



Departamento di *Enseñansa Aruba*

## **Implementatieplan**

### **INVOERING KERNDOELEN PRIMAIR ONDERWIJS**

**Mei 2015**

## RESUMEN NA PAPIAMENTO

Minister di Enseñansa y Famia a anuncia na februari 2015 cu lo implementa e metanan nucleo pa enseñansa primario, cuminsando na aña 2015-2016 cu introduccion di e metanan nucleo pa Matematica, sigui na aña 2016-2017 cu esunnan pa e idioma y na aña 2017-2018 cu esunnan pa e demas materianan. E documento aki ta describi den liña grandi con e metanan nucleo pa enseñansa primario lo wordo implementa den tur scol preparatorio y basico. Prome ta describi den forma di un logical framework ki meta y resultado kier logra cu implementacion di e metanan nucleo den enseñansa primario y cua actividadnan lo eherce pa logra e metanan y resultadonan aki. Siguiientemente ta describi con lo maneha e implementacion di e metanan nucleo pa enseñansa primario, distinguiendo 5 area di maneho: tempo, placa, calidad, organisacion y informacion. Ta elabora diferente fase cu mester tene cuenta cu ne cuminsando den scol preparatorio y implementando gradualmente te yega e ultimo aña di scol basico. Pa financia e implementacion di e metanan nucleo lo haci uzo di entre otro Caha di Gobierno, Fondo di Desaroyo Aruba (FDA), Fondo di Enseñansa y Public-Private-Partnerships. A describi e exigencianan pa cada actividad cu ta eherce pa logra un implementacion exitoso y finalmente a propone un estructura di organisacion pa e proyecto y a indica con e informacion y documentacion di e proyecto lo tuma luga pa tur partner involvi. Minister di Enseñansa y Famia kier duna e directivanan y scolnan primario diferente opcion pa e idioma di instruccion cu lo uza pa logra e metanan nucleo. Lo studia esaki pa na final di aña 2015 yega na un acuerdo tocante e variantenan specifico cu un directiva y un scol por scoge. Na momento cu tin mas claridad tocante e variantenan, lo integra esakinan den e implementacion di e metanan nucleo. Consecuentemente na inicio di e implementacion lo no cambia e idioma di instruccion ainda.

## SUMMARY IN ENGLISH

The Minister of Education and Family Affairs announced in February 2015 that the core objectives for primary education will be implemented starting in 2015-2016 with the introduction of the core objectives for Math, followed in 2016-2017 with the introduction of the core objectives for the languages and in 2017-2018 with the introduction of the core objectives for the remainder of the subjects. This document describes in general how the core objectives for primary education will be implemented in all schools for kindergarten and basic education. In the first chapter the purpose and results of the implementation of the core objectives and the activities which will be carried out to achieve these is presented in a logical framework. The second chapter describes how the implementation of the core objectives for primary education will be managed. Five areas are distinguished: time-management, financial management, quality management, organization management and information management. The different phases of the implementation process are explained, starting in kindergarten and gradually arriving in the last year of basic education. This project will be financed by a combination of funds from the Government, the Fondo di Desaroyo Aruba (FDA), the Education Fund and Public-Private-Partnerships. For each activity that will be carried out towards a successful implementation, quality standards are given and last but not least a project organization structure is proposed and the way in which the information and documentation of the project will be managed is established. The Minister of Education and Families expressed the wish to give the school boards and schools different options for the language of instruction that will be used to accomplish the core objectives. These possible options will be studied with the goal to reach an agreement at the end of the year 2015. When the options are clear these will be integrated in the implementation of the core objectives. Consequently at the start of the implementation of the core objectives the language of instruction will not be changed yet.

## Inhoudsopgave

RESUMEN NA PAPIAMENTO.....	2
SUMMARY IN ENGLISH.....	2
Voorwoord .....	4
1. Doelen en resultaten van de invoering van de kerndoelen.....	5
2. Projectmatige beheersaspecten .....	10
2.1 Tijd .....	10
2.2 Geld.....	11
2.3 Kwaliteit .....	12
2.4 Organisatie.....	13
2.5 Informatie .....	15
3. Invoeringsvarianten bij de invoering van de Kerndoelen PO .....	16
Tot Slot .....	17

## **Voorwoord**

Met dit document wordt de planning van de implementatie van de Kerndoelen Primair Onderwijs in grote lijnen in beeld gebracht. Tevens dient het document als uitgangspunt voor verdere beleidsbepalingen en voorbereidingen ter implementatie van de kerndoelen.

Op de volgende pagina's zijn de doelen en resultaten in de eerste paragraaf beschreven in een Logical Framework. In paragraaf twee worden de projectmatige beheersaspecten - onderverdeeld in tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie - beschreven. De varianten bij de invoering van de Kerndoelen PO, die voornamelijk afhankelijk zullen zijn van de beslissing over instructietaal, worden in paragraaf drie beschreven.

Een verdere concretisering van de verschillende onderdelen van dit implementatieplan volgt in juni 2015.

Dit document is in nauw overleg met het bureau van de Minister van Onderwijs en Gezin opgesteld.

Departamento di Enseñansa Aruba

Afdeling Beleid

## **1. Doelen en resultaten van de invoering van de kerndoelen**

Om in beeld te brengen wat de invoering van de kerndoelen primair onderwijs de bevolking van Aruba moet opleveren, is gebruik gemaakt van een Logical Framework. Een Logical Framework is een overzichtelijk kader voor de planning, het management en de evaluatie van projecten. Door gebruik te maken van een Logical Framework wordt duidelijk hoe de invoering van de kerndoelen bijdraagt aan een duurzame verbetering van de resultaten van het primair onderwijs.

De vastgestelde activiteiten moeten leiden tot de gewenste resultaten die vervolgens moeten leiden tot het bereiken van de projectdoelstelling. De projectdoelstelling leidt dan op den duur tot het bereiken van de ontwikkelingsdoelstelling, namelijk "kinderen in de leeftijd 4-12 jaar ontwikkelen zich door het behalen van de Kerndoelen Primair Onderwijs tot verantwoordelijke, tevreden wereldburgers die levenslang leren en bijdragen tot de kwaliteit van het leven in de samenleving" (NOP 2007-2017).

Om te bepalen of de resultaten en doelen bereikt zijn, worden indicatoren vastgesteld, waaraan gemeten kan worden of de doelen bereikt zijn. Ook wordt per indicator vastgesteld uit welke informatiebron de gegevens over de betreffende indicator worden gehaald.

Per resultaat en doel wordt ook vastgesteld op welke externe factoren het project zelf geen invloed heeft en aan welke voorwaarden moet worden voldaan om deze externe factoren positief te beïnvloeden en de kans op een succesvol project zo groot mogelijk te maken.

Logical Framework Implementatie Kerndoelen Primair Onderwijs

<p><b>Ontwikkelingsdoelstelling</b> Kinderen in de leeftijd 4-12 jaar ontwikkelen zich door het behalen van de Kerndoelen Primair Onderwijs tot verantwoordelijke, tevreden wereldburgers die levenslang leren en bijdragen tot de kwaliteit van het leven in de samenleving (NOP 2007-2017)</p>	<p><b>Indicatoren</b> A. Alle leerlingen die het reguliere Primair Onderwijs afronden, beheersen de minimumnorm op de nationale toetsen voor Meertalige Taalontwikkeling, Rekenen en Studievoordigheden en hebben minstens één sociaal project uitgevoerd ten behoeve van de samenleving dat voldoet aan criteria gebaseerd op de Kerndoelen PO B. Elke school voor Primair Onderwijs heeft een eigen schoolplan dat voldoet aan objectieve criteria waarmee kan worden aangetoond welke programma's en activiteiten de school aanbiedt gericht op het behalen van de Kerndoelen PO C. De meerderheid van de ouders en van een verscheidenheid aan instanties uit de samenleving geven aan betrokken te zijn bij het bereiken van de kerndoelen PO door de leerlingen en de scholen</p>	<p><b>Informatiebronnen</b> A1. Resultaten van de nationale toetsen Meertalige Taalontwikkeling, Rekenen en Studievoordigheden A2. Certificaten van afronding van het PO waarop vermeld staat welk sociaal project elke leerling heeft uitgevoerd B1. Door de Inspectie van het Onderwijs goedgekeurde leerplannen per school voor Primair Onderwijs C1. Periodieke surveys onder ouders en onder een verscheidenheid aan instanties uit de samenleving</p>	<p><b>Externe factoren</b> A. De gegevens die vermeld staan op de certificaten van afronding van het Primair Onderwijs zijn betrouwbaar B. Schoolbesturen, scholen en hun personeel zetten zich in om hun bestaande programma's en activiteiten los te laten of te veranderen opdat ze nieuwe programma's en activiteiten kunnen aanbieden die gericht zijn op het behalen van de Kerndoelen Primair Onderwijs en leggen dit vast in leerplannen C. Ouders en instanties in de samenleving zijn gemotiveerd en geïnteresseerd om de leerlingen en de scholen te ondersteunen bij het bereiken van de kerndoelen PO</p>
--	---	---	--

Logical Framework Implementatie Kerndoelen Primair Onderwijs (vervolg)

Resultaten/outputs	Indicatoren	Informatiebronnen	Externe factoren
<p>(1) De Minister van Onderwijs, Directie Onderwijs, schoolbesturen en schoolleiding besturen de scholen gericht op een continue verbetering van alle voorwaarden die moeten leiden tot het bereiken van de kerndoelen</p>	<p>(1) De Minister van Onderwijs, Directie Onderwijs, de Inspectie van het Onderwijs, schoolbesturen en scholen hebben hun instrumenten ter continue verbetering van de voorwaarden voor het bereiken van de kerndoelen PO aangepast</p>	<p>(1-a) wet- en regelgeving PO (1-b) nationale (deel)beleidsplannen PO (1-c) toezichtskaders PO (1-d) interne kwaliteitszorgskaders schoolbesturen en scholen PO (1-e) (deel)beleidsplannen schoolbesturen en scholen PO</p>	<p>Alle actoren, te weten: De Minister van Onderwijs, Directie Onderwijs, de Inspectie van het Onderwijs, IPA, schoolbesturen en scholen, werken goed samen waarbij ieder zijn eigen rol en verantwoordelijkheid draagt en die van de andere actoren in vertrouwen en respect overlaat aan de ander.</p>
<p>(2) Leerlingen, ouders, leerkrachten, scholen, schoolbesturen, Directie Onderwijs, de Inspectie van het Onderwijs en de Minister van Onderwijs beschikken over de voor hen relevante informatie over de beheersing van de kerndoelen voor het PO</p>	<p>(201) scholen beschikken over aangepaste evaluatie-, registratie- en rapportagesystemen gericht op de beheersing van de kerndoelen PO (202) schoolbesturen beschikken over toetsbeleid en overgangsnormen gebaseerd op het beheersen van de kerndoelen PO (203) Directie Onderwijs, de Inspectie van het Onderwijs en de Minister van Onderwijs hebben een nationaal systeem van periodieke peiling, registratie en rapportage gericht op de beheersing van de kerndoelen.</p>	<p>(201-a) jaarverslagen scholen en schoolbesturen (201-b) jaarverslagen Inspectie (201-c) jaarverslagen Directie Onderwijs (Examenbureau/ Curriculumontwikkeling) (202-a) toetsbeleid schoolbesturen (202-b) overgangsnormen schoolbesturen (203) jaarverslag Directie Onderwijs</p>	
<p>(3) Schoolbesturen en scholen hebben hun leerstofaanbod naar behoefte en eigen visie aangepast gericht op het behalen van de kerndoelen</p>	<p>(3) Scholen beschikken over leerplannen die gericht zijn op het behalen van de kerndoelen binnen de kaders die door hun schoolbesturen zijn gesteld</p>	<p>(3) door schoolbesturen vastgelegde en door de Inspectie van het Onderwijs goedgekeurde leerplannen</p>	
<p>(4) De leeromgeving op school voldoet aan alle voorwaarden voor het bereiken van de kerndoelen</p>	<p>(4) Het subsidiebeleid ten aanzien van de leeromgeving van PO scholen is aangepast gericht op het behalen van de kerndoelen PO en bevat alle voorwaarden om deze te bereiken</p>	<p>(4-a) subsidiebeleid PO scholen (4-b) jaarverslagen schoolbesturen (4-c) jaarverslagen Inspectie van het Onderwijs (4-d) financieel jaarverslag t.a.v. subsidie scholen PO</p>	

<p>(5) Alle relevante onderwijsactoren binnen de school beschikken over de competenties om onderwijsleersituaties aan te kunnen bieden gericht op het bereiken van de kerndoelen</p> <p>(6) De Minister van Onderwijs, Directie Onderwijs, schoolbesturen, scholen en leerkrachten informeren en betrekken zowel ouders als de samenleving bij het bereiken van de kerndoelen</p>	<p>(5) De Minister van Onderwijs, Directie Onderwijs, de Inspectie van het Onderwijs, schoolbesturen en scholen voeren elk op hun niveau een professionaliseringsbeleid en hanteren hierover (wet- en) regelgeving</p> <p>(6) De Minister van Onderwijs en Directie Onderwijs, schoolbesturen en scholen beschikken over communicatieplannen om de ouders en de samenleving te informeren over en te betrekken bij het bereiken van de kerndoelen PO en brengen deze in de praktijk</p>	<p>(5-a) wet- en regelgeving t.a.v. bevoegdheden  (5-b) nationaal professionaliseringsbeleid  (5-c) professionaliseringsbeleid schoolbesturen en scholen  (5-d) jaarverslagen IPA  (5-e) jaarverslagen schoolbesturen en scholen  (5-f) jaarverslagen Inspectie van het Onderwijs  (5-g) financieel jaarverslag t.a.v. subsidie scholen PO</p> <p>(6-a) (deel)beleidsplan betrokkenheid ouders en samenleving DEA  (6-b) (deel)beleidsplannen betrokkenheid ouders en samenleving schoolbesturen en scholen  (6-d) jaarverslagen DEA  (6-e) jaarverslagen schoolbesturen en scholen</p>	
---	---	---	--



Logical Framework Implementatie Kerndoelen Primair Onderwijs (vervolg)

<p><b>Activiteiten</b></p> <p>(1) Versterken kwaliteitsmanagement gericht op het bereiken van de kerndoelen</p> <p>(2) Opzetten en aanpassen van evaluatie- en registratievormen van de beheersing van de kerndoelen</p> <p>(3) Leerstofaanbod opzetten en aanpassen gericht op het bereiken van de kerndoelen</p> <p>(4) Leeromgeving verrijken gericht op het bereiken van de kerndoelen</p> <p>(5) Professionaliseren van alle onderwijsactoren binnen de school voor het aanbieden van onderwijsleersituaties gericht op het bereiken van de kerndoelen</p> <p>(6) Ouders en samenleving informeren over en betrekken bij het bereiken van de kerndoelen</p> <p><i>NB: Voor een nadere specificering van de activiteiten in sub-activiteiten wordt verwezen naar het Activiteitenplan Invoering Kerndoelen PO dat in juni 2015 opgeleverd zal worden</i></p>	<p><b>Middelen</b></p> <p>Ten behoeve van deze activiteiten worden verschillende financiële middelen ingezet uit de volgende bronnen:</p> <p>(a) Begroting Land Aruba (begrotingen van Directie Onderwijs, Inspectie van het Onderwijs, IPA, gesubsidieerde schoolbesturen en scholen PO)</p> <p>(b) Fondo di Desaroyo Aruba (tot eind 2015)</p> <p>(c) Onderwijsfonds i.o.</p> <p>(d) Public-Private-Partnerships</p> <p>Voor wat betreft personeel worden verschillende instanties betrokken:</p> <p>(a) Personeel Land Aruba (Directie Onderwijs, Inspectie van het Onderwijs, IPA, gesubsidieerde schoolbesturen en scholen PO, overige overheidsinstellingen)</p> <p>(b) Personeel uit particuliere instanties</p> <p>(c) Freelancers/tijdelijke contractanten</p>	<p><b>Kosten</b></p> <p>(a) Begroting Land Aruba tbv alle 7 activiteiten in de jaren 2015-2015: Afl. xxxxxxxx per jaar</p> <p>(b) Fondo di Desaroyo Aruba (nog Afl. 3.025.000 tot eind 2015)</p> <p>(c) Onderwijsfonds i.o. in de jaren 2015-2025: Afl. xxxxxxxx</p> <p>(d) Public-Private-Partnerships in de jaren 2016-2025: Afl. xxxxxxxx</p> <p><i>NB: Precieze bedragen zullen eind juni 2015 bekend zijn</i></p>	<p><b>Externe factoren</b></p> <p>(a) Vanaf de invoering van de Kerndoelen garanderen de opeenvolgende begrotingen van het Land Aruba de financiering van de activiteiten</p> <p>(b) Onderwijsfonds is opgericht en heeft gelden gereserveerd voor de activiteiten</p> <p>(c) De private sector is bereid te investeren d.m.v. Public-Private-Partnerships</p>
			<p><b>Randvoorwaarden</b></p> <p>(a) De kerndoelen Primair Onderwijs zijn goedgekeurd</p> <p>(b) De Minister van Onderwijs sluit een akkoord met de schoolbesturen en alle partners die een wezenlijke bijdrage moeten leveren aan een succesvolle invoering van de Kerndoelen PO</p> <p>(c) Er is een commissie die belast is met het valideren van certificaten van afronding van het PO</p> <p>(d) Het Parlement van Aruba tekent een akkoord voor 10 jaar dat de financiële investering van het Land Aruba voor het invoeren van de Kerndoelen PO garandeert</p>

## 2. Projectmatige beheersaspecten

Om de voortgang van het project op een verantwoorde manier te kunnen beheersen, zijn duidelijke afspraken van tevoren nodig op een aantal cruciale beheersaspecten. In de literatuur over projectmanagement worden verschillende indelingen gedaan van beheersaspecten, maar de belangrijkste 5 zijn:

- (a) Tijd: Hoeveel tijd is beschikbaar? Hoe wordt het project ingedeeld in fases?
- (b) Geld: Hoeveel geld is in verschillende fasen per activiteit nodig? Hoe verlopen de procedures om aan dit geld te komen?
- (c) Kwaliteit: Hoe goed is goed genoeg? Aan welke kwaliteitscriteria moeten de eindproducten die opgeleverd worden aan het eind van het project voldoen?
- (d) Organisatie: Wie is waarmee belast? Met welke organisatiestructuur wordt het project aangestuurd, gecoördineerd en gecontroleerd? Wie neemt waarover beslissingen?
- (e) Informatie: Wie moet wanneer waarvan op de hoogte gesteld worden?

De eerste drie beheersaspecten Tijd, Geld en Kwaliteit beïnvloeden elkaar. Afhankelijk van de beschikbare tijd en gelden kunnen meer of minder eisen worden gesteld aan de kwaliteit.

Ook de laatste twee beheersaspecten hebben een relatie met elkaar. Afhankelijk van de organisatiestructuur die opgezet wordt ten behoeve van het project worden afspraken gemaakt over de informatie- en communicatielijnen binnen en buiten die structuur. Vervolgens zal per beheersaspect nader uitgewerkt worden welke afspraken er gemaakt moeten worden ten behoeve van de invoering Kerndoelen PO.

### 2.1 Tijd

De invoering van de Kerndoelen PO in alle kleuter- en basisscholen zal meerdere jaren beslaan. Dit heeft met verschillende factoren te maken. Grofweg zal uit worden gegaan van een 10-jarenplanning van 2015 tot 2025, waarbij onderscheid wordt gemaakt in een aantal faseringen:

#### *Planning invoering Kerndoelen*

Op 20 februari 2015 gaf de Minister van Onderwijs via een brief met kenmerk MOG/36 en DO/IN-772 aan dat ze vanaf het schooljaar 2015-2016 de kerndoelen Primair Onderwijs gefaseerd in gaat voeren. In het schooljaar 2015-2016 worden eerst de Kerndoelen Rekenen ingevoerd, gevolgd door de Kerndoelen voor de talen in 2016-2017 en ten slotte de Kerndoelen van de overige vakken in 2017-2018. De volgorde van invoering is dus Rekenen, de vier talen en vervolgens de kerndoelen van de andere leergebieden.

#### *Geleidelijke opbouw van de leerlijn op weg naar de kerndoelen PO*

De kerndoelen PO beschrijven wat een leerling moet kunnen aan het einde van de eerste cyclus (4-8 jaar) en de tweede cyclus (8-12 jaar) van het Primair Onderwijs. Invoering van de Kerndoelen begint dan ook eerst in de kleuterscholen die de basis moeten leggen met hun programma's en activiteiten voor het vervolg in de eerste en tweede klas van de basisscholen voor het bereiken van de tussendoelen voor de leeftijd van 4-8 jaar. Leerlingen die de eerste cyclus hebben doorlopen, zullen vervolgens doorstromen en op basis van een aanpassing van de programma's en activiteiten in de derde, vierde, vijfde en zesde klassen van de basisschool uiteindelijk de nieuwe kerndoelen voor het PO moeten hebben bereikt.

Invoering van de kerndoelen begint dus in de kleuterscholen en beslaat een traject van minstens 8 jaar voordat de eerste lichte leerlingen een volledig programma heeft doorlopen dat gericht was op het behalen van de kerndoelen PO.

#### *Implementatiefases*

Bij elke invoering van een vernieuwing moet rekening worden gehouden dat de implementatie niet gelijk in één keer plaats vindt, maar dat de gebruiker door een aantal fases gaat tijdens de invoering. In het geval van de invoering van de Kerndoelen PO zal uit worden gegaan van 5 fases die elke school onder leiding van haar schoolbestuur en met ondersteuning van Directie Onderwijs, de Inspectie van het Onderwijs en het IPA doorloopt. Deze fases zijn:

- (a) Oriëntatiefase: de scholen oriënteren zich op wat de Kerndoelen PO inhouden en hoe zij als school hun programma's en activiteiten zullen gaan aanpassen om aan deze Kerndoelen PO te voldoen. Hierbij valt te denken aan het gebruik maken

van nascholingsuren om de kerndoelen en aanvullende informatie te bestuderen, zich na te scholen hetzij door teamgerichte begeleiding of schooloverstijgende workshops en de aanpassing van hun leerstofaanbod te plannen.

- (b) Voorbereidingsfase: de scholen bereiden zich nu voor om de Kerndoelen PO op hun scholen te gaan invoeren. Hier horen allerlei professionaliseringsactiviteiten en aanpassingen van bestaande programma's en activiteiten onder
- (c) Implementatiefase: de scholen voeren de aangepaste programma's en activiteiten in
- (d) Verbeteringsfase: de scholen verbeteren op basis van hun eerste ervaringen hun programma's en activiteiten en sluiten hun verdere nascholingsprogramma's hierop aan.
- (e) Incorporatiefase: de scholen leggen hun aangepaste programma's en activiteiten vast en zetten een systeem op om dit continu up-to-date te houden

#### *Invoering in tranches van scholen*

Niet alle scholen gaan even snel door het invoeringsproces zoals hierboven beschreven. Er moet rekening worden gehouden met de innovatiecapaciteit van elke school. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen scholen die voorop lopen, scholen die volgen en scholen die achterblijven. In grote lijnen kan verwacht worden dat:

- (a) ongeveer 15% van de scholen (dat zijn ongeveer 4 kleuterscholen en 6 basisscholen) vrij snel de invoering zullen bewerkstelligen,
- (b) ongeveer 70% van de scholen (dat zijn ongeveer 18 kleuterscholen en 26 basisscholen) daarna zullen volgen en dat
- (c) ongeveer 15% van de scholen (dat zijn weer ongeveer 4 kleuterscholen en 6 basisscholen) wat meer moeite zullen hebben met de invoering en daar dus meer steun bij nodig zullen hebben.

Hiermee rekening houdend wordt voorgesteld dat elke school samen met haar schoolbestuur een eigen implementatieplan maakt waarin op basis van een kritische analyse van de innovatiecapaciteit van de school gezamenlijk vastgesteld wordt hoeveel tijd elke school krijgt om de invoering tot aan de incorporatiefase toe te bewerkstelligen.

Vervolgens kunnen scholen die in dezelfde tijdspanne de invoering doorlopen samen worden gezet in tranches, zodat deze scholen van elkaar kunnen leren en gebruik kunnen maken van hetzelfde ondersteuningsaanbod van Directie Onderwijs, de Inspectie van het Onderwijs en het IPA.

## **2.2 Geld**

### *Begroting Land Aruba*

Een groot gedeelte van de kosten om de kerndoelen PO op een succesvolle manier te implementeren worden gedragen door de Begroting van het Land Aruba. Vooral de inzet van personeel, goederen en diensten wordt bekostigd door het Land Aruba.

### *Kostenplaatsen*

Omdat alle onderwijsactoren die te maken hebben met het primair onderwijs betrokken zijn bij de invoering van de kerndoelen PO, moet binnen de begrotingen van al deze actoren rekening worden gehouden met de kosten die dit met zich meebrengt. Hierbij moet dus gedacht worden aan de begrotingen van de Minister van Onderwijs, Directie Onderwijs, de Inspectie van het Onderwijs, IPA, schoolbesturen en scholen. Naast de reguliere inzet van personeel, goederen en diensten door elk van deze partners, zal elke partner ook gelden moeten reserveren voor investeringen in de upgrading van hun personeel, goederen en diensten.

### *Subsidie schoolbesturen*

Op dit moment worden de schoolbesturen en scholen gesubsidieerd op basis van normbedragen per leerling en per lokaal. Echter, voor een duurzame en succesvolle implementatie van de kerndoelen PO zullen deze vorm van financiering en de betreffende subsidiebedragen aangepast moeten worden.

### *Fondo di Desaroyo Aruba (FDA)*

Vrijwel alle onderwijsprojecten die het FDA in de afgelopen jaren heeft gefinancierd waren gerelateerd aan de voorwaarden om de kerndoelen PO te kunnen relateren. Daarmee is dus in de voorwaardensfeer al een groot gedeelte van de kosten gefinancierd. De gelden uit dit fonds zijn nog beschikbaar tot eind december 2015. In totaal zal het Fondo di Desaroyo Aruba ten behoeve van een

succesvolle implementatie van de kerndoelen Primair Onderwijs een bedrag van ongeveer 3 miljoen florin hebben geïnvesteerd. Het precieze bedrag zal eind 2015 bekend zijn. De voorwaarden waarin het Fondo di Desaroyod Aruba zal hebben geïnvesteerd zijn:

Publiceren taalmethodes	Ongeveer 2.000.000
Publiceren literaire en informatieve boeken	Ongeveer 800.000
Cursus coördinatoren en serie workshops voor leerkrachten t.b.v. leesbevordering	Ongeveer 40.000
Leesboeken en materialen schoolbibliotheken	Ongeveer 175.000
Katernen voor leerkrachten t.b.v. leesbevordering	Ongeveer 10.000
<b>TOTAAL</b>	<b>Ongeveer 3.025.000</b>

#### *Onderwijsfonds (in oprichting)*

Ondanks dat met de projecten die door het FDA zijn gefinancierd een zeer goed begin is gemaakt met het voorzien in de voorwaarden die de scholen nodig zullen hebben bij de implementatie van de kerndoelen PO, blijven er nog heel wat activiteiten over in de voorwaardensfeer die ook gefinancierd zullen moeten worden voor een succesvolle invoering. Om een continue investering in deze en andere voorwaarden te kunnen bewerkstelligen is een onderwijsfonds in oprichting dat de taak krijgt om geldstromen aan te boren en gelden te blijven genereren die geïnvesteerd kunnen worden in het Arubaanse onderwijs. Tot en met het einde van het jaar 2016 zal het Onderwijsfonds een bedrag van ongeveer 3 miljoen kunnen investeren in de implementatie van de Kerndoelen Primair Onderwijs. Dit bedrag zal voornamelijk geïnvesteerd worden in sub-projecten gericht op de drie peilers: student achievement, teacher engagement en organizational infrastructure. Voor een specifiek overzicht van de concrete activiteiten, genoemd in het Logical Framework, die door het Onderwijsfonds zullen worden gefinancierd wordt verwezen naar de uitwerking van de activiteiten zoals beschreven in het document Activiteitenplan Invoering Kerndoelen PO dat eind juni 2015 opgeleverd zal worden.

#### *Public-Private-Partnerships*

Naast investeringen die door de private sector gedaan kunnen worden in het Onderwijs middels het Onderwijsfonds, zullen ook aparte partnerships gesloten worden met zowel publieke als private partners die hetzij in de vorm van gelden, in goederen of in diensten direct bij kunnen dragen aan het bereiken van de kerndoelen PO.

#### *Kosten*

Naar aanleiding van een verdere uitwerking van de activiteiten in een activiteitenplan zal een preciezere schatting worden gemaakt van de verwachte onkosten en zal vast worden gesteld welk gedeelte daarvan gefinancierd zal worden door het Land Aruba, door het Onderwijsfonds en door Public-Private-Partnerships.

#### *Meerjarenfinanciering*

Omdat de invoering van de kerndoelen PO over meerdere jaren plaatsvindt, zal ook per activiteit worden vastgesteld in welke periode dit plaats moet vinden zodat de onkosten over de jaren heen verdeeld kunnen worden.

#### *Procedures*

Naast duidelijkheid over hoeveel geld er beschikbaar wordt gesteld voor extra investeringen ten behoeve van de invoering van de kerndoelen is het ook belangrijk dat vast wordt gesteld welke procedures gehanteerd moeten worden om aan het geld te komen. Wie is verantwoordelijk voor welke stap in de procedures voor het vrijmaken van gelden?

## **2.3 Kwaliteit**

Om te bepalen of de resultaten van het project voldoen aan de verwachtingen worden duidelijke kwaliteitseisen in de vorm van indicatoren gesteld. We onderscheiden verschillende niveaus van resultaten en als gevolg hiervan onderscheiden we ook verschillende niveaus van kwaliteitseisen.

#### *Eisen aan de invoering kerndoelen PO*

De eisen die gesteld worden aan wat de invoering van de kerndoelen PO moet opleveren, kunt u terugvinden in het Logical Framework uit het eerste hoofdstuk. In dit Logical Framework wordt tevens aangegeven welke activiteiten ondernomen zullen worden om de doelen van het project te bereiken. Aan deze activiteiten worden ook kwaliteitseisen gesteld.

*Eisen aan elk van de sub-activiteiten die gezamenlijk moeten leiden tot een succesvolle invoering van de kerndoelen PO*

Per activiteit zullen in een apart Activiteitenplan Invoering Kerndoelen PO de nadere sub-activiteiten vastgesteld worden die moeten plaatsvinden. Voor elk van deze sub-activiteiten wordt een opdrachtschrijving gemaakt waarin specifiek wordt aangegeven welk resultaat moet worden opgeleverd met welke deadline. Daar waar nodig zal de resultaatpecificatie nog nader worden aangevuld met een programma van eisen.

## 2.4 Organisatie

### *Externe organisatiestructuur*

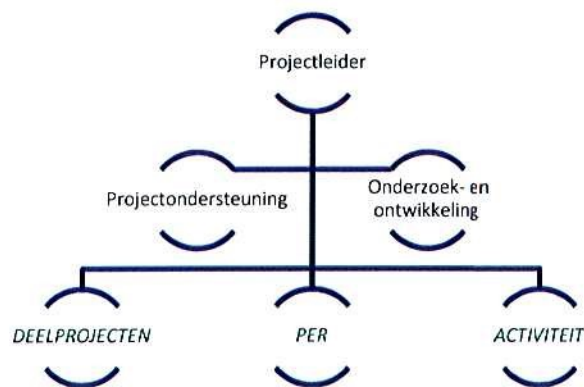
Bij de invoering van de kerndoelen PO zal zoveel mogelijk rekening worden gehouden met de rollen en verantwoordelijkheden van alle partners volgens de wet, inrichtingsbesluiten en kerntaken. Aangezien alle partners tegelijkertijd met de invoering van de kerndoelen PO ook in een eigen ontwikkelingsproces zitten om hun eigen rollen en verantwoordelijkheden beter te kunnen dragen, zal hier tijdens de invoering extra rekening mee worden gehouden.

### *Interne organisatiestructuur*

Bij de invoering van de kerndoelen wordt voorgesteld om te werken met een interne projectorganisatiestructuur, waarin onderscheid gemaakt wordt tussen het moederproject "Invoering Kerndoelen PO" en deelprojecten per activiteit uit het Logical Framework.

### *Moederprojectorganisatie*

Het moederproject "Invoering Kerndoelen" heeft een projectleider en wordt ondersteund door projectondersteuners en projectleden onderzoek en ontwikkeling.



De projectondersteuners hebben als taak alle relevante informatie en documentatie met betrekking tot de invoering van de kerndoelen PO vast te leggen en beschikbaar te stellen aan alle betrokken actoren naar gelang hun behoefte in het kader van het bereiken van de kerndoelen.

De projectleden onderzoek- en ontwikkeling hebben als taak om in samenwerking met een aantal pilotschoolbesturen en pilotscholen de voorwaarden te creëren en uit te proberen om de kerndoelen op alle scholen voor primair onderwijs succesvol te kunnen invoeren.

De projectleider heeft ten slotte als taak om alle activiteiten ten behoeve van een succesvolle invoering van de kerndoelen aan te sturen, eventueel bij te stellen en op elkaar af te stemmen. Hiertoe wordt een kerngroep opgezet bestaande uit

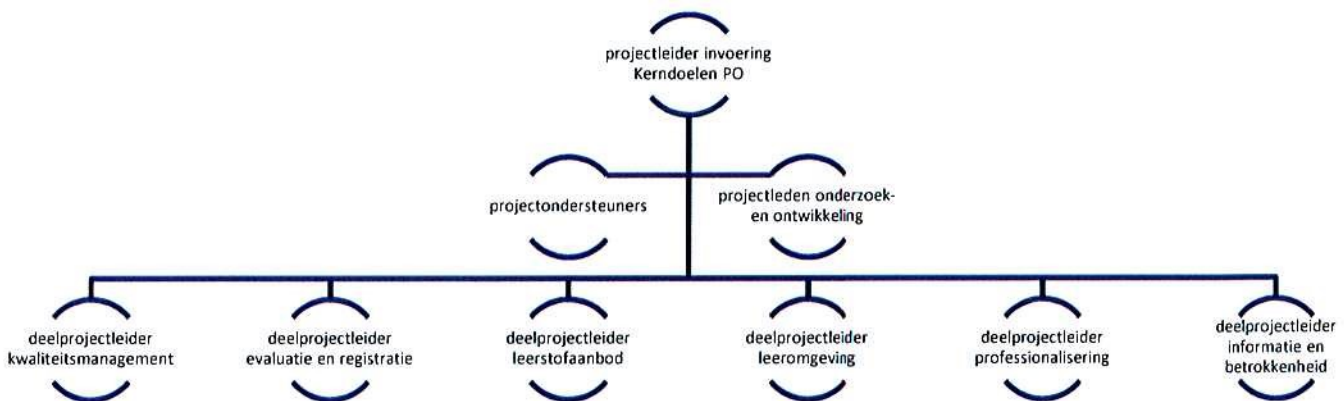
de(hoofd)projectleider van het moederproject, de projectleider van het onderzoek- en ontwikkelingsproject en de projectleiders per activiteit.

#### *Deelprojectorganisaties per activiteit*

Voor elk deelproject verbonden aan de activiteiten wordt voorgesteld om een eigen projectgroep te vormen die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het opleveren van de producten die vallen onder die activiteit. Deze projectgroepen bestaan uit medewerkers uit verschillende afdelingen van Directie Onderwijs en kunnen worden aangevuld met leden uit externe instanties die een specifieke taak hebben gekregen vanuit hun instelling om een bijdrage te leveren aan de realisering van de producten.

#### *Organogram*

Schematisch ziet de projectorganisatie voor de invoering van de kerndoelen er dan zo uit:

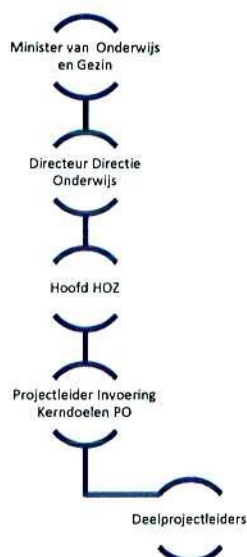


#### *Plaats van het moederproject invoering kerndoelen PO binnen de organisatie van Directie Onderwijs*

Directie Onderwijs is op het moment dat de kerndoelen PO ingevoerd worden volop in beweging op weg naar een nieuwe organisatiestructuur. Dit heeft als gevolg dat het niet vanaf het begin duidelijk is waar precies in de organisatiestructuur de innovatieprojecten en specifiek dit project geplaatst worden. Ondanks deze onduidelijkheid zijn er wel tijdelijke afspraken gemaakt over de voorlopige plaatsing van innovatieprojecten binnen de organisatiestructuur van Directie Onderwijs en de voorlopige relaties die projecten hebben met de overige afdelingen binnen de organisatie.

Ook dit project voor invoering van de Kerndoelen PO zal voorlopig binnen deze tijdelijke organisatiestructuur beginnen te werken. Dat houdt concreet in dat de projectleider van het moederproject invoering Kerndoelen PO wordt aangestuurd en verantwoording aflegt aan het Hoofd van de Hoofdafdeling Onderwijskundige Zaken (HOZ) die op haar beurt wordt aangestuurd en verantwoording aflegt aan de Directeur Directie Onderwijs, die formeel de opdracht heeft gekregen om de invoering van de Kerndoelen PO vanuit de Directie Onderwijs aan te sturen.

De aansturing- en verantwoordingsstructuur ziet er dan voorlopig zo uit:



## 2.5 Informatie

### *Voortgangsrapportages*

Binnen de aansturing- en verantwoordingsstructuur is de projectleider invoering kerndoelen PO verantwoordelijk om mistens elk kwartaal een kwartaalrapportage en elk kalenderjaar een jaarverslag te leveren van de vorderingen van het project aan het Hoofd HOZ.

### *Informatie- en documentatiebeheer*

De projectondersteuners van het moederproject zetten een structuur op waarbinnen alle informatie en documentatie van het project en haar deelprojecten wordt bewaard. Het project onderhoudt zowel een digitaal als een hard-copy beheersysteem waar zowel de projectleider van het moederproject, het Hoofd HOZ als de Directeur Directie Onderwijs complete toegang toe hebben. Daarnaast hebben alle deelprojectleiders en deelprojectmedewerkers toegang tot alle informatie en documentatie van het deelproject waar zij verantwoordelijk voor zijn.

### *Overlegstructuren*

Naast de formele aansturing- en verantwoordingsstructuur zijn er ook verschillende overlegstructuren van zowel de projectleider Invoering Kerndoelen PO als de deelprojectleiders binnen dit project met andere afdelingen binnen Directie Onderwijs en met (vertegenwoordigers van) instanties buiten Directie Onderwijs.

Op het niveau van het moederproject overlegt de projectleider regelmatig met ten minste de beleidsmedewerkers en de coördinatoren van afdelingen en instanties die medeverantwoordelijkheid dragen voor deelprojecten binnen het moederproject

Op het niveau van de deelprojecten overleggen de projectleiders regelmatig met vertegenwoordigers van alle relevante instanties en afdelingen die verantwoordelijk zijn voor het opleveren van bepaalde opdrachten binnen dat deelproject.

### *Informatievoorziening voor stakeholders*

Voor het informeren en betrekken van alle relevante stakeholders, ouders en de samenleving in het algemeen is een apart deelproject opgezet (zie logical framework).

### **3. Invoeringsvarianten bij de invoering van de Kerndoelen PO**

Bij de invoering van de Kerndoelen wil de Minister de schoolbesturen de mogelijkheid bieden te kiezen uit een aantal invoeringsvarianten afhankelijk van de instructietaal of –talen die elk schoolbestuur wil hanteren. Dit wijkt af van het taalbeleid voor het PO van 2004, waarin is besloten dat alle scholen voor PO het Papiamentu als instructietaal zouden gebruiken tot klas 4, dat alle scholen de vier talen Papiamentu, Nederlands, Engels en Spaans zouden aanbieden als vak vanaf de kleuterschool tot de zesde klas en waarin is vastgesteld dat op een later tijdstip vastgesteld zou worden wat de instructietaal zou worden in klas 5 en 6.

Om tot nieuw beleid te komen met betrekking tot de mogelijke varianten waar een schoolbestuur uit kan kiezen voor wat betreft de instructietaal van de kleuter tot en met de zesde klas is een commissie ingesteld die de mogelijke varianten zal onderzoeken en in oktober 2015 een beleidsadvies zal geven aan de Minister van Onderwijs. In afwachting van dit nieuwe taalbeleid zal bij aanvang van de invoering van de Kerndoelen in het schooljaar 2015-2016 vooralsnog uit worden gegaan van het traditionele ongewijzigde taalbeleid dat op dat moment gehanteerd wordt in de scholen.

Op het moment dat de verschillende varianten qua instructietaal zijn vastgesteld, zal de invoering van deze varianten gekoppeld worden aan de verdere invoering van de kerndoelen in de scholen voor PO.