

Katern Plus

*Voor professionalisering van schoolleiders
en bestuurders in het voortgezet onderwijs*

**Leidinggeven
aan innovatie**

Een psychologisch
perspectief

**Professionele ontwikkeling
van schoolleiders**

Drie onderzoeken
onder de loep

**Van crisismanagement
naar het nieuwe normaal**

Bestuurders delen
hun ervaringen



Inhoudsopgave



Leidinggeven aan innovatie

Een psychologisch perspectief.



Professionalisering van schoolleiders: 3 onderzoeken onder de loep

Begeleiding van startende schoolleiders staat hoog op de agenda. Maar hoe doe je dat? En wat voor soort begeleiding hebben gevorderde schoolleiders nog nodig?



Twee rectoren, één school

Helga van de Gronden en Lonneke Hosmar delen een baan als schoolleider op het Corlaer College in Nijkerk. 'Wij denken niet zo snel: dat kan niet.'



'We ontmoeten elkaar op veel fronten'

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO en de professionaliserings-thema's voor bestuurders zijn beide ontwikkelingsgericht. Hoe geven ze houvast in tijden van verandering en innovatie? Alle Van Steenis en Sander Jacobs van Montessori Scholengemeenschap Amsterdam vertellen.

De andere blik



'Het vermogen van je team om alle veranderingen te absorberen'

Arno van den Berg is Chief Technical Officer van Vandebron. Dat energiebedrijf maakt gebruik van de allernieuwste technologieën en is daarmee als energieplatform zijn tijd vooruit.



'Heb lef en vertrouwen'

Cisca Wijmenga is rector magnificus van de Rijksuniversiteit Groningen. Onder haar leiding volgt de universiteit een innovatieve koers: 'Het bekende moet je los durven laten.'



'Nieuw idee? Neem je team erin mee'

Jeroen Otter is sinds 2010 coach van de Nederlandse shorttrackploeg. Hij is permanent op zoek naar 'iets nieuws': 'Je moet altijd oog hebben voor een ander spoor.'



Doorlopende leerlijnen

Het Tienercollege Noordoostpolder is één van de twaalf pilotscholen voor 10- tot 14-jarigen. Een po- en een vo-bestuurder vertellen hoe ze samen vormgaven aan hun tienercollege, en welke competenties je bij zo'n klus nodig hebt.

7/27/47

Dit heb ik geleerd

Drie oud-deelnemers van het intervisietraject Lead & Learn vertellen hoe zij de opgedane kennis en vaardigheden gebruiken in hun werk.

En verder

- 12 De rol van schoolleiders bij kennisgedreven werken
- 22 Over 5 jaar: drie leidinggevenden blikken terug, en vooruit
- 28 Besturen in crisistijd
- 36 Vijf recensies van actuele boeken over leiderschap
- 38 Bestuur, toezicht en schoolleiding van ZAAM professionaliseren samen
- 56 Ontwikkelen door verantwoord en
- 64 Column Ingrid Brummelman



Voorwoord

Creativiteit en innovatie zijn begrippen die vaak samen worden gebruikt en soms zelfs synoniem lijken. In het openingsartikel van dit KaternPlus legt wetenschapper Roy Sijbom uit wat het verschil is: creativiteit gaat over het genereren van nieuwe, bruikbare ideeën, terwijl innovatie refereert aan het succesvol implementeren van die ideeën in je organisatie.

Ik vind dat een mooi en bruikbaar onderscheid, vooral omdat je daarmee de rol van schoolleiders en bestuurders bij innovatie en verandering helder maakt. Ten eerste is het hun taak om ervoor te zorgen dat nieuwe ideeën kunnen ontstaan, dat medewerkers ruimte, tijd en vrijheid hebben om samen na te denken over bijvoorbeeld een ander onderwijsconcept. In het artikel 'Op onderzoek uit' viel me op dat de schoolleiding van het Citadel College het aandurfde om een groep docenten een advies te laten formuleren over hun zes maatwerktrajecten. Het advies wordt gebruikt in hun schoolplan voor de komende jaren. Teamleider Bram Verweij zegt hierover: "Als ik geen vertrouwen had in de professionaliteit van deze mensen, hadden we nooit moeten beginnen."

De tweede rol van schoolleiders en bestuurders is het leidinggeven aan het hele implementatieproces. Je hebt het dan over visie ontwikkelen, draagvlak creëren, mensen toerusten en ondersteunen en jezelf en anderen ontwikkelen. Ook daar is er een fijne balans tussen controle houden en ruimte geven. Directeur Sander Jacobs vertelt in het artikel 'We ontmoeten elkaar op veel fronten' over het invoeren van een nieuw onderwijsconcept op zijn school. "Mijn stelling is dat mensen willen veranderen, maar ze willen niet veranderd worden. Dat vraagt veel van een schoolleider, van de rol die je aanneemt en de manier waarop je met mensen omgaat."

Zo staat dit KaternPlus vol met bestuurders en schoolleiders die bezig zijn met innovatie en op hun rol en professionele groei reflecteren. Zij delen hun kennis en inzichten met jullie. Want dat is een van de gemeenschappelijkheden die ze hebben: ze zien het belang van delen en samenwerken. Zijn in de lange geschiedenis van de mensheid niet de mooiste innovaties ontstaan uit het briljant samenbrengen van ideeën, kennis en mensen? Laten we dat ook samen doen in het onderwijs.

Leonie Schouten
Hoofd VO-academie

OVER PRESTATIEDOELLEN EN CONTROLE

Waarom leidinggevenden wel of niet openstaan voor innovatie

Het thema van deze editie van het *KaternPlus* is leidinggeven aan innovatie. Voor bestuurders en schoolleiders is het aansturen van vernieuwings- en veranderingsprocessen een belangrijk onderdeel van hun werk. Welke (onbewuste) dynamieken spelen daarbij? En welke aspecten van het karakter van een leidinggevende zijn belangrijk? In de psychologie wordt daar veel onderzoek naar gedaan. We spraken met Roy Sijbom, universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam.

Tekst: Martijn de Graaff

Roy Sijbom werkt bij de programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie. Zijn onderzoeksgebied richt zich op creativiteit en innovatie binnen organisaties, en op de rol van motivatie(doelen) van leidinggevenden in dit proces.

“Onze samenleving verandert, de mensen veranderen en ook de manier waarop we werken en leven verandert”, steekt Sijbom van wal. “Dat is natuurlijk niets nieuws. Als je als organisatie wilt

omgaan met die veranderingen moet je je blijven aanpassen, blijven vernieuwen of innoveren. Je moet daarbij als leidinggevende twee zaken uit elkaar houden: creativiteit en innovatie. Ik denk dat mensen die twee termen als synoniemen zien. Natuurlijk hebben ze veel met elkaar te maken, maar het is goed te benoemen wat beide nu werkelijk zijn.”

Creativiteit

“Met creativiteit bedoelen we het genereren van nieuwe en bruikbare ideeën om een situatie, van bijvoorbeeld een bedrijf of school, beter te maken”, gaat Sijbom verder. “Het nieuwe van zo’n idee hangt af van de context. Het is niet per se noodzakelijk om een geheel nieuw idee te ontwikkelen om te spreken van creativiteit. Stel dat in school A een bepaalde onderwijsvorm wordt gehanteerd, dan kan dat idee in de context van school B als creatief worden gezien. Daarnaast kan creativiteit variëren van incrementeel tot aan radicaal: van kleine aanpassingen op bestaande structuren tot aan substantieel andere werkwijzen. Maar met alleen creatieve ideeën ben je er niet. Het gaat ook om de implementatie ervan. Dat noemen we innovatie. Voor de rol van de leidinggevende is het erg belangrijk dit onderscheid te maken, omdat je in beide processen een andere rol speelt. Als we het hebben over creativiteit en innovatie denken veel mensen aan Apple en Google, aan hightechbedrijven. Het praten over innovatie kan dan een schrikreactie teweegbrengen: ‘ik ben toch geen creatieveling, geen innovator’. Maar het gaat om innovatie in relatieve zin; dat je ideeën gebruikt om de bestaande situatie beter te maken.”



Performance- en masterydoelen

“Leidinggevenden kunnen een innovatieproces maken of breken, juist omdat ze verschillende rollen moeten aannemen. Eerst wil je de creativiteit van je team aanboren. Dat betekent: mensen prikkelen, enthousiasmeren en vrijheid geven. Vervolgens ben je verantwoordelijk voor de implementatie, voor de financiën, de ondersteuning en het creëren van draagvlak. Bij al deze zaken neem je jezelf mee. Als iemand een mooi en creatief idee heeft, waarom zou je daar als leidinggevende dan niets mee doen? Toch gebeurt dat vaker dan je denkt. Binnen mijn onderzoek heb ik gekeken waarom de ene leider makkelijker meegaat in nieuwe ideeën dan de andere. Centraal staan de prestatiedoelen van een leidinggevenden: wat streeft deze persoon na, wat zijn de ambities en motivaties?”

Er zijn verschillende typen prestatiedoelen, legt Sijbom uit: “Ten eerste zijn er de performedoelen, waarbij de leidinggevende het verlangen heeft om zijn competenties te etaleren: hoe goed doe ik het ten opzichte van anderen? Zo’n leidinggevende hanteert *interpersoonlijke* standaarden. Daar tegenover staan de masterydoelen, waarbij iemand juist *intrapersoonlijke* standaarden hanteert. Hoe kun je de huidige situatie, je huidige functioneren verbeteren? Iedereen heeft deze doelen in meer of mindere mate en ze kunnen variëren per domein. Iemand kan in zijn werk heel erg prestatiegericht zijn, maar in de sportcontext heel weinig. Het mooie is dat het veranderbaar is; je kunt er iets aan doen.”

Defensief en ontwikkelingsgericht

“We hebben nu twee motivationele drijfveren besproken”, vat Sijbom samen. “Wat we willen weten, is hoe dat de reactie van leiders bepaalt. We weten uit onderzoek dat die prestatiedoelen de perceptie van het individu kleuren, dus hoe mensen informatie interpreteren en daarop reageren. We hebben dit met experimenten onderzocht en ook met vragenlijsten in de praktijk en zien dan steeds dezelfde mechanismen optreden.

Als performedoelen je handelen bepalen, wil je beter zijn dan anderen. Als een medewerker komt met een suggestie ter verbetering, dan zie je dat sneller als negatieve feedback. De medewerker staat lager in de hiërarchie, jij zou het dus beter moeten weten. Je gaat defensief reageren door ideeën af te wijzen of te negeren en kijkt niet naar inhoudelijke argumenten. Met masterydoelen ben je als persoon veel meer gericht op ontwikkeling. Als medewerkers dan met ideeën komen, is dat minder bedreigend. Je ziet het niet evaluatief, maar instrumenteel; het helpt je om jezelf te verbeteren. Dit soort leiders zullen nieuwe ideeën veel sneller ondersteunen en adapteren.

Bij iedereen worden motivatie, ambities en dus ook reacties bepaald door de mix van de twee prestatiedoelen. Een deel daarvan is redelijk stabiel, een groot deel is flexibel. Het is dus trainbaar. Als medewerker kun je daar rekening mee houden. Zie je dat je leidinggevende competitief is, dan is het beter dat je de nadruk legt op het idee en niet op het onderliggende probleem. Ook de toon is belangrijk:

De rol van feedback bij innovatie

In het artikel zien we dat creatieve ideeën een essentiële en noodzakelijke voorwaarde zijn voor innovatie. Feedback is gunstig voor nieuwe inzichten en zal de creativiteit dus verhogen, zo is de heersende opvatting. Roy Sijbom en zijn collega's deden ook hier onderzoek naar en concludeerden dat dit niet altijd het geval is.

Op alle niveaus van organisaties wordt het verkrijgen van feedback gestimuleerd. Door feedback te vragen bij verschillende bronnen - zoals collega's, leidinggevenden, leerlingen en andere mensen - verzamel je een grote diversiteit aan gezichtspunten. Het combineren van de verschillende gezichtspunten leidt tot nieuwe inzichten, over jezelf en je organisatie. En tot innovatie. Welke omstandigheden beïnvloeden het succes van feedback, zowel positief als negatief?

Prestatiedynamiek

Binnen organisaties moeten medewerkers voldoen aan prestatiestandaarden. Deze kunnen aan verandering onderhevig zijn, bijvoorbeeld door wat de maatschappij vraagt. Dat is de prestatiedynamiek. Is dat positief? Ja, ziet Sijbom. Uit onderzoek blijkt dat een zeker mate van prestatiedynamiek de relatie tussen feedback en innovatie positief beïnvloedt. Aan de andere kant leidt feedback niet tot creativiteit als de prestatiestandaarden in een organisatie lange tijd gelijk blijven. Dat komt doordat medewerkers cognitief alert blijven wanneer de standaarden veranderen. Ze worden dan meer gemotiveerd

om informatie uit hun omgeving te benutten om hun werk te verbeteren. Blijven de standaarden gelijk, dan is die noodzaak er niet.

Ervaren tijdsdruk

Het is niet verrassend dat hoe meer iemand tijdsdruk ervaart, hoe minder creatief iemand wordt. Bij een hoge ervaren tijdsdruk kan een medewerker genoeg feedback ontvangen, maar zal dit niet leiden tot meer creativiteit. Individuen hebben namelijk een beperkte capaciteit aan cognitieve bronnen. Bij tijdsdruk wordt een deel van die capaciteit aangesproken en blijft er minder over voor andere activiteiten.

Wat kun je doen?

Feedback is positief en ontwikkelingsgericht, maar als de omstandigheden niet goed zijn, kunnen medewerkers de zin van feedback uit het oog verliezen. Hoe kun je als organisatie zorgen dat de omstandigheden optimaal zijn?

- Stimuleer feedbackzoekend gedrag. Laat medewerkers proactief de mening van anderen vragen over hun ideeën en prestaties. Wacht niet tot de formele momenten.
- Zorg dat je als leidinggevende inzicht hebt in de ervaren tijdsdruk van je mensen. Pas daar je rol op aan en ook wat je vraagt van mensen.
- Gematigde prestatiedynamiek is gunstig voor creatieve prestaties, het in hoog tempo veranderen van prestatiestandaarden is dat niet.

Het hele artikel over feedback lezen? Mail naar R.B.L.Sijbom@uva.nl.

indirect en vriendelijk. Je kunt beter zeggen: 'Ik heb eens zitten denken...' dan 'dit gaat niet werken'. Dat is te direct. Leiders met een leerinstelling kijken vaker naar de inhoud. Is het een goed idee, dan gaan ze ermee aan de slag. Er zijn testen waarmee je je prestatiedoelen kunt identificeren. In de zogenaamde Dominante Achievement Goal Questionnaire krijg je een aantal stellingen waarmee je dominante houding wordt gemeten."

Sense of power

Ook andere kenmerken van een leider spelen een rol, heeft Sijbom ontdekt in een recente studie. "Een daarvan is *sense of power*: je perceptie van je vermogen om anderen te beïnvloeden en meenemen in veranderingen. We zien dat competitieve leiders in hogere mate voor nieuwe ideeën openstaan als hun *sense of power* hoog is. Is die laag, dan voel je je als leider onzeker en heb je het idee dat je

de situatie niet aankunt. Als mensen met ideeën komen, zul je het gevoel krijgen dat zij kritiek op jou persoonlijk hebben.

In die laatste situatie ga je als leider juist die ideeën negeren omdat je voor je gevoel weinig controle hebt over de situatie. Daar speelt weer iets anders bij: interne *locus of control*. Bij een interne locus of control heeft iemand de overtuiging dat hij controle heeft over zijn eigen leven. Heb je een sterke interne locus of control, dan zal je sense of power ook hoog zijn. Je hebt controle over de situatie waarin je je bevindt. Om terug te gaan naar de innovatie: als je als leidinggevende in je organisatie zaken wilt verbeteren en vernieuwen, zul je moeten durven loslaten. Veranderingen gaan nu eenmaal gepaard met onzekerheden. Wil je echt iets bereiken, dan moet je loslaten en vertrouwen op je mensen.”

Zelfinzicht

“We zien in onderzoek dat deze concepten - prestatiedoelen, sense of power en locus of control - nauw samenhangen als het gaat om leidinggeven aan innovaties. Leaders met vooral performancedoelen en een laag machts- en controlegevoel zullen weinig openstaan voor nieuwe ideeën en voor verandering. Terwijl leaders met ontwikkelingsgevoel en vertrouwen in zichzelf en anderen dat veel meer doen.

Als leidinggevende is het belangrijk dat je van jezelf weet hoe je scoort op deze schalen. Dat kan confronterend zijn, maar inzicht is de eerste stap naar ontwikkeling. Pas als je weet hoe je denkt, kun je werken aan verbeteringen. Het is daarbij goed te beseffen dat goede leaders altijd een team om zich heen hebben. Kijk naar een coach van een voetbalelftal: die heeft een grote staf om zich heen. Hij is eindverantwoordelijk, maar zijn mensen voeden hem met de juiste informatie en dienen als klankbord. Op het moment dat je weet hoe je zelf denkt en reageert in bepaalde situaties, kun je bewuster switchen tussen deze waarden. En dan kun je, zoals die voetbalcoach, een team samenstellen dat aanvullend is op jouw vaardigheden. Je kwetsbaar opstellen kan erg gewaardeerd worden. Daarmee creëer je teamgevoel en een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel.”

Rol van de organisatie

Het is ook belangrijk om je te realiseren hoe in jouw organisatie wordt omgegaan met innovatie, vertelt Sijbom. “Wil je dat de leidinggevenden in

jouw school openstaan voor nieuwe ideeën en innovatie, dan zul je dat moeten stimuleren door meer nadruk te leggen op masterydoelen. Dat kun je doen door bijvoorbeeld bij evaluaties in termen van vooruitgang en ontwikkeling te formuleren. En door fouten niet alleen te accepteren, maar ook steeds te communiceren dat die erbij horen.

Als organisatie kun je ook werken aan de sense of power van je leidinggevenden. Uit onderzoek weten we dat de ene persoon meer de nadruk legt op de positieve kanten van leidinggeven, de ander juist meer op de negatieve aspecten. De eerste groep ervaart meer gevoel van macht. De tweede groep kun je helpen door in gesprekken juist de nadruk te leggen op het positieve. Dat kan ook door samen een aantal situaties te bespreken waar de leidinggevende een gevoel van macht had. Een andere manier om dit te doen, is een leidinggevende een coach te geven die juist op deze positieve en bekrachtigende manier aan de slag gaat. En ook de rol van het hoger management is erg belangrijk: zij kunnen empowerment en autonomie geven.”

Veranderbereidheid

Sijbom voegt tot slot toe dat hij niet pleit om alle ideeën goed te keuren. “Als leidinggevende moet je creatieve ideeën laten ontstaan, maar je bent er ook voor om de ideeën - binnen de kaders van de school - op waarde te schatten. Soms past iets gewoon niet of het is niet uitvoerbaar. Dan komen de performancedoelen juist weer van pas. Implementatie is een convergent proces, je werkt naar iets toe. Dan vallen er ook zaken af. Je moet natuurlijk wel goed kunnen uitleggen waarom je tot bepaalde beslissingen bent gekomen.”

Hij heeft ook een laatste tip: “Als je echt je onderwijs wilt veranderen - en daarmee je organisatie - dan zul je zelf ook veranderbereid moeten zijn. En als je creativiteit van je mensen verwacht, zul je dat in je eigen gedrag en woorden ook steeds moeten laten zien. Serieus luisteren, mensen waarderen, actie ondernemen. Dat is een proces van een lange adem, zeker als je als leidinggevende jarenlang een andere manier van aansturen had. Het vergt veel inspanning en onderhoud, net als in relaties en vriendschappen. Misschien is het een open deur, maar mensen willen gezien worden, ook in hun werk. En dat geldt ook voor leidinggevenden.” ■

Kijk voor de artikelen van Roy Sijbom over creativiteit en innovatie op www.uva.nl (zoek op 'Sijbom').



Intervisietraject voor
eindverantwoordelijk schoolleiders



Intervisietraject voor
schoolleiders middenmanagement



VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

LEER VAN EN MET ELKAAR TIJDENS INTERVISIE

Dit najaar starten twee trajecten voor schoolleiders, waarin inspirerende lezingen en verdiepende masterclasses worden gecombineerd met intervisie. Op 24 september 2021 gaat Leidinggeven in dialoog voor schoolleiders uit het middenmanagement van start. Tijdens dit intervisietraject verkent u hoe u vormgeeft aan actuele vraagstukken, vanuit dialoog en in verbinding met anderen. Voor eindverantwoordelijk schoolleiders start op 6 oktober 2021 Strategisch en persoonlijk leiderschap. Daar staat de vraag centraal hoe u zowel vanuit strategisch als persoonlijk perspectief leidinggeeft. Een oud-deelnemer: "Een geweldige combinatie van actuele thema's toegelicht door deskundigen, en intervisie rond actuele casussen van deelnemers."

Kijk voor meer informatie op www.vo-academie.nl





Acht jaar lang organiseerde de VO-academie het succesvolle intervisietraject Lead & Learn. In totaal namen bijna 500 schoolleiders uit het middenmanagement deel. Het traject combineerde inhoudelijke workshops met het aanscherpen van eigen leervragen en het leren in een netwerk. Zo kwamen meerdere ontwikkelperspectieven bij elkaar: van persoonlijke competentieontwikkeling tot en met schoolontwikkeling. Drie oud-deelnemers delen hun ervaringen.

Bea Kroeze

Directeur van de gemengde school (vmbo-t, havo en vwo) Piter Jelles Impulse Kollum. Deelnemer in 2014-2015.

“Dit soort trajecten is altijd wel een cadeautje. Toen ik in het traject zat, was ik schoolleider op deze school. Dat was in 2015. Rond die tijd werd duidelijk dat er in Kollum een nieuwe campus zou komen. Hierin kwamen we samen met het dorps huis, de bibliotheek en het CCG Lauwers college locatie Kollum. De school die bij ons op de campus kwam, had een andere visie, maar we gingen wel onderwijsruimtes delen. We hebben een eigen cultuur en kijken niet alleen naar cijfers, maar ook naar de sociale ontwikkeling. Zachte opbrengsten zijn bij ons ook heel belangrijk. Ik zag toen wel wat obstakels en had zorgen over het behoud van onze eigen identiteit. Hoe pak je zo'n traject aan en hoe neem je jouw team mee? Ook de leerlingen en ouders/verzorgers moeten niet worden vergeten. Daar heb ik best wakker van gelegen. Bij het intervisietraject breng je casussen in en ik heb deze casus ingebracht. Ik vond het prettig dat een buitenstaander met een frisse blik naar de situatie keek en collegiaal advies gaf. Ik heb daarna vaker een collega van buiten de organisatie gevraagd om advies. Vaak wordt de angel er snel uitgehaald. De lessen die ik heb geleerd, heb ik gebruikt bij het ondersteunen en meenemen van mijn team op weg naar de nieuwe campus. Ik heb geleerd dat ik transparant moet zijn en dat ik ook emoties en gevoelens moet toelaten. Ook professioneel ben ik anders tegen mijn werk aan gaan kijken. We zijn een kleine school met driehonderd leerlingen en de deur staat hier altijd open voor collega's. Maar ook op professioneel gebied moet er een balans zijn en af en toe is de deur nu dicht. Dat geeft duidelijkheid voor iedereen.”

Tekst: Marguerite Irrgang / Fotografie: Josje Deekens



Intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders



Intervisietraject voor schoolleiders middenmanagement

Nieuwe intervisietrajecten

De ervaringen van Lead & Learn zijn meegenomen bij de ontwikkeling van twee nieuwe intervisietrajecten: Leidinggeven in dialoog voor schoolleiders uit het middenmanagement en Strategisch en persoonlijk leiderschap voor eindverantwoordelijk schoolleiders. Meer weten? Kijk op www.vo-academie.nl.

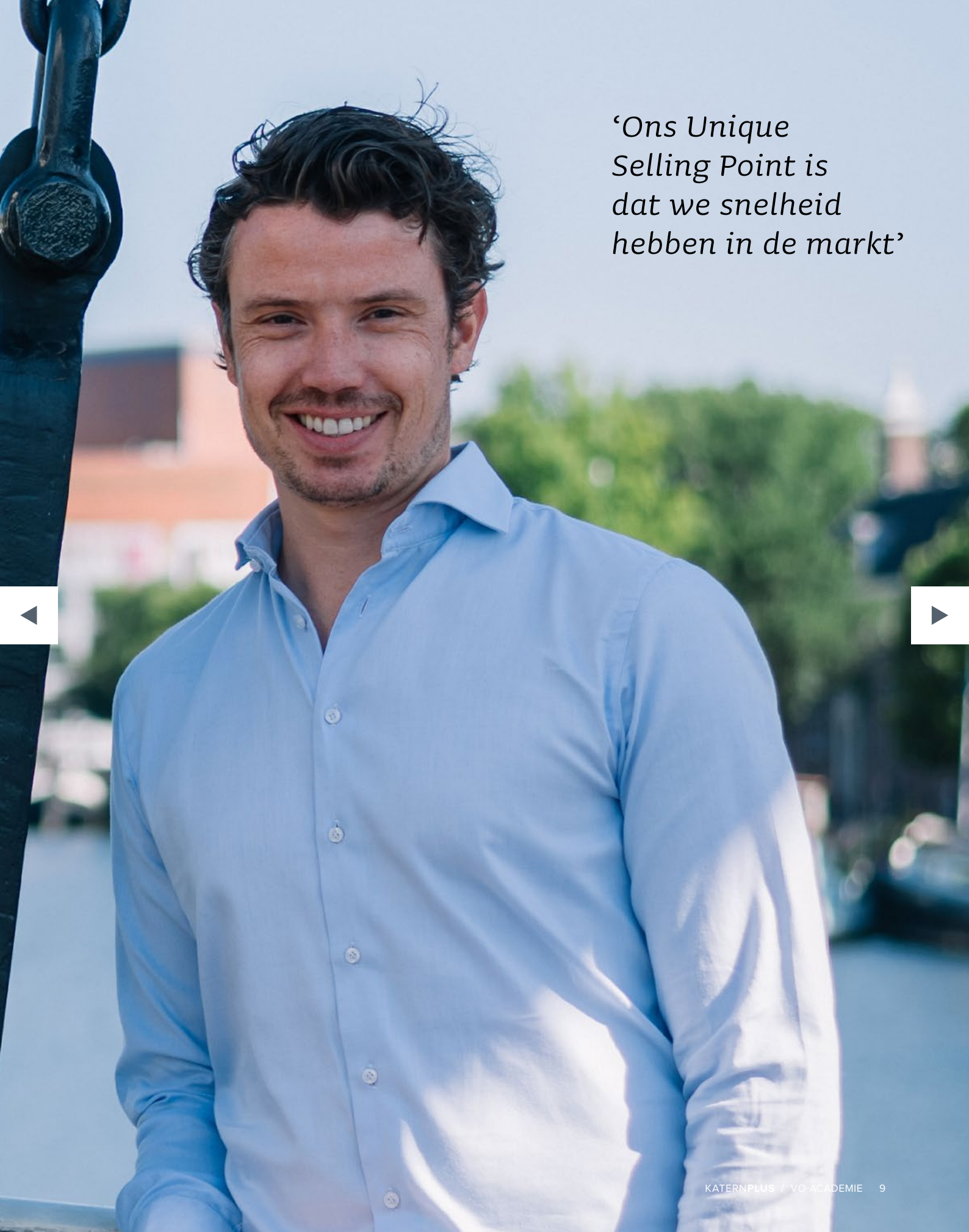
DE ANDERE BLIK

‘HET VERMOGEN VAN JE TEAM OM ALLE VERANDERINGEN TE ABSORBEREN’

Op de hectische vechtmart van de energiewereld is Vandebron een opvallende speler, met een unieke propositie: 100% goeie – want groene – energie, 100% in Nederland opgewekt. Vandebron leunt daarvoor zwaar op de allernieuwste technologieën en is daarmee als energieplatform zijn tijd vooruit. Zijn Chief Technical Officer, kortweg CTO, **Arno van den Berg** moet zorgen dat dat zo blijft. Tijd voor een gesprek over hoe je leidinggeeft aan continue innovaties.

Tekst: Jacques Poell



A man with dark, wavy hair and a light beard is smiling broadly. He is wearing a light blue, long-sleeved button-down shirt. He is standing outdoors, with a dark metal railing on the left and a blurred background of green trees and buildings under a clear sky. The lighting is bright and natural, suggesting daytime.

*‘Ons Unique
Selling Point is
dat we snelheid
hebben in de markt’*



Arno van den Berg (Utrecht, 1985)

studeerde economie en informatica aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Na een korte stage bij Heineken was hij eerst twee jaar managementtrainee bij KLM om daar vervolgens te werken als projectmanager Mobile Development (2013-2015) en Manager Mobile (2015-2017). Op 1 januari 2018 kwam hij als Head of Digital in dienst van energieplatform Vandebron, waar hij sinds januari 2020 Chief Technical Officer is.

Dat de energiemarkt ‘in beweging’ is, is een understatement van de eerste orde: maar liefst één op de vijf huishoudens stapte in 2020 over op een andere energieleverancier. Steeds meer aanbieders, rijp en groen, buitelen over elkaar heen in hun drang om in de gunst van de klant te komen. Vandebron doet daar natuurlijk ook aan mee en is met 200.000 klanten al lang niet meer de disruptieve start-up die bij de oprichting in 2013 de gevestigde orde verbaasd deed opkijken. Minder disruptief, maar onverminderd innovatief, benadrukt CTO Arno van den Berg, zij het binnen bepaalde perken: “We hebben ons gecommitteerd aan bepaalde doelen en daarbinnen mag je innoveren. Innovatie is voor mij niet: we gaan naar Mars. De trein van Amsterdam naar Rotterdam een paar procent procent harder later rijden: daar is óók innovatie voor nodig!”

Zo plat mogelijk

Als start-up is het niet moeilijk om innovatief te zijn – maar des te moeilijker is het om het als ‘scale-up’ (vijf jaar overleefd en meer dan vijf miljoen euro omzet) te blijven, legt Van den Berg uit: “Als je een nieuw businessmodel gaat verzinnen, heb je een leeg vel papier voor je liggen en kun je alle kanten op. Maar om door te pakken moet je vooral investeren in je mensen, want innovatie is ook: het vermogen van je team om alle veranderingen te absorberen. En die mensen hébben we, net afgestudeerd, *eager* om aan de slag te gaan met de allernieuwste technologieën die op de markt rondzingen.” En dat is een niet te onderschatten voordeel ten opzichte van de loggere gevestigde bedrijven, die immers maar al te vaak aan oude gewoontes blijven vastzitten. Bij Vandebron krijgt het personeel bovendien veel autonomie, voegt Van den Berg eraan toe: “We houden de organisatie zo plat mogelijk, zodat iedereen in elke functie impact kan hebben en redelijk veel graden van vrijheid heeft om ambities waar te maken.”

Complex

Vandebron bouwt aan producten en diensten die ook door andere partijen worden aangeboden. Stilzitten is dan ook geen optie, weet Van den Berg: “Ons Unique Selling Point is dat we snelheid hebben in de markt. We zien een energietransitie zich heel snel ontvouwen die ongelooflijk complex is, met heel veel aandachtsgebieden waar je je focus op moet richten, en het is aan ons om daar doorheen te navigeren, stap voor stap – maar wel sneller dan de

‘Er is vaak iets radicaals nodig om veranderingen tot stand te brengen’

anderen.” Vandebon ontleent zijn bestaansrecht aan de unieke constructie van een platform dat bemiddelt tussen Nederlandse producenten en consumenten van 100% groene energie. Aan die formule wordt uiteraard niet getornd, zegt Van den Berg, “maar de producten en de diensten die wij aan zowel producent als consument aanbieden zijn we wel continu aan het uitbreiden en vernieuwen.”

Gejaagd door de wind

Van die innovaties geeft hij een sprekend voorbeeld: “Het afgelopen jaar is er steeds meer duurzame energie beschikbaar gekomen, er komt steeds meer van die energie in onze mix. Onze producenten hebben het al een keer of tien meegemaakt dat ze geen geld kregen voor hun opgewekte groene energie, maar dat ze moesten bijbetalen. Niet best voor een business case om een windmolen te plaatsen. We verwachten dat het in de toekomst vaker zal gaan gebeuren. Vroeger waren we gewend om vraag en aanbod bij elkaar te brengen door een kolencentrale of een gasturbine aan- of uit te zetten. Wind kun je niet uitzetten. Wij hebben dan ook de beslissing genomen om een nieuwe functionaliteit te bouwen voor onze producenten die ervoor zorgt dat als zich zo’n negatieve prijssituatie voordoet, we de windmolen uit kunnen zetten. Dat is echt een nieuw inzicht in de markt en daarmee beschermen we de businesscase van een investeerder in groene energie.”

Groenwassen van sjoemelstroom

De transitie die zich momenteel op de energiemarkt voltrekt, beweegt zich langs drie assen: behalve van fossiel naar duurzaam ook van centraal naar decentraal en van ‘dom’ naar slim, zo legt van den Berg uit. Van de eerste as moeten we van hem vooral goed in de gaten houden dat niet alle stroom die als ‘groen’ wordt aangemerkt ook daadwerkelijk groen is: “Er wordt gesjoemeld met groene energie. Wat wij ‘grijze stroom’ noemen, wordt voorzien van buitenlandse groencertificaten en vervolgens als groene stroom aan de consument verkocht. In feite een kwestie van het ‘groenwassen’ van energie. In het Engels heet het ook echt *greenwashing*, in Nederland spreken we

van sjoemelstroom.” De tweede beweging, van centraal naar decentraal, is een direct gevolg van het feit dat te veel mensen nu hun eigen ‘opwek’ hebben. Van den Berg: “Terugleveren aan het net gaat er nu langzamerhand uit. Het wordt steeds belangrijker om je eigen energie te managen binnen je huishouden. Als de zon schijnt, lever je energie terug aan het net op een moment dat het helemaal niet nodig is. Dus we gaan veel meer toe naar energiemanagementsystemen in huis, dat mensen batterijen gaan kopen om overtollige energie in op te slaan om die op een later moment aan te spreken.”

Slim laden

Van de derde dynamiek, steeds slimmer worden, geeft Van den Berg het voorbeeld van het slim laden van de elektrische auto: “Als onze klant zijn auto wil opladen, dan moet er op dat moment voldoende groene energie zijn, je wilt daar niet de kolencentrale voor aanzetten. Op sommige momenten van de dag, bijvoorbeeld om zes uur ‘s avonds, is er een grote piek in de vraag naar energie. ‘s Nachts daarentegen is die vraag juist heel laag. Vandebon kan het laden van elektrische auto’s stoppen als er meer vraag is dan aanbod, en het laden hervatten als het andersom is. Zo leveren we flexibiliteit aan netbeheerder TenneT om balans in het energienet aan te brengen. Nu doen we dit al met elektrische auto’s, maar straks ook met allerlei andere apparaten.”

Meteen actie

Of Van den Berg nog een innovatieve tip heeft voor schoolleiders en bestuurders? “Er is vaak iets radicaals nodig om veranderingen tot stand te brengen. Dat hebben we het afgelopen jaar gezien tijdens de coronacrisis, die een enorme stoot gegeven heeft aan het digitale leren. Maar hoe zorg je ervoor dat je zo’n paardenmiddel niet nodig hebt? Je zou misschien beter moeten nadenken over de digitale middelen die je in het onderwijs ter beschikking hebt. Mijn concrete tip: blik continu terug op wat op dat gebied goed gaat en wat minder goed gaat. Een jaarcyclus is daarvoor te lang: je moet dat kort-cyclisch doen – en zet er meteen actie op als iets niet goed blijkt te gaan.” ■

De rol van schoolleiders bij kennisgedreven werken

OP ONDERZOEK UIT

Steeds meer scholen gebruiken onderzoek om beleidsmatige en onderwijskundige keuzes te maken en te onderbouwen, om de onderwijskwaliteit te verbeteren of de professionalisering van leraren te stimuleren. We vroegen schoolleiders Kees Maas en Bram Verweij naar de rol die zij spelen bij kennisgedreven werken in hun school, en ook naar wat dat betekent voor hun eigen professionele ontwikkeling.

Tekst: Martijn de Graaff

Kennisgedreven werken, een integrale benadering van onderzoek: hoe je het ook noemt, het draait om het benutten van kennis en dat toepassen in het werk. De basis van kennisgedreven werken is het reflecteren op - en daarmee het verbeteren van - het handelen van de organisatie of de individuele onderwijsprofessional.

In beweging

Voor Kees Maas, directeur van het Dr. Moller College in Waalwijk (zie kader), is het belang van onderzoek groot. Het brengt volgens hem veel zaken bij elkaar. "Onderzoek is een aanjager van het leren. Niet alleen voor docenten die onderzoek doen, ook voor de grotere groep. We willen als school dat iedereen in beweging blijft. Die cultuur, dat je jezelf continu verbetert, begint te groeien in onze school. Net als de cultuur van de theoretische basis: initiatieven en keuzes met onderzoek onderbouwen. Voor mij is het belangrijk dat mensen zich meer bewust zijn van hoe leren gaat bij leerlingen en daarnaar handelen. Dat heeft een positieve weerslag op het onderwijs, op de pedagogiek en op de didactiek."

Een aantal jaren geleden is het Dr. Moller College gestart met een nieuw onderwijsmodel. Daarbij staan eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid van de leerling centraal. "De inhoud van dat model

is groeiende. Vanuit de docenten kwam wel een aantal prangende vragen, onder andere over de begeleiding en coaching in dit model. Om die vraag te beantwoorden hebben we een werkgroep opgericht met docenten die aan de slag gingen. Alleen kwamen ze na een tijd niet verder. Toen zijn we een ontwikkelgroep gestart binnen onze Academische Opleidingsschool, onder begeleiding van Fontys Hogescholen. Mijn verwachting is dat we binnenkort mensen een perspectief kunnen bieden als het gaat om coaching: Hoe zien we coaching? Wat betekent dat voor ons onderwijs? En wat voor effect heeft dat op jezelf als professional?"

Proefballonnetjes

Ook bij Het Citadel College in Lent (zie kader) speelde een aantal vragen over het onderwijsaanbod, vertelt Bram Verweij, teamleider havo/vwo. "Een tijdje geleden hebben we kritisch naar onszelf gekeken", vertelt Verweij. "We dachten dat we een innovatieve school waren. En in zekere zin is dat ook zo. We willen dat leerlingen kunnen aangeven wat ze nodig hebben en dat ze hun vorm van onderwijs kiezen. Wij ondersteunen hen. We hebben de afgelopen jaren veel proefballonnetjes gehad. Soms werkt het, soms niet. Het resultaat is dat we zes grote maatwerkprogramma's hebben. Je zou kunnen



zeggan dat we al meer dan tien jaar vooruitrennen. Nu is het tijd om te vertragen, om stil te staan bij wat we doen.”

‘Je zou kunnen zeggen dat we al meer dan tien jaar vooruitrennen. Nu is het tijd om te vertragen’

Verweij besprak dit met de rector en de andere MT-leden en iedereen kwam tot dezelfde conclusies. “Met onze onderzoekende houding zit het wel goed, alleen kan ons onderzoekend handelen beter. We kwamen met het idee om in de school een werkgroep van docenten te formeren om kritisch te kijken naar de maatwerktrajecten. Het uiteindelijke doel is tweeledig. We willen een duidelijke menukaart voor de leerlingen waaruit ze kunnen kiezen. Daarnaast gaat de kunst van het vertragen en het onderzoekend handelen ons de komende jaren heel erg helpen. We willen niet alleen dat docenten de juiste vragen kunnen stellen, maar ook dat ze daarnaar handelen. Zo werk ik ook als teamleider. Ik wil dat als mensen bij mij binnenkomen, ze al een

Onderzoek op het Citadel College

Het Citadel College in Lent is een jonge school die dertien jaar geleden werd gestart door een groep enthousiaste mensen met een duidelijke visie: kwalitatief goed onderwijs, geborgenheid en betrokkenheid. Inmiddels zijn er zo’n 1.400 leerlingen. Er is oog voor de verschillende talenten en leerbehoeften van de leerlingen. De aanpak van de school is persoonlijk en resultaatgericht. Ook de docenten krijgen kansen en middelen om verder te groeien en eigenaar te zijn van hun leerproces. De bovenbouw havo/vwo heeft zes maatwerkprogramma’s voor leerlingen. Het gevoel binnen de school was dat er overlap bestond tussen deze programma’s en dat niet alle gestelde doelen werden gehaald. Daarom deed een werkgroep van docenten onderzoek naar de effectiviteit en overlap van deze programma’s. Het doel was om een advies te geven aan de schoolleiding voor een duidelijke maatwerkmenukaart voor leerlingen. Daarnaast is het overkoepelende doel om kennisgedreven werken meer de school in te brengen.

Stap een voor de werkgroep was het vaststellen van de overkoepelende onderzoeksvraag: welke doelen die onvoldoende in de reguliere lessen worden behaald, worden wel in de maatwerktrajecten behaald? Daarna heeft de werkgroep gekeken hoe de maatwerkprogramma’s zich tot elkaar verhouden als het gaat om de doelen. Zo waren bijvoorbeeld twee van de programma’s ogenschijnlijk hetzelfde, omdat beide draaiden om uren waarin leerlingen zelfstandig konden werken. Uit onderzoek, evaluaties, gesprekken met docenten en leerlingen kwam uiteindelijk dat beide programma’s de gestelde doelen niet haalden, namelijk leerlingen leren kiezen. Het advies is nu om overkoepelend programma ‘leren kiezen’ te maken waar meer programma’s in passen, zoals versnellen en het volgen van vakken op een hoger niveau.



Onderzoek op het Dr. Mollercollege

Het Dr. Mollercollege is een van de vier scholen van de OMO Scholengroep De Langstraat in Waalwijk. De scholengroep heeft een huisacademie om docenten de kans te geven permanent met hun professionele ontwikkeling bezig te zijn. Daarnaast zijn onderzoek doen en onderzoekend handelen een belangrijke motor voor de individuele docenten. Een aantal jaren geleden startte de school met een nieuw onderwijsmodel. Daarin staan eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid van de leerling centraal. De docenten hadden een aantal prangende vragen. Hoe organiseer je dit type onderwijs? Welke rol speelt formatief handelen? Wat betekent het om leerlingen meer ruimte te geven en zelf keuzes te laten maken? Hoe begeleid je dat? En hoe coach je leerlingen? Voor de laatste vraag is een ontwikkelgroep van docenten gestart,

onder begeleiding van Fontys Hogescholen. Het doel: aan de slag met onderzoeken en ontwikkelen van concrete voorbeelden op het gebied van formatief handelen en coaching. Binnen de ontwikkelgroep zijn de docenten in kleine groepjes aan de slag gegaan. Een van de onderwerpen was bijvoorbeeld hoe je brugklassers snel enthousiast kan maken voor bètavakken. Een ander voorbeeld was de rol van coaching in een doorlopende leerlijn spreekvaardigheid. Op basis van literatuuronderzoek, het bestuderen van lesmethodes en gesprekken met docenten en leerlingen is gekozen voor een beoordelingsschema voor spreekvaardigheid gebaseerd op de klassieke retorica, opgesplitst in thema's per jaarlaag, met een beschrijving hoe je het thema kunt interpreteren.

oplossing voor hun vraag hebben bedacht en dat we die gaan bespreken.”

Mentaliteitsverandering

“Het is een mentaliteitsverandering”, vult Maas aan. “Mensen gaan zich veel meer bewust worden van hoe leren gaat bij leerlingen en daarnaar handelen. Ik zie dat docenten verantwoordelijkheid willen nemen voor hun lessen. Ze willen leerlingen het beste onderwijs bieden. Ze stellen minder de vraag of hun lessen goed zijn en hoe ze die kunnen verbeteren. Dat is wel een belangrijk onderdeel van professioneel handelen. Waar we vanaf willen, is dat mensen wachten tot hun wordt verteld wat ze moeten doen. Niet achteroverleunen, maar vanuit jezelf de juiste vragen stellen. Kritisch naar jezelf kijken. En dat ook anderen laten doen. Ik begrijp dat dat erg spannend is, maar het heeft een enorme meerwaarde voor jezelf en je leerlingen. Onderzoek is een belangrijk aspect in dat proces.”

Verwij: “De werkgroep start bij het waarom we dingen doen. Daar word ik blij van. Het begint ook met vertrouwen van mijn kant. Als ik geen vertrouwen had in de professionaliteit van deze mensen, hadden we nooit moeten beginnen. Aan de andere kant is het niet zo dat we als schoolleiding klakkeloos hun advies opvolgen. Zoals in een professionele organisatie hoort, neem je het serieus en toets je het advies op de kaders die je hebt. Wat ik nu hoor en zie is dat we veel meer de kennis en inzichten van

de professionals gebruiken. Dat is mooi. Zelf ben ik samen met de rest van de schoolleiding bezig met het nieuwe schoolplan. We formuleren de ambities voor 2024. Normaal gesproken formuleren we die zelf, nu laten we het onderdeel maatwerkprogramma's open. Bij dit soort plannen heb je de drieslag richten - inrichten - verrichten. Richten is doorgaans het territorium van de schoolleiding, nu vragen we de werkgroep hierin mee te denken en ook voorstellen te doen voor het inrichten en het implementeren van de plannen. Ik moest laatst denken aan de uitspraak van commentator Theo Reitsma na de finale van het EK '88: 'dat is een goed stel, hoor'. Zo denk ik ook over onze docenten. Ik realiseer me dat we in het verleden te weinig gebruik hebben gemaakt van hun kennis.”

Rol van de schoolleider

“Als je kennisgedreven werken de school in wilt krijgen”, zegt Maas, “vraagt dat ook om een bepaald type leiderschap. Je vraagt van mensen een ommezwaai, dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun onderwijs. Dan moet je als leidinggevende gesprekspartner en klankbord zijn. Aanjager en enthousiasmeerder. Natuurlijk, je bent geen vrienden, als directeur heb je ook een visie en een beleid uit te voeren. Maar de gesprekken die ik voer, wil ik meer laten zijn dan een functioneringsgesprek. Ik wil erachter komen wat mensen drijft, waar ze enthousiast van worden. En je moet als directeur natuurlijk het uithangbord van je eigen woorden



zijn. Het is belangrijk om steeds te beseffen dat we bezig zijn met de ontwikkeling van mensen zelf. We hebben een nieuw onderwijsconcept. We weten wat we willen, niet waar het eindigt. Dat vraagt om gesprekken en om steeds weer uitleggen waarom je het doet. Daarom is de ontwikkelgroep zo belangrijk: zij geven het onderwijsconcept meer body. En ze laten zien waarom onderzoek zo belangrijk is voor de schoolontwikkeling.”

In het hele proces merkt Verweij dat hij worstelt met zijn plek in het geheel. “In de driehoek initiator - actor – ondersteuner ben ik de initiator van de werkgroep. Ik wil me niet te veel bemoeien met de groep, dan ga ik mijn eigen advies schrijven. Maar je moet als initiator ook niet uit beeld verdwijnen. Dat is best een lastig dilemma. Daarnaast hebben we de verantwoordelijkheden dieper in de organisatie gelegd. We hebben aan de groep docenten een mandaat gegeven om met een plan voor de maatwerkprogramma’s te komen. Dus ik moet nu van mijn stoel af en vertrouwen hebben in hun ideeën. De legitimatie daarvan ligt in het onderzoek en de onderbouwing. Overigens ben ik natuurlijk nog steeds de verantwoordelijke voor het hele proces, ook als het mis gaat.”

Leiderschap

Maas en Verweij zijn ervan overtuigd dat het kennisgedreven werken in de school ook een positief effect heeft voor hun eigen ontwikkeling. Maas: “Die gesprekken zorgen ervoor dat ik op een andere manier het gesprek kan aangaan met mijn collega-directeuren en teamleiders. De scope is breder. Hoe meer je zo gaat kijken, hoe meer je bezig bent met de integraliteit van de school. Alles hangt samen. Beseff je dat niet, dan kunnen beslissingen gaan schuren. Dat is een hele boeiende, leerzame opdracht. En erg complex. Daarom ga ik binnenkort beginnen aan een leergang ‘leiderschap in complexiteit!’”

Verweij vult aan: “Ik heb ook persoonlijk veel aan kennisgedreven werken: het leidt tot vertragen. Je gaat secuurder en beter naar de ontwikkelingen in je school kijken. Ik pas het toe in mijn dagelijkse werk, bijvoorbeeld in MT-vergaderingen. Het betekent ook dat ik veel meer nadenk over welke vragen ik moet stellen. Niet alleen aan docenten, ook aan mezelf. Ik wil loskomen van aannames die ik heb, zodat ik gefundeerd beslissingen kan nemen en plannen voor de toekomst kan maken. Dat is een prettige manier van werken.” ■

Gerard Baars, directeur Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO):

“Hoe kun je eigenaarschap van leerlingen in het voortgezet onderwijs versterken? Hoe kun je bevorderen dat leerlingen van twaalf tot zestien jaar meer gaan lezen? Wat is het effect van afstromen van vo-leerlingen voor hun verdere schoolprestaties en motivatie? Dit zijn voorbeelden van vragen die vo-scholen hebben gesteld bij de Kennisrotonde van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). De Kennisrotonde (kennisrotonde.nl) is een online loket, waar je als schoolleider, schoolbestuurder of docent(enteam) terecht kunt met vragen over het onderwijs. Vervolgens krijg je een gratis antwoord op basis van wetenschappelijke inzichten. Op de Kennisrotonde staan al meer dan vijfhonderd antwoorden op eerder gestelde vragen. Wellicht kunnen de antwoorden ter inspiratie dienen. In de wetenschappelijke literatuur is al veel bruikbare kennis over het onderwijs te vinden. Je kunt als school dus ook zelf op zoek gaan naar antwoorden op een onderwijsvraag. Hiervoor biedt het NRO je in samenwerking met de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad en de Koninklijke Bibliotheek gratis toegang tot wetenschappelijke literatuur. Als je hierin geïnteresseerd bent, kijk dan vooral op www.nro.nl/toegang-tot-wetenschappelijke-literatuur en meld je aan. Op de site staan ook tips voor het vinden, duiden en benutten van wetenschappelijke kennis. Ten slotte kun je kennis over een aantal belangrijke onderwijsthema’s vinden op www.onderwijskennis.nl. Deze site is onlangs gelanceerd en nog volop in ontwikkeling. Voor het voortgezet onderwijs is er op dit moment één kennisplein beschikbaar over zelfregulatie en eigenaarschap van leerlingen. Per thema vind je een toegankelijke samenvatting over wat we weten uit onderzoek, praktische handreikingen en tools, en bronnen waar je je verder in kunt verdiepen. Binnenkort volgen meer kennispleinen voor het voortgezet onderwijs, ook over het wegwerken van mogelijke leerachterstanden of andere coronagerelateerde onderwijsvragen.”

Naast het stimuleren van het gebruik van kennis uit onderzoek financiert het NRO onderzoek naar belangrijke onderwijsthema’s en bouwt het NRO een data-infrastructuur voor het onderwijs. Meer informatie staat op www.nro.nl.



Meer weten?

Het Citadel College en het Dr. Mollercollege zijn dit schooljaar gevolgd voor de publicatie ‘Op onderzoek uit. Drie scholen op weg naar meer kennisgedreven werken’. Deze publicatie is te downloaden op www.vo-raad.nl.

Drie onderzoeken onder de loep

PROFESSIONALISERING VAN SCHOOLLEIDERS: ‘DE BEGELEIDING MOET GEEN AFVINKLIJSTJE ZIJN’

Begeleiding van startende schoolleiders staat hoog op de agenda – van de schoolleiders zelf, maar ook bij de VO-raad en het ministerie van OCW. Maar hoe doe je dat? Hoe begeleid je startende schoolleiders die zich allerlei nieuwe vaardigheden en inzichten eigen moeten maken? En wat voor soort begeleiding hebben gevorderde schoolleiders nog nodig?

Tekst: Louis Stiller

Begeleiding van schoolleiders is belangrijk. Dat zeggen het ministerie van OCW en de VO-raad en dat legt het geactualiseerde Sectorakkoord VO uit. Schoolbesturen moeten een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma voor startende schoolleiders ontwerpen en implementeren, als onderdeel van het strategisch personeelsbeleid (SHRM). Maar hoe doe je dat? Hoe ondersteun je je schoolleiders zo goed mogelijk bij hun professionele ontwikkeling, ook als ze hun werk al jaren doen?

Het antwoord op die vraag is te lezen in drie rapporten die recentelijk verschenen (zie kaders): *Rijker inzicht in professionele ontwikkeling* van het Kohnstamm Instituut en onderzoeksbureau Oberon, *Begeleiding startende schoolleiders vo* van het ministerie van OCW, uitgevoerd door Ecorys en Mooz en *Strategisch personeelsbeleid in het VO* van de Universiteit Utrecht, in opdracht van de VO-raad. Een vraag die in al deze studies terugkomt, is hoe je schoolleiders het beste kunt begeleiden bij hun ontwikkeling en hun route op weg naar verdere professionalisering.

De vraag wordt in deze rapporten niet alleen door de schoolleiders zelf beantwoord, maar ook door hun begeleiders en leidinggevendenden. Hoe ziet goede begeleiding eruit? Hoe effectief zijn inwerkprogramma's? Welke structuur moet deze ondersteuning krijgen en welke rol speelt eenieder? We spraken over de onderzoeken met prof. dr. Eva Knies van de Universiteit Utrecht.

Weinig sturing

Uit de gesprekken met schoolleiders en hun leidinggevendenden blijkt allereerst dat de meeste schoolleiders proactief werken: ze halen bijvoorbeeld graag zelf de benodigde input op over hun professionele ontwikkeling, onder andere bij collega's. Daarnaast houden schoolleiders er over het algemeen niet van om harde afspraken te maken en zijn ze ook niet blij met de term 'monitoring'. Wat ze het liefst doen, is zelf leerpunten en doelen formuleren, en daarbij activiteiten kiezen die hen helpen bij hun professionele ontwikkeling.

Begeleiding en professionalisering van startende en gevorderde schoolleiders

Is er veel verschil in de begeleiding en professionalisering van startende en gevorderde schoolleiders? Zeker, zo valt af te lezen uit het rapport *Rijker inzicht in professionele ontwikkeling* (Kohnstamm/Oberon). Gevorderde schoolleiders uit het eindverantwoordelijke segment nemen bijvoorbeeld veel vaker het initiatief voor gesprekken met bestuurders over professionalisering. Minder ervaren schoolleiders uit het middenmanagement doen dat veel minder vaak en hebben vaker behoefte aan concrete kaders en lijnen van hun leidinggevend.

Ook in de *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019* komen de verschillen tussen de twee ervaringsgroepen duidelijk tot uiting en blijkt ook dat het uitmaakt wanneer je je schoolleiders-carrière begon. 'Schoolleiders die minder dan twee jaar geleden zijn gestart hebben vaker een inwerk- en begeleidingsprogramma gehad dan schoolleiders die langer geleden zijn begonnen in hun functie.'
Download de 'Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019' op www.vo-academie.nl

Dat kan als nadeel hebben dat startende schoolleiders (te) weinig sturing van bovenaf krijgen. Dat blijkt ook uit de cijfers. De helft van de schoolleiders heeft maar één formeel gesprek per jaar met zijn of haar leidinggevende. Slechts een derde heeft meer dan één gesprek, toont *Rijker inzicht in professionele ontwikkeling* van Oberon en het Kohnstamm Instituut aan. Ervaren schoolleiders vinden het daarentegen prettig dat ze hun eigen weg naar verdere professionaliteit kunnen zoeken. Veel schoolleiders uit het middenmanagement blijken weinig sturing te ervaren, blijkt uit dit rapport, zeker als het om grote scholen gaat: bij kleinere scholen zijn er meer gesprekken en overleggen. Daarbij speelt ook de coronacrisis een rol (zie kader). Ook in het rapport *Begeleiding startende schoolleiders vo* zie je dat vooral startende schoolleiders behoefte hebben aan meer en vooral structurelere begeleiding. Een magere 16 procent van de startende schoolleiders deed mee aan een formeel inwerkprogramma. De meesten (80%) deden wel mee aan allerlei losse begeleidingsactiviteiten (cursussen, trainingen, congressen, seminars), maar een intensieve, gestructureerde begeleiding is iets anders.

Nieuwe taken

Is dat dan wel nodig? Is een formeel inwerkprogramma van belang? Eigenlijk wel, zo schrijven de onderzoekers. Startende schoolleiders blijken

zeker behoefte aan structuur en steun te hebben. En vooral op twee terreinen: onderwijskundig leiderschap en peoplemanagement. Een groot aantal beginnende schoolleiders stond immers tot voor kort voor de klas en heeft nu managementtaken en -verantwoordelijkheden gekregen. Ineens moeten ze een onderwijskundige visie ontwikkelen, aan strategisch personeelsbeleid doen, docenten coachen, zorgen dat leerlingen tot hun recht komen en dat ouders betrokken blijven bij de school. Voor een deel zijn dit nieuwe inzichten en vaardigheden waar ze, zeker in het begin, regelmatig onzeker over zijn.

'Toen ik als teamleider begon, had ik geen kaas gegeten van leidinggeven', zegt een van de beginnende schoolleiders in *Begeleiding startende schoolleiders vo*. 'Ik wist in eerste instantie niet wat er van mij werd verwacht. Toen ik daarachter kwam, bleken het dingen die ik nog nooit had gedaan, zoals het voeren van functioneringsgesprekken en vergaderingen leiden.'

Opvallend bij dit alles, is dat leidinggevend en schoolleiders vaak op een hele andere manier naar de gegeven begeleiding kijken, zo blijkt uit *Strategisch personeelsbeleid in het VO*. 'De ondersteuning die het personeelsbeleid biedt aan het ontwikkelperspectief van schoolleiders wordt door besturen significant positiever beoordeeld dan door schoolleiders', is een van de conclusies van dit rapport.

De steun die ze daarbij ontvangen, zo analyseerden de onderzoekers, is voornamelijk gericht op de huidige functie en veel minder op de ontwikkeling daarbuiten, en zelfs heel beperkt en onvoldoende als het gaat om doorgroei naar hogere functies. 'Besturen en schoolleiders signaleren beide dat er in redelijke sterke mate steun is voor startende schoolleiders in de vorm van individuele begeleiding. Besturen oordelen hier wel positiever over dan schoolleiders.'

Wie is aan zet?

"Ondersteuning van schoolleiders, maar ook van docenten, wordt allerwege belangrijk gevonden", zegt prof. dr. Eva Knies, een van de opstellers van het laatstgenoemde rapport, werkzaam bij het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht. "Dat zie je niet alleen in ons onderzoek, maar in al die rapporten. Belangrijke vraag daarbij is wel waar de verantwoordelijkheid voor de professionalisering ligt. Moet de individuele schoolleider dat zelf oppakken of is het bestuur aan zet? In de rapporten komt een voorkeur voor een gedeelde, gezamenlijke verantwoordelijkheid naar voren, hoewel de uitvoering soms anders is."

Er is veel verschil tussen de inzet en motivatie van schoolleiders, constateert het rapport *Begeleiding startende schoolleiders vo*. 'Sommige schoolleiders

doen heel veel, en anderen weinig. Dit hangt voor een deel samen met hun professionele gedrevenheid.' Dat verschil in motivatie zie je ook in de cijfers terug: een klein deel van de schoolleiders (5%) deed in een jaar aan vijf (!) van dit soort activiteiten mee, een kleine 30% aan slechts één activiteit, en nog eens 36% aan twee activiteiten. De range is groot. Veel hangt dus van de eigen instelling en motivatie van de schoolleider af. Schoolleiders die zichzelf continu willen verbeteren en hun eigen vakkennis willen inzetten voor een goed resultaat, nemen gemiddeld genomen aan meer professionaliseringsactiviteiten deel dan schoolleiders die minder gedreven zijn. De onderzoekers: 'Daarnaast speelt ook de ondersteuning en stimulans vanuit de organisatie een belangrijke rol. Het onderzoek onderstreept hiermee de gedachte dat professionalisering een duale verantwoordelijkheid is van schoolleider én schoolbestuur als werkgever.' "Je moet uitkijken als bestuur en als onderwijsorganisatie dat de professionalisering en ontwikkeling van schoolleiders niet te vrijblijvend wordt, en uitsluitend afhangt van de motivatie van de schoolleider zelf", zegt Knies. Daarin wordt ze ondersteund door het rapport *Begeleiding startende schoolleiders vo*, waarin 16% van de startende schoolleiders aangeeft dat deelname aan professionaliseringsactiviteiten niet van bovenaf worden gestimuleerd. 7% geeft aan dat de werkgever

De impact van corona op het ontwikkeltraject van schoolleiders

In de rapporten uit dit artikel is de invloed van de coronacrisis op het ontwikkeltraject van schoolleiders onmiskenbaar. Het afgelopen jaar werd veel meer gevraagd van schoolleiders, er werd veel crisismanagement gepleegd, de buitenwereld was soms ver weg, en de toekomst werd even op pauze gezet. 'Ik denk zelf dat we in een omslag zitten van een manier van werken', zegt een schoolleider uit het middenmanagement in *Rijker inzicht in professionele ontwikkeling*. 'We hebben in een tijd geleefd dat je vooruit kon kijken, maar dat is nu weggefallen. We weten door de coronacrisis niet wat er komt en dat is iets nieuws. Daarom is het juist belangrijk om kennis en competenties bij te houden en je daarmee professioneel te ontwikkelen.'

Die ontwikkelingen vonden door de maatregelen wel grotendeels binnen de school zelf plaats. 'Om een antwoord te vinden op vragen die spelen in de school, wordt nu minder gezocht naar formele professionaliseringsactiviteiten maar intern nagedacht over oplossingen', zegt een eindverantwoordelijk schoolleider. Wat vooral opvalt, is dat de langetermijnstructuren eventjes weg zijn gevallen, door corona. 'Ik heb nog niet specifiek dingen die ik in de komende maanden ga doen, terwijl ik vorig jaar wel dingen al had aangestipt waar ik naar toe wilde', zegt een middenmanager in het rapport. 'Ik denk dat dat een stukje onzekerheid is, dat je niet weet wat er komt.'



onvoldoende ondersteuning biedt op dit gebied. Schoolleiders worden dus in zo'n kwart van de gevallen - grotendeels - aan hun lot overgelaten. Hoe zou je de professionalisering van je schoolleiders als onderwijsorganisatie moeten aanpakken, als je de rapporten naast elkaar legt? "Blijf het gesprek aangaan", zegt Knies. "Dat hoeft niet direct in gedetailleerde afspraken vastgelegd te worden. Je begeleiding moet geen afvinklijstje zijn, maar betekenisvol zijn." Daarbij, zo schetst ze, mag je ook een wat langere tijdshorizon gebruiken. Gesprekken gaan vaak over het hier en nu, over 'hoe de toko draait', maar beginnende schoolleiders zijn vaak gebaat bij perspectief. "En dat geldt uiteraard ook voor gevorderde schoolleiders."

Belemmering: tijd

Een van de andere belemmerende factoren bij alle plannen, ideeën en inspanning rondom de begeleiding van schoolleiders is tijd, zo blijkt uit *Begeleiding startende schoolleiders vo*. Driekwart van de startende schoolleiders zegt dat er onvoldoende tijd in het werkrooster is (in de *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019* is dit zelfs 87%). Dat kun je overigens nuanceren, zegt Knies. "Wat betekent 'ik heb te weinig tijd'? Het gaat vaak om de vraag hoe je met je beschikbare tijd omgaat." Uit een oefening waarin schoolleiders hun agenda een week bijhouden, blijkt bijvoorbeeld dat er nog wel erg veel tijd wordt besteed aan leerlinggerelateerde zaken. "Dat is wel logisch, want tot voor kort waren ze nog docent, maar het zou eigenlijk niet moeten. Ze hebben nieuwe taken gekregen. Ze moeten prioriteiten bepalen." Ook hierbij geldt weer dat je in een betekenisvol gesprek met de startende schoolleider op dit soort kwesties in kunt gaan, zegt Knies. "Je kunt dan vragen naar de tijdsdruk, over wat ze nu doen en hoe ze het aanpakken. Dan kun je gezamenlijk kijken of er iets aan te doen valt. En niet alleen door meer uren vrij te maken, maar ook door te kijken naar de manier waarop schoolleiders het nu aanpakken." Dat concludeert ook het rapport *Begeleiding startende schoolleiders vo*. 'Het onderzoek onderstreept hiermee het belang van ontwikkelgesprekken. (...) Een 'goed' gesprek over de persoonlijke ontwikkeling is dus van belang voor de professionalisering van schoolleiders.' Een tweede aanbeveling is om regionaal meer samen te werken bij de scholing en begeleiding

Rijker inzicht in professionele ontwikkeling

Dit jaarlijkse onderzoek van het Kohnstamm Instituut is het ene jaar kwalitatief van aard - zoals dit jaar - en het andere jaar kwantitatief. De gesprekken met 26 deelnemers (bestuurders, schoolleiders uit het eindverantwoordelijk management en schoolleiders uit het middenmanagement) werden in november 2020 gehouden en gingen ook over de invloed van corona op het ontwikkelingsproces van schoolleiders. Twee vragen staan centraal in dit rapport. Allereerst welke impact de coronacrisis op de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders heeft gehad. En ten tweede hoe gemaakte afspraken van schoolleiders en bestuurders over hun professionalisering gemonitord worden. Conclusie was dat het leren verschoof naar binnen (in de school), dat de impact van digitalisering enorm was, maar dat er op dit gebied flink geprofessionaliseerd moet worden. Wat het monitoren betreft, hebben schoolleiders het liever over reflectie, werken ze veelal proactief en blijken schoolleiders in het middenmanagement regelmatig meer behoefte aan structuur en sturing te hebben dan hen geboden wordt (zie artikel).
[Download dit onderzoek op www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl)



Begeleiding startende schoolleiders vo

Om inzicht te krijgen in de actuele stand van zaken in de begeleiding van startende schoolleiders in het voortgezet onderwijs, deden Ecorys en Mooz onderzoek in opdracht van het ministerie van OCW, met behulp van diverse onderzoeksmethoden (interviews, literatuurstudie, secundaire data-analyse en enquêteonderzoek). De conclusies luiden onder andere (zie ook het artikel) dat de begeleiding van startende schoolleiders ruimte voor verbetering laat zien, dat coaching nog betrekkelijk weinig voorkomt, dat er weinig met formele inwerkprogramma's wordt gewerkt en dat de meeste startende schoolleiders vooral deelnemen aan allerlei losse, informele begeleidingsactiviteiten en leertrajecten. 'Van intensieve begeleiding is vooralsnog geen sprake en de deelname aan samengestelde inductieprogramma's is eerder uitzondering dan regel.'
[Download dit onderzoek via www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl)



van startende schoolleiders. Dat gebeurt nog weinig, maar de onderzoekers pleiten voor netwerklernen, regionale intervisie, het opzetten van gezamenlijke kweekvijveractiviteiten en andere vormen van samenwerking. ‘In onze regio hebben we bijvoorbeeld een bovenschoolse coach,’ zei een van de geïnterviewde schoolleiders. ‘Dit zou voor startende schoolleiders ook goed zijn, een lotgenoot van een andere school. Dit maakt het een stuk veiliger.’

Ook Knies pleit voor samenwerking en ziet dat terug in de rapporten. “Het voordeel van begeleiding binnen de organisatie is natuurlijk dat je theorie en praktijk goed bij elkaar kunt brengen: je kent de school, de leerlingen, de cultuur en begrijpt elkaar. Maar als dat alles is, blijf je ook wel een beetje in je eigen bubbel hangen. Werk je met andere scholen samen, heb je mogelijkheden om ervaringen met schoolleiders van elders uit te wisselen, dan krijg je hele andere input. En die is ook belangrijk.”

Geen doel op zich

Iedereen lijkt het erover eens dat professionalisering van schoolleiders van groot belang is. Maar wat is daarvan de onderliggende reden? Waarom zou je dat willen? Centraal staat natuurlijk dat schoolbesturen hun toekomstige onderwijskwaliteit willen verhogen, en een van de middelen daarbij is de professionalisering van schoolleiders. “Professionalisering moet geen doel op zich zijn”, zegt Knies. “Vandaar dat je je begeleidingstraject altijd moet afstemmen op je beleid, je onderwijsdoelen en je strategie. Idealiter zou dat allemaal in elkaars verlengde moeten liggen.”

‘Je begeleidt en ontwikkelt niet alleen voor je eigen school, maar voor het hele onderwijs’

Daarnaast is er nog een belangrijke reden waarom professionalisering van belang is. “Goede begeleiding, cursussen, intervisie, waardevolle gesprekken geven ook veel voldoening aan je medewerkers. Ze kunnen zich ontwikkelen en zich richten op de toekomst, dat is heel waardevol.” Vandaar dat schoolleiders en docenten zich ook gefrustreerd kunnen voelen als die doorgroeimogelijkheden er niet blijken te zijn. ‘Hogere functies (LC/LD) zijn slechts in beperkte

Strategisch personeelsbeleid in het VO

Strategisch personeelsbeleid in het VO is een 2020-meting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid. Een team van de Universiteit Utrecht, bestaande uit prof. dr. Eva Knies, prof. dr. Peter Leisink en Julia Penning de Vries, beschrijft de staat van het strategisch personeelsbeleid anno 2020 en de ontwikkeling sinds de nulmeting in 2018 aan de hand van vijf verschillende indicatoren: de afstemming van strategisch personeelsbeleid op externe ontwikkelingen en onderwijskundige doelen, duurzame inzetbaarheid, ontwikkelperspectief van leraren en schoolleiders en de kwaliteit van implementatie van strategisch personeelsbeleid door schoolleiders. Download dit onderzoek via www.vo-academie.nl

mate beschikbaar en de vervulling blijft in de praktijk een bron van onvrede’, was een van de conclusies van het rapport waar Knies aan meewerkte. Het rapport geeft ook meteen een aanbeveling: als de hogere functies beperkt zijn, zoek het dan in andere, verrijkende groeimogelijkheden, want ook dat gebeurt nog te weinig. Slechts de helft van de schoolleiders ervaart in sterke mate ‘steun voor ontwikkeling naar werkzaamheden naast de huidige functie (horizontale doorgroei)’, terwijl hier op het niveau van scholen onder hetzelfde bestuur of op het niveau van netwerken van samenwerkende scholen meer mogelijkheden zouden kunnen liggen. ‘Wat meespeelt is waar je over vijf jaar wilt staan’, zegt een van de bestuurders kernachtig in *Rijker inzicht in professionele ontwikkeling*. ‘Wat je daarvoor nodig hebt is afhankelijk van plek en functie.’

Samen beter

Vaak wordt vergeten dat je professionalisering ook kunt zien op schooloverstijgend niveau, zegt Knies. “Je begeleidt en ontwikkelt niet alleen voor je eigen school, maar voor het hele onderwijs. Soms is het jammer dat je een talent of een heel goed opgeleide schoolleider of docent kwijtraakt, maar dan weet je in ieder geval dat die elders de kwaliteit gaat verhogen. En omgekeerd heb jij soms geluk dat er een gedegen, goed opgeleid iemand bij je komt werken. Samen maak je het onderwijs en samen maak je het onderwijs beter.” ■



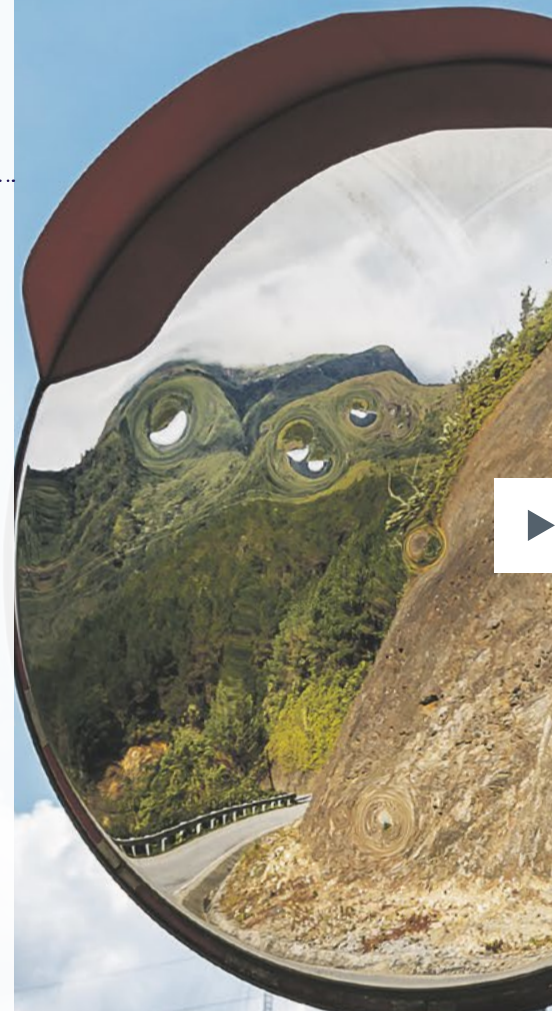
VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

EEN SPIEGEL VOOR UW BESTUURLIJK HANDELEN

Collegiale bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument om uw bestuurlijk vermogen en handelen verder te ontwikkelen. Tijdens een visitatietraject krijgt u van collega-bestuurders gerichte feedback op uw eigen ontwikkelvraag. Daarnaast krijgt u als lid van de visitatiecommissie de kans om drie inspirerende bezoeken af te leggen bij andere besturen. Een bestuurder over de collegiale bestuurlijke visitatie: "Het contact was collegiaal en prettig en de wederkerigheid maakt het traject sterk." U kunt zich aanmelden voor de collegiale bestuurlijke visitaties die starten op 24 september 2021 en 21 januari 2022.

Kijk voor meer informatie op www.vo-academie.nl



OVER 5 JAAR

Vijf jaar geleden startten Han Elbers, Kolette Raateland en Veronique Hermans in een nieuwe managementfunctie. In het eerste KaternPlus vertelden ze over hun ambities en over waar ze hoopten te staan in 2021. Nu, vijf jaar later, blikken ze terug op hun plannen - en kijken ze vooruit naar de komende jaren.

Tekst: Maaïke Vos / Fotografie: Dirk Kreijkamp



Han Elbers,
vijf jaar geleden



HAN ELBERS



Bestuursvoorzitter Alliantie Voortgezet Onderwijs in Nijmegen en het Land van Maas en Waal (net als vijf jaar geleden)

‘Het is leerzaam om me te verdiepen in wat een maatschappelijke opdracht nou echt betekent’

“Vijf jaar geleden wilde ik de samenwerking tussen de zeven autonome scholen van onze onderwijsgroep versterken. Ze stonden er goed voor en hadden een stevige financiële positie, maar waren wel erg autonoom. De afgelopen vijf jaar hebben we door krimp zo’n 1200 leerlingen verloren en de komende vijf jaar komt daar nog eens een flink aantal bij. In tijden van leerlingendaling en daarmee ook minder middelen merk je dat je er niet meer komt door te zeggen: iedereen houdt z’n eigen broek op en gaan met die banaan. We moeten juist onze krachten bundelen en er is samenwerking over de schoolgrenzen heen nodig. Daarin hebben we de afgelopen vier jaar flinke stappen gezet. Vanuit die basis zijn we gesprekken gestart over een fusie met de andere grote scholengroep hier in de regio. Per 1 augustus 2021 willen we gefuseerd zijn. Dan worden we een scholengemeenschap van ruim 15.000 leerlingen en 1800 medewerkers. Maar het gaat niet om groot, groter, grootst. We hebben mooie gesprekken gevoerd over de vraag hoe we ervoor zorgen dat wij binnen de regio zo goed mogelijk invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Hoe maken we ingrijpende keuzes maar zorgen we ook dat ons onderwijs grote rijkdom behoudt en kwalitatief aan de maat blijft? Het is een stevige uitdaging om dat

proces te doorlopen in tijden van corona. Maar het is er wel een in z’n taaheid en ambitie waar ik veel energie van krijg.

‘We moeten onze krachten bundelen en er is samenwerking over de schoolgrenzen heen nodig’

Over vijf jaar zou ik willen dat er landelijk wordt gezegd: als je goede voorbeelden van samenwerking in de regio wil zien, moet je naar Nijmegen en het Land van Maas en Waal. Op persoonlijk vlak heb ik gemerkt dat het leerzaam is om te duiken in vraagstukken over organisatieontwikkeling en me te verdiepen in wat een maatschappelijke opdracht nou echt betekent. Normaal gesproken begint het na zes jaar weer te kriebelen, maar dit verandertraject wil ik wel meemaken.” ■



KOLETTE RAATELAND



Afdelingsleider onderbouw havo/vwo Coenecoop College in Waddinxveen en Boskoop
(net als 5 jaar geleden)

‘Het pad bepalen we met elkaar’

“In het begin was het vooral zoeken als nieuwe afdelingsleider. Nu is het koers bepalen. Ik ken mijn team goed en weet aan wie ik wat kan vragen, ook om hen te laten groeien. Die feedback krijg ik ook van mijn mensen. We weten waar we naartoe willen en daarom voelt het niet meer als een zoektocht. Het pad bepalen we met elkaar. Zo sta ik er nog steeds in: als je wil dat je je team meekrijgt, moet je zorgen dat je met elkaar de keuzes maakt. Juist door met elkaar te praten over onderwijs en te kijken waar we naartoe willen, maak je dat het team sterker wordt en je een koers kan varen. Daarin ben ik alleen maar beter geworden. In het begin had ik te hoge ambities. Ik wilde sneller dan het team volgde, maar dat is steeds meer naar elkaar toegegroeid. Behaalde resultaten vieren we echt samen. Zo zijn we bezig met leerlingen zelf verantwoordelijk maken, bijvoorbeeld door keuzewerktijd in te voeren in de onderbouw. En daarnaast zijn de schoolresultaten verbeterd. De inspectie is trots op ons en daar hebben we als onderbouw duidelijk een steentje aan bijgedragen. Op dit moment zijn we bezig met het ontwerpproces van een nieuw schoolgebouw. Nieuwbouw is iets waar je als je voor de klas staat helemaal niet

mee bezig bent. Die veelzijdigheid van de functie en de verschillende facetten spreken me aan. Het gaat om leidinggeven, maar ook nadenken over wat belangrijk is voor de leerlingen en de school. Om me te blijven ontwikkelen, heb ik in mijn eerste jaar als afdelingsleider een cursus middenmanagement gevolgd. Ook heb ik een training pr en communicatie en een training onderzoekend leiderschap gedaan.

‘In het begin had ik te hoge ambities, ik wilde sneller dan het team volgde’

Of ik over vijf jaar nog afdelingsleider ben? Dat zou goed kunnen, ik wil heel graag in die nieuwbouw werken. Of ik word afdelingsleider op een andere afdeling, of op een andere school, dat kan ook. Eigenlijk heb ik geen idee. De uitdagingen in deze functie vind ik leuker dan ik van tevoren had bedacht.” ■



Veronique Hermans,
vijf jaar geleden

VERONIQUE HERMANS



Directeur havo/vwo Merletcollege in Cuijk, Grave en Mill (5 jaar geleden: conrector onderbouw Gymnasium Bernrode)

‘Mijn doel is uiteindelijk rector of bestuurder worden’

“Vijf jaar geleden was ik waarnemend rector op de school waar ik al zestien jaar werkte. Ik was toe aan iets nieuws en werd conrector op een scholengemeenschap in Nijmegen. Ik kwam van een categorale school en de uitdaging zat ‘m ook in de stedelijke omgeving en het grotere bestuur.

‘We zijn toekomstgericht bezig, met een flexibel rooster en meer maatwerk’

Na anderhalf jaar, en dat is eigenlijk niet mijn stiel, kwam er een hele mooie kans voorbij. Ik kon directeur worden op een van de locaties van de scholengemeenschap waar ik zelf oud-leerling ben geweest. Na een organisatiestructuurverandering ben ik daar nu onderwijsdirecteur havo/vwo. Dit is een school die bij me past, waar ik me prettig voel en waar ik nog best een tijdje wil blijven. Ik heb ontzettend fijne collega’s en leerlingen. We zijn toekomstgericht

bezig, bijvoorbeeld met een flexibel rooster, meer maatwerk en een voorziening voor begaafde leerlingen. Dit alles wordt gewaarborgd in ons nieuwe schoolplan dat tot en met 2025 loopt. Of ik het einde van dat schoolplan meemaak, weet ik niet. De geest is een beetje uit de fles, ik heb zelf nog wel groeiambities. Ik heb de opleiding tot datacoach bijna afgerond en wil ook nog een master gaan doen.

Mijn doel is uiteindelijk rector of bestuurder worden, dat lijkt me heel mooi. Ik moet nog 25 jaar werken tot mijn pensioen, maar heb er veel zin in. We kunnen nog zoveel bereiken qua verbetering van het onderwijs en onderwijs passend maken voor wat de leerling tegenwoordig nodig heeft. Dat blijft me nog heel erg lang boeien. Mijn enthousiasme is juist alleen maar toegenomen naarmate ik ben gegroeid in het schoolleidersvak. En dat had ik eigenlijk nooit gedacht, want ik was zo dol op lesgeven. Ik blijf mezelf er tegenaan bemoeien omdat ik denk dat onderwijs altijd beter kan. En als anderen daar tevreden mee zijn, kan ik er alleen maar mee doorgaan.” ■



VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

GA KOSTELOOS IN GESPREK MET EEN VO-MANAGEMENTCOACH

Wilt u sparren over de uitdagingen en dilemma's waar u afgelopen periode als schoolleider of bestuurder mee te maken kreeg? Maak dan kosteloos een afspraak voor een coachgesprek met een VO-managementcoach uit uw regio. De VO-managementcoaches zijn ervaren schoolleiders en bestuurders, opgeleid tot gecertificeerd coach. Een coachee over haar ervaringen: "Het is fijn om met iemand van buiten je eigen organisatie te praten over het werk. Het heeft me veel gebracht."

Interesse in een coachgesprek? Kijk voor meer informatie op www.vo-academie.nl/coaches





Acht jaar lang organiseerde de VO-academie het succesvolle intervisietraject Lead & Learn. In totaal namen bijna 500 schoolleiders uit het middenmanagement deel. Het traject combineerde inhoudelijke workshops met het aanscherpen van eigen leervragen en het leren in een netwerk. Zo kwamen meerdere ontwikkelperspectieven bij elkaar: van persoonlijke competentieontwikkeling tot en met schoolontwikkeling. Drie oud-deelnemers delen hun ervaringen.

Reinier Vergunst

*Teamleider havo bovenbouw Fioretti College in Lisse.
Deelnemer in 2015-2016.*

“Dit traject gun ik echt iedereen. Het is voor mij alweer een tijdje geleden dat ik meedeed, dat was in 2017. Ik herinner me vooral de lezingen en workshops. Daar had ik een heel goed gevoel bij. Ik heb inspirerende sprekers gezien en workshops gehad waar ik op terug kan vallen.

‘Ik heb inspirerende sprekers gezien en workshops gehad waar ik op terug kan vallen’

Een van de thema's was 'de waanzin van de dag'. Als starter heb ik daar veel aan gehad. Je laat je toch vaak meevoeren door de dingen die spoed hebben. Ik heb toen geleerd om meer afstand te nemen van de dagelijkse praktijk. Kijken naar de lange lijnen is heel belangrijk. Een van de eerste dingen die ik in gang heb gezet, is de brug van havo naar hbo. We zijn in gesprek gegaan met oud-leerlingen en hebben gevraagd wat ze in de lessen hebben gemist. Ook hebben we gekeken welke leerpunten we moeten verbeteren om een havoleerling een succes te laten worden op het hbo. Hbo-docenten hebben hier ook rondgelopen. Dat heeft ons veel gebracht. Verder werd er in het traject veel aandacht besteed aan hoe je het gesprek aangaat met het team en hoe je als team zaken planmatig kunt aanpakken. In het begin was het even aftasten, maar ik had al gauw door dat ik een heel praktisch team heb dat zaken snel in gang zet. We gaan echt gezamenlijk aan de slag en dat werkt heel prettig.”

Tekst: Marguerite Irrgang / Fotografie: Josje Deekens



Intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders



Intervisietraject voor schoolleiders middenmanagement

Nieuwe intervisietrajecten

De ervaringen van Lead & Learn zijn meegenomen bij de ontwikkeling van twee nieuwe intervisietrajecten: Leidinggeven in dialoog voor schoolleiders uit het middenmanagement en Strategisch en persoonlijk leiderschap voor eindverantwoordelijk schoolleiders. Meer weten? Kijk op www.vo-academie.nl.



Een onderwijs- en een zorgbestuurder delen hun verhaal

VAN CRISISMANAGEMENT NAAR HET NIEUWE NORMAAL

Wat heeft het afgelopen jaar geëist van de leidinggevende capaciteiten van bestuurders in het onderwijs en de zorg? Hoe gaan organisaties in deze sectoren om met steeds veranderende coronamaatregelen en hoe houden zorgverleners en cliënten, leraren en leerlingen het hoofd boven water in alle hectiek? **Erik de Vos** van zorgorganisatie Terwille en **Karin van der Velden** van het Samenwerkingsverband Nieuwe Waterweg Noord voor vo en vso bespreken hun leer-, pijn- en lichtpunten van een veelbewogen coronajaar.

Tekst: Carolien Nout / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Na een hectisch coronajaar zitten we inmiddels middenin de vaccinatieperiode en zijn er hoopvolle signalen dat het virus wordt teruggedrongen. Karin van der Velden, directeur van een samenwerkingsverband passend onderwijs, en Erik de Vos, bestuurder van een zorginstelling, reflecteren op de gebeurtenissen van het afgelopen jaar en op de uitdagingen die hen te wachten staan.

‘Als leidinggevende moet je veel vertrouwen hebben en geven’

Type leiderschap

Erik de Vos: “Terwille is een kleinschalige, platte zorgorganisatie met een informele sfeer. Onze medewerkers hebben een grote mate van zelfstandigheid, ze zijn sterk gemotiveerd en werken intensief samen met cliënten die zelf ook hun denkkracht moeten inzetten. Als leidinggevende moet je veel vertrouwen hebben en geven. Goed kunnen luisteren, veel uitleggen en sturen op consensus horen daarbij. Uiteraard moet je soms een knoop doorhakken. Om dat te kunnen doen, heb je wel natuurlijk gezag nodig.”

Karin van der Velden: “Onze organisatie is klein; ik zie mezelf als faciliterend en meewerkend voorman. Een samenwerkingsverband is een echte netwerkorganisatie, dus relaties zijn belangrijk: met gemeenten, scholen en zorgverleners. Draagvlak zoeken bij scholen, ondersteuning van gemeenten regelen: dat doet een beroep op je overtuigingskracht. Voor mij is de uitdaging om het ook in de moeilijke gevallen met de juiste ondersteuning voor elkaar te krijgen dat leerlingen zo gewoon mogelijk hun diploma kunnen halen.”

Digitale hulpverlening

Het online werken vanuit huis bleek bij Terwille snel geregeld: binnen één dag was dat voor elkaar. Digitaal vergaderen blijkt efficiënt en bespaart veel reistijd van medewerkers tussen de locaties, die tussen Den Helder en Enschede liggen.

Erik de Vos: “Maar er zijn ook beperkingen. Nu het langer duurt, ervaren we allemaal het gebrek aan ontmoeting. Je kunt niet snel even peilen hoe het gaat op de werkvloer, iemand even vastpakken.”

De organisatie last daarom naast het serieuze overleg af en toe ontspanningsmomentjes in, zoals een teamdag via Zoom met wat entertainment. De managers zoeken vaker individueel contact met medewerkers. De Vos: “Na de persconferenties van Rutte en De Jonge maken we steeds een korte online video met een centrale boodschap, over wat er verandert voor de organisatie en in de draaiboeken. We willen medewerkers natuurlijk ook een hart onder de riem steken en bemoedigen. De zorg voor cliënten is gewoon doorgedaan en daar prijs ik me gelukkig mee. Individuele hulpverlening gebeurt digitaal, met beeldbellen of een gewoon telefoontje. De contacten zijn zodoende vaak korter, maar soms ook frequenter. Sommige cliënten vinden dat juist fijn”, aldus De Vos. Persoonlijk contact met cliënten zoals prostituees en daklozen gaat ook gewoon door: op anderhalf meter met een mondkapje op. Terwille heeft twee keer een afdeling in quarantaine moeten doen vanwege besmetting met corona. “Dan moet je snel handelen. Een medewerker die contact met cliënten heeft gehad, moet in quarantaine. Dat kunnen we intern goed opvangen.”

Karin van der Velden: “Mijn ervaring met thuiswerken is ook voor een groot deel positief. Het digitaal overleg is efficiënt, maar er zijn ook nadelen: je kunt gemakkelijk signalen van medewerkers missen.”

Een belangrijk inzicht voor Van der Velden: omdenken. “Wat onder normale omstandigheden vanzelfsprekend is, zoals overdag een oudergesprek op school inplannen, blijkt digitaal ook goed te gaan. Voordeel is dat een ouder die aan het werk is, online kan aansluiten in plaats van een snipperdag te nemen. Dat is iets wat we straks best kunnen behouden.”

‘De zorg voor cliënten is gewoon doorgedaan en daar prijs ik me gelukkig mee’

Spoedoverleg

Tijdens de schoolsluiting in eerste lockdownperiode maakte Van der Velden zich natuurlijk grote zorgen om kwetsbare leerlingen die buiten beeld dreigden te raken. Er volgde veel spoedoverleg, met gemeenten en scholen, om actie te ondernemen. “We konden gelukkig snel jongerenorganisaties

inschakelen voor een maatjesproject, om te helpen bij huiswerk of gewoon even iets leuks te doen. In schrijnende gevallen zijn leerplichtambtenaren op huisbezoek gegaan.”

Scholen besloten al snel dat examenleerlingen en kwetsbare leerlingen toch naar school mochten komen. Van der Velden: “Tijdens de tweede lockdown konden we snel terugpakken op deze manier van werken. De samenwerking met schoolbesturen is in deze periode versterkt. We kunnen elkaar sneller vinden en schakelen.” Een zorgpunt blijft dat de gemiste schooltijd zwaar is voor middelbare scholieren. De gesprekken over leerlingen met wie het niet zo lekker loopt, met ouders, ondersteuners en scholen zijn gehalveerd. “Maar dat betekent niet dat de problemen er niet zijn! Ik maak me zorgen over leerlingen die nu weer moeten gaan meedraaien in de gestructureerde schoolsituatie waar ze al maanden uit zijn. Sommigen raken overprikkeld en dat kan tot gedragsproblemen leiden. We proberen er zo goed mogelijk op te anticiperen. Over de zogeheten leerachterstanden maak ik me het minst zorgen: dat lopen leerlingen wel in.”

Innovatie in crisistijd

In een periode van crisis moet een organisatie snel kunnen handelen en schakelen. De lange termijn raakt daarbij snel buiten beeld. Is er nog ruimte voor innovatie?

Erik de Vos: “Wij zijn wel een club die graag wil innoveren. Sommige vernieuwingen, zoals meer

digitaal werken, zijn in een stroomversnelling geraakt. Het online vergaderen en thuiswerken zullen we voor een deel gericht blijven doen.

Andere innovaties, zoals nieuwe woonvormen voor cliënten ontwikkelen, staan nu wel op een laag pitje.”

Karin van der Velden: “In het onderwijs heeft online leren een boost gekregen. We hebben gezien dat er meer mogelijk is dan je denkt. Dat maakt het gesprek erover gemakkelijker. Leerlingen hoeven door ziekte of omdat ze bijvoorbeeld overprikkeld zijn, geen les meer te missen als ze ook goed online onderwijs kunnen krijgen. Natuurlijk moet je dat goed inrichten, maar we weten nu dat het kan, bijvoorbeeld drie dagen naar school en twee dagen thuis leren. Ik hoop dat dit flexibele aanbod blijft bestaan. Verder hebben veel leerlingen ervaring opgedaan met zelfstandig leren, ze voelen zich meer eigenaar van hun leerproces. Dat is ook een ontwikkeling om verder uit te bouwen. Doordat schoolbesturen zo intensief hebben samengewerkt met zorgverleners, jeugdhulp en jongerenwerk, denk ik dat er meer vertrouwen is ontstaan voor de toekomst.”

Terug naar welk normaal?

De hamvraag die na de pandemie een antwoord moet krijgen: gaan we terug naar het oude normaal of is het tijd voor structurele veranderingen?

Erik de Vos: “De positieve les van de coronatijd is: economie is niet het antwoord. Dus ik hoop van harte dat er iets structureel verandert. Want er wachten grote uitdagingen, zoals de klimaatverandering en hoe wij de wereld nalaten voor de volgende



Intersectoraal
intervisietraject

Karin van der Velden en Erik de Vos

Ze kennen elkaar van het netwerk intersectoraal leren van de VO-academie. Karin van der Velden en Erik de Vos zijn twee professionals die openstaan voor ideeën van de ander, om te weten wat er speelt in de zorg en het onderwijs. En om van elkaar te leren. In beide sectoren ervaren zij dat de regelgeving en randvoorwaarden de zorg aan leerlingen of cliënten er niet eenvoudiger op maakt.

Karin van der Velden is al jaren directeur-bestuurder van de Stichting Zorg voor onderwijs en sinds 15 jaar directeur van het samenwerkingsverband Nieuwe Waterweg Noord voor vo en vso. Acht schoolbesturen met in totaal bijna tienduizend leerlingen zijn

aangesloten bij dit samenwerkingsverband. De organisatie biedt voor de gemeenten Schiedam, Vlaardingen, Maassluis en Maasland ondersteuning aan leerlingen in en om de school. De Stichting Zorg voor Onderwijs voert de activiteiten uit.

Erik de Vos is sinds 2002 betrokken bij Terwille als bestuurder. Terwille is een kleinschalige zorginstelling die integrale hulpverlening biedt aan verslaafden en aan prostitués die een ander leven willen. Ruim 120 professionals en 95 vrijwilligers werken bij Terwille die twaalf vestigingen in Noord-Nederland heeft. Enkele daarvan bieden 24-uurs zorg.

generatie. Het gaat er niet om of de overheid een grotere rol moet spelen maar wel om hoe ons land geleid wordt: vanuit economisch winstbejag of klimaat-ecologisch? De perverse prikkels die door marktwerking zijn ontstaan, de decentralisatie met een bezuiniging erbij van de jeugdzorg: wat mij betreft gaat dat op de schop.

We moeten veel meer naar de lange termijn kijken: de vergrijzing komt eraan en die legt grote druk op de gezondheidszorg. Verder doen veel jongeren een beroep op de geestelijke gezondheidszorg die er eigenlijk niet thuishoren. Zij hebben het zwaar onder de maatschappelijke druk en kunnen niet goed hun grenzen aangeven. Een ongezonde situatie waar we anders mee om moeten gaan. Laten we leren accepteren dat de wereld niet perfect is en dat er gebrokenheid is.”

Karin van der Velden: “Er is een wereld te winnen voor flexibelere en betere samenwerking tussen onderwijs en zorg. Dat lukt nu vaak niet door bureaucrativering, dichtgetimmerde contracten en privacywetgeving. Daarin moeten we ruimte maken, zodat je veel intensiever kunt samenwerken. Concreet: stel dat je drie leerlingen hebt op een school met dezelfde soort angsten. Nu hebben zij elk hun psycholoog die ze een keer per maand zien. Maar waarom kan de psycholoog niet op school komen en hen (als ze dat willen natuurlijk) tegelijk zien? Leerlingen kunnen elkaar dan beter ondersteunen, de psycholoog ziet ook zelf meer van de school. Onze ervaring is dat de hulpverlening dan veel meer effect heeft. Deze manier van samenwerken zien we nog veel te weinig.”

Geleerde les

De pandemie heeft veel duidelijk gemaakt: hoe onze samenleving is georganiseerd en hoe we ons als mensen tot elkaar verhouden. Wat is een belangrijke les van de afgelopen tijd?

‘We moeten terug naar het ‘wij’ en niet naar het ‘ik’

Erik de Vos: “In deze periode hebben we gezien dat in je eentje doodgaan, zonder je geliefden, erger is dan besmet raken. Het geeft aan dat we als wezens veel meer met elkaar verbonden willen zijn. We moeten terug naar het ‘wij’ en niet naar het ‘ik’. Ik hoop oprecht dat angst - een slechte raadgever - plaatsmaakt voor vertrouwen.”

Karin van der Velden: “Een positieve instelling is onmisbaar. Ik vind het zo naar dat er over kinderen wordt gesproken in termen van coronageneratie, of leerachterstanden. Stigmatiseren is een slechte zaak! Denk eens na wat het betekent voor een kind als er zo naar je gekeken wordt. Deze situatie is ons overkomen; we moeten allemaal onze verantwoordelijkheid nemen om mogelijke achterstanden in te lopen en goede ondersteuning op sociaal-emotioneel vlak te bieden. Dus ga zorgvuldig om met je taal, geef kinderen het vertrouwen. Het komt goed: dat is de boodschap die we als volwassenen moeten uitdragen.” ■

Dit vinden andere deskundigen van besturen in coronatijd

1. Heb de moed om te twijfelen

“Bestuurders en politici zullen vooral de moed moeten hebben om te voelen en ook emoties een rol te laten spelen. Er is nog veel onzeker over het virus, dus het is moeilijk om de juiste beslissing te nemen. Erken dat je je best doet zonder alles zeker te weten. Laat weten dat je twijfels hebt, om vervolgens begrip en commitment te vragen.” Dat zegt Edith Hooge, hoogleraar Onderwijsbestuur bij Tias en voorzitter van de Onderwijsraad in een video op de website www.bestuurskunde.nl. Bekijk ook andere video’s van hoogleraren bestuurskunde met bestuurskundige lessen in coronacrisistijd: over gelijke kansen creëren, verantwoording afleggen en hoe je kunt leren van evalueren. www.bestuurskunde.nl/special-state-of-science.

2. Balanceren in coronatijd

Het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP) schetst in de publicatie *Balanceren in coronatijd* vijf thema’s waar leidinggevenden steeds de balans moeten vinden. Concrete tips zijn onder andere:

- Contact houden: zoek de balans tussen interesse tonen en de privacy van medewerkers. Communiceer liever te veel dan te weinig.
- Waarderen: belonen met salaris of andere motivators zoals erkenning, ruimte voor groei en verantwoordelijkheid.
- Mensgericht leidinggeven: zoek het evenwicht tussen realistisch zijn over de uitdagingen en optimisme over de toekomst.
- Gezond werken: stimuleer enthousiasme en bevolegheid zonder ontspanning uit het oog te verliezen. Geef zelf het goede voorbeeld.
- Investeren in ontwikkeling, hervind de balans tussen ontwikkelingsdoelen op de lange termijn en die op korte termijn. Koppel medewerkers aan elkaar met een buddysysteem, zodat ze van elkaar kunnen leren.

Lees meer in het coronadossier op de themapagina www.psynip.nl

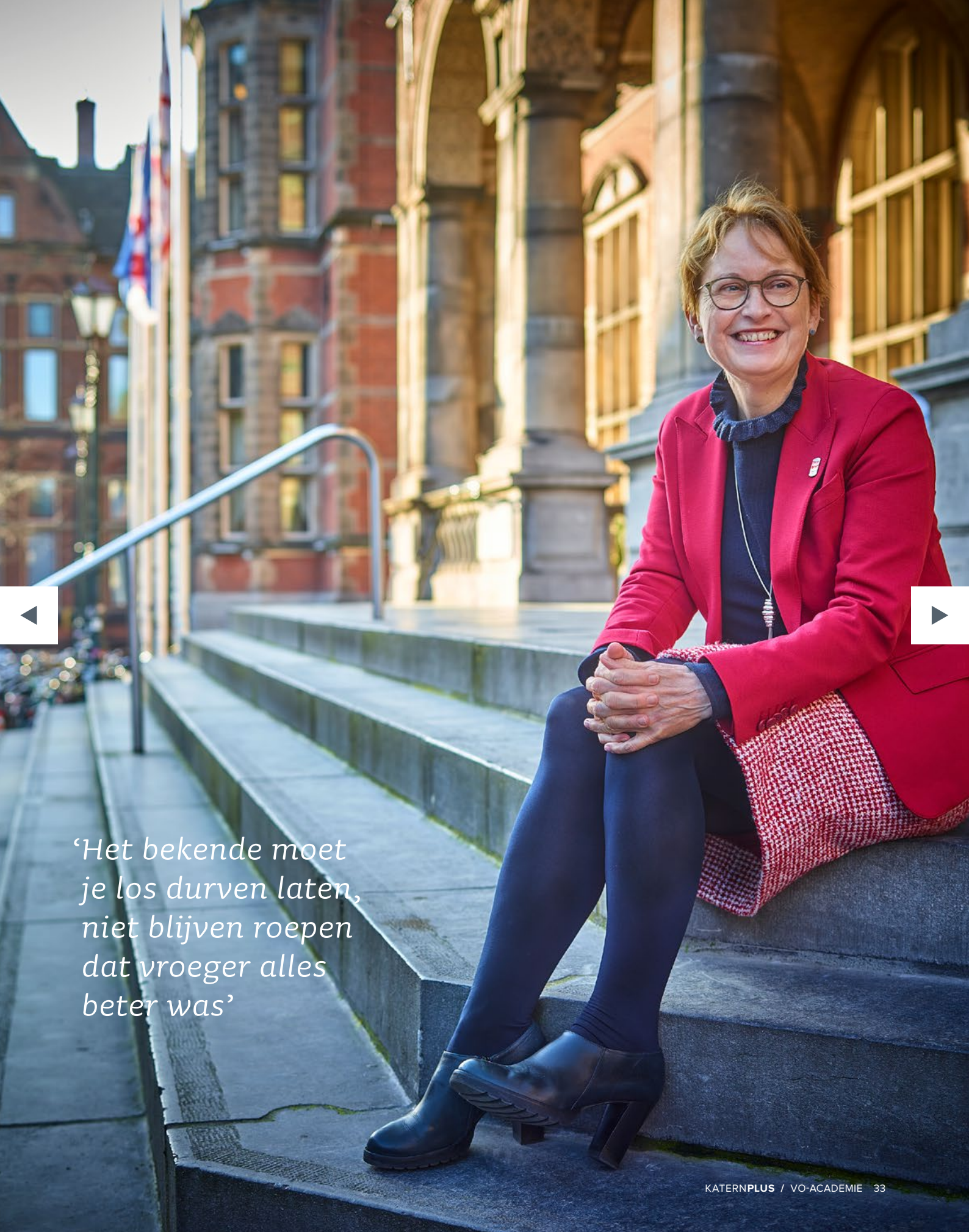
DE ANDERE BLIK

‘HEB LEF EN VER- TROUWEN’

Dit jaar bestaat de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) 407 jaar. In al die tijd passeerden niet minder dan 230 rectores magnifici de revue. Wat de eerste 229 behalve hun hoge functie met elkaar gemeen hebben, is dat het allemaal mannen waren. In september 2019 werd deze rigide reeks doorbroken met de benoeming van **Cisca Wijmenga**: misschien wel symbolisch voor de innovatieve koers die de RUG wil varen.

Tekst: Jacques Poell





*‘Het bekende moet
je los durven laten,
niet blijven roepen
dat vroeger alles
beter was’*



Cisca Wijmenga (Drachten, 1964)

studeerde in 1988 af aan de RUG als bioloog. In 1993 promoveerde ze cum laude aan Leiden University. Tot haar benoeming tot rector magnificus van de RUG in 2019 was ze onder meer hoogleraar humane genetica aan het UMC Utrecht, hoogleraar medische genetica aan de RUG en hoofd van de afdeling Genetica van het UMCG. In 2012 trad ze toe tot de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW) en in 2015 won ze de Spinozapremie. In 2019 werd ze benoemd tot Ridder in de Orde van de Nederlandse Leeuw.

Illustere geleerden gingen hoogleraar humane genetica Wijmenga voor. Een van de bekendste is wel de theoloog Franciscus Gomarus, in 1620 een van de eerste rectoren in Groningen en leider van de 'precieze' contraremonstranten in hun strijd tegen de 'rekkelijke' remonstranten. Een man met een heilig geloof in de predestinatieleer, maar het is de vraag of hij de aanstelling van een vrouw als rector ook als voorbestemd beschouwd zou hebben... Een andere, ook internationaal vermaarde, Groningse rector was Frits Zernike, die in 1953 de Nobelprijs voor natuurkunde won.

Logge mammoettanker

Op een Nobelprijs kan Wijmenga niet bogen, maar een Spinozapremie, de hoogste Nederlandse onderscheiding in de wetenschap, heeft ze al wel op zak. Van de tientallen sollicitanten op de functie van rector magnificus voldeed zij het meest aan alle eisen: niet alleen een vooraanstaand en gelauwerd wetenschapper, maar ook 'een ervaren bestuurder die zowel nationaal als internationaal haar sporen verdiend heeft en mensen weet te verbinden'. De juiste vrouw op de juiste plaats om de RUG verder in de vaart der volkeren op te stoten, kortom. Dat innovatie daarvoor het leitmotiv is, vindt ze een open deur: "Natuurlijk moet je altijd blijven innoveren, open staan voor en op zoek gaan naar verandering en vernieuwing. Stilstand is achteruitgang. Het bekende moet je los durven laten, niet blijven roepen dat vroeger alles beter was. Een euvel waar veel sectoren buiten de hightechindustrie aan lijden." Noodgedwongen vastzitten aan allerlei regelgeving kan de vooruitgang bovendien ook lelijk in de weg zitten, voegt ze eraan toe. Hoe vast zit in dat verband haar eigen RUG, met haar 11 faculteiten, 6100 fte medewerkers en ruim 36.000 studenten? "Het is inderdaad een groot en complex instituut, zeg maar gerust een redelijk logge mammoettanker. Mijn taak is het om de koers graadje voor graadje bij te stellen. Dat probeer ik samen met mijn medebestuurders niet te doen door mensen iets op te leggen, maar door te enthousiasmeren, te faciliteren, veiligheid te bieden en de benodigde middelen ter beschikking te stellen."

Darm-op-een-chip

Waar mensen dan toe in staat zijn, heeft ze zelf ampel bewezen in de tien jaar (2007-2017) dat ze leiding gaf aan de afdeling medische genetica van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). Samen met haar team ontrafelde zij een aantal

genetische geheimen rond de erfelijke darmziekte coeliakie, ook wel glutenintolerantie genoemd. Zo ontdekte ze dat er een gemeenschappelijke genetische basis is voor diverse auto-immuunziekten, waaronder coeliakie. Onder meer voor die ontdekking kreeg ze in 2015 de eerdergenoemde Spinozapremie. Drie jaar later kwam daar tijdens de UEG-week (UEG = United European Gastroenterology) de prestigieuze Research Prijs bij voor haar vervolgonderzoek naar coeliakie, dat alom als ‘baanbrekend’ gekenschetst werd, vooral vanwege de unieke samenwerking tussen biologen en nanotechnologen. “Omdat je een darmbiopt maar heel kort in leven kunt houden, hebben we gebruikgemaakt van een chip waarop we een minidarmpje hebben nagebootst met alle relevante cellen die in een echte darm zitten.” Op die manier kon ze op nanoniveau het glutentransport en de rol van immuuncellen en de darmflora voor het eerst echt goed bestuderen. “Een waanzinnig innovatief onderzoek”, in haar eigen woorden.

Gespannen voet

Een van de opdrachten waar Wijmenga als rector magnificus voor staat, is het aanhalen van banden met het bedrijfsleven. Volgens cijfers van het ministerie van OCW doet Nederland het in EU-verband zeer matig als het gaat om samenwerking tussen innovatieve bedrijven en publieke onderzoeksinstellingen (een score van 56 op een EU-gemiddelde van 100) en het hoger onderwijs (64 op een gemiddelde van 100). Wijmenga herkent dat wel: “De overheid stimuleert samenwerking tussen het hoger onderwijs en het bedrijfsleven, maar aan de andere kant vindt men het eng omdat men denkt dat je je onafhankelijkheid op het spel zou kunnen zetten. Dat is de spagaat waarin we zitten: we willen wel samenwerken, maar ook onze academische vrijheid behouden. Je kunt prima contractonderzoek doen, maar dat is een heel andere tak van sport. Dus er is sprake van een gespannen voet. Dat is best wel lastig.” Maar er is ook een andere reden, vermoedt ze: “Ik kan me daarnaast voorstellen dat de financiering van ons onderwijs een rol speelt. Tot twee jaar geleden zat ik elk jaar zes weken in Boston, op Harvard, en daar wordt waanzinnig veel met het bedrijfsleven samengewerkt. Die bedrijven geven daar ook heel veel geld aan – maar dat is inherent aan de financieringsstructuur van die universiteiten. Succesvolle alumni, CEO’s van bedrijven, blijven hun universiteit ook steunen met giften.”

Rijk instrumentarium

Gelukkig beschikt de universiteit over een rijk instrumentarium om de samenwerking met innovatieve bedrijven en maatschappelijke partners op een hoger plan te brengen. Een van die tools, waar de RUG de aanjager van is, is de Universiteit van het Noorden, een samenwerkingsverband tussen alle instellingen voor hoger onderwijs in de noordelijke provincies: de RUG, Hanzehogeschool, Van Hall Larenstein en NHL Stenden Hogeschool. Samen richten ze zich op thema’s als energietransitie, public health en digitalisering. “In mijn vorig leven als onderzoeker heb ik bijvoorbeeld een publiek-private samenwerking geleid in het kader van het Top Instituut Food and Nutrition, waar wel degelijk bedrijven in participeerden – zij het ook multinationals uit het buitenland. Dat komt omdat wij op veel terreinen geen bedrijven hebben die groot genoeg zijn, neem bijvoorbeeld de farma-industrie. Ook dat is mogelijk een reden dat je als Nederlandse universiteit lager in die EU-lijstjes van de overheid komt te staan.” Een ander instrument is haar ‘eigen’ afdeling Innovatie en Technology Management van de RUG, waarin meer dan veertig wetenschappers uit bijna evenveel vakgebieden met elkaar samenwerken. En dan is er ook nog het expertisecentrum Vinci, met als sprekend motto: ‘Value in Collaborative Innovation’.

Dooremmeren

Tot slot heeft Wijmenga desgevraagd nog een tweetal tips voor haar collega-schoolleiders en -bestuurders in het voortgezet onderwijs: “Heb lef. Sta dingen toe, experimenteer. Durf dingen, maar durf ook te stoppen als je ziet dat het ‘m niet gaat worden. Dat doen wij in Nederland niet zo makkelijk, we blijven vaak maar dooremmeren. Het andere is: je moet vertrouwen hebben in mensen. We zijn te veel een controlegebeuren geworden. Dat zie je op allerlei fronten, in de hele maatschappij. Als er iets misgaat, komt er een regel bij, in plaats van dat we zeggen: nou jongens, dat was natuurlijk verschrikkelijk, maar daar gaan we van leren zodat we zorgen dat het volgende keer niet weer gebeurt. Van controleren naar leren, alleen dan word je beter met elkaar. Dat kun je op alles toepassen. Je moet altijd ernaar streven om met elkaar beter te worden, en dat gaat niet werken als je elkaar alleen maar afrekent op dingen die niet goed gaan.” ■



LEESVOER

Eyeopener, inspiratiebron of verplichte kost? Vijf recensies van actuele en spraakmakende boeken over leiderschap.

Tekst: Bert Peene

WAAR GEWERKT WORDT, IS LEIDERSCHAP NODIG

Om als leidinggevende (én als organisatie!) goede support te kunnen bieden aan zelforganisatie, is het van belang over gerichte handvatten te beschikken. Beenhakker noemt er in zijn boek vijf, die hij samenbrengt in de metafoor van de supportvlieger: lerende organisatie, concernsupport, leiderschap, samenwerking en persoonlijk leiderschap. Alle vijf komen in zijn boek uitgebreid aan bod, steeds vanuit supportperspectief: hoe kan ik de juiste ondersteuning geven aan...

'De Support Organisatie' is een boeiend boek boordevol food for thought. Geen praktijkgids, maar wie na het lezen daadwerkelijk met vergroten van de wendbaarheid van zijn schoolorganisatie aan de slag wil, vindt meer dan voldoende aanknopingspunten.

De Support Organisatie. Leidinggeven aan vrijheid en verantwoordelijkheid in de wendbare organisatie

Jirtsin Beenhakker

EEN INSPIREREND SCHOOLGEBOUW IS ONAF

Welke eisen stel je aan een (nieuw) schoolgebouw? Die vraag staat centraal in het 'inspiratieboek' waarin 107 bouwprojecten binnen het primair, speciaal en voortgezet onderwijs die in de periode 2015-2020 zijn gerealiseerd, worden beschreven.

Vaak wordt een gebouw beoordeeld op zijn kwantitatieve aspecten, zoals het bouwjaar en het aantal functionele meters. Een betekenisvolle werkomgeving heeft andere kenmerken, zo beschrijft dit boek, zoals de kracht van verbinding, een innovatief concept of de gebruiker centraal. Het boek is een pleidooi om op een inspirerende en visierijke manier naar de toekomstige bouw- en renovatieopgaven in het onderwijs te kijken. Een begrip dat daarbij opvalt, is 'onaf'. Alfonso Wolbert, een van de architecten die in het boek aan het woord komt, heeft het over 'onaffe gebouwen, die zichzelf blijven evalueren'. Een goed (school)gebouw is adaptief en beweegt op een vanzelfsprekende manier mee met ontwikkelingen die we nu vaak nog niet kennen. Dat is dan ook de uitdaging waarvoor de opdrachtgever van morgen staat, met de partijen waar hij mee samenwerkt: creëer leer- en werkomgevingen die 'onaf' zijn en daardoor aantrekkelijk en uitdagend blijven.

Samen werken aan de school van morgen. Inspiratieboek 2015-2020

Sibo Arbeek, Annet Strooper & Brenda Breems (redactie)

MAKKELIJKE OPLOSSINGEN VOOR MOEILIJKE KEUZES

Nudges zijn 'kleine duwtjes' om gedrag te veranderen zonder opties te verbieden of de alternatieve keus heel moeilijk te maken. Als je bijvoorbeeld meer rust in je agenda wilt, reserveer dan enkele weken vooruit tijdblokken in je agenda om ongestoord te kunnen werken. Je verandert dan

de zogenaamde keuzearchitectuur: de omgeving waarin je keuzes maakt. Ook Ben Tiggelaar wijst in zijn boek 'De Ladder', dat een jaar voor 'Nudging' verscheen, op het belang van nudges, die hij 'support' noemt. Een van de tips die hij in dit verband geeft, is: zorg dat de directe omgeving het gewenste gedrag 'makkelijk' maakt.

Denise de Ridder en Lars Tummer willen de lezer helpen makkelijke oplossingen voor moeilijke keuzes te maken en reiken tools aan om goede keuzes te stimuleren. Het boek van De Ridder en Tummers is met name geschikt voor mensen die graag wat gedisciplineerder willen leven.

Nudging. Makkelijke oplossingen voor moeilijke keuzes

Denise de Ridder en Lars Tummers

ONTREGELLENDE OVERPEINZINGEN OVER ONDERWIJSINNOVATIE

Het onderwijs (in Nederland) vormt niet, het vervormt. Die stellige overtuiging vormt de aanleiding voor dit boek van hoogleraar Jan Bransen. Hij pleit ervoor dat we ons onderwijs anders inrichten.

Aanleiding is zijn ervaring dat studenten een nogal 'schoolse' leerhouding hebben als zij na het vo beginnen aan een wetenschappelijke opleiding. Daarnaast klaagt het bedrijfsleven over een gebrek aan de juiste vaardigheden bij jongeren die de school verlaten en de arbeidsmarkt betreden. Bransen schetst als oplossing dat kinderen in het primair onderwijs geautomatiseerde gewoonten moeten leren, en dat jongeren in het secundair onderwijs een schoolweek van drie dagen krijgen, die wordt aangevuld met twee dagen 'leerwerken'. Het eindexamen en eindtermen worden afgeschaft; jongeren leren in heterogene groepen. Op deze

manier verkrijgen zij 'eigenaarschap van hun eigen leven'. Wie graag eens uit zijn comfortzone gehaald wordt, heeft met dit boek een prima prikkel in handen.

Gevormd of vervormd? Een pleidooi voor ander onderwijs

Jan Bransen

BETER FUNCTIONEREN DOOR GEDEELDE WIJSHEID

Medewerkers die 'ja' zeggen en 'nee' doen, zijn voor iedere leidinggevende een bron van frustratie. Van irritatie ook, want 'iedereen heeft toch zijn zegje kunnen doen!' Desondanks worden 'unaniem genomen' besluiten half of helemaal niet uitgevoerd, blijven conflicten sluimeren en vertonen medewerkers teleurstellend weinig eigenaarschap.

Weijers wil in zijn boek de lezer een serie praktische handreikingen doen over het werken vanuit de filosofie van Deep Democracy, 'inclusief woorden en zinnen die werken'. Weijers zelf beschouwt het als een aanvulling op het boek 'Deep Democracy, de wijsheid van de minderheid' van Jitske Kramer (2014). Het helpt dus als je eerst Kramers boek gelezen hebt, hoewel Weijers begint met een korte samenvatting van het Deep Democracy-gedachtegoed. Vervolgens biedt hij een toolkit aan voor drie onderwerpen: 'het goede gesprek', 'het betere conflict' en 'het beste besluit'. Verder schenkt hij nog aandacht aan de 'metaskills' neutraliteit en compassie, rolfluiditeit, de rol van de facilitator en teamontwikkeling.

Now we're talking. Deep Democracy in actie

Frank Weijers



VO-praat met Frank Weijers over Deep Democracy

Bestuur, toezicht en schoolleiding van ZAAM professionaliseren samen

‘JE WERKOMGEVING DAAGT JE UIT OM JE TE ONTWIKKELEN’

In de Code Goed Bestuur VO staat dat bestuur en intern toezicht zich inzetten voor een lerende organisatie op alle niveaus. Dat is belangrijk voor innovatie en schoolontwikkeling. Het bestuur heeft een krachtige rol bij de professionalisering en de onderlinge samenwerking. Een bestuurder, rector en toezichthouder van ZAAM vertellen hoe zij dit vormgeven.

Tekst: Martijn de Graaff


ZAAM is een scholengroep die bestaat uit 23 middelbare scholen met verschillende signaturen. Deze scholen verzorgen onderwijs voor ruim 11.000 leerlingen, variërend van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. Om de professionalisering en de samenwerking binnen de organisatie te bevorderen, werkt ZAAM onder andere met een reflectieverlag. Andrea van Steensel is vicevoorzitter van de raad van toezicht, Barbara Dijkgraaf is voorzitter van een tweehoofdig bestuur en Hanneke de Gier is rector van het Cygnus Gymnasium, een van de ZAAM-scholen. Samen vertellen zij welke rol zij vervullen bij hun gezamenlijke professionalisering.

Diversiteit

Andrea van Steensel: “De scholen van ZAAM zitten in vrijwel alle wijken van Amsterdam. Dat maakt dat we een scholengroep zijn met een grote diversiteit. ZAAM is decentraal georganiseerd; scholen hebben veel autonomie. Er is wel een duidelijke koers: het zo individueel mogelijk laten ontwikkelen van

de leerlingen, maar wel in gezamenlijkheid leren. Je kunt als school een grote impact hebben op jongeren. In de periode tussen twaalf en achttien jaar ontwikkel je je heel erg als persoon en leg je de basis voor je loopbaan. Ik ben erg geïnteresseerd in die ontwikkeling.”

Barbara Dijkgraaf: “In die superdiversiteit - en de grootstedelijke problematiek - zit ook onze grootste uitdaging. Kansengelijkheid is een belangrijke ambitie van ZAAM. We hebben veel smalle scholen die autonoom werken. Toen ik drie jaar geleden voorzitter werd, bestond ZAAM een jaar of vijf. Het was ontstaan uit de de-fusie van Amarantis. Een van mijn belangrijkste taken was en is om te zorgen dat de scholen meer gaan samenwerken en van elkaar leren bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Tegelijkertijd kan ook autonomie prima bestaan, zeker als je ziet dat elke school weer een andere populatie bedient en ook een ander onderwijsconcept heeft. Directeuren moeten



Barbara Dijkgraaf: ‘Een van mijn belangrijkste taken is om te zorgen dat de scholen meer gaan samenwerken en van elkaar leren bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit’

die vrijheid hebben. Het Cygnus Gymnasium van Hanneke bijvoorbeeld, is een van de meeste diverse gymnasia van het land. Onze scholen doen het goed. Het kan nog beter door kennis te delen en samen opdrachten als kansengelijkheid en het lerarentekort op te pakken.”

Hanneke de Gier: “We zijn een van de vijf gymnasia in Amsterdam. We staan in Oost, dat is een wijk met veel bewoners met een migratieachtergrond. Zoals Barbara al vertelde, is kansengelijkheid bij ons een essentieel onderdeel van het onderwijs. We willen zorgen dat alle leerlingen bij ons terecht kunnen. Er gaat veel goed, onze mensen zijn gedreven en enthousiast aan de slag. Mijn rol is om te zorgen dat de organisatie op orde is, maar ook om op de hoogte te zijn van alle ontwikkelingen in de maatschappij. Of dat nu is op onderwijsgebied of wat er in Amsterdam gebeurt. Je moet snappen wat er nodig is. Als je weet wat er in de stad en het onderwijs gebeurt, kun je goede plannen maken en goed sturing geven. Autonomie binnen de scholengroep is dan belangrijk. Aan de andere kant heeft het samenwerken met de andere directeuren zeker meerwaarde. Dat is wel een zoektocht, zeker in deze tijd.”

Balans en ruimte

Dijkgraaf: “De kunst is om een balans te vinden. Autonomie en professionele ruimte zijn goed, maar als je de kennis en inzichten van de gehele scholengroep kunt benutten, dan heeft dat een

meerwaarde voor alle scholen. Ik denk dat die zoektocht niet uniek is voor ZAAM, het zal ook bij andere grotere onderwijsorganisaties voorkomen. De belangrijkste vragen die je je kunt stellen, zijn: Wat is het belangrijkste voor de leerling? Waar zijn zij het meeste mee geholpen?”

Van Steense: “Barbara en haar collega-bestuurder David Asser geven de directeuren de ruimte om in hun school hun onderwijs te maken. Dat is natuurlijk ook logisch, gezien de verschillen tussen wijken en hun populatie. Daar doorheen vlecht ze de verbinding dat scholen van elkaar leren en elkaar helpen. Als raad van toezicht sta je meer op afstand, maar we zorgen er wel voor dat we aanspreekbaar zijn en meedenken. Regelmatig praten we met de directeuren over hun plannen, dan kunnen we onze reactie geven. Dat is altijd mooi, zonder hiërarchie. Het bestuur is daar ook bij. Aan het einde van het jaar hebben we gesprekken met de directie en de GMR zonder bestuur.”

Faciliterend en dienend

Dijkgraaf: “De rollen en verantwoordelijkheden van toezicht, bestuur en directeur verschillen weliswaar, maar in de kern is er niet zo veel verschil als het gaat om de opdracht: het mogelijk maken dat leerlingen zich zo goed mogelijk kunnen voorbereiden op hun toekomst. Ons motto als bestuur is faciliterend en dienend. Dat betekent dat we de directeuren de ruimte geven voor hun visie en plannen. We geven

wel de kaders aan waarbinnen we willen werken. En je moet als bestuurder aanvoelen wanneer een directeur ondersteuning nodig heeft. Op die manier werken onze directeuren ook richting hun teams: ruimte geven, gedeeld leiderschap en een helder beeld van waar de school naartoe gaat. Loslaten en vertrouwen geven.”

De Gier: “Aan de ene kant wil je alles goed in kaart brengen en zicht houden op de ontwikkelingen van de scholen. Aan de andere kant is mijn baan geen invuloefening. Dat bedoel ik niet negatief, maar het gaat erom dat je als directeur ruimte en vrijheid krijgt. Bij sommige zaken, zoals eindexamens, kun je zeker dingen samen oppakken. Andere zaken zijn schoolspecifiek. Overigens voel ik daar de ruimte voor bij Barbara, ook als het gaat om mijn professionalisering. Ik weet vrij goed waarin ik me wil ontwikkelen, waar ik beter in wil worden. Ik ben net begonnen als rector. Wat heb ik dan nodig om te groeien in deze rol? Daar is zeker aandacht voor in onze gesprekken. Het reflectieverslag waarmee we werken, vind ik een aardige vorm. Ik kan mijn eigen verhaal op papier zetten. Ik blik terug op het schooljaar en op mezelf. Ik stip dingen aan en geef aan hoe ik me wil ontwikkelen.”

Andrea van Steensel: ‘Als raad van toezicht sta je meer op afstand, maar we zorgen er wel voor dat we aanspreekbaar zijn en meedenken’

Individuele professionalisering

Dijkgraaf: “Dat is ook hoe we het reflectieverslag inzetten voor de beoordelingsgesprekken: terugkijken en vooruitblikken. En dat op twee niveaus. Ten eerste kijk je naar je rol. Wat waren de ambities? Wat hebben we bereikt? Welke factoren hebben een rol gespeeld bij het wel of niet behalen van die ambities? Hoe heeft dat het onderwijs beïnvloed? Als tweede kijk je naar je persoonlijk functioneren, bijvoorbeeld naar de dilemma’s waar je voor hebt gestaan en wat dat met jou heeft gedaan. Wat heb je jezelf voorgenomen aan het begin van het jaar en hoe is dat uitpakkt? Als derde kijk je vooruit: welke ambities en voornemens heb ik? En wat ga ik doen

aan professionalisering? Zo’n reflectieverslag kost tijd, maar het is een waardevol instrument omdat het je uitdaagt te reflecteren en te kijken naar je leerpunten. En het is dus input voor het gesprek, in mijn geval met de raad van toezicht. Hanneke heeft op basis van het reflectieverslag haar gesprek met mij.”

Van Steensel: “Ik vind het mooi dat het reflectieverslag niet is opgezet om alleen terug te kijken naar de afspraken die zijn gemaakt. Het gaat ook om de context van het heden en de lijn naar de toekomst. De beoordeling is geen kille afrekening. Het gaat om het gesprek; dat je samen kijkt hoe je elkaar kunt helpen. Als raad van toezicht hebben we dat gesprek met Barbara en haar collega-bestuurder. Op basis van het verslag en het gesprek maken we nieuwe, haalbare doelen voor het jaar daarop. Dit denken past in het koersplan: er is een PDCA-cyclus, daarin staat de ontwikkeling van ZAAM centraal. Hoe leer je als geheel, als teams en als individuen? Op welke manier betrek je de verschillende geledingen bij de organisatieontwikkeling? De basis is: waar gaat ZAAM naartoe en wat betekent dat voor de individuele scholen en voor de professionalisering?”

Dijkgraaf: “We willen de directeuren een gezamenlijke basis meegeven aan kennis en ondersteuning, waarbij we rekening houden dat er vraagdifferentiatie is. De ene directeur heeft praktische hulp nodig, de ander juist op strategisch niveau. Binnen de ZAAM Academie zijn we bezig een dergelijk divers aanbod te creëren.”

Vrijheid

De Gier: “Zo’n reflectieverslag past bij mij omdat je je eigen verhaal kunt vertellen. Met Barbara heb ik het verslag onlangs besproken, samen met een enquête die onder medewerkers is gehouden. Je onderzoekt samen je eigen functioneren. Wat heb ik nodig? Wat zou ik willen? Wat betekent dat voor mijn professionalisering? In het gesprek legt Barbara ook weer andere accenten, bijvoorbeeld wat het betekent om eindverantwoordelijk schoolleider te zijn. Een belangrijke vraag is ook welke ruimte je binnen ZAAM krijgt om eindverantwoordelijk te zijn. Barbara gaf al aan dat de organisatie misschien wat te veel op zekerheid is ingericht. Kan dat losser? Hoe kun je daar als scholengroep mee omgaan? Die cultuur is ontstaan in een bepaalde fase van de organisatie. Nu is onze gezamenlijke zoektocht om meer ruimte te geven en te krijgen.”

Hanneke de Gier: 'Zo'n reflectieverslag past bij mij, omdat je je eigen verhaal kunt vertellen'

Dijkgraaf: "In het gesprek met Hanneke stonden loslaten en vertrouwen centraal. Meer vrijheid geven. Aan de andere kant vragen onze directeuren om richting te geven aan de organisatie. Dat is een fijne balans waar je zorgvuldig mee om moet gaan. Je moet continu het gesprek voeren en oog hebben voor de vraagdifferentiatie waar Andrea het al over had. Met elke directeur maken we individuele afspraken over zijn of haar ontwikkeling. We stimuleren ook dat ze deelnemen aan intervisiegroepen. Dat is een mooie manier om van elkaar te leren en om samen te ideeën te ontwikkelen over goed onderwijs. De reflectieverslagen en de gesprekken leveren een waardevolle bijdrage aan de ontwikkeling die we doormaken. Dat geldt ook voor mijn gesprek met Andrea en de voorzitter van de raad van toezicht. Net als ik doe bij Hanneke, spreekt de raad van toezicht met mensen om mij heen. Dat levert een mooi, inhoudelijk gesprek op over vragen als: Wat heb ik over mezelf geleerd tijdens deze crisis? Wat was lastig? Voor mij was dat het aangaan van de verbinding met de organisatie. Normaal gesproken komen we veel op scholen en spreken we mensen. Contact leggen is dan makkelijker. Dat lukt nu veel minder."

Toezichtvisie

Van Steensel: "Als raad van toezicht werken we ook met het reflectieverslag. Als een toezichthouder naar de tweede termijn gaat, vragen we onder andere

het bestuur en de GMR om een review te geven. Wat hebben jullie gemerkt van deze toezichthouder? En wat verwachten jullie? Vorig jaar hebben we een toezichtvisie opgesteld, ook omdat er een nieuwe voorzitter en nieuwe leden in de raad kwamen. Die visie willen we er regelmatig bij pakken om te zien of we nog goed in onze rol zitten, bijvoorbeeld als het gaat om de samenwerking met het bestuur. De toezichtvisie geeft ook aan hoe we toezicht willen houden. Daardoor krijg je scherp welke kennis en ervaring je binnen de raad van toezicht wilt hebben. Hebben we iemand nodig die expert is op het gebied van governance of financiën? Of hebben we juist behoefte aan een inhoudelijk expert? De visie zorgt ervoor dat we ons kunnen scholen op de lacunes."

Dijkgraaf: "Het begint en eindigt met de kwaliteit van je onderwijs. De vragen die je telkens hebt te stellen, zijn: Wat is goed onderwijs? Wat hebben onze leerlingen nodig? Wat hebben onze leraren nodig? Dat vraagt om visie en leiderschap, op alle niveaus. In dat proces zitten we. We zijn bezig met een nieuw koersplan. Daarin willen we verbinding leggen tussen de strategie voor ZAAM en leiderschapsontwikkeling en professionalisering. Het hangt allemaal met elkaar samen. Je werkomgeving daagt je uit om je te ontwikkelen. De dilemma's die je tegenkomt, zorgen ervoor dat je je bewust wordt van je professionaliseringsbehoeften. Reflectie en de gesprekken daarover zijn de motor in dat proces." ■

Twee rectoren, één school

‘WIJ DENKEN NIET ZO SNEL: DAT KAN NIET’

Is het innovatief om als rector een duobaan te hebben? ‘Het zou niet zo moeten zijn, maar wij kennen geen andere schoolleiders die dit doen.’ Helga van de Gronden en Lonneke Hosmar delen een baan als schoolleider op het Corlaer College in Nijkerk. Geen van beiden komt van oorsprong uit het onderwijs: ‘Wij hebben geluk gehad dat we mensen met lef troffen.’

Tekst: Renée Sommer / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Helga van de Gronden en Lonneke Hosmar, samen rector bij het Corlaer College in Nijkerk, kennen elkaar al vanaf hun studententijd. De een studeerde economie aan de Rijksuniversiteit Groningen, de ander deed heao commerciële economie. Beiden begonnen na hun studie te werken in het bedrijfsleven: Hosmar werkte tien jaar bij ING en Van de Gronden werkte onder meer bij voedingsmiddelenproducent Grand'Italia. Van de Gronden: “Ik heb een heel plezierige tijd gehad in het bedrijfsleven, maar na tien jaar was ik aan iets anders toe. Ik wilde iets met meer maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een baan die ertoe doet. Ik dacht aan onderwijs. Lonneke zat op datzelfde punt in haar carrière.” Hosmar beaamt: “Tien jaar gewerkt, eerste kind ... tijd voor iets anders. Ik was me wat breder aan het oriënteren. Ik dacht aan onderwijs, maar ook aan de zorg.”

Concurrenten

Het werd voor beiden het onderwijs. Van de Gronden dacht aan zijnstromen als basisschool docent, maar wilde eigenlijk ook graag iets doen met haar leidinggevende ervaring. Toen zag Hosmar een advertentie in Het Financieele Dagblad. “Er was een initiatief van het ministerie van OCW om duobanen te scheppen voor directies van basisscholen, om zo meer vrouwen op die plek te krijgen. Het was twintig jaar geleden nog echt zo dat hele onderwijsteams uit vrouwen bestonden, maar de directeur vaak een man was. Ik zei tegen Helga: ‘Misschien is een directiefunctie iets voor ons, en dan in combinatie met iemand met onderwijservaring.’” Ze gingen samen naar een bijeenkomst en werden kort daarop allebei benaderd voor de functie van directeur van een basisschool in Almere. Als concurrenten in de sollicitatieprocedure.



Lonneke Hosmar (links) en Helga van de Gronden

Hosmar: “We gingen in gesprek, anderen vielen af en uiteindelijk waren wij nog over, met nog een andere sollicitant. Toen hebben we gevraagd of ze het aan zouden durven om het ons samen te laten doen. Dus zonder iemand met onderwijservaring. Dat hebben ze gedaan. Nou, dat was écht innovatief: een duodirectie van twee mensen van buiten het onderwijs! Daar werd door heel onderwijzend Nederland naar gekeken.”

Van 60 naar 600

Van de Gronden: “Wij hebben meteen ingezet op samenwerking met de leraren. Zij zijn de onderwijsprofessionals, wij hoeven echt geen leermethode uit te zoeken, dat kunnen ze prima zelf. Wij brachten andere kennis en vaardigheden mee. Het was een startende basisschool in een megasnel groeiende wijk. De school stroomde vol

op een manier waarop niemand was voorbereid. We gingen in een paar jaar tijd van 60 leerlingen naar bijna 600.” Hosmar vult aan: “Het was heel hard werken. Samen de schouders eronder. Tegelijkertijd deden we een opleidingstraject van het ministerie, ‘Bazen van buiten’. We hebben op die school heel veel geleerd. Ook onderwijsinhoudelijk. Op een zeker moment stond er echt iets goeds. En toen dachten wij: wat nu? We hadden hier zo veel gedaan dat een andere basisschool niet veel nieuws zou brengen.” Toen er een baan vrijkwam als conrector onderwijs en plaatsvervangend rector op een middelbare school in Almere, leek dat een mooie overstap. Ze solliciteerden en kregen de baan. Hosmar: “Het was een grote school, meer dan 2000 leerlingen. En het was een mooie positie om het voortgezet onderwijs te leren kennen.

Hoe werkt het, hoe lopen de lijnen binnen en buiten de school? We hebben daar een goede tijd gehad. Waarschijnlijk waren we wel langer dan vier jaar gebleven, als er niet een functie bij het Corlaer College was vrijgekomen.”

Ruimdenkend

Van de Gronden en Hosmar hebben in hun huidige functie geen heel strikte taakverdeling. Hosmar doet iets meer financiën en Van de Gronden iets meer communicatie: “Maar we pakken het ook van elkaar over. Soms komt iets op je bordje omdat het op die dag speelt. Een paar dingen doen we echt samen, zoals de MT-vergaderingen. We hebben ook een gezamenlijke mailbox. In het begin hadden we veel overdracht nodig, maar nu zijn we daar snel mee klaar”, vinden Van de Gronden en Hosmar. Als je ieder drie dagen werkt, ligt het voor de hand om in ieder geval één dag overlap te hebben: “Het is belangrijk om af te kunnen stemmen en op die dag kun je ook een vergadering plannen waar je allebei bij wilt zijn. We zijn wel altijd bereikbaar. Je kunt dit niet doen als je niet bereid bent buiten die drie dagen te werken. Wij zijn heel flexibel. Een ander mag er geen last van ondervinden dat wij een duobaan hebben.” Word je zelf ook vernieuwender als je met z’n tweeën eindverantwoordelijk bent? Van de Gronden en Hosmar: “Niet per se. Misschien dat wij iets meer openstaan voor vernieuwingen op organisatorisch en personeelsgebied. Wij denken niet zo snel: dat kan niet. Omdat wij ook een kans hebben gekregen. Wij zijn bijvoorbeeld vóór zij-instromers. Wij hebben hier docenten die uit een echte onderwijsfamilie komen, maar ook mensen uit het bedrijfsleven, met een brede blik. Die combinatie maakt een school sterk. Dat is niet alleen onze verdienste; dit was altijd al een ruimdenkende school. Het Corlaer College is bekend in onderwijsland vanwege het concept met domeinleren, gestoeld op het werken vanuit de psychologische basisbehoeften relatie, competentie en autonomie. Er heerst hier een heel prettige, professionele, warme cultuur. Er is veel autonomie in de teams, iedereen pakt zijn verantwoordelijkheid, en dan zie je dat de school vleugels krijgt. Je ziet soms op scholen een familiecultuur die de verkeerde kant opgaat, maar hier is het heel positief.”

Het Corlaer College

Het Corlaer College is een brede middelbare school voor vmbo, havo en atheneum, gevestigd in Nijkerk. Ruim 1.900 leerlingen volgen er onderwijs. Het Corlaer College is een christelijke school waar elke leerling wordt gezien en de kans krijgt om te groeien. De docenten zijn allemaal opgeleid als didactisch coach. Zij coachen de leerlingen bij het zelfstandig werken op de domeinen en om eigen keuzes te maken. Ook stimuleren ze de samenwerking met anderen. Uitgangspunt bij de uitvoering van het onderwijs is het werken vanuit de psychologische basisbehoeften relatie, competentie en autonomie.

Stoom afblazen

Van de Gronden en Hosmar zijn niet alleen collega’s, maar ook vriendinnen. Is dat handig? Van de Gronden: “Vriendschap is natuurlijk niet noodzakelijk voor een duobaan. Maar je moet wel goed nadenken met wie je in een leidinggevende functie stapt. Dat je allebei parttime wilt werken, is niet voldoende. Je moet dezelfde lijnen kunnen uitzetten. Je moet zorgen dat je niet tegen elkaar uitgespeeld kan worden.” Hosmar: “Mensen denken ook wel dat je juist heel verschillend moet zijn om complementair te zijn, maar dat hoeft ook niet. Wij hebben wel verschillende persoonlijkheden, maar we denken over veel hetzelfde. Dat is handig. Als wij in een vergadering zitten met z’n tweeën, zegt Helga vaak precies wat ik ook wil zeggen. Het komt bijna nooit voor dat ik denk: wat zegt ze nú?”

‘Het komt bijna nooit voor dat ik denk: wat zegt ze nú?’

Van de Gronden: “Je moet natuurlijk wel samen kunnen werken en een niet te groot ego hebben. Soms heeft de een iets grotendeels uitgewerkt en staan er toch twee namen onder. Je hebt ook mensen die het gewoon zelf voor het zeggen willen hebben. Die kunnen beter geen duobaan nemen. Als schoolleider moet je het spreekwoordelijke schaap met de vijf poten zijn. Wij denken samen dichterbij dat schaap te kunnen komen dan alleen.



‘Als schoolleider moet je het spreekwoordelijke schaap met de vijf poten zijn. Wij denken samen dichterbij dat schaap te kunnen komen dan alleen’

Wij vinden het ook fijn om in de baan zelf een maatje te hebben. Degene met wie je het duo vormt, heeft altijd dezelfde belangen. Dat is makkelijk als je wil sparren, je frustratie kwijt moet, terugblikken, evalueren of stoom afblazen.”

Volhouden

Het afgelopen jaar moest elke school en dus ook iedere schoolleider zichzelf opnieuw uitvinden. Hoe zorg dat je leerlingen en je medewerkers het volhouden? “Het scheelt wel dat wij een school zijn met een professionele cultuur die goed is georganiseerd”, vinden beide schoolleiders. “Als er iets gebeurt, gaat iedereen gelijk in de stand: kan ik iets doen? Het was en is nog steeds een enorme klus. Elke keer andere voorwaarden, andere mogelijkheden. Helemaal dicht, een beetje dicht, wel of geen schoolexamens op school. Toen open met anderhalve meter, hybride onderwijs want veel quarantaine, toen weer dicht, maar wel open voor leerlingen die praktijklessen volgen en voor eindexamenkandidaten. En toen weer half open.” Van de Gronden en Hosmar spreken hun bewondering uit voor hun collega’s die dit allemaal aankonden. “Wij moeten waakzaam zijn en zorgen dat ze het ook volhouden. Een deel van de leerlingen op school en een deel thuis lesgeven is nog zwaarder dan alleen maar online onderwijs. Afdelingsleiders overleggen met hun team wat haalbaar is en betrekken ze bij het zoeken naar oplossingen. Wat lukt voor hen? Binnen de grenzen van wat kan, moeten we recht doen aan belangen van leerlingen en docenten. Collega’s zitten er in deze coronacrisistijd verschillend in. Sommigen zijn heel voorzichtig, voor anderen mag de school wel zo veel mogelijk open, binnen de richtlijnen. Er is geen goed of fout hierin, beide kanten zijn goed te begrijpen. Onze taak is met het crisisteam alles goed af te wegen en beslissingen te nemen in het belang van onze school als geheel en dit goed te communiceren. En goed te luisteren. Binnenkort wordt er een online personeelsavond georganiseerd. Even een ander soort aandacht voor elkaar.”

Geluk

Wat hun professionele toekomst betreft kijken Van de Gronden en Hosmar niet te ver vooruit. “Voorlopig zitten we hier goed. Onze wens om een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren wordt in deze functie in elk geval vervuld. Je kunt wel zeggen dat je ertoe doet als schoolleider. Wij kunnen iets betekenen voor leerlingen. Indirect. En wij kunnen zorgen dat docenten en andere medewerkers hun werk goed kunnen doen. Samen kunnen we verschil maken.” Heeft hun duobaan wel eens problemen opgeleverd? “Nooit”, vinden ze allebei. “In het begin hebben we vaak de vraag gehad: hoe gaan jullie dat dan doen? Als mensen twijfelen of problemen zien, zeggen wij: ‘Laten we gewoon beginnen, als je er last van hebt, kom er dan bij ons op terug.’ Er is nog nooit iemand op teruggekomen. Achttien jaar geleden werd er wel raar tegen ons aangekeken, maar meer omdat we van buiten kwamen dan omdat we een duo waren. Als het goed loopt, merken mensen er niet zo veel van dat je het samen doet.”

‘Als het goed loopt, merken mensen er niet zo veel van dat je het samen doet’

“We zijn altijd heel duidelijk geweest: dit is het pakketje. Je krijgt ons samen of je krijgt ons niet. Dat wij het samen doen, is nog steeds bijzonder. Ook al is er een tekort aan schoolleiders, er wordt nog steeds vooral gezocht naar mensen die in het standaardplaatje passen. Maar het kan ook anders, dat zie je aan ons. Je hebt wel schoolbestuurders en wervings- en selectiebureaus nodig die dit aandurven. Het was heel gemakkelijk geweest om onze sollicitatie aan de kant te leggen en te gaan voor de ‘gewone’ schoolleider. Wij hebben geluk gehad dat wij mensen met lef troffen.” ■



VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

LAAT U INSPIREREN TIJDENS DE **ONLINE MASTERCLASSES**

Gedurende het schooljaar organiseert de VO-academie verschillende online masterclasses. Elke maand staat een ander actueel thema centraal, waarbij u samen met een expert vraagstukken uit de praktijk verkent. Tijdens de interactieve masterclasses maakt u kennis met collega's uit het hele land en doet u nieuwe inzichten op over verschillende inhoudelijke thema's.

Benieuwd welke masterclasses binnenkort plaatsvinden?
Kijk voor meer informatie op www.vo-academie.nl





Acht jaar lang organiseerde de VO-academie het succesvolle intervisietraject Lead & Learn. In totaal namen bijna 500 schoolleiders uit het middenmanagement deel. Het traject combineerde inhoudelijke workshops met het aanscherpen van eigen leervragen en het leren in een netwerk. Zo kwamen meerdere ontwikkelperspectieven bij elkaar: van persoonlijke competentieontwikkeling tot en met schoolontwikkeling. Drie oud-deelnemers delen hun ervaringen.

Miriam Geboers

Afdelingscoördinator klas 1 en 2 d'Oultremontcollege Drunen. Deelnemer in 2019-2020.

“Het intervisietraject heeft mij veel gebracht. Ik vond het verhelderend om van een afstand naar deze school te leren kijken. Op momenten dat je buiten de organisatie bent en bewust kijkt, zie je veel meer. In dit traject was de ochtend gereserveerd voor gastsprekers over actuele onderwerpen die spelen binnen het onderwijs, bijvoorbeeld leiderschapstijlen, coaching en onderwijsvernieuwing. De middag was ingeruimd voor intervisie.

Het was fijn om met een vaste groep mensen van verschillende scholen te proberen om nog beter te worden in wat je doet door middel van de intervisie. Ook was het goed om te zien dat bepaalde onderwerpen bij alle scholen spelen en om het daar samen over te hebben. Een lezing die me vooral is bijgebleven, ging over de bedoeling van ons onderwijs. Waar staan we voor en doen we dan ook de juiste dingen? Ook daar heb ik veel aan gehad. Een van mijn vragen tijdens de intervisie was hoe ik mijn team meer zelf in beweging kon krijgen. Ik had bij teambijeenkomsten soms het gevoel dat ik te veel aan het zenden was. Ik heb toen samen met mijn team van veertig personen een SWOT-analyse gemaakt en het team zelf hun doelen laten bepalen, zoals variatie in de les en het begeleiden van nieuwe collega's. Dat is een mooi traject geworden waarin we veel van elkaar hebben geleerd en waar we samen verantwoordelijk voor waren en zijn. Ik ben nu veel meer de procesbegeleider binnen het team.”

Tekst: Marguerite Irrgang / Fotografie: Josje Deekens



Intervisietraject voor eindverantwoordelijk schoolleiders



Intervisietraject voor schoolleiders middenmanagement

Nieuwe intervisietrajecten

De ervaringen van Lead & Learn zijn meegenomen bij de ontwikkeling van twee nieuwe intervisietrajecten: Leidinggeven in dialoog voor schoolleiders uit het middenmanagement en Strategisch en persoonlijk leiderschap voor eindverantwoordelijk schoolleiders. Meer weten? Kijk op www.vo-academie.nl.

DE ANDERE BLIK

‘NIEUW IDEE? NEEM JE TEAM ERIN MEE’

In tien jaar tijd heeft **Jeroen Otter** een tak van sport op de kaart gezet die lang onbekend en onbemind was gebleven in het nochtans zo schaatsgekke Nederland: shorttrack. Toppers als Sjinkie Knegt en Suzanne Schulting zijn nu nationale helden. Maar als geen ander weet Otter dat niets zo vergankelijk kan zijn als eeuwige roem. Hij rust dan ook niet op zijn lauweren en is permanent op zoek naar ‘iets nieuws’: “Je moet altijd oog hebben voor een ander spoor.”

Tekst: Jacques Poell



‘Ik wilde niet alleen met mijn schaatsers de top halen, maar ook dat het Nederlandse publiek de shorttracksport zou leren waarderen’





Jeroen Otter (Amstelveen, 1964) werd als lid van het Nederlandse relay-team in de jaren tachtig van de vorige eeuw vier keer wereldkampioen shorttrack en in 1988 ook Olympisch kampioen, een officieuze titel omdat shorttrack toen nog een demonstratiesport was. Hij begon als coach bij het nationale Olympische shorttrackteam van de Verenigde Staten (1992-1998). Daarna coachte hij het DSB-team (2002-2004) en een internationaal team met rijders uit onder meer België, Oostenrijk, Israël, Letland en Nieuw-Zeeland (2004-2010). Sinds 2010 is hij coach van de Nederlandse shorttrackploeg, die vele medailles behaalde op EK's, WK's en Olympische Spelen.

Het kantoor van Jeroen Otter doet nauwelijks onder voor een luxe skybox: hooggelegen in een bocht van ijspaleis Thialf, slechts van de wereldberoemde baan gescheiden door een transparante wand. “Het mooiste kantoor van coachend Nederland”, zo beaamt Otter trots. Net als hij zijn licht wil laten schijnen over het thema ‘innovatie’, wordt er op de deur geklopt en komt er een Gemondmaskerde Vriendelijke Reus (GVR) binnen om hem met een broederlijke coronaboks gedag te zeggen, waarna hij weer verdwijnt. “Dat was Olof van der Meulen, die hier even verderop een kantoor heeft”, verduidelijkt Otter. Voor niet-ingewijden: Van der Meulen is een van de legendarische ‘Lange Mannen’ die een gouden volleybalmedaille wonnen op de Olympische Zomerspelen van 1996 in Atlanta, uitgeroepen tot hét sportmoment van de vorige eeuw.

Een opmerkelijke parallel

De korte begroeting zorgt bij Otter meteen voor een bruggetje naar het gespreksonderwerp van vandaag: “Olof is hier lifestylecoach voor jeugdige toppers. Als je nou vraagt waar we innovatieve stappen in maken, dan is het bijvoorbeeld in dit soort coaching: niet alleen alles leren over fysiek, techniek en tactiek, maar het topsportleven leren leven, met alles wat daarbij komt kijken.” Volleybal en shorttrack mogen totaal verschillende sporten zijn, hun geschiedenis kent volgens Otter een opmerkelijke parallel: “Volleybal stelde heel lang weinig voor in Nederland, en toen haalden we die gouden medaille op de Olympische Spelen van Atlanta. Dat we ook in shorttrack weinig voorstelden, was een van de redenen dat ik in 2010 door de KNSB (Koninklijke Nederlandse Schaatsbond, red.) uit Canada teruggehaald ben naar Nederland. Nederland ziet zichzelf als schaatsland, maar voor de rest van de wereld zijn we alleen maar een *langebaanschaatsland*. Je hebt binnen de KNSB drie disciplines: langebaan, kunstrijden en shorttrack. Canada, Japan, de Verenigde Staten, China en soms ook Rusland en Zuid-Korea konden op de Olympische Winterspelen scoren op al die drie disciplines; Nederland alleen op de langebaan. Dat moest veranderen en daar wilde ik me heel graag voor inzetten, onder de voorwaarde dat ik de sport ook op een andere manier vooruit mocht helpen: ik wilde niet alleen met mijn schaatsers de top halen, maar ook dat het Nederlandse publiek de shorttracksport zou leren kennen en waarderen.”

‘Als je met een innovatie bezig bent waar de mensen van je team rechtstreeks mee te maken krijgen, dan moet je dat team met grote regelmaat meenemen in de ontwikkeling van de ideeën die je hebt’

IJshockeypotjes

Zelf leerde Otter die sport kennen en waarderen aan het einde van de jaren zeventig van de vorige eeuw. Als Amstelveense tiener schaatste hij op de Amsterdamse Jaap Edenbaan, maar toen er in Leiden een overdekte ‘Tom Menken 220 meter-ijsbaan’ – genoemd naar de man die vier van deze banen in Nederland neerzette – werd geopend waar je al in september terecht kon, was hij daar als de kippen bij. In Leiden zag hij voor het eerst van zijn leven een paar shorttrackers in actie: “Ik dacht: wow, dát is gaaf, en was meteen verkocht. Ik heb toen in het schuurtje thuis zelf een paar schaatsen in elkaar gezet. Ik kocht een paar langebaanschoenen met dikker leer, en daar heb ik wat kunststof omheen aangebracht, om meer stevigheid te krijgen – een echte shorttrackschoen is keihard, daar kun je met een truck overheen rijden en dan is-ie nog heel. Daar heb ik vervolgens een paar ijzers ondergezet met ijshockeypotjes – een potje is de verbinding tussen schoen en ijzer – omdat die hoger zijn dan potjes van noren, waardoor de schoen het ijs in een scherpe bocht minder snel raakt, en ik heb er andere messen in gesoldeerd. Dat moest ik allemaal wel zelf doen, want je kon niet naar de winkel om een paar shorttrackschaatsen te kopen, die waren er eenvoudigweg nog niet. Ik maakte trouwens ook zelf mijn eigen surfplank, snowboard en skateboard.”

Creatief knutselwerk

Die hang naar creatief knutselwerk loopt als een rode draad door de coachcarrière van Otter. Want na zeer succesvolle jaren als actief shorttracker, werd hij al gauw benaderd om de sport als coach op een hoger plan te brengen. Hij vond niet alleen zichzelf als coach, maar ook zeer revolutionaire trainingsmethodes uit: “Twintig jaar geleden heb ik octrooi aangevraagd op de uitvinding van een elektrische lier-met-vliegwiel waarmee ik via een lijn, net als bij een waterskiër, schaatsers in Thialf naar een rondje van pakweg 24,5 seconden kon trekken. Dan zaten ze op een snelheid die ze anders nooit in Heerenveen hadden kunnen halen.” Een

dergelijke simulatie is volgens Otter van het grootste belang als laaglandschaatsers moeten presteren op hooglandbanen: “In Salt Lake City of Calgary is minder luchtweerstand, het ijs is sneller en dus ga je harder rijden dan je gewend bent. Dan praat je over een neuromusculaire aanpassing: aansturing vanuit de hersenen naar de spieren en de feedback van die spieren terug naar de hersenen, een constante uitwisseling van informatie. Als je ergens terechtkomt waar het echt een stuk sneller gaat, dan is dat systeem een beetje ‘off’: dan heb je niet die focus die je in de wedstrijd nodig hebt. Dus de uitdaging is: hoe kunnen we nou ervoor zorgen dat als we in die andere wereld komen die we niet kennen van thuis, daarvoor toch al artificieel een deurtje hebben opengezet?”

‘Q’

Dat deurtje staat bij Otter voortdurend open. De lier is inmiddels vervangen door een veel geavanceerder instrument: een heuse Jet Engine, een motortje op de rug van de atleet – de gadgetgoeroe ‘Q’ uit de James Bond-films zou zich er niet voor geschaamd hebben. De motor werd op instigatie van Otter ontwikkeld door zijn persoonlijke Q, de Vlaamse ingenieur en ex-shorttracker Pieter Gysel, met wie hij ooit ook een nieuw soort schaats bedacht en op de markt bracht. Dat is nu al lang weer een gepasseerd station, want het nadenken over de dikte en de lengte, de kromming en de ronding van het mes en ga zo maar door, houdt nooit op. Maar hoe hoog het kantoor van Otter ook boven de ijsvloer ligt, een ivoren toren is het beslist niet. Transparantie staat bij de succescoach in alles voorop, en dat is ook wat hij schoolleiders graag wil meegeven: “Als je zelf al heel ver bent met het uitwerken van een nieuw idee, en je legt dat plompverloren bij je docententeam neer, dan zal dat idee niet landen. Als je met een innovatie bezig bent waar de mensen van je team rechtstreeks mee te maken krijgen, dan moet je dat team met grote regelmaat meenemen in de ontwikkeling van de ideeën die je hebt.” ■



Over de samenwerking tussen bestuurder en schoolleider:

‘WE ONTMOETEN ELKAAR OP VEEL FRONTEN’

Op 25 januari 2021 werd de herziene Beroepsstandaard Schoolleiders VO gepresenteerd. Voor bestuurders bestaat er al een aantal jaren een set professionaliseringsthema's. Beide instrumenten zijn ontwikkelingsgericht en inspirerend als het gaat om de professionele ontwikkeling van de beroepsgroepen. Wat is de kern van beide vakken en waar ontmoeten ze elkaar? En hoe geven ze houvast in tijden van verandering en innovatie?

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Dirk Kreijkamp

De Montessori Scholengemeenschap Amsterdam (MSA) heeft vijf middelbare scholen. MSA staat voor onderwijs waarin de montessorivisie op de ontwikkeling van het kind uitgangspunt is. Alle van Steenis is de voorzitter van MSA. Zijn taak is vooral om de scholengroep te verbinden met de veranderingen in de grootstedelijke problematiek, in samenwerking met de andere Amsterdamse scholen. Sander Jacobs is directeur van het Montessori Lyceum Oostpoort, een brede scholengemeenschap met vmbo, havo en vwo. Hij is de afgelopen jaren bezig geweest met het invoeren van een nieuw onderwijsconcept. Het leidinggeven aan de MSA respectievelijk Oosterpoort is voor zowel Van Steenis als Jacobs een mooie manier om invloed te hebben op goed onderwijs voor leerlingen.

Waarom zijn jullie leiding gaan geven?

Jacobs: “Om samen met anderen een belangrijke klus te klaren. Mijn loopbaan als leidinggevende is begonnen in het speciaal onderwijs. Daarna ben ik via het praktijkonderwijs hier terechtgekomen. Ik heb in deze laatste baan geleerd om op meer afstand van de werkvloer leiding te geven aan de beleidsprocessen. Op mijn eerdere scholen zat ik in een klein team en werd je overal bij betrokken. Nu gaan docenten er niet eens meer vanuit dat je alles weet, maar dat je leidinggeeft via de teamleiders. Dat betekent voor mij dat ik de collega's goed moet voorbereiden en hen stap voor stap moet meenemen in de processen. Ik ben heel erg van het gedeeld leiderschap, op alle niveaus.

Op dit moment doe ik een masteropleiding Bestuur en beleid. Daardoor kijk ik anders naar de rol die Alle heeft. De relatie tussen een bestuurder en de schoolleiders is erg belangrijk, maar het is ook spannend. Ik zat destijds in de commissie die Alle heeft benoemd tot bestuurder. We hebben toen geen moment getwijfeld, maar ik was wel benieuwd hoe het zou zijn, want zijn kantoor is in mijn school. Hoeveel vrijheid heb ik als de bestuurder in mijn 'domein' zit? Dat heb ik hem tijdens de sollicitatie ook gevraagd.”

Van Steenis: “Dat kan ik me nog goed herinneren. Het is een terechte vraag. Voor mij was het zoeken, dit is mijn eerste bestuursfunctie. Ik heb verschillende leidinggevende functies gehad, heb in de professionaliseringswereld gewerkt en ik ben adviseur geweest. Er kwam een punt dat ik meer strategisch wilde denken, meer mijn invloed wilde laten gelden. Daarom was ik ook zo blij dat deze functie langskwam. Het gesprek destijds met Sander en de andere commissieleden was open: een mooie dialoog over onderwijsontwikkeling en over wat het betekent een school in de grote stad te zijn. Ik ben een mens van de verbinding, altijd al geweest. De kracht van elkaar opzoeken en dingen voor elkaar krijgen is groot. Ik luister goed en ga het gesprek aan. Het doorzien van de context en die meenemen in besluiten is een van mijn sterke kanten. Die aspecten zijn wezenlijk voor het beroep van bestuurder. Je moet weten wat er speelt in de regio en dat verbinden aan onderwijs. Dat vergt veel gesprekken, goed luisteren en strategisch nadenken.



Herziene Beroepsstandaard Schoolleiders VO

De Beroepsstandaard Schoolleiders VO is een ontwikkelingsgericht, inspirerend en ondersteunend instrument om het schoolleiderschap een gemeenschappelijke taal te geven. De beroepsstandaard is behulpzaam voor de individuele schoolleider, omdat deze richting geeft aan de eigen professionele ontwikkeling. Het gaat daarbij om persoonlijke groei én de bijdrage aan de schoolontwikkeling. Daarnaast is de beroepsstandaard belangrijk voor de beroepsgroep van schoolleiders, de betrokkenen om de schoolleider heen (sectororganisaties, bestuurders, docenten, leerlingen, ouders, hr-professionals) en de opleiders en (huis)academies.

De herziene beroepsstandaard bestaat uit drie onderdelen:

- De definitie van de beroepsgroep: op wie is de standaard van toepassing?
- Vijf leiderschapspraktijken: de handelingen en het gedrag van schoolleiders die direct of indirect gericht zijn op het leren van leerlingen of de onderwijsprofessionals. Ze dragen bij aan een goed leerklimaat voor de hele organisatie.
- Vier persoonlijke kwaliteiten: eigenschappen van de schoolleider in de uitoefening van zijn/haar functie en rol. Deze vier kwaliteiten zijn behulpzaam bij het uitvoeren van de leiderschapspraktijken.

Meer weten? Kijk op www.schoolleidersregistervo.nl



Maar ook de verantwoordelijkheid daar leggen waar die hoort. Ik ga niet op Sanders stoel zitten, dat heb ik toen ook gezegd.”

Wat is de kern van jullie vak?

Jacobs: “Natuurlijk staat bovenaan het zorgen voor goed onderwijs. Maar direct daarna komt voor mij dat je collega's eigenaar maakt van hun werk, van de school. Zoals ik al zei, ik wil samen met anderen mooie dingen bewerkstelligen. Dat doe je niet door van bovenaf te vertellen wat er moet gebeuren. Je moet mensen verantwoordelijkheid geven en hen daarin laten groeien. Dat geldt ook voor de leerlingen. Als je dat voor elkaar krijgt, ben je een heel eind.”

Van Steenis: “Mijn meest prominente taak is de omgeving naar binnen brengen. Onze scholen staan in Amsterdam. Ik moet me dus richten op de thema's van de stad, zoals inclusiviteit, diversiteit en de stad van de toekomst. Daarnaast ben ik verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit, de medewerkers en het bewaken van de montessorikaders. Dat is ook waar Sander en ik elkaar ontmoeten. We willen docenten eigenaar maken van het onderwijs, daar zorgen we samen voor. Maar het betekent ook dat ik Sander de vrijheid geef dat in zijn school vorm te geven. En hem daarbij ondersteun. Het grote verschil tussen ons is daarom ook dat ik veel buiten de school bezig ben en hij binnen de school.”

Jacobs: “Dat kan ik alleen maar beamen. Het is ook goed dat die verschillen er zijn. Alle is bezig met grote thema's als lerarentekorten en kansengelijkheid. Dat zorgt ervoor dat ik mij kan focussen op interne zaken. Er worden ook andere dingen van hem gevraagd, andere vaardigheden, dan van mij. Dat zijn veel meer netwerken en thema's en organisaties aan elkaar verbinden, zodat het uiteindelijk ten goede komt aan onze leerlingen. Ik heb niet de behoefte op Alles stoel te gaan zitten. Het is gewoon heel leuk om met ouders en leerlingen te spreken. Deze operationele aspecten van de baan geven mij nog altijd veel energie.”

Hoe verhouden jullie functies zich tot elkaar?

Van Steenis: “Onze functies zijn complementair. De overeenkomst is dat we allebei het leren van jongeren centraal stellen. Dat zie je denk ik ook in de beroepsstandaard en de professionaliseringsthema's. Er zit overlap in, maar ook een duidelijk verschil. Misschien dat het woord 'maatschappelijk' de kern is van dat verschil. Als bestuurder ben je het

Professionaliseringsthema's voor bestuurders

Voor bestuurders is er sinds 2018 een professionaliseringskader. De zes thema's van dit kader zijn samengesteld op basis van input van veel bestuurders en anderen; ze hebben als doel de professionalisering van bestuurders te stimuleren en te ondersteunen. De thema's zijn: boegbeeld en hoofd, maatschappelijke verantwoordelijkheid en opdracht, strategische visie en planning, leiderschap, verantwoordelijkheid en rekenschap, en persoonlijke professionaliteit.

De professionaliseringsthema's zijn geschreven vanuit een ontwikkelingsgericht perspectief. Het is een hulpmiddel om richting te geven aan de professionalisering van de bestuurder zelf en van de beroepsgroep.

Meer weten? Kijk op www.vo-academie.nl onder Thema's

uithangbord van de school richting de samenleving. Je hebt een maatschappelijke opdracht en je draagt zorg voor de verantwoording naar al je stakeholders.”

Jacobs: “Ik kan me voorstellen dat die maatschappelijke opdracht kan schuren. Ik ben verantwoordelijk voor mijn school en alles wat daarbinnen gebeurt. Alle is iemand die je ook integraal verantwoordelijk laat zijn en zich niet zomaar met iets bemoeit.

Hij moet ook keuzes maken die meer in strijd zijn met de belangen van de MSA. Een goed voorbeeld is dat vanaf 2023 de vmbo-bovenbouw techniek met andere Amsterdamse scholen wordt aangeboden. Dat is volgens de gemeente Amsterdam en de bestuurders voor de stad het beste, maar voor onze school minder.”

Van Steenis: “In dat proces ben ik zo open en transparant mogelijk geweest. Het speelde in mijn eerste jaar als bestuurder. Het was mijn lastigste dossier. De gesprekken met andere scholen en de gemeente waren moeilijk, ook al wisten we dat een gezamenlijke school de beste oplossing zou zijn. Maar ja, soms moet je met elkaar door de woestijn om het beloofde land te bereiken, ook al weet je niet hoe dat land eruitziet. De gesprekken die we hebben gevoerd waren erg belangrijk.

Nog even terug naar mijn functie en die van Sander. Natuurlijk, in de kern is het anders, maar we ontmoeten elkaar ook weer op veel fronten. Ik kan niets zonder mijn schoolleiders, leraren en onderwijsondersteuners. Ik kan niets als ik hen niet goed aanhoor. Als ik verantwoording moet afleggen kan ik dat alleen als we samen een visie hebben ontwikkeld, met duidelijke ambities en doelen. Mijn baan is er een van ontmoetingen. Sander heeft die met zijn team.”



Welke rol spelen de beroepsstandaard en de professionaliseringsthema's bij jullie samenwerking?

Jacobs: "De beroepsstandaard is voor mij belangrijk omdat directeur zijn uiteindelijk veel meer is dan zaken regelen. Het beschrijft helder welke aspecten er nog meer zijn. De standaard zorgt ervoor dat je bewust bekwaam kunt worden. En je kunt gerichter kijken naar professionalisering en scholing. Voor mij is dat nu extra belangrijk. We hebben een nieuw onderwijsconcept op school en dat voer je niet van de ene dag op de andere in. Mijn stelling is dat mensen willen veranderen, maar ze willen niet veranderd worden. Je moet blijven doen waar je goed in bent en tegelijkertijd aanpassingen doorvoeren. En mensen daar zich eigenaar van laten voelen. Als schoolleider moet je ruimte geven aan nieuwe docenten met andere ideeën, en respect hebben voor de oude garde. Dat vraagt veel van een schoolleider, van de rol die je aanneemt en de manier waarop je met mensen omgaat. Dan is het prettig dat je een houvast als de beroepsstandaard hebt om richting te geven aan de uitoefening van je vak."

Van Steenis: "Onze scholen hebben een heel duidelijk onderwijsconcept, alleen is dat ontstaan in de vorige eeuw. Je moet dat dus positioneren in de huidige tijd en de huidige context. Dat is een mooie taak, maar ook zwaar. Je spiegelen aan collega's en aan zoiets als de thema's geeft je houvast. Vorig jaar heb ik meegedaan met het traject Collegiale Bestuurlijke Visitaties. Je reflectie gebeurt dan door middel van de zes professionaliseringsthema's. Net zoals Sander dat heeft bij de beroepsstandaard, was dat voor mij een meerwaarde. Het geeft richting aan je eigen denken en aan de reflectie van je collega-bestuurders. Daar werd ik overigens erg vrolijk van. Het gaf me weer veel stof om me verder te ontwikkelen. Sowieso zie ik in de thema's hoe het vak van bestuurder in de afgelopen jaren is veranderd. Daarom is het goed dat we die hebben. En dat we die regelmatig tegen het licht houden."

Jacobs: "De cv van Alle staat vol met leren. Voor hem is ontwikkelen echt een essentieel begrip. Ik ken bestuurders die er veel over praten, maar uiteindelijk weinig zelf deden. Hij durft ook te kiezen om het leren, het veranderen en ontwikkelen te faciliteren. Op onze school zijn we nu bezig met de invoering van een nieuw onderwijsconcept. Hij zorgt ervoor dat ik dat kan doen. Ook voor mijn huidige masteropleiding vind ik het leerzaam om met Alle te sparren, bijvoorbeeld over zijn rol en hoe hij beslissingen neemt. Ik denk vaak: welke beslissing zou ik hebben genomen en waarom?"

Van Steenis: "Ik heb natuurlijk formele ontmoetingen met mijn eindverantwoordelijk schoolleiders en af en toe informele. Daar mag het best schuren, uiteindelijk moeten we er allebei van leren. Daarom vind ik de gesprekken met Sander ook zo prettig. Je helpt elkaar verder te komen in je vak en je professionaliteit." ■

Noortje Schadenberg, directeur Stichting Schoolleidersregister VO

"Ik vind het erg mooi om te lezen dat Sander Jacobs gesprekken voert met zijn bestuurder over zijn professionalisering, over de standaard. Daar begint het, in het gesprek zit de ontwikkeling. Dat zou ik iedere schoolleider aanraden. Zoals zij het beschrijven, lijkt me dit waardevol voor hen allebei, zowel persoonlijk als voor het onderwijs dat ze op hun school organiseren.

Er zijn nog twee dingen die me opvallen. Sander heeft dezelfde ontmoetingen met zijn teamleiders. En Alle zegt dat hij nergens is zonder zijn schoolleiders. Ik denk dat een sterke verbinding tussen de lagen bestuurder - directie - middenmanagement erg belangrijk is. Het zal voor andere middenmanagers herkenbaar zijn dat je in een sandwich zit tussen docenten, leerlingen en ouders aan de ene kant en visie en beleid aan de andere kant. Het is aan de middenmanager om dit, ook in de waan van de dag, bij elkaar te brengen en hiermee om te gaan. Een sterke verbinding en regelmatig een goed gesprek maken dit makkelijker en hebben daarmee een positieve invloed op het dagelijkse reilen en zeilen in de school.

De beroepsstandaard is een goed hulpmiddel om focus te houden op je vak. Het geeft een mooi overzicht van wat je werk inhoudt, zonder daar een blauwdruk voor te geven. Ik zou het nieuwe boekje over de standaard op mijn bureau leggen en op vaste momenten kijken waar je mee bezig bent geweest en wat je misschien over het hoofd hebt gezien. Het kan zijn dat je druk was met gedoe in je school; die periodes komen nu eenmaal voor. Als je dan in de standaard terugziet dat ook het samenwerken met de omgeving van belang is, dan is dat een mooie reminder om daar weer meer energie in te steken. Ik zie de standaard dus vooral als een instrument om te kijken of je nog met de goede dingen bezig bent en op welke gebieden je je kunt ontwikkelen. 'Stilstaan-momentjes' voor reflectie. Ook heel mooi is dat de standaard helpt om de kwaliteiten in jezelf te vinden en om jezelf en collega-schoolleiders een schouderklopje te geven. Tot slot vind ik het waardevol dat de standaard vol staat met inspiratie en praktijkvoorbeelden van collega's. Dat geeft nieuwe inzichten en kennis, maar het kan ook fijn zijn om te lezen dat op andere scholen veel dezelfde kwesties spelen. Schoolleider zijn is een vak en dat geven we, met de beroepsstandaard onder de arm, samen vorm."



Meerwegen scholengroep:

ONTWIKKELEN DOOR VERANTWOORDEN

Verantwoording is een verplicht nummer; het gaat over cijfers, controle en toezicht. Dat is hoe sommige bestuurders en schoolleiders denken over verantwoording. Terwijl verantwoording juist ook veel kan opleveren. Als je het op de juiste manier inzet, draagt het bij aan de ontwikkeling van de school en van het onderwijs. Daarom gingen in het traject Verbetering Verantwoording zo'n 25 onderwijsinstellingen - in groepsverband of individueel - aan de slag met hun eigen vraag over verantwoording.

Tekst: Martijn de Graaff

Een van die organisaties die deelnamen aan Verbetering Verantwoording is de Meerwegen Scholengroep. Waarom deden ze mee aan het traject en wat heeft het hen opgeleverd? Bestuurder Joost Kentson en bestuurssecretaris Arjenne Sättler vertellen hoe het denken over verantwoording er nu bij hen uitziet.

Sättler: "Onze zeven scholen zitten in de regio Eemland, in en om Amersfoort. In totaal hebben we 6.500 leerlingen. Het woord 'groep' in onze naam vind ik mooi gekozen. We doen veel in gezamenlijkheid, we leren veel van elkaar. Maar elke school is ook weer onderscheidend van de ander. Het zijn sterke merken. De schooldichtheid in de regio is hoog en je zou verwachten dat er dan hevige concurrentie is. Die is er niet, want we hebben een mooie verstandhouding met de andere besturen, zodat er goede relaties zijn. Zowel binnen het voortgezet onderwijs als met het primair onderwijs."

Kentson: "Onze grootste uitdaging het afgelopen jaar is en was hoe we goed onderwijs geven in deze coronatijd. Ik heb enorm respect voor wat er op de scholen tot stand

is gebracht. En ook tussen scholen. Er is veel kennis en oplossingen gedeeld. Ik denk dat we als groep sterker zijn geworden. Het omzien naar elkaar is gegroeid. Te midden van alle treurigheid is dat dan weer een positieve kant."

Gesprekken

Sättler: "Voordat we aan het project meededen, waren we al aan het nadenken over onze verantwoording. Neem ons bestuursverslag. Dat was erg dik: alles stond erin. En het was eigenlijk alleen bedoeld voor de GMR, de raad van toezicht en de inspectie. Het was niet bevredigend, maar eigenlijk ook niet vreemd dat het verder niet werd besproken. De vraag die we hadden was hoe een dergelijk document kan uitnodigen om met elkaar in gesprek te gaan."

Kentson: "In de allereerste bijeenkomst had ik een moment van inzicht. Cor van Montfort (zie kader op p. 58, red.) zei dat je taalkundig kunt kijken naar verantwoordten. In dat woord zit 'antwoorden', maar voordat je een antwoord kunt geven, moet je weten wat de vraag is. Dat heeft me enorm

‘We hadden nooit aan onze interne en externe stakeholders gevraagd wat ze wilden weten’



geholpen. Arjenne zei net dat we een dik bestuursverslag hadden, dat op zich voldeed aan de eisen. Het leidde alleen niet tot gesprekken over de schoolontwikkeling.

Waarom? We hadden nooit aan onze interne en externe stakeholders gevraagd wat ze wilden weten als het gaat om verantwoording. Het is zo voor de hand liggend en toch doe je het niet.”

Sättler: “We hebben nooit van onze bestuursverslag een gelikt boekje gemaakt. Dat heeft ook niet zoveel zin: het gaat om de inhoud, niet om hoe het eruit ziet. Maar wat moet je wel doen? Hoe konden we van dat pakket papier een uitdagend en inspirerend document maken? Eerst zijn we gaan kijken naar alle eisen. Moest alles erin? Ja, maar dat dikke boekwerk schrijf je alleen voor je accountant en de inspectie. We hebben toen de vraag gesteld wat nu het allerbelangrijkste was in het verslag. Dat is de terugblik op het jaar en de vooruitblik op wat er gaat komen. Dat kan in twee à drie A4-tjes. Het samenvatten dwingt je na te denken over wat je hebt gedaan, welke doelen je hebt gehaald en wat je wilt gaan doen.”

Van tellen naar vertellen

Kentson: “Als je ‘gewoon’ een jaarverslag maakt, koppel je verantwoording los van je verantwoordelijkheden. Dat is niet goed, dat geeft gedoe. Als je je verantwoordelijkheden als basis neemt, heb je een verhaal. Daarom zijn we van tellen naar vertellen gegaan. Tellen is niet zo moeilijk: cijfers op een rijtje, nietje erdoor en klaar. Met vertellen raak je makkelijker de kern, waar het echt om draait.”

Sättler: “Ons jaarverslag over 2019 is al heel anders: korter en op basis van de hoofdzaken. Hoe gaat het met de scholengroep, wat hebben we gedaan voor de leerling en wat hebben we gedaan voor onze medewerkers? We vermelden de belangrijkste cijfers per school, zoals slagingspercentages, uitstroom en oudertevredenheid. We willen nog per school een pagina maken met een infographic.

Helaas hebben we nog niet de kans gehad om op basis van dit document gesprekken aan te gaan, want het kwam uit tijdens de eerste lockdown. Maar dat is zeker wel de bedoeling. Het is erg stimulerend om met mensen hierover te praten, want je bent bezig met vraagarticulatie.”

Opbrengsten van Verbetering Verantwoording: ‘Zie verandering zo breed mogelijk’

Cor van Montfort is senior onderzoeker ‘Goed bestuur, kwaliteitszorg en lerend vermogen in het onderwijs’ aan de VU Amsterdam, lid van Onderwijsraad en de afgelopen twee jaar de projectleider van het traject Verbetering Verantwoording. Wat zijn volgens hem de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van verantwoording en wat heeft het traject opgeleverd? “We zijn het traject gestart met een aantal vragen. Wat willen politiek en maatschappij van schoolbesturen als het gaat om verantwoording en hoe gaan die daarmee om? Wat zijn de ontwikkelvragen van de besturen, welke rol speelt het jaarverslag en wat kan de VO-raad doen om besturen te ondersteunen? Het traject hebben we samen met een groot aantal besturen doorlopen, bijvoorbeeld in actienetwerken en actie-onderzoeken waarin een aantal scholen samen aan de slag gingen met een bepaald thema. Het animo, enthousiasme en de leerbereidheid was groot. Dat was mooi en inspirerend om te zien. De belangrijkste boodschap die we vanuit het project kunnen formuleren is: zie verantwoording zo breed mogelijk. Nu is het klassieke democratisch perspectief dominant: verantwoording maakt controle en toezicht mogelijk. De Tweede Kamer en de inspectie spelen hierbij een belangrijke rol, zij willen een zo helder mogelijk inzicht in de besteding van onderwijsmiddelen. Samen met de andere experts van dit project ben ik van mening dat dit perspectief - hoewel legitiem - te beperkt is. Wil je publieke verantwoording echt zinvol laten zijn voor de school en de belanghebbenden, dan is een breder perspectief noodzakelijk.”

Andere manier van kijken

“In de lijn van het democratisch perspectief is er ook het rechtsstatelijke perspectief: de bijdrage van verantwoording aan een systeem van *checks and balances*. Bijvoorbeeld de verantwoording van het bestuur aan de raad van toezicht. Dan heb je het nog steeds over een klassieke opvatting. Wat ik erg interessant vind, zijn het cybernetische en het bestuurlijk perspectief op verantwoording. Daarmee kijk je op een brede en ontwikkelgerichte manier naar verantwoording. Cybernetisch staat voor feedback, en het goede gesprek op basis van de data. Daarmee maak je leren mogelijk. Het gaat dan

om de bijdrage die verantwoording kan leveren aan kwaliteitsverbetering, het creëren van publieke waarde en het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Bij het bestuurlijke perspectief gaat het om legitimiteit, om steun en vertrouwen van de omgeving in het bestuur. Je legt uit welke strategische keuzes de instelling maakt, wat goed en niet goed gaat en welke verbeteracties worden ondernomen.

Deze brede manier van kijken past in een tijd waarin scholen bezig zijn met onderwijsontwikkelingen, veranderingen en aanpassingen. Natuurlijk, in het traject merkten we dat besturen zoeken naar een relevante manier van verantwoorden en hoe je daarvan kunt leren. Maar we zagen dat dat ook een worsteling is. Verantwoording staat vaak niet bovenaan de urgentielijst, zeker als je dieper in je organisatie kijkt. De wil is er, net als de handelingsverlegenheid. Je hebt ideeën over een andere manier van verantwoording, maar hoe pak je dat concreet aan? En hoe neem je dan je mensen daarin mee? Dat is iets wat we bij alle deelnemende besturen zagen.”

Zoektocht naar antwoorden

“De omslag in het denken zie je bij de Meerwegen Scholengroep: van tellen naar vertellen. Cijfers alleen zeggen niet zoveel, je wilt het verhaal daarachter vertellen. Dat is overigens best een zoektocht, want hoe doe je dat op een goede manier? Joost Kentson formuleert dat als volgt: verantwoording is een antwoord op een vraag van je stakeholders. Alleen door je dat te realiseren, ga je verantwoording anders bekijken. Een bestuurder uit het primair onderwijs zei laatst tegen mij dat zijn stichting zich altijd had verantwoord over dingen die mensen niet wilden weten. En wat ze wel wilden weten, was niet te vinden in hun jaarverslag of op hun website. Wat je Meerwegen nu ziet doen, is zich verdiepen in de doelgroepen. Wat willen die weten? In het algemeen zien we dat de wil er is om verantwoording breder te trekken. Dat is al anders dan tien jaar geleden. Zoals ik al zei, zit de belemmering hem vaak in het hoe. Dit project heeft op alle perspectieven inzichten, kennis en ervaring opgeleverd. Dat gaan we delen met het veld, zodat besturen - gezamenlijk - aan de slag kunnen gaan.”



Richten, inrichten, verrichten

Kentson: “De gesprekken met onze schoolleiders hebben we ook anders ingericht, hoewel dat proces al aan de gang was. We komen uit een situatie waar ik vaak een-op-een sprak met een rector, bij mij op kantoor. Nu ga ik met de directeur stafbureau en bestuurssecretaris elk half jaar naar de scholen zelf. We geven op hoofdlijnen aan welke functionarissen we willen spreken en verder wordt het programma ingevuld door de school. Zij vertellen hun verhaal. Het mooie is: we lopen altijd uit omdat mensen enthousiast zijn om over hun school en onderwijs te praten. Je krijgt diepgang, ook omdat je op basis van de data en informatie de juiste vragen kunt stellen.

Deze manier van werken komt voort uit de ontwikkeling van onze besturingsfilosofie, van centraal naar decentraal. Onze scholen zijn sterke, onderscheidende merken en daar moet dan ook de verantwoordelijkheid liggen. De drieslag richten-inrichten-verrichten krijgt een andere lading. Samen met de scholen richten we ons beleid, als bestuur zorg ik dat de inrichting op orde is zodat de scholen hun werkzaamheden kunnen verrichten. Ik ga meer naar een dienende opvatting van mijn rol. Dat geldt ook voor onze stafmedewerkers.”

‘Juist in zo’n netwerk kom je verder, omdat je elkaar helpt’

Sättler: “Het project heeft ons veel gebracht. De experts zorgden niet alleen voor heel veel kennis, maar ook voor andere inzichten. Een andere manier van kijken naar verantwoording. Ook de gesprekken met andere scholen waren waardevol. Juist in zo’n netwerk kom je verder, omdat je elkaar helpt. Natuurlijk kost het tijd, maar dat is het waard, al was het alleen maar omdat het een stok achter de deur is om aan de slag te gaan.”

Kentson: “Netwerken zijn voor mij geslaagd als je kunt halen en brengen. Dat was dit zeker. Het is een mooie vorm van informeel leren, omdat alle deelnemers bezig zijn met hetzelfde thema. Het is sterk dat we dit als sector oppakken. Vaak zijn we in het onderwijs te afwachtend, het is goed om proactief te zijn. En de opbrengsten uit dit project zijn waardevol voor alle onderwijsorganisaties.” ■

Project Verbetering Verantwoording

Het project Verbetering Verantwoording, dat werd uitgevoerd in opdracht van de VO-raad, bracht in kaart wat de politieke en maatschappelijke vraag is naar verantwoording door schoolbesturen. Daarnaast bekeek het projectteam hoe besturen daarmee omgaan, welke uitdagingen zij zien en ervaren (bijvoorbeeld bij het betrekken van stakeholders, het inbedden van structureel leren en evalueren in de cyclus) en welke rol het jaarverslag daarbij speelt.

Het projectteam bestond uit:

- Cor van Montfort, onderzoeker Goed bestuur, kwaliteitszorg en lerend vermogen in het onderwijs, Vrije Universiteit Amsterdam
- Berit Lindemann, Wisselwerkers
- Nienke Kuitenbrouwer, programmacoördinator executive master bestuur & beleid, Universiteit Utrecht
- Meike Bokhorst, senior onderzoeker Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, tevens als onderzoeker verbonden aan de Universiteit Utrecht

Gedurende de looptijd van het project is veel kennis en expertise opgedaan. Dit is opgetekend in onder andere de publicaties ‘Met vertrouwen verantwoord’ (2019) en ‘Van rekenschap naar reflectie’ (2021). Daarnaast verscheen in april 2021 het katern ‘Luisteren, legitimeren en leren. Verantwoording in een breder perspectief’. Een andere opbrengst van het project is de Verantwoordingsscan, een instrument voor zelfanalyse. De scan geeft een beeld van hoe in de organisatie wordt gedacht over (het belang van) verantwoording, de mate waarin ambities worden gedeeld en welke ‘gebieden’ van verantwoording wel of juist niet goed lopen.

Deze publicaties en de Verantwoordingsscan zijn beschikbaar op www.vo-academie.nl en www.vo-raad.nl



Po- en vo-bestuur zorgen met tienercollege voor soepele overstap

‘ALS MENSEN ZIEN DAT HET ECHT GAAT OM DE LEERLING, KUN JE MET ELKAAR IN GESPREK’

Het Tienercollege Noordoostpolder is één van de twaalf door het ministerie van OCW aangewezen pilotscholen voor 10- tot 14-jarigen. Twee bestuurders, één vanuit het po en één vanuit het vo, vertellen hoe ze elk vanuit hun eigen achtergrond samen vormgaven aan hun tienercollege, en welke competenties je bij zo'n klus nodig hebt.

Tekst: Marijke Nijboer / Fotografie: Dirk Kreijkamp

“Het huidige systeem doet niet elk kind recht”, vindt Marga Sijbom. De bestuurder van het Emelwerda College in Emmeloord en Berechja College op Urk ziet regelmatig leerlingen die meer tijd nodig hebben voor hun overstap naar het vo. Zulke leerlingen bloeien op wanneer de keuze voor een vervolgopleiding mag worden uitgesteld. “Maar anderen willen juist versnellen. Het is goed om te kijken wat bij een individuele leerling past en zo de kloof tussen po en vo weg te halen.”

Hybride karakter

Op het Tienercollege Noordoostpolder zitten kinderen van groep 7 tot en met de tweede klas vo in een heterogene groep. Zij volgen desgewenst elk vak op een passend niveau. De huisvesting van het tienercollege onderstreept het hybride karakter: de school bevindt zich in het pand van het Emelwerda College, maar deelt de ingang met de onder hetzelfde dak gevestigde dependance van cbs De Koperwiek.

“We hebben de voorbereiding zorgvuldig aangepakt”, zegt Kristiaan Strijker, bestuurder van het po-bestuur Aves en net als Sijbom bestuurder van het Tienercollege. “Toen we startten, hadden we al bepaald hoe we het gingen doen, inhoudelijk en qua verantwoordelijkheden.” Het idee voor een tienercollege bestond al jaren. In 2017 startten de besturen Aves en Emelwerda een onderzoek. Ze namen een jaar de tijd voor het schrijven van een businessplan. Sijbom: “Daarin verwerkten we het schoolplan, wervingsplan, pr-plan en inhoudelijk

plan. We maakten een routekaart en een tijdpad voor de strategie, het personeel en het curriculum. De hele lijn van 10-14, van de start tot nu, hadden we daarmee in kaart, zowel materiaal als qua inzet van mensen. We wisten ook van tevoren hoe het zou gaan met bekostiging en wie wat zou betalen. Tot op de dag van vandaag blijkt die prognose te kloppen. We hebben nog nooit bij moeten leggen.” Het tienercollege zit nu in het laatste van de vier geplande projectjaren. “Nu gaan we bestendigen en het vervolg bepalen”, zegt Strijker.

Klein beginnen

Het Tienercollege Noordoostpolder sloeg aan. Er meldden zich 100 geïnteresseerden, maar de school ging van start met 25 leerlingen. Op dit moment zijn dat er in totaal 50 en daarmee heeft de school haar zelfgekozen maximumomvang bereikt. “We wilden klein beginnen en focussen op kwaliteit”, legt Strijker uit. De school gaat in gesprek met leerlingen en ouders die zich aanmelden. Zo'n tienercollege is namelijk niet voor iedereen. Een kind over wie in groep 6 al vrij duidelijk is wat zijn vervolgschool wordt, kan dáár beter naar toe. Het tienercollege zoekt leerlingen die voor die keuze meer tijd nodig hebben, én die onderzoekend zijn en ontdekkend en samenwerkend willen leren. “Die bagage heb je nodig om de zelfstandigheid en het eigenaarschap te ontwikkelen dat je bij ons nodig hebt”, zegt Sijbom. Leerlingen volgen een gepersonaliseerde route en plannen hun eigen keuzewerktijd in. Sijbom: “Niet het lesgeven staat centraal, maar de leerling.



De leeromgeving is daarop ingericht. De leraar staat niet voor de klas, maar begeleidt leerlingen die in allerlei groepen aan het werk zijn. Coachingsgesprekken helpen hen om hun leerdoelen te bepalen en hun leerroutevorm te vgeven. In groep 7 krijgen ze nog echte po-vakken, aangevuld met themaprojecten die door vo-docenten worden gegeven. Vanaf groep 8/1, een combinatie van groep 8 leerlingen en 'brugklas'-leerlingen, wordt gewerkt in gedifferentieerde groepen. Maar die wisselen voor iedereen: leerlingen mogen elk vak op hun eigen niveau volgen. Officieel wordt er pas in de tweede klas van het vo een keuze gemaakt voor vervolgonderwijs."



Ontwikkelmiddagen

De school is nog steeds in ontwikkeling. Op dinsdagmiddagen bedenken docenten samen nieuwe onderwijsvormen. Sijbom: "Dan werken ze aan de goede aansluiting tussen po en vo en de juiste inrichting van de coachingsgesprekken en de begeleiding van de leerlingen. De po- en vo-docent kijken samen wat er nodig is." De docenten leren van elkaar. Sijbom: "Er zitten veel eerstegraders die vanaf het eerste begin thematisch onderwijs en vakken als biologie en geschiedenis geven in groep 7/8. Die ervaring, ook in het ontwikkelen van eigenaarschap bij de leerlingen, nemen ze ook mee

naar hun eigen lespraktijk op mavo/havo/vwo.” Ze geeft nog een voorbeeld van hoe er onderling wordt geleerd: “Wij hebben in het vo ingezet op formatief handelen. Daarbij zijn naast de kwalificatie, ook de competenties voor persoonsvorming heel belangrijk. Ook op dat punt kunnen wij veel leren van de mensen uit het tienercollege en het po.”

Marga Sijbom: ‘Je moet zorgen dat je elkaars taal verstaat’

Het po en vo hebben elk een eigen taal en cultuur. Lopen collega’s daar wel eens tegenaan? Sijbom: “Je moet zorgen dat je elkaars taal verstaat. Gpl, gepersonaliseerd leren, is bijvoorbeeld een echte vo-uitdrukking. Die moet je aan een po-docent uitleggen.” Strijker: “Ik zie geen grote verschillen. De mensen treffen elkaar op de inhoud van hun werk en er is veel begrip voor elkaar. Voor we begonnen, liepen we er wel tegenaan dat een reguliere basisschool dacht: waarom zou ik een leerling afstaan aan zo’n project? Maar als mensen eenmaal zien dat het echt gaat om de leerling en zijn ontwikkelbehoefte, dan kun je met elkaar in gesprek.”

Uitstraling naar de hele organisatie

Is de overgang van het tienercollege naar een reguliere derde klas niet alsnog een grote stap? Strijker: “Daar gaan we ons nu over buigen.

Onze professionals hebben zich binnen het tienercollege kunnen ontwikkelen. Het is hartstikke mooi als je in zo’n omgeving kan werken en van elkaar kan leren. Nu gaan we kijken hoe we hun ervaringen breder kunnen trekken, zodat zowel het po als vo er wat aan hebben. We hopen dat de leerkrachten en leraren hun expertise en enthousiasme breder gaan uitstralen, naar de hele organisatie.”

Sijbom brengt de tweede fase en het studiehuis van midden jaren ’90 in herinnering: “Die brachten niet wat ervan verwacht werd, omdat kinderen niet toe waren aan die zelfstandigheid en dat eigenaarschap. Maar dit zijn heel belangrijke kerncompetenties, die in het basisonderwijs al heel normaal zijn. Het is voor ons nu heel interessant om te zien in hoeverre onze leerlingen volgend jaar bij hun overstap naar de middenbouw die competenties kunnen vasthouden. Dat gaan we monitoren. En we gaan ook de doorlopende leerlijnen verder doortrekken, naar het po én naar de derde klas vo.”

Liefst zou zij al haar vo-leerlingen de ruimte geven voor een gepersonaliseerd keuzeprocess. “Sommige van mijn vwo-bovenbouwers zijn zó goed in bepaalde vakken. Waarom moeten ze dan wekelijks vier uur zo’n vak volgen? Ze zouden in plaats daarvan een extra vak kunnen kiezen, zodat ze aan het eind van hun vwo-carrière extra kansen hebben bij hun beroepsstudie en werk. Waarom zouden we hier geen systeem van maken en dit met de andere vwo-scholen in de regio delen?” Zowel voor wat betreft de doorgaande leerlijnen als de gepersonaliseerde leerroute is het tienercollege een kweekvijver,

Tips van Marga Sijbom en Kristiaan Strijker

- Werk vanuit een gedeelde visie.
- Geef de leerkrachten en leraren de ruimte om verder te bouwen.
- Faciliteer het ontwikkelproces en investeer hierin.
- Maak een meerjarenstrategie en bepaal samen welke stappen nodig zijn.
- Put uit vakliteratuur en haal er waar nodig een expert bij.
- Blijf zorgen voor draagvlak, ook door successen een podium te geven.
- Zorg dat je niet te snel groeit.
- Denk in kansen in plaats van belemmeringen, er kan meer dan je denkt.
- Blijf naar alle betrokkenen uitstralen waarom jouw organisatie koos voor de tienerschool.
- Deel de opgedane kennis en inzichten, zodat de betrokken po- en vo-scholen en eventueel andere scholen hiervan kunnen profiteren.
- Gebruik vakliteratuur en neem de tijd voor een goede onderbouwing.

Kristiaan Strijker: ‘Wij hadden een gedeelde visie, dat was een belangrijke succesfactor’

constateren de twee bestuurders. “Daar kan de rest van het onderwijs plezier van hebben.”

Gezamenlijke visie

Tijdens de voorbereidingsfase waren de bestuurders vooral bezig met de achterliggende visie. Strijker: “Wij hadden een gedeelde visie, dat was een belangrijke succesfactor. Vervolgens moet je in de ontwikkelfase de leerkrachten en leraren de ruimte geven. Wanneer nodig blijf je dan vertellen waarom we met dit project bezig zijn. Eén van de strategische doelen van Aves is het centraal stellen van de behoefte van de kinderen. Een ander doel is een soepele overgang po-vo. Dan is het heel mooi om te laten zien dat we daar mee bezig zijn bij het tienercollege.” Als bestuurders faciliteer je het ontwikkelproces. “Je moet als organisatie ook durven investeren in die ontwikkeling; je moet er de juiste kennis bij halen en zo’n project de ruimte geven om te groeien. En scherp blijven: waar willen we uiteindelijk naar toe? Wat is de volgende stap?” Sijbom: “Je moet ook zorgen dat je dat toekomstbeeld samen uitdraagt. En een meerjarenstrategie ontwikkelen waar dat toekomstbeeld mee samenhangt.”

De bestuurders benoemden samen een projectleider. Eens per drie maanden komen ze bijeen als stuurgroep. Strijker: “Het tienercollege is een relatief klein onderdeel van je organisatie, maar je moet zo’n project monitoren en goed de ruimte geven.” Sijbom: “In de tussentijd ben je als bestuurder bezig met het verwerven en creëren van draagvlak. Je initieert ontwikkelingen en geeft die een podium. Dat bevorder je ook door er de juiste mensen bij te betrekken. Je blijft je ervan bewust dat je belangen hebt te dienen: je doet er kinderen recht mee, de regio heeft er behoefte aan. Maar je zorgt ook dat zo’n school niet te snel groeit; je houdt de rustige weg aan waarvoor je hebt gekozen.”

Kennis en ervaring delen

Strijker: “Nu willen we erop sturen dat deze kennis en vaardigheden breder de organisatie ingaan. De kennis moet worden gedeeld. Ik kan me goed voorstellen dat mensen van het tienercollege een programmadeel gaan verzorgen binnen onze Aves Academie. Ook bij het regionale platform voor po-vo waarin we participeren, kunnen we onze kennis delen. Wij kunnen dat als bestuurder op de agenda zetten en de mensen uit de praktijk komen dan hun verhaal vertellen.”

Welke competenties hebben bestuurders nodig voor het opzetten van een project als dit? Het begint allemaal met een duidelijke visie, zeggen Strijker en Sijbom, en ook strategisch inzicht is onmisbaar. Bestuurders moeten mensen kunnen verbinden en draagvlak kunnen creëren. “Je moet je medezeggenschap goed meenemen in zo’n proces”, zegt Strijker. “De raad van toezicht, directeuren, medezeggenschapsraad, ouders: het is belangrijk dat je het er samen over eens bent waarom je dit doet. Bij ons verliep dat proces heel organisch, omdat het tienercollege zo goed aansluit bij de strategische doelen van beide organisaties.”

Hobbels op de weg zijn er gedurende het traject tot nu toe eigenlijk niet geweest, vertelt Sijbom: “Dat komt denk ik omdat we ons altijd hebben gehouden aan de oorspronkelijke businesscase. Toen het een succes bleek, hadden we meer kinderen kunnen laten instromen. Veel mensen wilden dat we zouden versnellen. We hebben toen samen vastgehouden aan ons plan: klein beginnen, eerst kijken hoe dat zou gaan.”

De twee adviseren andere bestuurders om te denken in kansen in plaats van belemmeringen. Strijker: “Blijf niet hangen bij je zorgen over de verantwoording of teambevoegdheid. Als je het doel voor ogen houdt, kan er heel veel.” Sijbom: “En een onderzoeksmatige benadering helpt enorm.” ■



Ingrid Brummelman *Directeur VO-raad*

BETREK LEERLINGEN ACTIEF BIJ TOEKOMST- BESTENDIG ONDERWIJS

In het Catshuis in gesprek gaan met de premier tijdens de grootste crisis na de Tweede Wereldoorlog. Wat wil je als jongere nog meer? Het overkwam Coalitie Y, een verzameling van jongerenorganisaties die op basis van ideeën van jongeren uit heel Nederland advies gaf aan het kabinet over de aanpak van de coronacrisis en het leven voor jongeren erna. Het bleef bij een paar gesprekken, waarvan één over onderwijs. Het beeld van de jongeren zelf is dat er weinig is gedaan met hun input, terwijl het effect van de coronacrisis juist hen zwaar valt.

De betrokkenheid van jongeren strandt vaker in schoonheid. Niet zozeer door onwil, maar omdat het als iets extra's wordt gezien. Het kost energie en tijd en die hebben we in deze crisis nauwelijks. Maar ook voor de crisis was structurele betrokkenheid van grote groepen leerlingen nog geen gemeengoed. Terwijl jongeren er wel om vragen, om betrokkenheid én invloed. Zo was één van de adviezen van Coalitie Y: *Leerlingen krijgen meer invloed op het (school)curriculum en het onderwijs na de coronacrisis om deze toekomstbestendig te maken en deze aan te laten sluiten op de lessen van de coronacrisis.*

Bij de curriculumherziening voor het basis- en voortgezet onderwijs, waar ik afgelopen jaren leiding aan gaf, ontwikkelden leraren en schoolleiders de basis voor nieuwe kerndoelen. Leerlingen dachten in alle ontwikkelfases mee, op schoolniveau en landelijk. Ze brachten nieuwe inzichten. Trots vertelde een

leraar uit het praktijkonderwijs hoe haar leerlingen meedachten over de invulling van burgerschap en wat dit betekende voor hun gevoel van eigenwaarde en betrokkenheid. De vo-leraren die werkten aan natuur en techniek lieten zich verrassen in een gesprek met basisschoolleerlingen uit Den Helder. Deze leerlingen lieten zien dat ze al veel meer van natuur en techniek wisten dan de leraren dachten. De opgave is om in het curriculum deze aansluiting beter te organiseren.

En wat te denken van het grote aantal leerlingen dat bevlogen pleitte voor meer aandacht voor mentale gezondheid in het onderwijsprogramma? Dat is op dit moment uiterst actueel, maar lastig in te passen in de bestaande vakken. Zonder inbreng van leerlingen zou dit thema voor het landelijk curriculum niet snel op de agenda komen.

De leerlingen van nu zijn niet meer dezelfde als een jaar geleden. Ze groeien op in een wereld die op zijn kop staat. Zij kunnen hun vrienden niet normaal zien, voelen zich medeverantwoordelijk voor de gezondheid van ouders, opa's en oma's en ervaren de spanning of het onderwijs hen zal brengen waar ze van dromen. Laten we de handschoen oppakken en het advies van Coalitie Y realiseren. Alleen door leerlingen nauw te betrekken bij de komende onderwijsontwikkelingen, weten we wat zij in het post-coronatijdperk nodig hebben. Hun inzichten en ervaringen, die als geen ander de vinger op de zere plek leggen, zullen ons verrassen én inspireren.

*De betrokkenheid
van jongeren
strandt vaak in
schoonheid*



Inwerktraject Beginnend bestuurder



Inwerktraject Beginnend schoolleider



VO ACADEMIE

VOOR DE PROFESSIONALISERING VAN
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

MAAK EEN GOEDE START ALS BEGINNEND SCHOOLLEIDER OF BESTUURDER

Om startende schoolleiders en bestuurders te faciliteren in hun nieuwe rol, organiseert de VO-academie de trajecten Beginnend Schoolleider en Beginnend Bestuurder. Tijdens deze inwerktrajecten staat u stil bij de vraag hoe u invulling kunt geven aan uw nieuwe rol en welke kwaliteiten u daarvoor kunt inzetten. Ervaren schoolleiders en bestuurders geven een inkijkje in de manier waarop zij leidinggeven en inspirerende sprekers zetten u in interactieve workshops aan het denken over uw nieuwe functie. Een oud-deelnemers over het traject: "Omdat we allemaal startend zijn, hebben we gesproken over herkenbare onderwerpen. De inhoudelijke bijeenkomsten met sprekers sluiten mooi aan bij het stadium van ontwikkeling." Op 11 november 2021 gaan beide trajecten weer van start.

Kijk voor meer informatie op www.vo-academie.nl



Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht
T 030 232 48 00
www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

Colofon KaternPlus is een uitgave van de VO-academie (www.vo-academie.nl), onderdeel van de VO-raad. Deze uitgave verschijnt in een oplage van 5.500 exemplaren.

Redactie Projectteam communicatie VO-academie

Redactieadres VO-academie, Postbus 8282, 3503 RG Utrecht, T 030 232 48 00, info@vo-academie.nl

Teksten Cindy Curré, Martijn de Graaff, Marguerite Irrgang, Marijke Nijboer, Carolien Nout, Bert Peene, Jacques Poell, Renée Sommer, Louis Stiller, Maalke Vos

Eindredactie Storm Tekst & Media - Cindy Curré

Fotografie Josje Deekens, iStock, Dirk Kreijkamp

Ontwerp en vormgeving OSAGE / interactie en identiteit, Utrecht

Druk Bergdrukkerij, Amersfoort