investeringen voortvloeiende lopende uitgaven, die door de reguliere begroting van het land Curaçao gedekt zullen moeten worden. Deze kosten bestaan uit onder andere kosten in verband met personele inzet van (additionele) docenten, ambtenaren en externe deskundigen, alsmede onderhouds- en vervangingskosten van (nieuwe) gebouwen, elektronische apparatuur en lesmaterialen. Hiertegenover staan besparingen, onder andere, doordat het onderwijs efficiënter wordt. Echter, de verwachting is dat overall het programma MdE zal leiden tot een verhoging van de lopende uitgaven voor het onderwijs van Curaçao. Op dit moment vertegenwoordigen deze uitgaven reeds een zeer aanzienlijk deel van de begroting.

De uitgaven moeten leiden tot opbrengsten of baten: uiteindelijk beoogt het programma de kwaliteit en de efficiëntie van het onderwijs te verbeteren, om op deze wijze leerlingen de mogelijkheid te geven hun opleiding te voltooien en met diploma's passend werk te vinden. Voor het onderwijs zal dit onder andere resulteren in een vermindering van het aantal zittenblijvers, drop-outs en verwijzingen naar speciaal onderwijs, een betere doorstroom van leerlingen naar vervolgonderwijs en betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Mede door inefficiënties in de bedrijfsvoering van het onderwijs aan te pakken komen meer gelden vrij die aangewend kunnen worden om in de projecten van het programma te investeren.

Wat betreft de investeringen zijn reeds besprekingen geweest in het kader van het Landspakket, en moet voor bepaalde projecten worden overeengekomen welke kosten door Nederland zullen worden gedragen. Ook zullen met Nederland afspraken worden gemaakt over de beheersing van deze uitgaven, het aanbestedingsbeleid en de financiële controles. Tot slot zal Nederland op basis van behoefte technische ondersteuning/capaciteit ter beschikking stellen ter realisatie van de voornoemde kernverbeteringen.

Gebaseerd op de geraamde kosten bedragen de totale investeringen voor de periode 2023-2028 NAƒ 200.000.000 en de investeringen voortvloeiende lopende uitgaven, die door de reguliere begroting van het land Curaçao gedekt moeten worden NAƒ 60.000.000.