



# NK vakmanschap

Bij Skills The Finals schittert een nieuwe generatie vakmensen

## Hans Borstlap

'Voer een permanente leerplicht in'

## researchED

Hoe maak je kennisgedreven werken tot een succes?

## Blinde vlek

Het onderschatte belang van sociaal en emotioneel leren

# Maak je les betekenisvol met Blink Engels

In Blink Engels staat betekenisvol leren centraal. Het task-based lesmateriaal speelt in op de belevingswereld van leerlingen en sluit aan op de wereld van nu. Het resultaat: betrokken leerlingen die meer, makkelijker en beter Engels spreken.



'Betekenisvol leren'. Je hoort het vaak in onderwijsland. Maar wat is het eigenlijk? Voor Blink begint betekenisvol leren met authentiek, relevant en geloofwaardig lesmateriaal waarmee je als docent zorgt dat je leerlingen met plezier aan de slag gaan en aangehaakt blijven. Hoe maak en geef je zo'n les? Annemarie Heuts, uitgever van Blink Engels: 'Bij Blink hebben we hier veel onderzoek naar gedaan. Niet alleen door in vakliteratuur te duiken en onderwijskundige en leerpsychologische ontwikkelingen te volgen, maar vooral door zelf in de praktijk te kijken en gesprekken te voeren met docenten en leerlingen. In onze lesmethodes passen we toe wat we ontdekten hebben.' Het resultaat is Blink Engels, een levendige lesmethode met task-based learning als uitgangspunt.

## Geloofwaardige topics en tasks

In Blink Engels draait alles om de toepassing van taal in prikkelende en motiverende topics en tasks. Elke topic bestaat uit negen lessen en eindigt altijd met een praktische taak (task). Alle topics beginnen met een reeks klassikale digibordlessen waarmee je samen met je leerlingen bouwt aan een betekenisvolle context voor de taak. Uitgangspunt hierbij

is authentieke, rijke taal die input biedt voor opdrachten, gesprekken en discussies in het Engels. Met een reeks digitale, interactieve werkbladen bereiden je leerlingen zich vervolgens zelfstandig voor op de taak.

## Logisch en relevant

Op het moment dat de leerlingen met de taak starten, weten ze precies wat ze moeten doen, hebben ze de nodige talige bagage en ze hebben er zin in. Zo is de taak een logisch en relevant sluitstuk van de topic. Dat maakt Blink Engels ook tot een even verrassende als unieke lesmethode waar leerlingen enthousiast mee aan de slag gaan. 'Het grote verschil met andere methodes is dat Blink Engels geen droge stof is en de teksten goed zijn afgestemd op de leerjaren en niveaus van de leerlingen', zegt Claire Termeer, docent op het Maaslandcollege in Oss. De opbrengst? Geïnspireerde en geïnteresseerde leerlingen die meer en makkelijker Engels spreken. Termeer: 'Zelfs in de brugklas beginnen leerlingen veel sneller Engels te praten. Ze durven meer en ze vinden het interessant. Leerlingen lachen met elkaar en vergeten dat ze bang zijn om fouten te maken.'

De lesmethodes van Blink zijn altijd gebaseerd op (de nieuwste) wetenschappelijke inzichten. Hiervoor werkt Blink intensief samen met vooraanstaande wetenschappers en experts.

Wil je meer weten over betekenisvol Engels leren met Blink? Bekijk deze video waarin de methodeontwikkelaars je vertellen over hoe zij samen met docenten en hun leerlingen betekenisvol Engels in de praktijk brengen.



Blink

## INHOUD & VOORWOORD

# Vakmanschap

'Het best bewaarde geheim van Nederland', zo noemt directeur Erik van der Zwan het evenement Skills The Finals van WorldSkills. En hij heeft gelijk; veel scholen in het voortgezet onderwijs kennen het niet. Maar wie eenmaal het evenement bezocht heeft, is verkocht. Dit jaar werd het gehouden in de RAI en in dit nummer leest u een verslag. Ik grijp deze gelegenheid aan om jullie allemaal op te roepen volgend jaar met je leerlingen aanwezig te zijn of vanuit het vmbo aan de wedstrijden mee te doen. Je zult er geen spijt van krijgen. Tijdens Skills The Finals laten mbo-studenten en vmbo-leerlingen hun vakmanschap zien. In de hallen kun je ze aan het werk zien als hovenier, boulanger, autotechnicus, tandarts-assistent, meubelmaker, schoonheidsspecialist of bloembinder. Tegelijkertijd komen er bussen vol vmbo-leerlingen langs om zich als onderdeel van hun LOB-programma te oriënteren op een vervolgopleiding.

Ik mocht dit jaar samen met anderen medailles uitreiken aan winnende vmbo-leerlingen. In een spetterende show beklimmen de winnaars het podium. Het is ontroerend om te zien hoe trots deze leerlingen zijn wanneer de hele zaal voor hen juicht en applaudiseert. Velen van hen zijn niet gewend in hun schoolcarrière de beste te zijn of gewaardeerd te worden omdat ze een praktische opleiding volgen.

Hoe mooi ook, WorldSkills legt schrijnend bloot dat we in Nederland het vakmanschap en praktijkleren nog steeds onvoldoende waarderen. Waarom lopen er eigenlijk geen busladingen havisten rond op Skills The Finals? Ook voor hen is het belangrijk om kennis te maken met de vele beroepen die je later kunt gaan doen. En een overstap van havo 3 of 4 naar het mbo is voor veel havisten een aantrekkelijke en motiverende route naar het hbo. Dat is – om minister Dijkgraaf te citeren – geen stap omlaag op de ladder, maar een stap opzij in de waaier.

Eigenlijk moeten we zelfs nog een stap verder gaan. Waarom is de Citotoets in groep 8 alleen gericht op cognitieve vaardigheden? Waarom krijgen niet alle leerlingen in het voortgezet onderwijs praktijkgerichte vakken, dus ook op de havo en het vwo? Minister Wiersma sprak tijdens zijn bezoek aan Skills The Finals nogmaals uit dat hij dat een goed idee zou vinden. Ik hoop van harte dat we daar vanuit OCW en in de sector echt werk van gaan maken. Mogelijk dat in de toekomst dan alle leerlingen in het voortgezet onderwijs tijdens Skills The Finals hun vaardigheden en vakmanschap kunnen laten zien.



## 'Voer een permanente leerplicht in'

Het is tijd voor een nieuw Akkoord van Wassenaar, vindt Hans Borstlap. Net als veertig jaar geleden moeten werkgevers en werknemers afspraken maken over modernisering van de arbeidsmarkt.



**Kennisgedreven werken**  
Blijf nieuwsgierig en kritisch.



**10 jaar VO-academie en Scholingsspecial**  
'Samen met collega's leer je het meest.'

## En verder

**15** Column: Maxe de Rijk / **20** Het belang van sociaal en emotioneel leren / **25** De schooltijd van... Joke van Leeuwen / **26** VO in beeld / **28** Skills The Finals / **44** Het gebouw / **46** Boeken / **47** Mijn favoriet / **48** Wie werkt waar / **49** Mijn overstap / **50** Vraagbaak

## COLOFON

VO-magazine is een uitgave van de VO-raad, vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs. VO-magazine verschijnt 6 keer per jaar in een oplage van 7.000 exemplaren  
**Redactieadres** VO-raad, Postbus 8282, 3503 RG Utrecht, T 030 232 48 00, redactie@vo-raad.nl, www.vo-raad.nl **Redactie** Cindy Curré, Evelien Dijkman (vormgeving) Xander Elink Schuurman, Ingrid Janssen, Stan Termeer, Suzanne Visser (eindredactie), Linda Zeegers **Ontwerp** XS Media, Utrecht **Druk** Damen Drukkers, Werkendam  
**Advertenties** Onderwijsmedia, T 030 210 23 86 (Ray Aronds), www.onderwijsmedia.nl  
**Issn** 18731163 **Afmelden** Wilt u het VO-magazine niet meer ontvangen? Stuur dan een bericht o.v.v. naam en adres naar redactie@vo-raad.nl  
**Disclaimer** De meningen die in het VO-magazine worden weergegeven, komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de standpunten van de VO-raad.



Henk Hagoort

Voorzitter VO-raad

## 11 t/m 13 april: De Week van Samen Opleiden

'Sterk in ontwikkeling' is het thema dat centraal staat tijdens De Week van Samen Opleiden 2023. Van 11 t/m 13 april 2023 draait het om ontmoeting en van en met elkaar leren: op 11 en 12 april via webinars en op 13 april op locatie bij het Spoorwegmuseum in Utrecht. In het Spoorwegmuseum staat onder meer de keynote 'Het Generatie Z effect' op het programma.

→ Kijk voor meer informatie en aanmelden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder Agenda.



## Webinar smartphonebeleid

Smartphones in de klas: verbieden of toestaan? In een gratis webinar op 20 april nemen experts je mee in de afwegingen die komen kijken bij het maken van schoolbeleid voor de omgang met smartphones en andere devices. Wat is bekend uit onderzoek, hoe maak je keuzes vanuit je eigen

onderwijsvisie en hoe organiseer en structureer je het gesprek hierover? En als er beleid is, hoe wordt dit gezamenlijk gehandhaafd op school? Tijdens de bijeenkomst komen verschillende instrumenten en praktijkvoorbeelden aan bod.  
→ Kijk voor meer informatie en aanmelden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder Agenda.

## Schoolbesturenopdekaart.nl

De website POVO Benchmark heeft een nieuwe vormgeving, navigatiestructuur én een nieuwe naam: schoolbesturenopdekaart.nl. Op deze website laten de PO-Raad en VO-raad op basis van databronnen (zoals DUO en Inspectie van het Onderwijs) aan de samenleving zien hoe besturen het geld dat ze van de overheid voor onderwijs krijgen inzetten. Eén van de voordelen van de nieuwe website zijn de betere vergelijkingsmogelijkheden. Op de website (voorheen benchmarkpovo.nl) kun je je eigen schoolbestuur vergelijken met soortgelijke schoolbesturen, bijvoorbeeld op basis van vergelijkbaar leerlingaantal of vestigingen. Daarnaast is het mogelijk om schoolbesturen in dezelfde provincie, gemeente en/of plaats te vergelijken.

→ [www.schoolbesturenopdekaart.nl](http://www.schoolbesturenopdekaart.nl)



## Naar Inclusiever Onderwijs

Het Platform Naar Inclusiever Onderwijs organiseert op 14 juni in Bussum de jaarlijkse conferentie. Het thema is dit jaar 'Inclusiever in de praktijk'. Extra aandacht gaat uit naar de uitvoeringspraktijk in de klas en op school, waaronder professionalisering en ondersteuning van leraren, en team- en schoolontwikkeling. In ruim dertig kortere en langere sessies is veel aandacht voor nieuwe aanpakken en praktijkvoorbeelden in scholen en samenwerkingsverbanden in het primair en voortgezet onderwijs.

→ Aanmelden kan via [www.naarinclusieveronderwijs.nl/conferentie](http://www.naarinclusieveronderwijs.nl/conferentie).

## Nieuwe cao-onderhandelingen van start



In het traject naar een nieuwe cao vond op 14 maart 2023 een eerste formele bijeenkomst plaats met sociale partners. De VO-raad en onderwijsvakbonden AOb, CNV Onderwijs, FNV Overheid en FvOv wisselden in deze bijeenkomst de wederzijdse inzetten uit en lichten deze toe. De inhoudelijke onderhandelingen naar aanleiding van de inzetten vinden de komende weken plaats. De huidige cao vo 2022/2023 loopt tot 1 mei 2023.  
→ Lees de inzet van de VO-raad en van de vakbonden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder Nieuws.



## Digizine leerlabs Sterk Beroepsonderwijs

In 2022 hebben twaalf leerlabs gewerkt aan doorlopende leerroutes vmbo-mbo en/of de samenwerking tussen vmbo en mbo. Het programma Sterk Beroepsonderwijs maakte over de geleerde lessen een digizine. In interviews worden lessen gedeeld en in een rode-draad-artikel zijn de praktijkervaringen samengevat en vertaald naar inzichtelijke modellen en conceptuele kapstokken.

→ Download het magazine via [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder Nieuws of via [www.sterkberoepsonderwijs.nl](http://www.sterkberoepsonderwijs.nl).

## Help, onze school is gehackt!

Een van de scholen in de stichting is gehackt. In alle scholen staan de laptops en digiborden op zwart. Leraren en leerlingen hebben geen toegang meer tot digitaal lesmateriaal, en een anonieme afzender eist tonnen aan losgeld. Wat nu? In een reeks webinars nemen de PO- en VO-academie je mee in de wereld van de cybercriminaliteit in het onderwijs. Je leert hoe je je school kan wapenen tegen online aanvallen en je krijgt tips

om slim te handelen als je toch met een aanval geconfronteerd wordt. In het laatste webinar op 18 april is Daniël Verlaan te gast, onderzoeksjournalist en auteur van het boek 'Ik weet je wachtwoord'. De webinarreeks maakt onderdeel uit van het project 'Veilig en doordacht digitaliseren' van de PO-Raad en VO-raad.  
→ Kijk voor meer informatie en aanmelden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder Agenda.

Hans Borstlap pleit voor een leven lang ontwikkelen

# ‘Voer een permanente leerplicht in’

**Het is tijd voor een nieuw Akkoord van Wassenaar, vindt voormalig topambtenaar en lid van de Raad van State Hans Borstlap. Net als veertig jaar geleden moeten werkgevers en werknemers afspraken maken over modernisering van de arbeidsmarkt. Onderwijs is daarbij cruciaal. ‘We hebben het over een revolutie.’**

Veertig jaar geleden sloegen sociale partners in Wassenaar de handen ineen om een einde te maken aan een periode met sterk stijgende werkloosheid, hoge loonkosten en wanorde in de openbare financiën. Het Akkoord van Wassenaar vormde de inleiding tot nieuw beleid, gebaseerd op loonmatiging en arbeidsduurverkorting, dat Nederland uit het economische dal leidde.

Nu is de situatie echter volstrekt anders, betoogt Hans Borstlap, voormalig topambtenaar en lid van de Raad van State en voorzitter van de commissie die in 2020 het veelbesproken rapport ‘In wat voor land willen we wer-

ken’ publiceerde over regulering van de arbeidsmarkt. Er is structurele krapte op de arbeidsmarkt, de arbeidsproductiviteit is laag en er zijn gematigde lonen, aangevuld met een doolhof van door de overheid gefinancierde toeslagen.

Een nieuw Akkoord van Wassenaar moet daarom ‘omgekeerd’ zijn aan de editie van 1982, zegt Borstlap. In een opiniestuk in *Trouw* vat hij zijn visie samen: hogere nettolonen, zodat toeslagen niet meer nodig zijn om van een arbeidsinkomen te kunnen leven, te financieren door lagere lasten op arbeid. Ook kunnen de brutolonen omhoog en daarmee de kosten voor werkgevers. Zo worden arbeidsbesparende innovaties uitgelokt, die we nodig hebben gelet op de structurele krapte op de arbeidsmarkt. We moeten, aldus Borstlap, op weg naar een meer hoog-productieve bedrijvigheid. Dat is de stip op de horizon voor een toekomst met structurele krapte. Het onderwijs vervult in deze strategie een cruciale rol.

### WENDBAARHEID

Hans Borstlap was gedurende zijn rijke loopbaan niet alleen directeur-generaal op het ministerie van Sociale Zaken, maar ook bij OCW, waar hij het thema Strategie en Arbeidsmarkt onder zijn hoede had. De vraag ligt dan ook voor de hand: wat betekent zijn visie op de modernisering van de arbeidsmarkt voor het onderwijs? Borstlap: “We leven in een dynamische samenleving die grote wendbaarheid vraagt van iedereen, zowel van werkgevers als werknemers. We hebben een opleidingsinfrastructuur nodig die werkgevers en werknemers in staat stelt die enorme dynamiek – denk aan de technologische ontwikkelingen – bij te benen. We moeten toe ➤

**‘Wat zou het mooi zijn als een moedig bewindspersoon op OCW de achterhaalde vormgeving van de leerplicht zou moderniseren’**

## HANS BORSTLAP

- Studeerde politicologie aan de Vrije Universiteit, Amsterdam
- Medewerker wetenschappelijk instituut van de Anti-Revolutionaire Partij (ARP)
- Raadadviseur sociaal-economisch beleid, ministerie van Algemene Zaken bij premier Lubbers
- Directeur-generaal op de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en OCW (1989-2002)
- Lid van de Raad van State (2002-2016)
- Voorzitter commissie Regulering van werk (2019).





## ‘Ik pleit voor een individuele leerrekening voor alle werkenden’

naar een infrastructuur waarin iedereen zijn leven lang kan leren en ontwikkelen.”

Daarvoor is het onder andere nodig dat de verouderde onderwijswetgeving wordt aangepast, zegt hij. “Neem de leerplicht. Die werd in 1901 ingevoerd: ouders werden verplicht hun kinderen tussen hun zesde en twaalfde jaar naar school te sturen. Dat was een moedig besluit van minister Goeman Borgesius, want hij ging dwars tegen de tijdgeest in. Tot dan toe bepaalden ouders zelf wel of ze hun kind naar school stuurden of op het land of in de fabriek aan het werk wilden zetten; de overheid had zich daar niet mee te bemoeien. Na de verplichte schooljaren werkten zij vervolgens de rest van hun leven in dezelfde baan. Maar dat is nu niet meer het geval; elke baan verdient voortdurend en de werknemers kunnen niet anders dan meebewegen, op straffe van werkloosheid. De leerplicht heeft daarmee geen gelijke tred gehouden. Die is in 120 jaar tijd met een schamele vier jaar verlengd tot zestien jaar. Wat zou het mooi zijn als we opnieuw een moedig bewindspersoon op OCW zouden krijgen die, samen optrekkend met zijn collega van SZW, de achterhaalde vormgeving van de leerplicht zou moderniseren naar een leer- en ontwikkelplicht voor onbepaalde tijd!”

### Bij een plicht hoort financiering. Wie gaat dat betalen?

Borstlap: “Ik pleit voor een individuele leerrekening voor alle werkenden, bekostigd uit een combinatie van

publieke en private middelen. Iedereen krijgt een gelijk budget om te leren en zich te ontwikkelen, dat hij gedurende zijn hele leven kan inzetten. Ik heb aan de universiteit gestudeerd; de collectieve sector heeft veel in mij geïnvesteerd. Vervolgens heb ik dankzij mijn opleiding steeds een mooi inkomen gekregen, dus ik kon verder zelf wel investeren in mijn ontwikkeling. De mbo’er die op zijn achttiende gaat werken en tien jaar later wil bijscholen of een andere draai aan zijn loopbaan wil geven, kan zijn individuele leerrekening gebruiken. En die noodzaak om te blijven ontwikkelen, gaat ook na de pensionering door. Ik zeg vaak tegen ouderen: zorg dat je aangehaakt blijft bij de digitalisering. Straks kun jij niet meer naar de wereld; laat de wereld dan naar jou komen, via digitale technieken. Die moet je dan wél kunnen gebruiken.

We hebben het over een revolutie, hè. We zijn nog ver verwijderd van een op permanente ontwikkeling gerichte infrastructuur. Maar het is van groot maatschappelijk belang dat dit een voortdurende zorg is van zowel de overheid als de private sector. Als je nu vijftig bent en je wordt werkloos en je hebt niet geïnvesteerd in je ontwikkeling, dan kom je niet meer aan het werk. We laten meer dan een miljoen mensen buiten de arbeidsmarkt staan, terwijl er sprake is van een structureel personeelstekort. Alle onderwijs economen rekenen ons voor dat elke euro die we investeren in permanente ontwikkeling, het veelvoudige oplevert in een hogere jaarlijkse groei van de productiviteit.”

### Er ligt een taak voor de overheid en de private sector. Wat betekent dit voor het onderwijs?

“We hebben het over een enorm ambitieus ontwikkelingsprogramma. En ik moet eerlijk zeggen dat ik op dit terrein weinig merk van de onderwijskoepels. De overheid stelt het STAP-budget ter beschikking. Ja, ik weet het: daar is veel op aan te merken en het potje is binnen enkele uren leeg, maar het is wel een eerste aanzet naar een individuele leerrekening. De private sector is actief in het aanbieden van allerlei ontwikkelings- en bijscholingsprogramma’s. Ik zou zeggen: zoek als onderwijssector daarmee de samenwerking. Veel onderwijsgebouwen staan ’s avonds en in het weekend leeg. Maak een plan, bundel met het bedrijfsleven alle onderwijsspotjes die er zijn en ontwikkel een bovensectorale onderwijs- en ontwikkelinfrastructuur, beschikbaar voor alle werkenden. Er is een enorme behoefte aan.”

## ‘Elke euro die we investeren in permanente ontwikkeling levert het veelvoudige op in groei van de productiviteit’

## ‘Zoek de samenwerking: veel onderwijsgebouwen staan ’s avonds en in het weekend leeg’

### De maatschappij en de arbeidsmarkt veranderen in rap tempo. Wat betekent dit voor wat leerlingen op school moeten leren?

“Ik ben geen onderwijsdeskundige, maar ik zie wel dat het onderwijs erg aanbodgestuurd is. Wordt er niet te weinig ingespeeld op behoeften van leerlingen en de samenleving? Er zou een omslag moeten komen naar meer vraagsturing: wat heeft deze leerling nodig? Dus minder ‘we hebben een systeem en daar moet je in passen’, en meer doorlopende leerlijnen, ook na de funderende fase. Aangeboden op een wijze die goed te combineren is met een baan.

Werkgevers hechten steeds minder belang aan diploma’s en steeds meer aan vaardigheden en motivatie om je talenten te blijven ontwikkelen. Natuurlijk moet het funderend onderwijs blijven voorzien in basisvaardigheden als rekenen, lezen en schrijven. Maar vooral ook in het ontwikkelen van nieuwsgierigheid. Het ontdekken van de wereld om je heen, die vol verrassingen en onverwachte wendingen zit: ook dat zou ik een vaardigheid willen noemen. Als ik naar mezelf kijk: ik heb in mijn eerste baan meer geleerd dan in die zeven jaren op de universiteit. We moeten af van die strikte scheiding tussen opleiding en werken. Nee, het model is: ik volg een opleiding, die geeft me een goede basis om te gaan werken. Maar in die baan gaat mijn verdere ontwikkeling dóór.”

### Het curriculum voor het funderend onderwijs is overvol omdat steeds nieuwe kennis en vaardigheden worden toegevoegd.

“Dat is zo. En ik begrijp ook dat het onderwijs tegen de Kamer en de minister zegt dat die stapeling van taken en

## EEN TIEN VOOR EEN OPSTEL

“Ik denk met veel waardering terug aan mijn leraar Nederlands, meneer De Vries, op de christelijke hbs in Utrecht. Een leraar moet de nieuwsgierigheid naar de wereld om je heen aanwakkeren. Daar hoort bij dat hij je leert waar je sterke en zwakke kanten liggen. Meneer De Vries liet mij boeken lezen waar ik weinig van begreep. Het pakte me gewoon niet. Toen zei hij: ‘Laat het eens een jaar liggen en probeer het dan nog eens.’ Dat werkte. Ook gaf hij mij ooit een tien voor een opstel, over een vliegtuig dat neerstortte. Een tien, dat vond ik raar, want er gebeurt altijd wel iets aan zo’n opstel. Maar hij vond het creatief, goed uitgewerkt en een spannend verhaal. Ik mocht het ook voor de klas voordragen. Toen dacht ik: blijkbaar ligt mij dat wel, stukjes schrijven. En zie: tot op de dag van vandaag schrijf ik stukjes in de krant.’

verantwoordelijkheden niet voortdurend kan doorgaan. Maar er is soms ook een combinatie mogelijk. Ik denk dat je digitale vaardigheden ook kunt toepassen bij het aanleren van lezen en rekenen. Ik sluit niet uit dat het curriculum te veel als een afgesloten geheel wordt gezien: ‘dit moet erin en dat moeten ze ook nog weten...’ Als je het meer beschouwt als een continuüm, vanuit het idee van een leven lang ontwikkelen, dan zou het wel eens makkelijker kunnen zijn om elementen te schrappen. Omdat die ook later wel aan de orde kunnen komen.”

### In een gesprek over onderwijs en arbeidsmarkt kan het lerarentekort niet ontbreken. Hoe kijkt u daarnaar?

“Allereerst een nuancering: personeelstekorten doen zich in allerlei sectoren voor en dat is simpelweg te verklaren uit de demografische ontwikkeling. Het lerarentekort vraagt om maatregelen die de status van het vak verhogen. Dan gaat het om inkomen, maar niet alléén. Het is ook belangrijk om leraren de ruimte te geven om zelf vorm te geven aan hun vak, en om de kwaliteit van leraren te verhogen. Zij moeten het doen. We moeten dus investeren in de opleiding en professionalisering van leraren. En Den Haag zal deze professionals moeten aanspreken als de beslissende factor voor de kwaliteit van het onderwijs. Niet met steeds meer Haagse regeltjes en een streng controlerende onderwijsinspectie. Ik ben gecharmeerd van het Finse systeem, waar professionals zelf hun kwaliteit op peil houden. Zij toetsen elkaar op hoge normen en houden elkaar scherp. Dat werkt beter dan extern toezicht. Dat is altijd ontmoedigend. Als professional wil je zelf verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit.

Wat dat betreft vind ik het departement en de politiek wel eens te bedillig naar het onderwijsveld. In de zin van: wij zullen het wel eens even regelen. Dat vind ik raar en het werkt ook niet. Je zou als ambtenaar of minister van OCW moeten vragen: wat heb jij als onderwijsinstelling en als onderwijsgevende nodig, zodat jij je werk goed kan doen? Een voorbeeld. Ik hoorde eens een minister van OCW zeggen: ‘ik wil alles uit kinderen halen’. Waarop ik zei: ‘daar ga jij helemaal niet over. Jij moet als minister leraren in staat stellen het beste uit de leerlingen te halen.’ Ik vond dat zo’n rare uitspraak! Dan heb je als publieke ambtsdrager niet goed doordacht wat je rol is. Dat de politiek over de eindtermen gaat vind ik logisch, het gaat om publiek geld. Maar het ‘hoe’ moet je in hoge mate aan de professionals overlaten. Ik val steeds terug op dat mooie rapport van Jeroen Dijsselbloem uit 2006, waarin hij het ‘wat’ en ‘hoe’ voor het onderwijs uitlegt.”

## ‘Als je het curriculum meer beschouwt als een continuüm, zou het wel eens makkelijker kunnen zijn om elementen te schrappen’

Leren van onderzoek

# Wat werkt, en wat werkt niet?

Kennisgedreven werken begint in Nederland een begrip te worden, zo bleek op het recente researchED2023-congres. Door als school, vakgroep of team met behulp van wetenschappelijk onderzoek na te gaan wat wel en niet werkt, en in welke omstandigheden, kun je zelf je onderwijsvernieuwing en professionalisering aansturen. “Blijf nieuwsgierig en kritisch. Niets werkt altijd voor iedereen. En altijd werkt er iets.”

Even stond hashtag #rEDNL23 Nederland op zaterdag 11 maart in de Twitter-top tien. Tom Drukker, projectleider van de onderzoeksagenda van Openbaar Onderwijs Groningen, had er wel met al zijn collega's naar toe gewild, in plaats van het handjevol dat mee was. “En dan allemaal naar een andere lezing en daar verder over praten.” Annet Kil van de Gooise Scholen Federatie – die al sinds de eerste editie naar researchEd komt, sluit zich daarbij aan. “Het is jammer dat je niet al die lezingen kunt volgen, daarvoor is het aanbod te groot. Maar het is geweldig

om met zo'n hele grote groep onderwijscollega's de hele dag bij elkaar te zijn. Alleen dat al is een groot cadeau.” Wat gebeurt er allemaal in het vo? Veel, als je naar de bezoekers en sprekers in Nijkerk luistert. Onderwijsontwikkelingen tuimelen over elkaar heen en lijken sinds het einde van coronaperiode in een versnelling te zijn geraakt. “Never waste a good crisis”, zegt Kil. “We willen nu weten wat werkt en wat niet. We hebben steeds meer behoefte aan het delen van die inzichten.” Dat is nodig, want elke maand dienen zich nieuwe inzichten, theorieën, methodes, leerlijnen, programma's en plannen aan. Hoe vind je daarin de weg als school, als bestuurder, schoolleider en docent? Door nuchter te blijven en het simpel te houden, houdt onderwijskundige Jos Cöp (Leertijd.nl / Optimus Primair Onderwijs) zijn gehoor voor. Te veel onderwijsinnovatie bij elkaar verhoogt de stress en dat is het laatste wat je wilt op school. “Zegt zo'n vo-docent tegen me: ‘Ik kan het nooit meer goed doen’. Dat is slecht voor de motivatie van zo iemand. En daar moet je al helemaal rekening mee houden in een tijd van groeiende lerarentekorten.”

## BEWEZEN

Ruimte en vertrouwen is wat docenten nodig hebben, concludeert Cöp, die al ruim 25 jaar werkzaam is op dit

## EVIDENCE-INFORMED, EVIDENCE-BASED OF KENNISGEDREVEN?

‘Evidence-informed’ of ‘kennisgedreven’ werken is een term die in de onderwereld wordt gebruikt voor een manier van onderwijsverbetering en professionalisering waarin inzichten uit wetenschappelijk onderzoek worden gecombineerd met praktijkkennis. Daarbij kan je zelf systematisch onderzoek doen op school. Als je je beleid, programma en interventies alleen maar baseert op wetenschappelijke inzichten, dan werk je ‘evidence-based’ – een term die vooral in de gezondheidszorg veel gebruikt wordt.



gebied. Je hebt in je school een vuurscherm nodig dat ál te hoog opspattende hypes tegenhoudt. De oplossing? “Kijk naar wat echt effectief en wat echt nodig is. Laat je niet door alles meeslepen.” Een voorbeeld: de Nederlandse leerling bungelt al vele jaren onderaan de PISA-scores voor leesvaardigheid (begrijpend lezen) binnen Europa. “Iedereen weet dat en elke docent wordt daar op feestjes op aangesproken. Dat levert stress op.” Maar kijk je goed naar de cijfers, dan zie je dat Nederlandse leerlingen op twee van de drie aspecten goed en zelfs uitstekend scoren. Alleen op het gebied van ‘dieplezen’ bungelen ze onderaan. Uit wetenschappelijk onderzoek weten we dat dit komt door een gebrek aan leesmotivatie. En daar is best iets aan te doen, zegt Cöp. “Je kunt de leesmotivatie van leerlingen al in zes weken verbeteren. Kijk dus naar wat bewezen werkt en pas dat op jouw manier toe op jouw school.”

### WAT WERKT

Toch zit er nog een addertje onder het gras, houdt pedagoog Pedro de Bruyckere, hoofd van Leerpunt en onderzoeker aan de Universiteit Utrecht en Arteveldehogeschool, zijn publiek voor. Want hoe relevant is een wetenschappelijk onderzoek voor jouw doelgroep? Veel kopstukken zijn al van de wetenschappelijke apenrots gevallen: van Freud en Jung tot Piaget, grondlegger van de ontwikkelingspsychologie.

## TIEN TIPS VOOR KENNISGEDREVEN WERKEN

- Start niet met data (gegevens), maar met een probleem of een vraag en definieer een hypothese. Ga nooit uit van de data, maar altijd van je eigen vragen en problemen.
- Vraag je altijd eerst af: hoeveel weten we al over dit probleem? Vervolgens: hoeveel gaat het ons kosten – in tijd, in geld – om een onderzoek uit te voeren? Zet dit af tegen de impact van het onderzoek: hoe groot is het belang ervan? Die afweging is je richtsnoer.
- Gebruik genoeg verschillende gegevens en put deze nooit uit een en dezelfde bron.
- Data zijn niet alleen testresultaten en cijfers. Het zijn alle gegevens die op een doelgerichte, systematische manier verzameld zijn.
- Probeer samen de resultaten te interpreteren, nooit alleen (intersubjectiviteit).
- Geen resultaat is ook resultaat. Deel ook onderzoeken die geen resultaten opleverden. Voor anderen zijn die soms een goudmijn.
- Wees je ervan bewust dat tools (testen) altijd aannames en vooroordelen bevatten.
- Verzamel nooit alleen gegevens over de leerling, maar ook over de leraar en de methode. Alles heeft invloed op elkaar.
- Kijk nooit alleen naar kwantitatieve resultaten: die stellen alleen de situatie vast. Data op zich zijn betekenisloos. Kwalitatieve resultaten leren je begrijpen wat er aan de hand is.
- Stel altijd op zeker moment de vraag: wat als we het toch verkeerd hebben? Wat als het heel anders zit?

Neem de mythe van de lastige puber, waarin we zo makkelijk een excuus vinden voor afwijkend gedrag, ‘want zo zijn ze nu eenmaal’. Dat inzicht is volgens De Bruyckere gestoeld op één onderzoek uit 1904 van ene Granville Stanley Hall, die in zijn boek *Adolescence* beweert dat adolescentie een fase was van emotionele labiliteit, spanning en beroering, voortkomend uit genetisch bepaalde biologische veranderingen aan het begin van de adolescentie. “Alle andere studies waarin dit is onderzocht, hebben Stanley Halls conclusie dat dit een algemene regel is, niet kunnen bevestigen”, zegt De Bruyckere. “Veel gedrag dat we aan de puberteit toeschrijven, vindt namelijk ook plaats op andere leeftijden – als kind, als volwassene. Dus je moet als docent niet meteen denken: het zal de puberteit wel zijn. Er kan ook iets anders spelen.”

We moeten erg voorzichtig zijn met zogenaamd bewezen theorieën of inzichten, zegt De Bruyckere (iets waar onderwijspsycholoog Paul Kirschner ook regelmatig op wijst). Bevrage jezelf regelmatig: waar komen je opvattingen en inzichten vandaan? Kijk uit met intuïtie en onbewezen aannames. “Leer erdoorheen prikken en de juiste vragen stellen. Is dit relevant? Wat is het effect? Waarom doen we dit? Blijf nieuwsgierig en kritisch, als school en als docent. Niets werkt altijd voor iedereen. En altijd werkt er iets.”

Die houding maakt het verschil tussen ‘evidence-based’ werken – een term uit de geneeskunde die vaak wordt uitgelegd als het volgen van een recept – en ‘evidence-informed’ of ‘kennisgedreven’ werken: zélf kijken of bepaalde ideeën, inzichten en methodes uit de wetenschap ook voor jouw school, team en klas werken (zie kader).

### NIET KLAKKELOOS

De Bruyckere illustreert dit aan de hand van *Visible Learning*, een baanbrekend boek waarin John Hattie decennia van onderzoek met miljoenen leerlingen bij elkaar brengt. Hattie baseert zich op meer dan 800 meta-analyses, in de nieuwe versie zelfs op meer dan 2100. Gedegen wetenschappelijk werk, met een grote invloed. Maar hoe gebruik je dat in de praktijk op school? De Bruyckere: “Met Hattie in de hand kun je heel simpel concluderen dat kleine klassen niet werken. Punt. Maar dat staat niet in Hattie. Klasgrootte heeft wel degelijk effect op de leerprestaties, maar er hangt een prijskaartje aan. En het werkt wel, zeker bij jonge leerlingen, maar alleen op de lange termijn.” Huiswerk is een ander voorbeeld dat laat zien dat je ook de bijsluiters moet lezen. “Geen huiswerk meer geven

## ‘Conclusies trekken, evalueren en vervolgstappen bedenken. En dan weer opnieuw het cirkeltje rond’



## Je hebt in je school een vuurscherm nodig, dat ál te hoog opspattende hypes tegenhoudt

vervolgens de data verzamelen, ze kuisen – lastig maar belangrijk – en vandaaruit je conclusies trekken.” Het begint dus met vragen formuleren: hebben mijn leerlingen iets bijgeleerd? Waarom zakt het klasgemiddelde na januari ineens? “Actuele vragen, vanuit je eigen praktijk.”

## WAT IS RESEARCHED?

**researchED is een ‘grassroots’ beweging voor en door docenten met als doel de kloof tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk te dichten en pseudowetenschap tegen te gaan. Initiatiefnemer is Tom Bennett. Sinds 2016 worden onder deze naam over de hele wereld jaarlijks congressen georganiseerd. Het eerste was in Amsterdam; het meest recente vond op 10 en 11 maart plaats in Nijkerk. De sessies zijn nog terug te kijken via [researched.eu/researched-nederland-2023/tickets-2023](https://researched.eu/researched-nederland-2023/tickets-2023).**

omdat het geen effect heeft, is niet de les die je uit Hattie kunt halen. Wel dat het effect ervan voor jongere leerlingen veel kleiner is dan voor oudere leerlingen: van nagenoeg geen effect tot een effectgrootte van 0,65 in de examenklassen. Maar de effectiviteit hangt ook af van welk soort huiswerk. Je moet dus echt goed uitkijken hoe je wetenschappelijke inzichten toepast.” Op deze manier zul je naar al het wetenschappelijk onderzoek in je vakgebied moeten kijken. “Pas niet toe wat je vandaag allemaal op dit congres hebt gehoord. Want niet alles past bij jouw onderwijs en jouw leerlingen.” Een voordeel is dat er op scholen al veel kennis en gegevens beschikbaar zijn. “Leraren zijn makers van evidentie”, is De Bruyckeres stelling. “Het zijn niet per se wetenschappelijke onderzoekers – die fout moet je niet maken – maar ze verzamelen wel allerlei soorten data.” Alles is data, legt hij uit: “Ook de leerling die altijd te laat binnenkomt, of de twee intieme vrienden die ineens drie bankjes bij elkaar vandaan zijn gaan zitten.” Wat je nooit moet doen, is de data vooropstellen. En helemaal uit den boze is het om willekeurige patronen in de data te gaan zoeken. “Je zult eerst een hypothese moeten formuleren, vandaaruit vaststellen welke data je zoekt,

### CYCLISCH LEREN

Een van de manieren om dat te doen, is het inrichten van een professionele leergemeenschap, zo laten docenten Alma Hartgring en Serena Camfferman tijdens hun lezing zien. Op hun school komt het leerteam elke dinsdag bij elkaar. Dan bepalen ze de agenda en doen onderzoek naar specifieke problemen en werkvormen. Hoe werkt iets in de praktijk? Wat kan beter? Ze kijken bij elkaar in de lessen, evalueren en werken gezamenlijk aan lesvormen. Als iets blijkt te werken, delen ze de resultaten met de rest van de school en de stichting. Daarbij komen ook persoonlijke vraagstukken aan bod, bijvoorbeeld een docent die effectiever zou willen leren werken omdat hij ‘graag op tijd naar huis wil’. Dat doe je niet door het in je eentje te blijven proberen, maar door het vraagstuk van effectiviteit gezamenlijk te bespreken, oplossingen uit te proberen en doorlopend feedback te blijven geven. Zo wordt iedereen er beter van.

Een lerende onderwijscultuur betekent per definitie dat je nooit klaar bent, stelt Stefanie van Nes van Voortgezet Leren (en de VO-raad). “Het is altijd een cyclisch proces. Je stelt je ambities en vragen vast, meet de beginsituatie, stelt de schoolcontext vast, bepaalt je onderzoeksstrategie, maakt een stappenplan en voert het onderzoek uit. Conclusies trekken, evalueren en vervolgstappen bedenken. En dan weer opnieuw het cirkeltje rond.”

‘Kennisgedreven werken’, noemt Van Nes dit, een vrije vertaling van ‘evidence-informed werken’. “Je doet onderzoek in de praktijk, op basis van wetenschappelijke inzichten en hulpmiddelen. Daarmee kun je aan de slag.” Niet alle docenten hoeven dit te doen, zegt Van Nes: je kunt ook innovatiegroepen inrichten en de inzichten op allerlei manieren delen met collega’s. ➔



## 'Je moet goed kijken hoe je wetenschappelijke inzichten toepast'

blijken in sommige online tests slecht te scoren, terwijl ze het in de klas goed doen. Dat komt doordat er een onbewuste bias in de tests zit." Gebruik ook nooit één soort informatiebron, maar haal je gegevens uit verschillende bronnen (zie kader). "Je hebt al veel bronnen in je school – vaak meer dan je denkt."

Uiteindelijk resulteert een dergelijke aanpak niet alleen in een stevigere basis voor professionalisering en onderwijs-innovatie in je school, maar ook in tevredener docenten. Negen op de tien docenten van hun school zijn tevreden, laten Serena Camfferman en Alma Hartgring zien. De professionele leergemeenschap maakte het mogelijk dat Hartgring als zij-instromer meteen aan de slag ging. Ze werd immers nauwgezet begeleid door collega's en mocht fouten maken, want daar leer je van. "Als je bij ons werkt, dan werk je aan onderwijsverbetering. Dat weet iedereen die hier komt werken." <

*De citaten in dit artikel zijn afkomstig uit verschillende sessies van researchED2023 en uit interviews met bezoekers.*

### VOORZICHTIG

Pas wel op dat je de technologie niet op de eerste plaats zet, waarschuwt De Bruyckere aan het einde van zijn keynote. "Geen enkel digitaal instrument is objectief: er zitten altijd aannames en vooroordelen in verborgen." Als voorbeeld noemt hij onderzoeken met meerkeuzevragen waarbij het eerst ingetoetste antwoord hoger scoort dan latere verbeteringen. "Dat is in het nadeel van adhd'ers, die snel kiezen en later terugkomen op hun keuze. Die

## TOM BENNETT: 'GOEDE SCHOLEN WERKEN AAN GOED GEDRAG'

Hoe weten leerlingen dat ze op bepaalde momenten tijdens de lessen stil moeten zijn en dat ze op andere momenten juist hun stem moeten laten horen? En waarom mag je wel rennen op het speelveld, maar niet in de gang? Wie leert je dat? De school! Dat is de overtuiging van Tom Bennett, grondlegger van researchED en auteur van het boek *Running the Room: the teacher's guide to behaviour*.

In zijn keynote-lezing op het pre-event van researchED2023 nam Bennett zijn gehoor mee naar een groot Engels onderzoek op meer dan tweehonderd scholen, getiteld *Creating a Culture: The Independent Review of Schools*. Uit dat brede onderzoek bleek een aantal jaar geleden dat goede scholen veel gemeen hebben, bijvoorbeeld dat ze veel en expliciet werken aan goed gedrag. "Dat wil niet zeggen dat je voortdurend roept dat de kinderen hun mond moeten houden. Want dat is wel belangrijk in een bibliotheek, maar niet als je in een groepsdiscussie zit." Een van de uitkomsten van het onderzoek was dat iemand die zich op school goed weet te gedragen – iemand die weet wanneer welk gedrag gevraagd wordt – dat ook buiten de school doet. Als je wilt dat kinderen goede burgers worden, moet je dus op school beginnen, zegt Bennett.

Sommige docenten en bestuurders worden daar een beetje iebel van. Want maak je van leerlingen dan geen robots die allemaal hetzelfde gedrag vertonen? Nee, zegt Bennett: uit onderzoek blijkt dat je leerlingen juist bevrijdt als ze leren welk gedrag succesvol is. "Zo worden ze niet gepest en voelen ze zich veilig." Goed gedrag levert de leerlingen veel

op: ze profiteren er later van in het vervolgonderwijs, in hun sociale mobiliteit, hun geestelijke gezondheid en hun creativiteit. Maar hoe doe je dat: goed gedrag aanleren op school? De tijden van cijfers voor 'ijver' en 'vlijt' zijn immers voorbij en gedrag is ook geen vak. Heel simpel, beweert Bennett: door gedrag als een soort verborgen curriculum te beschouwen en de schoolcultuur ermee te doordrenken. Docenten moeten daarin begeleid worden, bijvoorbeeld door hen erop te wijzen dat het niet alleen een kwestie van corrigeren is. "De minst succesvolle scholen in het onderzoek waren degene die vooral op slecht gedrag reageerden. De betere scholen leerden vooral goed gedrag aan. En de beste scholen deden beide."

Wees je ervan bewust dat je een doorslaggevende factor bent in het aanleren van goed gedrag, zegt hij. "Leerlingen voegen zich naar de normen en het gedrag van de mensen om hen heen. Daar zitten ook notoire laatkomers en pesters tussen. Je moet er dus op blijven hameren: hoe kom je een klas binnen? Hoe spreek je elkaar aan? Niet rennen in de gang, wel op het veld. Laat het ze merken als ze het goed gedaan hebben. Train je docenten en begeleid ze. En geef zelf het goede voorbeeld."

Leiderschap is hierbij de sleutel, want de leider bepaalt de cultuur, beweert Bennett. "Wat voor school wil ik? Dat is een vraag die elke schoolleider zich stelt. Zet het antwoord om in gedrag dat je kunt leren, en train vervolgens je docenten en leerlingen. Plan dat, financier het, zet het uit, leer het aan. En houd het bij."

# Inzet

Hij zit met tranen tegenover me. Ze druppelen één voor één op zijn trainingsvest. Hij kijkt omhoog: "Ik doe toch zo mijn best? Waarom heb ik dan vier onvoldoendes?"

Ik zeg hem dat hij inderdaad hard werkt, dat het daar echt niet aan ligt. Verontwaardigd kijkt hij me aan. "Maar waar ligt het dan wél aan?" "Aan dat het onderwijssysteem oneerlijk is en in jouw nadeel werkt", wil ik hem zeggen. Maar ik doe het niet. Hoe leg je een kind uit dat wij in Nederland nou eenmaal uitgaan van gemiddelden en standaard leer-routes, en een kind zo snel mogelijk door het schoolsysteem loodsen? Dat het systeem geen rekening houdt met het gegeven dat hij pas sinds zijn achtste onderwijs volgt? "Aan dat je een achterstand hebt", zeg ik, "en het tijd kost om die in te halen. Terwijl jij hard werkt om nieuwe dingen te leren, groeit de rest van de leerlingen en de leerstof ook door. Om op hetzelfde niveau te komen, moet jij tien keer zo hard werken." Ik zoek opnieuw zijn blik. "Je kan het wel. Dat is wat je hebt laten zien. Jij hebt het afgelopen

jaar geleerd waar een gemiddelde scholier drie jaar over doet. Alleen begon je ergens anders."

Het doet me denken aan een schoolrapport dat ik op LinkedIn voorbij zag komen. Alle vakken stonden netjes onder elkaar met erachter een symbool om aan te vinken. De opties waren - / - / + / ++. De theorievakken werden beoordeeld op resultaat; achter gymnastiek en beeldende vorming stond in schuine letters inzet. Ik vroeg me af: waarom geven we eigenlijk een beoordeling op inzet voor gymnastiek en beeldende vorming, en voor alle andere vakken niet?

Veelgehoorde antwoorden: 'omdat de startposities bij creatieve en sportieve vaardigheden anders zijn', 'omdat theoretische vaardigheden je verdere loopbaan bepalen' en 'omdat je creatieve en sportieve vaardigheden niet kunt meten'.

Maar dat is allemaal onzin. Ook bij theorievakken is de startpositie anders. Ook creatieve en sportieve vaardigheden bepalen je loopbaan. En: hoe wordt bepaald welke vaardigheden wel en niet te meten zijn?

Op die vraag geeft Louise Elffers in haar boek 'Onderwijs maakt het verschil' een helder antwoord: sinds de industriële revolutie gebruiken we ons onderwijsstelsel met bijbehorende toetsen om de beroepsbevolking te verdelen. Om mensen het gevoel te geven dat ze op de juiste plek terecht komen. Ook als je in een vieze, stinkende fabriek komt te werken. Je kunt niet klagen, want dit is waar jouw theoretische vaardigheden je brengen.

We hebben inmiddels minder stinkende fabrieken, maar we gebruiken deze indeling nog wel om inkomensongelijkheid te rechtvaardigen. Jij hoort op het praktijkonderwijs, jij op het vwo. Dat zegt een toets, dus tegenstribbelen heeft geen zin. Daarbij zeggen we niet: 'jij mag naar het praktijkonderwijs omdat jij zo creatief bent, zo zorgzaam en altijd de leiding neemt bij projecten.' Nee, we zeggen: 'jij moet naar het praktijkonderwijs, want op theorievakken scoor je ondergemiddeld.'

Dit begint al in groep 3. Al bij de allerjongsten beoordelen we creatief en theoretisch talent op verschillende manieren. Zo prenten we in hun hoofden dat bepaalde talenten belangrijker zijn dan andere. Daarbij beoordelen we ook nog eens hun theoretische kennis ten opzichte van anderen in hun jaarlaag. Goede inzet of niet.

Het wordt tijd dat we de grillen van de industriële revolutie achter ons laten. Het wordt tijd dat we echt rechtvaardig gaan kijken naar talenten en inzet. Geen onderscheid maken tussen creatieve, praktische en theoretische talenten. Iedereen beoordelen op zijn eigen traject. Pas dan kunnen we tot een gelijkwaardige samenleving komen. Zo niet, dan verwacht ik dat er nog veel tranen zullen vloeien. <

*Maxe de Rijk*

Docent op het praktijkonderwijs en vmbo, schrijver en spreker





Leidinggeven aan kennisgedreven werken

# Faciliteren en verleiden

**Kennisgedreven werken is in opkomst. Wat kunnen bestuurders en schoolleiders doen om deze ontwikkeling wind onder de vleugels te geven? "Soms hoef je alleen maar belemmeringen weg te nemen."**

Kennisgedreven (of 'evidence-informed') werken is in het onderwijs aan een flinke opmars bezig. Dit wordt onder andere gestimuleerd door het Nationaal Regie-orgaan Onderwijsonderzoek (NRO), het Platform Samen Onderzoeken, stichting LeerKRACHT, programma's als Voortgezet Leren, Innovatie & Onderzoek en congressen zoals researchED. Voor kwalitatief hoogstaand onderwijs is het belangrijk dat scholen systematisch innoveren en zich aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen, is het argument. Om die reden staat 'de school als lerende en professionele organisatie' bijvoorbeeld hoog op de kennisagenda van het NRO.

## DELEN

Maar waarom zouden we in het onderwijs eigenlijk kennisgedreven moeten werken? Is dit alleen een zucht naar data, gegevens, onderzoeken en cyclische processen? Zijn docenten, schoolleiders, besturen, leerplan- en schoolboekenmakers niet al voldoende toegerust om het onderwijs vorm te geven en waar nodig vakkundig te verbeteren? Een gewetensvraag met een vrij simpel antwoord, aldus Annet Kil, bestuursvoorzitter van de Gooise Scholen Federatie. "Waarom hebben ze in de gezondheidszorg data nodig? Omdat ze steeds beter willen worden en leren van ervaring. Dat willen we in het onderwijs natuurlijk ook." Hier verandert er immers ook veel, en snel. "Vandaar mijn wedervraag: waarom doen we dit niet al veel langer en intensiever?"

Kil vertelt dat de Gooise Scholen Federatie hiervoor verschillende instrumenten is gaan inzetten. Zo werd in

oktober, op de Dag van de Leraar (bij de GSF 'de Dag van de Onderwijsmedewerker') een regionaal researchED-congres georganiseerd waarvoor alle medewerkers van GSF-scholen een dag vrij kregen. "We wilden al onze collega's in de gelegenheid stellen om kennis te maken met inspirerende lezingen, inzichten en werkwijzen zoals die op de landelijke researchED worden gepresenteerd." Deze regionale conferentie is niet het enige wat de GSF doet aan evidence-informed werken. De federatie heeft ook een ontwikkelfonds met een jaarlijks ontwikkelfestival en bovenschools wordt kennis gedeeld rond urgente thema's als formatief handelen. Als een van de scholen bijvoorbeeld een ontwikkeldag organiseert onder leiding van een 'goeroe' als René Kneyber, deelt die school de opgedane ervaringen met andere GSF-scholen. Verder wordt in de nieuwsbrieven (schoolgebonden en bovenschools) steeds meer en vaker aandacht besteed aan onderzoek en nieuwe onderzoeksinstrumenten voor docenten en teams. "Ook bezien we of we een bovenschools leerlab kunnen inrichten waarbinnen bijvoorbeeld de kennis en ervaring van een gepromoveerde collega kan worden gedeeld en tot nieuwe onderzoeksvragen kan leiden. Want het kan altijd meer en beter."

Pas wel op dat je als bestuurder niet alle scholen over één kam scheert, is haar advies. "Iedere school heeft een eigen

**'Waarom doen we dit niet al veel langer en intensiever?'**



ontwikkelperspectief, stemt haar eigen doelen en behoeften daarop af en volgt haar eigen methodologie. Daarin moet je als bestuurder niet sturend zijn, dat moet je vooral ondersteunen, faciliteren of mede mogelijk maken.” Wat je zeker wilt vermijden, is dat je van bovenaf omslagpunten definieert. “Zo van: ‘over tien jaar willen we daar en daar zijn’. Dat moeten schoolleiders en docenten zelf aangeven. Zij moeten een ontwikkelroute uitzetten. Wij faciliteren alleen maar en verleiden graag.”

### CULTUUR

“De crux is dat je scholen zo inricht dat ze hun vragen en problemen onderzoeksmatig kunnen behandelen”, zegt Tom Drukker. Hij is niet alleen projectleider van de onderzoeksagenda van Openbaar Onderwijs Groningen, maar ook al jarenlang leraar maatschappijleer bij het Harens Lyceum. “In het onderwijs zijn we goed in brandjes blussen. Maar af en toe moeten een school en een docententeam ook de diepte in kunnen gaan om te reflecteren op het onderwijs dat ze geven. Geef ze die ruimte, laat ze die diepte opzoeken.”

Veel hangt af van de cultuur en de structuur van de schoolorganisatie, legt Drukker uit. “Hoeveel ruimte, tijd, geld en aandacht maak je vrij voor de professionalisering van docenten? Voor veel scholen is professionalisering nog een sluitpost, terwijl ruimte voor onderzoeksmatig werken om bewuste keuzes vraagt. Ook in de cultuur. Die wordt bepaald in de interactie en daarbij hebben bestuurders een voorbeeldfunctie. Leef het onderzoeksmatig werken voor in je manier van denken, overleggen, praten en vragen stellen. ‘Hoe weten we dit? Op basis van welke inzichten



uit de wetenschap of gegevens uit de praktijk?’ Zo kom je voorbij het brandjes blussen en laat je zien wat kennisgedreven werken inhoudt.”

Drukker vertelt over het ‘didactoraat’ dat bij Openbaar Onderwijs Groningen is opgericht. Deze onderzoeksgroep houdt zich bezig met onderzoeksmatig werken op het gebied van actief leren en actieve werkvormen, onder leiding van didactor Alex van den Berg. Van daaruit heeft op het Werkman Stadslyceum een onderzoek gelopen naar het ‘presenteren van leren’. En bij het Montessori Vaklyceum heeft een groep docenten onderzocht hoe ze de montessorivisie kunnen omzetten in gepersonaliseerd leren en eigenaarschap bij leerlingen. “Daarnaast vinden er diverse onderzoeksstages vanuit de universiteiten en hogescholen plaats. We doen eigenlijk van alles op het gebied van onderzoeksmatig werken.”

### INGEBED

Een van de belangrijkste onderzoeksprojecten van Openbaar Onderwijs Groningen gaat over metacognitie bij leerlingen: de vaardigheid om regie te nemen over je eigen leer- en denkproces. Vragen als: ‘Wat is mijn taak?’ ‘Hoe kan ik deze opdracht aanpakken?’ Drukker: “Je wilt de leerling bewuster laten leren door te reflecteren op zijn leerstrategie. Daar doen we onderzoek naar.”

Een docententeam stelt vanuit bestaande theorieën ontwerpeisen op, bedenkt lessen waarin deze zijn toegepast, probeert de lessen uit en bestudeert ze samen met andere docenten. “Je vraagt leerlingen hardop te denken: hoe denken zij dit probleem of deze opgave op te lossen?” Uiteindelijk leveren dit soort onderzoeken kostbare inzichten voor het verbeteren van lessen op; inzichten die ook andere docenten kunnen gebruiken. Welke elementen

## ‘Het belangrijkste is dat je het als bestuur agendeert, mogelijk maakt en waardeert’

van methodes voor metacognitie worden door een bepaalde groep leerlingen wel of niet gebruikt? Wat werkt en wat niet? “Zo komen de resultaten van het onderzoek uiteindelijk bij het hele docententeam. Een honoursstudent van pedagogische wetenschappen onderzoekt bovendien het hele ontwikkeltraject. De conclusies delen we tijdens kenniscafés die voor alle openbare scholen toegankelijk zijn.” Als projectleider stimuleert Drukker het onderzoeksmatig werken binnen de scholen. Tegelijkertijd vormt hij een schakel naar het bestuur. “Ik stel groepen docenten in staat om onderzoek te doen. Daarvoor is natuurlijk facilitering nodig, maar het onderzoek moet ook worden ingebed in de organisatie. Dat doe ik samen met de manager Onderwijs en Kwaliteit, die in de lijn opereert.”

### GLUREN

Kennis delen is volgens Annet Kil van de GSF een van de belangrijkste sleutels tot kennisgedreven werken. “Leer met elkaar”, zegt ze. “Zorg dat je zoveel mogelijk deelt. Alleen dan krijgt deze manier van werken echt wind onder de vleugels.”

Dat hoeft niet altijd veel te kosten en kan zelfs met heel eenvoudige projecten. “Begin bijvoorbeeld een boekclub”, suggereert Stefanie van Nes van Voortgezet Leren en de VO-raad. “Laat docenten samen praten over wetenschappelijke boeken of artikelen die ze hebben gelezen en laat ze hun ervaringen delen in je nieuwsbrief. Zo blijft iedereen op de hoogte.”

Kil heeft bij de GSF een soort drietrapsraket ingevoerd. Eerste stap: gluren bij de burens. “Ga op bezoek bij andere scholen en kijk hoe ze daar met dilemma’s en problemen omgaan of leer van hetgeen zij goed doen en waarvan jij beter kan worden.” Tweede stap: haal kennis van buiten. “Nodig deskundigen uit en laat ze praten over actuele onderzoeken, inzichten en wetenschappelijke doorbraken die aansluiten bij vragen die in de praktijk leven.” Derde stap: gebruik je eigen middelen. “Van nieuwsbrieven tot bijeenkomsten: in alles kun je een onderzoekende houding en evidence-informed aanpak laten zien.”

### LEERLING VOOROP

Uiteindelijk gaat het om de leerling, benadrukt iedereen. “Ook die wil je nieuwsgierig maken en onderzoeksmatig laten werken”, zegt Drukker. “Als je dat zelf niet doet als bestuurder, schoolleider of docent, hoe ga je het dan op de leerling overdragen? Je hebt een visie op onderzoeksmatig werken nodig en die moet je samen dragen. Hoe maken we hier een speerpunt van? Het schoolbreed invoe-

ren van methodes en tools voor onderzoek en ontwikkeling is lastig, ook al omdat het geen ‘one size fits all’ is. Elke school kiest haar eigen ontwikkelroute, passend bij de eigen context en doelgroep. Het belangrijkste is dat je dat als bestuur agendeert, mogelijk maakt en waardeert.” ‘Evidence-informed’ mag geen splijtzwaam worden. “De suggestie dat er twee opties zijn, namelijk evidence-informed en zomaar-wat-doen, is absurd,” zei onderwijskundige Jos Cöp op de recente researchED-conferentie in Nijkerk in navolging van pedagoog Gert Biesta, die kritisch tegenover evidence-informed werken staat. Stefanie van Nes is het daar volledig mee eens. “Veel bestuurders, schoolleiders en docenten denken dat ze niets aan evidence-informed werken doen, maar als je even met ze doorpraat, zie je dat ze in de praktijk van alles doen: vakliteratuur bijhouden, vragenlijsten rondsturen, studiedagen organiseren, et cetera. Vaak moet je ze ervan bewust maken dat ze al een heel eind op de goede weg zijn en kleine stapjes vooruit kunnen zetten.” Annet Kil: “Als bestuurder hoef je soms alleen maar belemmeringen weg te nemen. Daarmee zet je al hele grote stappen.”

Advertentie

 **Kanjer training**

(036) 548 94 05  
info@kanjertraining.nl  
www.kanjertraining.nl

**Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect**

- **Preventief en curatief**  
Opleiding voor individuele docenten en teams
- **Gratis volgstelsysteem**  
Positief beoordeeld door COTAN en Inspectie van het Onderwijs
- **Verbeterd welbevinden in de klas**  
Zie erkenning database NJi

Ouders, docenten en leerlingen verlangen een school die goede leerresultaten weet te behalen en staat voor het welbevinden van alle kinderen op school.



## ACHT TIPS VOOR LEIDINGGEVENDEN

- 1 **Verdiep je in onderzoeksmatig werken en professionalisering, liefst met een hele groep bestuurders en schoolleiders.**
- 2 **Zorg er met je beleid vooral voor dat de neuzen dezelfde kant op staan en dat iedereen weet waar je met onderzoeksmatig werken ongeveer naartoe wilt.**
- 3 **Stimuleer je schoolleiders om meer te doen met kennisgedreven en onderzoeksmatig werken en neem hun belemmeringen weg.**
- 4 **Neem zelf een actieve, onderzoeksmatige houding aan in je dagelijkse werk en leven. Vraag kritisch naar hoe en waarom, naar data en argumentatie. Wees een voorbeeld!**
- 5 **Vier je successen. Laat zien wat er al gebeurt op dit vlak.**
- 6 **Gebruik de bestuurlijke netwerken waar je deel van uitmaakt, op een onderzoeksmatige manier en leer van elkaar.**
- 7 **Maak actief deel uit van regionale kennisagenda's.**
- 8 **Vergeet niet de simpele maatregelen en oplossingen. Begin een boekclub, laat iedereen een wetenschappelijke studie lezen en bespreken.**

Lees meer in het katern ‘Werken aan een lerende cultuur’ van de VO-academie. Kijk op [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl).

Cognitie, sociaal-emotioneel leren en welbevinden zijn onlosmakelijk verbonden

# Hoe brengen we leerlingen tot bloei?

Onderwijs moet de ontwikkeling van het hele brein stimuleren en niet vooral de cognitieve functies. Dit is een van de kernboodschappen van het vorig jaar verschenen UNESCO-rapport 'Reimagining education'. Leren heeft altijd een sociale component, zeggen mede-opsteller Marieke Buil en schoolpsycholoog Laura Stroo. "Als je vindt dat onderwijs moet leiden tot economische groei, zijn we goed bezig. Maar niet als we willen dat mensen floreren."

Dat sociaal-emotioneel leren en welbevinden belangrijk zijn, wisten we al. Maar corona gaf het thema extra urgentie. Tegelijkertijd was corona ook een reden om juist cognitieve achterstanden aan te pakken. "En dat terwijl leerlingen het zó nodig hebben dat er op die sociale en emotionele vaardigheden wordt ingesprongen, want dat hebben ze echt gemist", zegt universitair docent en onderzoeker Marieke Buil. "De kindertijd en de adolescentie zijn zo belangrijk voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen. Die door de lockdowns gemiste schooltijd eist echt zijn tol. Dat zien leraren ook."

Marieke Buil begon net als schoolpsycholoog Laura Stroo haar loopbaan als leraar in het basisonderwijs. Hun verhalen raken elkaar op veel punten. Ook leraren zijn geraakt door de coronaperiode, zegt Laura Stroo: "Wij zijn allemaal normale mensen in een niet-normale situatie geweest. En dat doet iets met ons. Er is in coronatijd

nogal wat op docenten afgekomen. In onze begeleiding van scholen hebben we de afgelopen twee jaar goed gekeken naar: hoe zit het team er eigenlijk bij? Hoe gaan zij om met al die stressvolle situaties? Als docenten ruimte maken voor hun eigen welbevinden en daarover praten, kunnen ze dat ook beter met de leerlingen doen. Zij zijn zelf een instrument en zouden dit moeten voorleven."

### VOORBEELD

Leraren moeten het voorbeeld leren geven, benadrukt Marieke Buil ook. "In programma's voor sociaal en emotioneel leren en ontwikkeling, SEL en SEO, gaat het vaak over de leerling. Die moet van alles leren. Terwijl juist de leraar als voorbeeld heel belangrijk is. Dus in ons huidige onderzoek – in het po, maar in het vo werkt het vergelijkbaar – proberen wij om via de relatie leraar-leerling het sociaal en emotioneel leren van de leerling te stimuleren. SEL hoort niet in aparte lessen te gebeuren, zoals nu vaak het geval is, want dan ligt de focus alleen op de leerling. Daarom klopt de aanname van minister Wiersma dat interventies tegen pesten kunnen worden uitbesteed, ook niet. Nee, de leraar is degene die dit moet aanpakken en daarbij ondersteuning verdient."

### OMGAAN

Wat wordt eigenlijk bedoeld met sociaal-emotioneel leren? "Simpel gezegd: dat je leert omgaan met jezelf en anderen", zegt Marieke Buil. "Het bevat emotionele, sociale en morele componenten. Bijvoorbeeld emoties herkennen en leren hanteren (emotioneel); vriendschappen kunnen aangaan en behouden, conflicten kunnen oplossen (sociaal), en beslissingen kunnen nemen die goed zijn voor jou, de ander en de omgeving (moreel). SEL hoort bij de ontwikkeling van jongeren, dat was ook vóór corona al zo, daar kun je niet onderuit. Een jongere

**'Natuurlijk ben ik pro lezen en rekenen. Maar is dat het enige?'**



**'Bij goede lessen hoort welbevinden: verankerd in het curriculum en niet als losse interventies die je kunt afvinken'**

spendeert vijf dagen per week en zes uur per dag op school, dus school is een heel belangrijke context voor de ontwikkeling op sociaal en emotioneel gebied. Jongeren móeten functioneren in de klas, omgaan met andere jongeren, en daardoor met hun emoties. Daar moeten leerlingen en leraren mee dealen. Leren op school heeft altijd een sociale en een emotionele component. Cognitie wordt vaak gezien als iets wat losstaat van emotie, maar ons onderzoek wijst uit dat cognitief leren – zoals rekenen of taal – altijd met emoties gepaard gaat. Dat kunnen we meten in de hersenen. Daarom is het belangrijk juist ook dat sociaal en emotioneel leren te bevorderen."

### VERBINDEN

"Leren en welbevinden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden", beaamt Laura Stroo. "Als je leert, krijg je zelfvertrouwen, en als je lekker in je vel zit, kun je weer makkelijker leren, dus wij schoolpsychologen hechten belang aan beide kanten." Sociaal-emotioneel leren wordt beschouwd als een aspect van het ruimere concept welbevinden, gaat zij verder. "Welbevinden is een begrip waaronder van alles valt: gewoon lekker in je vel zitten, een positief gevoel hebben, zelfvertrouwen voelen, doorzettingsvermogen, eigenwaarde. Het gevoel dat je er toe doet, dat je steun kunt putten uit jezelf, maar ook uit je omgeving, want je klas, je vriendengroep en je ouders doen er toe. Het gaat over mentaal welbevinden, maar ook over fysieke, gedragsmatige, sociale en emotionele aspecten. Binnen die hele grote context kunnen hier of daar problemen ontstaan. Gelukkig bestaat er veel kennis over wat werkt, ook op scholen. Maar dat zijn vaak elementen zonder voldoende verbinding: losse projecten of lessen over bijvoorbeeld gedrag of stress. Voor je het weet is iedereen heel hard aan het werk met proefballonnetjes, die zonder verbinding en inbedding in een duurzame structuur weer leeglopen. Daar zitten de grootste risico's, maar ook de knoppen waaraan we nog kunnen draaien om SEL effectiever te maken."

### KWALITEIT?

Het lijkt zo logisch, die verwevenheid van cognitief leren met welbevinden en SEL. Toch is het in landelijk beleid en in sommige scholen niet vanzelfsprekend. Laura Stroo: "Heel vaak ligt het accent op het wegwerken van achterstanden op het cognitieve vlak. Kijk naar de NPO-maatregelen van het ministerie. We zitten daar met de Coalitie Welbevinden" (een samenwerkingsverband van experts en initiatieven op dit gebied, red.) "af en toe aan tafel en benadruken dan dat het één niet zonder het ander kan, het is én-én." ➤

## ‘Kinderen concurreren met elkaar, klassen concurreren met elkaar, scholen concurreren met elkaar en landen concurreren met elkaar’

Marieke Buil voegt toe: “Leraren zelf geven in groten getale aan dat zij sociaal en emotioneel leren heel belangrijk vinden. Maar wat zegt de minister? ‘Nee, we gaan focussen op taal en rekenen.’ Dat is voor mij een complete *shot in the gut*. Ik vind het echt heel erg dat de minister dat zegt.” Minister Wiersma beantwoordt een maatschappelijke roep om de basisvaardigheden te versterken en laaggeletterdheid tegen te gaan. “Maar wat zie je als kwaliteit van onderwijs? Is dat alleen maar hooggeletterdheid en hoge rekenkwaliteit? Of vinden we het ook belangrijk dat onze kinderen goed kunnen omgaan met elkaar en met conflicten, en goede beslissingen kunnen nemen? Daarover hebben wij gesprekken gehad met OCW. Natuurlijk ben ik pro lezen en rekenen. Maar is dat het enige?”

### MEER INFORMATIE

**Marieke Buil is universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam, gespecialiseerd in ontwikkelingspsychopathologie (in de context van de school: de relatie tussen leraar en leerling en leerlingen onderling), en in sociaal en emotioneel leren en hoe leraren dat kunnen stimuleren.**

**Laura Stroo is schoolpsycholoog en geeft het vak Werken aan sociaal-emotioneel leren aan de opleiding tot schoolpsychologen. Zij begeleidt scholen, samenwerkingsverbanden en besturen bij onderwijskwaliteit, met name bij ‘leren en welbevinden’.**

**De Coalitie Welbevinden en het Kennisplein Welbevinden zijn gezamenlijke initiatieven van het Nederlands Jeugdinstituut, Trimbos-instituut, Pharos, het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, de sectie schoolpsychologen van het Nederlands Instituut van Psychologen en de Gezonde School. Hun doel is de bevordering van welbevinden op scholen, naar aanleiding van de coronatijd. Kennis over welbevinden is te vinden op [onderwijskennis.nl/welbevinden-en-sociaal-emotionele-ontwikkeling](https://onderwijskennis.nl/welbevinden-en-sociaal-emotionele-ontwikkeling).**

#### ANDERE BRONNEN:

- **Reimagining Education. International Science and Evidence Based Education (ISEE) Assessment-rapport van UNESCO MGIEP. Te vinden op [mgiep.unesco.org/iseeareport](https://mgiep.unesco.org/iseeareport)**
- **Praktijkaart Welbevinden – van analyse naar interventies; Praktijkaart Duurzaam investeren in welbevinden; Praktijkaart Welbevinden en gelijke kansen: alle van Coalitie Welbevinden. Op verschillende websites te vinden, ook bij de VO-raad.**
- **[psynip.nl/themas/mentale-gezondheid-op-school](https://psynip.nl/themas/mentale-gezondheid-op-school)**

### KANSENGELIJKHEID

Het UNESCO-rapport waaraan Buil meeschreef, stelt dat onderwijsbeleid met focus op meritocratie – een samenleving waarin je met talent en inzet hogerop kunt komen – onbedoeld heeft bijgedragen aan ongelijkheid. “Dat idee van een meritocratie heeft gefaald. Voor je succes in scholing maakt het namelijk nog steeds heel veel uit waar je wieg staat. Onze conclusie is dan ook dat we goed bezig zijn vanuit het neoliberale perspectief van economische groei als belangrijkste output van onderwijs. Maar als je vindt dat onderwijs moet leiden tot welzijn en *human flourishing* – het tot bloei komen van mensen –, dan zijn we niet goed bezig. Vanuit het holistische wereldbeeld van UNESCO gaat het juist om die bloei. Essentieel daarvoor is het versterken van de verbinding tussen cognitie en sociaal-emotionele ontwikkeling in het onderwijs. Daar is een ombuiging van perspectief voor nodig. Want ja, we zijn rijker geworden, maar zijn we ook gelukkiger? Nee, want er is meer ongelijkheid ontstaan. Er is meer stress ontstaan. Een uitwas daarvan is dat kinderen van groep 6 al naar een Cito-toetstraining gaan. Groep 6! Rijke ouders kunnen zich dat veroorloven. Tegelijkertijd kunnen kinderen die Cito-trainingen doen, niet buiten voetballen met hun vriendjes. Dat is een lose-lose-situatie. Dit is niet oké, en niet zoals onderwijs bedoeld is. Leren of trainen voor de toets is geen goed onderwijs. Het leidt tot een kloof in de samenleving.”

### LEERPOTENTIEEL

Afgelopen maart klonk op een seminar aan de VU over het UNESCO-rapport kritiek op dit systeem van werken naar de toets. Marieke Buil: “We zijn nog steeds te veel summatief aan het toetsen, waarbij de toets een soort waardeoordeel over de leerling geeft. Terwijl je met formatief evalueren en echt feedback geven, veel meer recht doet aan de potentie van de leerling. Hoe kun je als leraar dat potentieel het beste stimuleren? Daarvoor is meer gepersonaliseerd onderwijs nodig, waarin leerlingen hun eigen maatstaf zijn en niet langs de lat van een gemiddelde score worden gelegd. Een systeem waarin leerlingen en scholen alleen werken voor een hoge score klopt niet: kinderen concurreren met elkaar, klassen concurreren met elkaar, scholen concurreren met elkaar en landen concurreren met elkaar! Dat vind ik een heel slecht systeem.”

### MATTHEUSEFFECT

Laura Stroo kan zich goed vinden in het betoog van Marieke Buil. “Wij hebben dit ‘mattheuseffect’ ook uit onderzoek gezien: de kwetsbaren worden kwetsbaarder en de kinderen die het goed hebben, die veel ondersteuning

## ‘Vanuit het holistische wereldbeeld van UNESCO gaat het om bloei’



Marieke Buil: ‘We zijn nog steeds te veel summatief aan het toetsen, waarbij de toets een soort waardeoordeel over de leerling geeft.’

van thuis krijgen, worden sterker. Dat willen we juist niet, laten we van iedereen hoge verwachtingen hebben! En veel meer formatief toetsen, op het proces, en vergelijken met jezelf. En ook gewoon goeie lessen blijven geven, want een goede les voor iedereen maakt ook dat leerlingen vooruitgaan, meer zelfvertrouwen opbouwen en meer groeien. Bij goede lessen hoort welbevinden, verankerd in het curriculum en niet als losse interventies die je kunt afvinken. Daar prikken leerlingen doorheen. Wat wel werkt: maatwerk voor scholen. Hoe gaan we zorgen dat deze school, met deze leerlingen en deze docenten in deze wijk duurzaam kan werken aan welbevinden? Idealiter gebeurt dat vanuit een visie op goed onderwijs, maar scholen vragen ons ook om begeleiding vanuit een praktisch probleem: docenten kunnen de werkdruk niet meer aan, wat moeten we hiermee? Of ze willen een mentorlessenserie. En dan zeggen wij dus: begin bij het team.”

### PIRAMIDE

Stroo en haar collega's werken met scholen aan meer structurele aandacht voor welbevinden. “Daar gebruiken we vaak een piramidemodel voor” (te vinden in de praktijkkaarten welbevinden, zie kader, red.) “Zo'n piramide met verschillende lagen biedt inzicht in hoe je bezig bent. De basis is het fundament onder goed onderwijs en welbevinden: sterke teams. Daarop staan lagen als ‘Wat doe je voor alle leerlingen?’ ‘Voor een groep?’ ‘Voor enkele?’ We kijken naar de verhouding tussen die lagen en naar

## ‘Een uitwas is dat kinderen van groep 6 al naar een Cito-toetstraining gaan. Groep 6!’

de doelen. Dit hebben we vanuit de Coalitie Welbevinden bijvoorbeeld gedaan bij een groot vo-schoolbestuur in Limburg, met 65 teamleiders. Maar ook veel schoolteams hebben het afgelopen jaar tijd gemaakt voor zo'n sessie. Daarbij gaat het ook altijd over: hoe is het met ons? Met onze eigen coping en *self-efficacy*? We kijken naar de balans in de piramide: versterk de basis, leg meer focus op de groep en minder op individuele begeleiding, die soms niet behapbaar is. Voor de mentor of de leraar: word geen therapeut en blij vooral goede lessen geven! Met kleine stappen kun je als school of docent al veel bereiken. Scholen die met het team aan welbevinden werken, verbeteren niet alleen de structuur, waarin welbevinden naast cognitie een plaats heeft, maar ook de cultuur: we leren hierover met elkaar en het wordt ‘normaal’.” Hoe je ook naar dit onderwerp kijkt, vanuit visie of praktijk, vanuit wetenschap of advies, vanuit hoop of wanhoop, grote lijnen of kleine stapjes – scholen kunnen het niet naast zich neerleggen, daarover zijn deze psychologen het roerend eens. <

# SAVE THE DATE

DE WEEK  
VAN DE  
STARTER



## Maandag 9 oktober tot en met vrijdag 13 oktober 2023

Maak een goede start voor de ander én jezelf binnen het vo

Neem in de Week van de Starter deel aan inspiratiedagen en/of activiteiten, zoals masterclasses en webinars. Laat startende leraren, andere schoolleiders in je school en jezelf inspireren en onderdompelen. Ontdek wat 'veerkracht', 'mission in command', 'weetnietkunde', en 'achterstevoren lopen' te maken hebben met starten en begeleiden van professionaliseren van leiderschap. Met onder andere keynotes van **Gabriël Anthonio** en **Josef Oubelkas**.

Alvast **aanmelden** voor de inspiratiedagen  
12 en/of 13 oktober 2023 in Utrecht:



## DE SCHOOLTIJD VAN

Tekst: Ilse Ariëns

### Joke van Leeuwen (70)

1964-1966 Wagening's Lyceum  
1966-1970 Koninklijk Atheneum  
Etterbeek (Brussel)  
Richting Latijn-Wiskunde

### Een opstel over de maan

#### Wat was je voor leerling?

"Ik was een creatief meisje. Thuis zat ik veel te tekenen en te schrijven. School was een andere wereld, waarin ik me niet zo gelukkig voelde. Toen mijn ouders naar Brussel verhuisden, kwam ik op een atheneum dat werd geleid door een strenge studiefprefect, die vooral bezig was met de goede naam van de school. Nederlanders stonden bekend als te vrij. Toen ik een keer mijn huiswerk niet begreep, zei de lerares: 'Als jij denkt dat je het net als alle Hollanders beter weet, ga je maar terug naar je eigen land.' Terwijl ik totaal niet voldeed aan haar clichébeeld, ik was een tamelijk verlegen grietje. Het Vlaamse onderwijs is enorm opgebloeid, maar in mijn tijd was dat nog anders. In mijn afdeling, Latijn-Wiskunde, kreeg ik geen creatieve vakken, wel technisch tekenen."

#### Wie was je favoriete docent?

"Mijn leraar Nederlands schreef onder de naam Erik van Ruysbeek mystieke gedichten. Van Eyck was zijn echte naam. In alles straalde hij uit dat hij niet wilde horen bij het strenge systeem. Hij liep door de school met een kalme alsof hij door het bos wandelde. Door hem kon ik voor de eerste keer op school zijn wie ik thuis was. Dat was toen hij ons een opstel liet schrijven over de maan, waarbij we onze verbeelding mochten gebruiken. Heel bijzonder, want normaal schreven we alleen verhandelingen. Hij pikte mijn verhaal eruit en ik mocht het staande voor de klas voorlezen. Die erkenning was heel belangrijk voor me. Toen ik allang van school was, heb ik hem een brief geschreven om te laten weten wat hij voor me betekend had. Hij bedankte me en vertelde me tot mijn verrassing dat hij mijn werk steeds was blijven volgen."

#### Wat heb je op school geleerd waar je nu nog profijt van hebt?

"Doordat ik in twee landen op school heb gezeten, leerde ik dat je dingen vanuit verschillende perspectieven kunt zien. Neem de Belgische Opstand van 1830."



April is de Maand van de Filosofie. In het kader daarvan verschijnen elk jaar een filosofisch essay en een filosofisch kinderboek. Voor 2023 heeft auteur, dichter en tekenaar Joke van Leeuwen het kinderboek geschreven: 'Dát bedoel ik, zei de zalm'.  
[www.jokevanleeuwen.com](http://www.jokevanleeuwen.com)

Op de Nederlandse lagere school leerde ik dat Van Speijk een held was, omdat hij een soort zelfmoord-aanslag pleegde aan de Antwerpse Scheldeoever. Maar toen in Etterbeek diezelfde periode aan bod kwam, ging het over hoe België zich dapper bevrijd had van de Hollanders. Ik weet nog dat ik een rooie kop kreeg, alsof ik zelf schuld had. Per ongeluk kreeg ik zo een belangrijk inzicht mee voor de rest van mijn leven: alles heeft meerdere kanten."

#### Wat vind je belangrijk dat leerlingen meekrijgen?

"Goede geschiedenislessen, zodat ze begrijpen dat ons heden alles te maken heeft met het verleden. Je kunt denken: wat doen al die Marokkanen in mijn land? Daar kijk je anders tegenaan als je weet dat wij veel arbeiders naar Nederland hebben gehaald om er zelf rijker van te worden. Met kennis van geschiedenis ga je de grote lijnen zien: de propaganda van Hitler in de jaren dertig en die van Rusland nu. Dat besef is belangrijk om verstandige keuzes te kunnen maken."

## VO IN BEELD

Fotografie: Josje Deckens

Dit schooljaar maken we voor ieder nummer van VO-magazine een foto op het Rijswijks Lyceum en Van Vredenburgcollege.

### Akkoorden leren

Scheikundedocent Chato van der Zwan geeft muzieklles als onderdeel van de GPL (Gepersonaliseerd Leren) Talentlessen. Van links naar rechts: Yman, Shanaya, Merdan, Marwa, Toulay en Farayzah.



## WEDSTRIJD

Tekst: Marijke Nijboer • Fotografie: Dirk Kreijkamp



# Een feest van vakmanschap

Voor de bezoeker van Skills The Finals in de Amsterdamse Rai is het één groot feest: links zie je leerlingen tuinontwerp die een mini-tuin aanleggen, rechts teams die hun best doen op een mooie lay-out op het computerscherm, en verderop jongeren die aan een technische installatie sleutelen. Maar meedoen aan deze vakwedstrijd voor het vmbo is een ander verhaal. De teams die achter de afzettingen aan hun opdrachten werken, zijn supergeconcentreerd.

Tim Jansen en Sven Kok van het Alma College in Almelo hebben voor mobiliteit & transport vier opdrachten uit te voeren. Ze moeten het onderstel van een auto en de wielophanging controleren; een zending controleren en klaarmaken voor transport; een autoband demonteren, repareren, monteren en uitbalanceren; en een zomercheck uitvoeren op een auto. Al met al een hele klus, die ook nog eens op tijd af moet. Maar ze laten zich niet opjagen. De jongens overleggen, sleutelen, lopen rustig hun checklist langs. Al staat er veel publiek rondom hun werkruimte, ze kijken nauwelijks om zich heen. De bezoekers mogen ook absoluut niet met hen praten.

### RELAXED

“Ze gaan het vast goed doen”, zegt hun docent, Maarten Monnikhof, twee dagen tevoren. “Tim is heel handig en Sven heeft een transportachtergrond, dat helpt.” Tijdens de wedstrijd, op 23 maart, blikt hij vanachter de afzetting tevreden naar het duo in hun overalls. “Ze zijn zó relaxed; daar word ik ook rustig van. We hebben tevoren globaal te horen gekregen hoe de opdrachten eruit gingen zien en konden daardoor nog wat oefenen. Ik heb er vertrouwen in dat het goed komt.” Sven en Tim zijn het roerend eens over het leukste onderdeel: een band demonteren, plakken en weer monteren.



“Dan ben je echt aan het werk.” Het uitbalanceren van die opnieuw gemonteerde band vonden ze achteraf het pittigst. “Niet omdat dit moeilijk is, maar omdat we hier met ander materiaal werken dan we gewend zijn.” De vier uur waarbinnen ze hun vier opdrachten moesten afronden, waren geen enkel probleem. “Met de kwalificatiewedstrijden hadden we twee uur de tijd en waren we na anderhalf uur al klaar”, vertelt Sven. “Vandaag ging het ook zo; we hadden bij elke opdracht tien minuten over.” Sven vond het leuk om mee te doen. “Met de kwalificatiewedstrijden had ik er een hard hoofd in dat we gingen winnen, maar het is toch gelukt. Ik ben heel blij dat ik hier vandaag mocht meedoen. Hoe het afloopt, moeten we afwachten.” Tim: “Ik denk dat we een eerlijke kans maken.”

### JUBILEUMFEEST

Sjuul Frank en Sanne van Beers, leerlingen zorg & welzijn van het Griendencollege in Sliedrecht, moeten een jubileumfeest organiseren voor een wijkcentrum. Dat betekent: een programma bedenken en uitwerken, het bijbehorende draaiboek en een lijst van benodigdheden maken, én hapjes voor het feest bedenken en maken. In de keuken wordt bovendien gekeken of ze hygiënisch te werk gaan. Ze hebben net als Sven en Tim van tevoren in grote lijnen gehoord wat ze moeten doen. “We hebben dus op school al wat dingen bedacht”, vertellen ze. Hun lerares, Nikki Treurniet, heeft alle vertrouwen in het duo. “Ze zijn heel empathisch, kunnen zich goed inleven in zorgvragen. Allebei hebben ze de afgelopen twee jaar hard gewerkt. Daardoor hebben ze een goede basis. Dat zie je terug in de voorbereidingen voor Skills en voor het landelijk examen.”



**‘We laten hier zien wat we op school hebben geleerd’**

## 'Wij hebben dit jaar van de voorbereidingen een hele happening gemaakt'

Ook dit tweetal is rustig aan het werk, achter de computer en in de keuken waar ze een schotel met rauwkost en toastjes en andere hapjes bereiden. Toch was het pittig, zegt Sanne na afloop. "Het is hier zó druk, er is veel geluid en we kregen zoveel opdrachten. Dan moet je echt je best doen om het overzicht te houden." Bovendien wachtte aan het eind nog een verrassingsopdracht: er kwamen twee gasten naar het jubileumfeest op wie niet was gerekend. Sjuul: "Dus we moesten improviseren. We hebben gevraagd wat zij wilden doen, en hebben daarop ingespeeld. En we zijn rustig gebleven." Docent Treurniet: "Voor zover ik het kan beoordelen, hebben ze het goed gedaan."

### MOTIVATIE

Zowel het Almacollege als het Griendencollege doet al jaren mee aan Skills en heeft ook al eerder in de finale gestaan en soms gewonnen. Monnikhof: "Dit is een mooie manier om als school te laten zien waar je mee bezig bent. Het is voor leerlingen belangrijk dat ze meer zien dan alleen het schoolse. Dit geeft een extra motivatie om met het vak bezig te zijn." Treurniet: "We vinden dit een heel leuke ervaring voor de leerlingen. En het is meteen een goede voorbereiding op hun examen." Beide scholen hebben de Skills-wedstrijden ingebouwd in hun programma van toetsing en afsluiting. De complete voorbereiding is gewoon in schooltijd gebeurd. Sanne vertelt: "Eigenlijk komt bij deze wedstrijd veel terug van wat we de afgelopen paar jaar geleerd hebben tijdens de keuzevakken zorg en welzijn. Een draaiboek en een lijst van benodigdheden maken, inspelen op je doelgroep: dat soort dingen hebben we geleerd en moeten we hier laten zien."

### EXTERNE BEOORDELAARS

Treurniet: "Wij hebben dit jaar van de voorbereidingen een hele happening gemaakt. Bij ons doen alle profielen mee en we hebben een middag gevuld met voorronden. Dat hebben we officieel aangepakt, met externe beoordelaars. Het was ontzettend leuk." Monnikhof: "Ik stuur bij de voorbereidingen niet gericht op de opdrachten van Skills; ik vind het belangrijk om leerlingen op een brede manier voor te bereiden. Het werkt twee kanten op: je bereidt ze voor op de wedstrijd, maar de kennis die ze daar toepassen, komt zeer zeker ook terug in het examen."



Sjuul Frank (links) en Sanne van Beers van het Griendencollege in Sliedrecht.



Tim Jansen (links) en Sven Kok van het Alma College in Almelo.



## 'Je bereidt ze voor op de wedstrijd, maar de kennis komt ook terug in het examen'

'Onze' vier kandidaten hebben al concrete toekomstplannen. Sven wil straks na afronding van het vmbo naar de mbo-opleiding chauffeur wegvervoer. "Dat vind ik fantastisch. Mijn vader is ook vrachtwagenchauffeur. Ik ga heel vaak met hem mee en ik werk ook bij een groothandel met vrachtwagens." Tim wil naar de mbo-opleiding Groen, Grond en Infra. "Ik wil kraanmachinist worden." Sanne vindt het onderwijs interessant: "Ik ga straks de mbo-opleiding voor onderwijsassistent doen." En Sjuul? "Ik ga mbo verpleegkunde doen, dat lijkt me echt leuk."

### EN: HOE LIEP HET AF?

Onze twee koppels wonnen niet de eerste prijs. Sven en Tim werden zesde van de acht teams, Sanne en Sjuul vijfde. "Ik ben toch blij dat ik heb meegedaan", zegt Sven. "Het was leerzaam, je leert nieuwe mensen kennen en leert samenwerken. Het is een mooie ervaring." Sjuul: "We vonden het allebei heel erg leuk en leerzaam, en we hebben genoten van alle dingen die we mochten doen." Docent Treurniet vult aan: "We hadden het supergezellig met elkaar, het was een leuke ervaring. En onze leerlingen zijn in de voorronden toch mooi regiokampioen geworden."





## 10 JAAR VO-ACADEMIE

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Ton Zonneveld



# Broedplaats voor de professionalisering van leiderschap

Tien jaar geleden begon de VO-academie als subsidieproject van het ministerie van OCW en lag de focus op de ontwikkeling van een beroepsprofiel. Nu is de academie alweer vijf jaar onderdeel van de VO-raad, is het beroepsprofiel een beroepsstandaard geworden en ligt de focus op het delen van kennis en expertise. 'Wat wij in huis hebben, mag iedereen gebruiken.'

### Janine Mommers, programma-manager VO-academie:

"Onlangs zeiden twee bestuurders tegen ons dagelijks bestuur: 'Weet je waar je trots op kunt zijn? De VO-academie'. Daar word ik blij van, niet eens door wát er wordt gezegd, maar door wie het zeggen. En dat ze dat helemaal uit zichzelf doen. Daar doen we het voor, dat schoolleiders en bestuurders ervaren dat onze activiteiten kwaliteit en meerwaarde hebben. Het begrip 'voor en door de sector' past bij ons. We zijn met een klein team bevlogen en enthousiaste mensen. Daaromheen hebben we tientallen leidinggevenden en anderen die meedenken, feedback geven en onze activiteiten mee helpen ontwikkelen. Mensen zijn ons positief gezind, ze zijn ons trouw. In gesprekken zeggen schoolleiders en bestuurders soms dat ze echt op prijs stellen wat we doen. Neem Mireille Gill'ard (zie pagina 34, red.), die al negen trajecten bij ons heeft gevolgd en vanuit haar nieuwsgierigheid wil blijven leren."

### INNOVATIEF BLIJVEN

"In 2013 begonnen we met de eerste trajecten Lead & Learn en Financieel leiderschap. Nu zijn we tien jaar verder en hebben we het afgelopen jaar 31 leertrajecten- en intervisietrajecten en maandelijkse masterclasses verzorgd. Daar namen in totaal zo'n 750 schoolleiders en bestuurders aan deel. Uit evaluaties blijkt dat zij die trajecten, maar ook onze kenniskaternen, waarderen en aanraden aan collega's. Daar zijn we als team erg trots op. Mensen van het eerste uur, zoals Wik Janssen en Hans de Wit, hebben belangrijk pioniers-

**'Ons ideaal is dat elke leidinggevende in elke fase van zijn loopbaan kan leren en ontwikkelen'**

werk verricht. Dat is door mijn voorgangster Leonie Schouten uitgebouwd. Daarbij is de kracht altijd geweest dat we de inhoud van het vak - onder andere uit de beroepsstandaard voor schoolleiders of de professionaliserings-thema's voor bestuurders - vertalen naar trajecten, publicaties en andere leervormen. Het onderwijs beweegt en het vak van leidinggevenden en bestuurders dus ook. Dat betekent dat we innovatief moeten blijven, moeten aanhaken op de actualiteiten, expertise van buiten moeten halen.

Daarnaast werken we steeds meer samen met de VO-raad, bijvoorbeeld op thema's als burgerschap, kansengelijkheid, digitalisering en beleidsrijk begroten. Het begeleiden van starters is ook zo'n onderwerp dat we samen oppakken. We maken de vertaling van beleidsinhoudelijke zaken en actualiteit naar professionalisering. Al even belangrijk is dat we wetenschappelijke inzichten over effectieve professionalisering gebruiken en beschikbaar stellen, bijvoorbeeld via ons jaarlijkse monitoringsonderzoek."

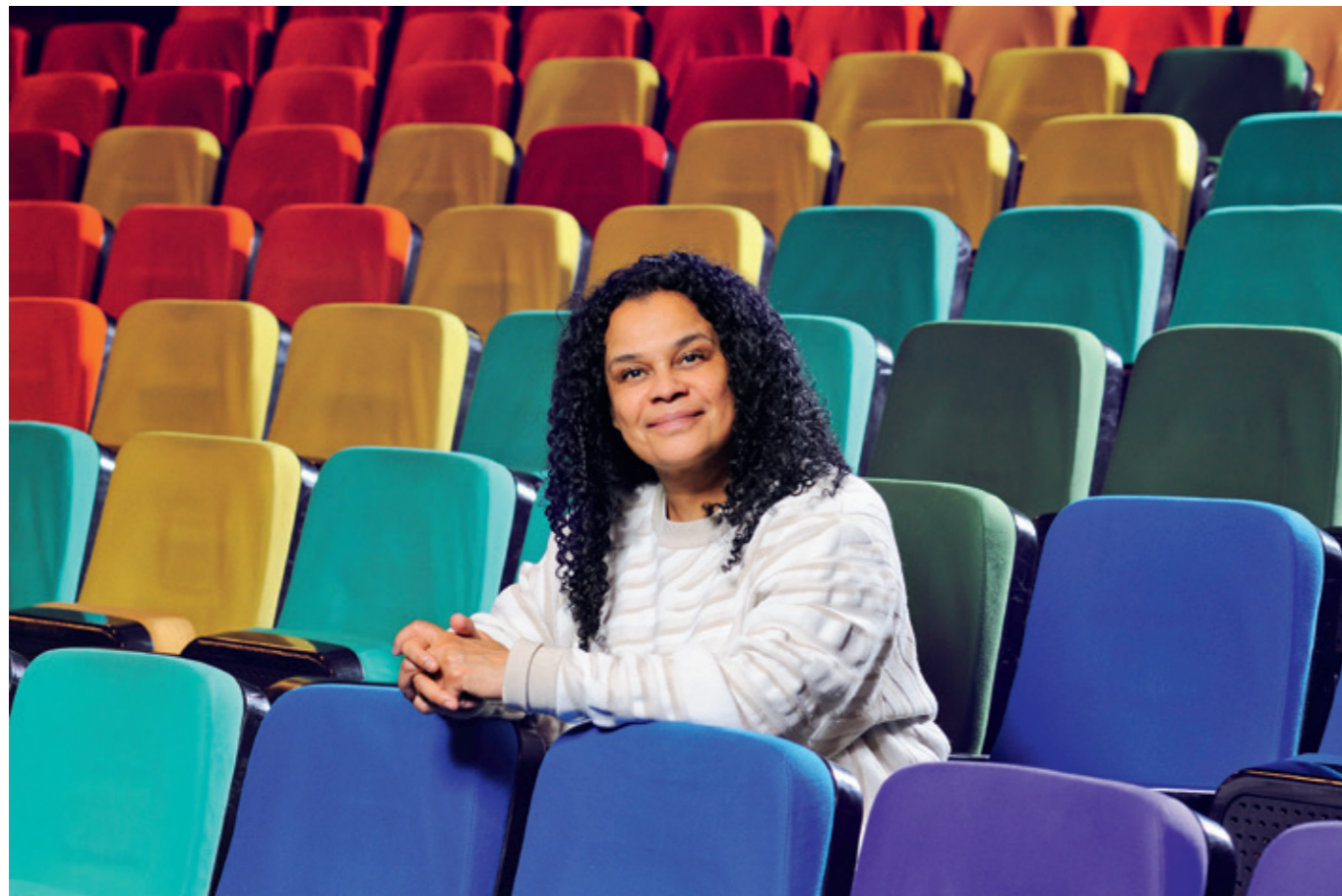
### IN VERBINDING

"Ons doel is nooit geweest om heel groot te worden. We willen juist kennis, expertise en ervaringen delen met anderen, zoals de huisacademies. Wat wij in huis hebben, mag iedereen in de sector overnemen en gebruiken. Dat geeft ons de ruimte om nieuwe dingen te ontwikkelen en innovatief te blijven. Een interessante nieuwe leervorm is bijvoorbeeld het leerlab, waarin je samen met anderen nieuwe dingen ontwikkelt die meteen bruikbaar zijn in het leiderschap. Zelf vind ik de collegiale bestuurlijke visitaties altijd een mooi voorbeeld. Ik was laatst bij zo'n visitatie. Als bestuurder krijg je feedback op je leervraag - en complimenten! - van je stakeholders, en dat wordt door een groep collega-bestuurders voor je verzameld. Dat is toch een cadeautje? Ik begrijp dat het spannend kan zijn, maar deelnemende bestuurders zoals Kees Elsinga (zie pag. 35, red.) zijn erg enthousiast. Ik zie de VO-academie als een broedplaats voor de professionalisering van leiderschap. Ons ideaal is dat elke leidinggevende in elke fase van zijn loopbaan kan blijven leren en ontwikkelen. Of je nu een docent met leidinggevende ambities bent of de bestuurder met twintig jaar ervaring: we hebben allemaal onze leervragen. De kunst is om die vragen boven water te krijgen en zo te formuleren dat je ermee aan de slag kunt.

Leren van en met elkaar is de basis. Dat is de kracht van onze trajecten, van onze VO-intervisiebegeleiding en onze VO-managementcoaching. We brengen mensen met dezelfde leiderschapsvraagstukken op veel verschillende manieren met elkaar in verbinding."



Deze foto is genomen bij Villa Jongerius, een locatie waar meerdere trajecten van de VO-academie plaats vinden.



## 'Leren vind ik enorm leuk'

**Mireille Gill'ard, teamleider bovenbouw De Theaterhavo/vwo**  
**Volgde negen trajecten, waaronder Lead & learn (2015-2016), Lerend leiderschap (2018-2019) en VO-intervisiebegeleider (nog bezig)**

"Leren heb ik altijd leuk gevonden, op de middelbare school en later toen ik scheikunde studeerde. Dat het onderwijs mijn werkveld is geworden, was geen bewuste keuze. Ik had nog een paar studiepunten nodig, en aan de universiteit kon je een cursus van een paar weken volgen waar je stageliep op een school, in mijn geval het Visser 't Hooft Lyceum in Leiden. Dat smaakte naar meer. Tegen mijn stagebegeleider heb ik gezegd: ik ga de eerstegraadsopleiding doen. Lesgeven beviel me erg goed. Kennis overbrengen past bij mij, het is mooi om te zien wat er gebeurt als iemand iets begrijpt. Dat mensen doorkrijgen hoe dingen in elkaar steken. Na een jaar of tien voor de klas te hebben gestaan, mentor te zijn geweest en andere taken te hebben verricht, ben ik doorgroeid naar het conrectorschap. Nu

ben ik teamleider op De Theaterhavo/vwo. Ik zie mezelf niet zozeer als leidinggevende; mijn drive is om dingen beter, makkelijker en mooier te maken. Het is interessant om met die kant van de school te maken te hebben: hoe een organisatie functioneert, welke groepsprocessen er spelen en hoe je die beter kunt maken. Bij de VO-academie en de VO-raad heb ik in totaal negen trajecten en opleidingen gedaan, zoals VO-managementcoach, Lead & learn en Collegiale visitaties. Nogmaals, leren vind ik enorm leuk. Ik raak enthousiast van nieuwe dingen. Eigenlijk is dat het uitgangspunt van alles wat ik doe. Natuurlijk heb ik trajecten gedaan omdat ik het nodig vond, maar het meeste is pure nieuwsgierigheid. De laatste paar jaar doe ik opleidingen als coach/practitioner en interventiebegeleider, om te leren hoe ik collega's kan ondersteunen in hun ontwikkeling. De meeste trajecten van de VO-academie hebben een hoge kwaliteit. En ik ben best kritisch. Het is nooit voorgekomen dat ik naar huis ging en dacht: dat was zonde van mijn tijd. Een mooi aspect vind ik de uitwisselingen met collega's. Het geeft mij rust om te horen dat ze dezelfde

## 'Het is nooit voorgekomen dat ik naar huis ging en dacht: dat was zonde van mijn tijd'

zaken meemaken, ook al komen ze uit een heel ander deel van het land. Ik kan ook veel leren van hoe anderen in het leven staan, hoe zij reageren in een herkenbare situatie. Tijdens de trajecten krijg je workshops en luister je naar sprekers waar je anders niet mee in aanraking was gekomen. Het geeft een brede blik, dat vind ik erg tof. Bij het traject Lerend leiderschap hadden we bijvoorbeeld een korte sessie over aikido, over in je kracht staan. Dat was *mindblowing*. Bij een studietweedaagse van onze school hebben we deze sessie ook gedaan. Je bent dan op een heel andere manier bezig als team. Door dit soort trajecten te doen, kom je in aanraking met het nieuwe. Als je altijd op je eigen school blijft, leer je niets."

## 'Het bruist als je met collega's bij elkaar komt'

**Kees Elsinga, voorzitter College van Bestuur Stichting Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio**  
**Volgde twee trajecten Collegiale Bestuurlijke Visitatie (2016 en 2021)**

"Begin jaren tachtig dacht ik dat de wetenschap mijn toekomst zou zijn. Ik studeerde geschiedenis en ik had me ingelezen op een zeer specialistisch onderwerp. Het liep anders. Je kon toen in een half jaar een eerstegraads lerarenopleiding doen. Dat heb ik gedaan en ik heb er nooit spijt van gehad. Met jonge mensen werken en tegelijk bezig zijn met je vak, is een ideale combinatie. Tien jaar heb ik voor de klas gestaan, van mavo tot en met vwo. Op een gegeven moment rol je het management in, en zo ontwikkel je je verder.

Onderwijsbestuurder is een mooi vak, je staat op het snijpunt van de school en de buitenwereld. Je bent bezig met gemeenten, bedrijven en andere organisaties, met als doel de ontwikkeling van jongeren te versterken. Dat is het mooie: de partijen bij elkaar brengen, zodat de leerling er beter van wordt. Toen ik in 2000 bestuurder werd, bestond het begrip net; 'bestuursmanager' heette het toen. Het vak moest nog worden uitgevonden. De toezichhouders begrepen niet wat het was, schoolleiders zaten er niet op te wachten. Dat betekende voor mij en voor mijn collega-bestuurders dat we zelf invulling moesten geven aan onze rol. Wat mij heel erg geholpen heeft, is dat we dat samen hebben gedaan. Door intervisie, door elkaar casussen voor te leggen: hoe ga je om met je directieuren, hoe werk je samen met de MR? Die kritische gesprekken waren enorm waardevol. En dat is dat netwerk voor mij nog steeds. We zoeken elkaar nog altijd op. Het netwerk heeft ook aan de wieg gestaan van de VO-raad; we zeiden tegen elkaar: 'laten we zorgen voor een volwassen sectororganisatie'. De VO-academie is erg belangrijk voor de sectorontwikkeling. Toen we het er tien jaar geleden over hadden, was er enige terughoudendheid - ik zat toen in de ledenadviesraad. 'Betekent een academie dat we cursussen gaan geven, is dat de taak van de VO-raad?' Dat was een veelgehoord geluid. Het is goed dat we hebben doorgezet; de VO-academie heeft zich mooi ontwikkeld. Kijk, we zijn een sectororganisatie voor en door scholen. Met de academie kunnen we schoolleiders en bestuurders uitdagen zich te ontwikkelen. En zij kunnen elkaar ontmoeten, kennis delen, dilemma's voorleggen. Natuurlijk is het goed om een cursus te doen of een boek te lezen, maar het meeste leer je samen met je collega's. En dat is waar de VO-academie voor zorgt, daardoor heeft ze een enorme toegevoegde waarde. Ik heb zelf twee keer Collegiale Bestuurlijke Visitaties gedaan, een fenomeen dat zich sinds 2015 heeft ontwikkeld. Ik leer er elke keer weer van. Niet alleen als ik zelf een visitatie onderga, ook als een collega visiteert. Vorige week ben ik bij een scholengemeenschap geweest met dezelfde besturingsfilosofie als wij. Ze hebben vergelijkbare vraagstukken en geven daar hun eigen invulling aan. Daar leer ik heel veel van. Blijf investeren in netwerkontwikkeling, is mijn hartenkreet, omdat bestuurders en schoolleiders daar het meeste baat bij hebben. Het gaat echt bruisen als je met collega's bij elkaar komt en vraagstukken bespreekt. En dat is wat de VO-academie ons biedt."



## 'Natuurlijk is het goed om een cursus te doen of een boek te lezen, maar het meeste leer je samen met je collega's'



# ONS NIEUWE OPLEIDINGSAANBOD STAAT ONLINE!

Onderwijsjaar 2023-2024, het lijkt nog ver weg.  
Maar het is nu tijd om je te oriënteren op onze opleidingen.

Studenten roemen NSO-CNA om de praktische insteek van iedere opleiding. Wij koppelen wetenschappelijke kennis altijd direct aan de praktijk van de schoolleider.

Je kunt je nu al inschrijven voor onze opleidingen.  
Wil je meer weten? Kom naar onze **informatiemiddagen** op **26 april, 16 mei** en **15 juni**.

Genoeg mogelijkheden dus, om te ontdekken welke opleiding bij jouw leiderschapsontwikkeling past.

Meer informatie over de informatiemiddagen en opleidingen: [nso-cna.nl](https://nso-cna.nl)



## SCHOLINGSSPECIAL



# Een compleet overzicht van het Scholingsaanbod

## Leer, lach en ontwikkel

Professionalisering en ontwikkeling zijn essentieel voor schoolleiders en bestuurders om een effectieve en succesvolle schoolgemeenschap te creëren. Door voortdurend te leren en jezelf te ontwikkelen, kun je je aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Je begrijpt de behoeften van de leerlingen en het personeel én weet hier goed op in te springen.



### Geactualiseerde Opleidingscatalogus VO

Eind 2022 zijn de VO-raad en oo.nl een samenwerking aangegaan om continu actueel scholingsaanbod te kunnen bieden dat aansluit bij de leiderschapspraktijken van schoolleiders en de professionaliseringsthema's van bestuurders. Het aanbod uit de Opleidingscatalogus VO is daarom geactualiseerd en op oo.nl geplaatst.

### In deze Scholingsspecial

De Scholingsspecial is een interessante bron van informatie met inhoudelijke artikelen over ontwikkeling en leiderschap, tips en profielen van opleiders. Dit kan jou inspireren en nieuwe ideeën geven voor de ontwikkeling van jouw school en jezelf als schoolleider of bestuurder.

### Aanbod op oo.nl

- 1.500 scholingsactiviteiten voor leidinggevendenden in het VO
- 300 opleidingen over leiderschap
- 3.000 trainingen, cursussen en opleidingen voor lesgevend en ondersteunend personeel in het VO
- 1.000 boeken voor onderwijsprofessionals in het VO

### Bekijk het aanbod van de Opleidingscatalogus VO



## Aeres Hogeschool Wageningen Vergroot de leerkracht van medewerkers

Op zoek naar goede docentopleidingen met een tweedegraads bevoegdheid in het vmbo? Aeres Hogeschool Wageningen leidt beroepsgerichte docenten op en biedt verkorte en versnelde programma's.

Scan de QR-code voor meer informatie.



## NHL Stenden Jezelf professionaliseren in het onderwijs?

Kies voor een bijscholingscursus, schoolleiders-opleiding of een van de vele masteropleidingen. Maak gebruik van de lerarenbeurs en studeer gratis\*.

\*Voorwaarden op duo.nl

Scan de QR-code voor het complete aanbod.



## Alliantie voor Werkend Onderwijs Zij-instromers succesvol inzetten?

Wij verzamelden 8 inspirerende situaties uit de praktijk waarin is gebleken hoe zij-instromers op een duurzame manier in de aanpak tegen de lerarentekorten zijn ingezet. Lees de 8 praktijksituaties gratis.

Scan de QR-code.



## NSO-CNA De schoolleider doet ertoe!

NSO-CNA verzorgt opleidingen voor schoolleiders en leidinggevendenden in het onderwijs, waarin zij krachtig leiderschap ontwikkelen en bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs.

Kijk op nso-cna.nl voor ons opleidingsaanbod of scan de QR-code.



## Schooldebatteren.nl Concreet invulling geven aan burgerschapsonderwijs?

Stichting Nederlands Debat Instituut organiseert debatactiviteiten voor alle onderwijsniveaus. Maak maatschappelijke thema's bespreekbaar en versterk taalvaardigheid. Ontzorg uw docenten én geef invulling aan burgerschapsonderwijs.

Scan de QR-code voor meer informatie.



## New Heroes Opleidingen Versterk je softskills

Bij New Heroes Opleidingen vind je online vaardigheidstrainingen die écht impact maken. Makkelijk toegankelijk en erg effectief. Investeer in jezelf, óók (of juist) als de werkdruk hoog is. Start vandaag nog.

Scan de QR-code voor het complete aanbod.



## Marinka Kuijpers: 'Eenmalige keuze voor beroep is niet meer genoeg'

Schoolleiders moeten meer aandacht besteden aan loopbaanontwikkeling om werkgeluk en duurzame inzetbaarheid te vergroten, vindt bijzonder hoogleraar Leeromgeving en Leerloopbanen Marinka Kuijpers. In veel bedrijven staat loopbaanontwikkeling hoog op de agenda, maar in het onderwijs is hier vaak weinig oog voor.



Volgens Kuijpers is de verbinding tussen persoonlijke doelen van medewerkers en organisatiedoelen nog te vaak afwezig. Er wordt vaak bijscholing of een opleiding gevolgd uit eigen interesse of omdat de organisatie dat van hen vraagt, zonder dat er wordt gekeken naar hoe de verworven kennis en vaardigheden kunnen worden toegepast binnen de school.

Kuijpers benadrukt dat het erkennen van de ontwikkeling van individuele medewerkers juist zorgt voor verbondenheid en werkgeluk, en niet voor vertrek. Ze wijst erop dat de arbeidsmarkt en samenleving veranderen en dat een eenmalige keuze voor een beroep niet meer voldoende is. Loopbaanontwikkeling is daarom essentieel, zowel voor docenten als voor schoolleiders.

Door als schoolleiders zelf te werken aan je persoonlijke ontwikkeling en groei breng je het onderwerp op gang en stimuleer je een leercultuur binnen je school. Reflecteer op je eigen doelen, kwaliteiten en motieven. Hoe kun je die verbinden met de persoonlijke doelen van je medewerkers en de visie van de school? **Lees hier het artikel!**



**Globi**

Trainingen op het gebied van cultuur, diversiteit, inclusie en wereldburgerschap.

**KVLO**

Hét kenniscentrum op het gebied van bewegen en sport in en rondom de school. We helpen professionals kinderen goed te leren bewegen en leggen zo de basis voor een actieve leefstijl, voor nu en later!

**Malmberg**

Onderwijs zit in ons DNA. Het is uitdagend en - net als wij - altijd in ontwikkeling. We zien het als onze taak leraren te ondersteunen zodat zij het beste onderwijs kunnen geven. En leerlingen het beste uit zichzelf halen.

**VO-academie**

Leidinggeven is verbinden, samenwerken en besluiten nemen, maar ook kritisch naar jezelf kijken en jezelf ontwikkelen. Leidinggeven is blijven leren, voor een beginnend team-leider én een ervaren bestuurder.

**September**

Ontwikkelen op een manier die bij jullie past. Met onze praktijkgerichte cursussen en plezierige leervormen creëren we Groeigeluk. Voor iedereen.

**Ten Brink**

Door onze jarenlange educatieve communicatie zijn we uitgegroeid tot een specialist van formaat. Wij staan garant voor de verrijking van je vakgebied.

**Stichting Nationale Onderwijsweek**

In het onderwijs gebeuren prachtige dingen met krachtige uitwerkingen. Zij verdienen een terugkerend podium. Wij schenken daarom ieder jaar aandacht aan het onderwijs en haar professionals.

**VOS/ABB**

Wij staan voor goed en waardevol onderwijs voor iedereen in onze samenleving. In de school maken we ons sterk om de kernwaarden Gelijkheid, Vrijheid en Ontmoeting betekenis en inhoud te geven.

**Augeo Academy BV**

Veel onderwijsprofessionals zijn onzeker over signalen van kindermishandeling. Leer hoe je signalen herkent, wat je vervolgens kan doen en hoe je praat met ouders zonder ze te beschuldigen.

**AOb**

In elke school spelen bijzondere zaken, Daarom biedt de AOb ondersteuning en zekerheid. Trainingen, advies, servicepakketten en praktische handvatten. Sta sterker in de medezeggenschapsraad.

**Vereniging van Leraren in Levende Talen**

De meeste dynamische en gerenommeerde vakvereniging voor alle taalleraren in Nederland. Levende Talen zet zich in voor de bevordering en de ontwikkeling van het talenonderwijs.

**Wolters Kluwer**

Toonaangevende studietitels voor HBO en WO, op juridisch, fiscaal en financieel gebied. Titels van hoog niveau, geschreven door topauteurs uit zowel de praktijk als de hogere onderwijsinstellingen zelf.

**C&Explore**

Speels leren typen of schrijven op maat voor élk kind. C&Explore staat voor inclusief en kwaliteitsvol onderwijs. Onze leermethodes zijn ontwikkeld in samenwerking met therapeuten.

**Klik Onderwijs**

Wat is jouw doel vandaag? Klik support het PO, VO en MBO om (leer)doelgericht te coachen, onderwijzen en organiseren.

**Centrum Pedagogisch Contact**

Bewuste persoonlijke ontwikkeling in je eigen tempo en wanneer het jou uitkomt? Bij CPC volg je online trajecten gericht op persoonlijke groei en professionele verbinding.

**CNV**

Weet je dat je het weekend te danken hebt aan de vakbond? Met onze leden willen we Nederland verder verbeteren. Ons sterk maken voor jouw belang, dat van je collega's en van werkend Nederland. Want dat is hard nodig.

**E-learning Wizard**

E-learning Wizard maakt e-learning-cursussen voor nascholing in het PO. In de Lerarenacademie kun je met een abonnement onbepert e-learning-cursussen volgen over je vak.

**Wij-leren.nl**

Wij-leren.nl biedt een uitgebreide kennisbank en een helder beschreven begrippenkader. Jouw onderwijskundige kennis blijft op peil door het volgen van wij-leren.nl.

**KIEM Institute**

Voor vitaliteit, persoonlijke ontwikkeling en leiderschap in het onderwijs en kinderopvang.

**Juf Maïke**

Leerkrachten helpen om goed onderwijs te kunnen geven.



LEES MEER OVER DEZE SCHOLINGSAANBIEDERS IN ONZE ONLINE SPECIAL

**oo.nl**

Voor jouw persoonlijke ontwikkeling en werkplezier



Als onderwijsprofessional ben jij de belangrijkste schakel in de kwaliteit van het onderwijs. Daarom helpt oo.nl jou bij het vinden van trainingen, cursussen en boeken die passen bij jouw persoonlijke ontwikkeling en werkplezier.



**Docenten kritisch over de aandacht van de schoolleiding voor hun ontwikkeling**

Slechts een kwart van de docenten vindt dat de schoolleiding een duidelijke visie heeft op de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers, blijkt uit onderzoek van DUO Onderwijsonderzoek & oo.nl. Download hier het hele onderzoek.



# Is er wel een lerarentekort of creëren we het?

De lerarentekorten in Nederland lopen op. Het kan niet anders dan dat het gebrek aan mensen ten koste van de kwaliteit van ons onderwijs gaat. Tijd voor actie, zou je zeggen. Maar hoe pakken we dit probleem aan? We vroegen het aan Jaap van Voorst, Ad van Andel en Cor de Raadt, verbonden aan de **Alliantie voor Werkend Onderwijs**.

## Waarom is de Alliantie voor Werkend Onderwijs in het leven geroepen?

**Jaap:** 'Het lerarentekort heeft grote maatschappelijke impact. Het werkt ontwrichtend. Dat is in mijn ogen onacceptabel. Het lijkt soms ook dat de echte wil om dit probleem op te lossen ontbreekt. Ook de regelingen om naar het onderwijs over te stappen zijn veel te ingewikkeld. Wie gaat er nu meer dan 2.000 euro investeren om uit te vinden of hij/zij geschikt is voor een zij-instroomopleiding? Om daar verandering in te brengen, zijn we gestart met de Alliantie voor Werkend Onderwijs.'

## Wat is volgens jullie de reden dat er zulke grote tekorten zijn?

**Cor:** 'Zoals veel publieke sectoren kampt ook de onderwijssector met vergrijzing, en het beroep wordt niet altijd als aantrekkelijk ervaren. Dat is een deel van het verhaal. De sector laat ook kansen liggen. Er moet nagedacht worden over de vraag of we het onderwijs niet anders moeten organiseren: minder gericht op de standaardfunctie en meer focus op een aanpak waarbij het team centraal staat en gekoerst wordt op differentiatie van functies. In plaats van alleen maar de groepsleerkracht zijn, werken in de richting van een team van specialisten en generalisten. Dat maakt het beroep voor potentiële toetreders aantrekkelijker. Er is een groep mensen die vanuit andere sectoren de overstap wil maken naar de onderwijssector. De drempel voor die overstap wordt veel groter gemaakt dan nodig. De belemmeringen die ze tegenkomen, zoals assessments en de inflexibiliteit van opleidingsprogramma's, zorgen ervoor dat ze al afhaken voor ze beginnen.'

**Ad:** 'Het onderwijs helpt zelf niet altijd mee. Zittende docenten vertonen wantrouwen ten opzichte van capabele zij-instromers. Immers, zij hebben niet de opleiding gedaan zoals zijzelf en dan kan het toch niet goed zijn. Mijn oproep is: sta open voor ervaring die is opgedaan buiten het onderwijs en laat die binnen. Een ieder zal merken hoe verrijkend dit voor de onderwijssector is.'

## Hoe ziet ons onderwijs er over vijf jaar uit als er niks verandert?

**Jaap:** 'Vanuit CAOP kennen we de prognoses tot en met het jaar 2029. Daaruit blijkt dat de tekorten alleen maar verder oplopen als we er niet in slagen meer zij-instromers naar het onderwijs te trekken. Gelukkig zijn er steeds meer scholen die zich dit realiseren en beleid ontwikkelen om meer zij-instromers te werven.'



## Wat hebben scholen nodig om de tekorten in te vullen?

**Cor:** 'Ik zou als school de rode loper leggen voor gemotiveerde mensen. Dat betekent een aantrekkelijke en gevarieerde werkplek. Dat betekent ook dat we in de keten van werving, selectie, opleiding en begeleiding drempels moeten slechten, bijvoorbeeld door anders om te gaan met assessments, opleidingen te flexibiliseren en begeleiding goed te regelen. Dat doen we met de Alliantie.'

**Jaap:** 'We hebben deze vraag voorgelegd aan het werkveld. De antwoorden zijn eigenlijk best simpel: begeleid kandidaten in het geschiktheidsonderzoek, zorg dat dit onderzoek maximaal een maand duurt, neem elders verworven competenties serieus, realiseer dat zij-instromers iedere maand met de opleiding kunnen beginnen én zorg voor intensieve, persoonlijke begeleiding. Dit hebben we in onze opleiding verwerkt. Wij redeneren vanuit wat de zij-instromer nodig heeft om zich te kwalificeren als docent. Daarbij werken we veel samen met experts op het terrein van de zij-instroom, zoals de Buitenboordmotor, Arend Jan Zwarteveen, bekend van de training *Zin in lesgeven*, en het CAOP. Dat maakt onze aanpak uniek.'



Scan de QR-code voor meer informatie.



comeet

PROFESSIONALISERING  
FINANCIËEL  
MANAGEMENT  
PO/VO/BVE  
2023-2024

'Leergang  
Onderwijsfinanciën'  
is als formeel aanbod  
opgenomen in het  
Schoolleidersregister PO

Onderwijsvernieuwing, horizontale en verticale verantwoording en nieuwe subsidiestromen stellen aanvullende eisen aan schoolleiders. Om bestuurders, schoolleiding en beleidsmedewerkers een handreiking te geven bij het vormgeven van het financieel beleid organiseert Comeet de leergang onderwijsfinanciën.

### Module 1: Elementaire financiële kennis

2023 dinsdag 7 en woensdag 8 november BCN Utrecht CS  
2023 donderdag 23 en vrijdag 24 november Grand Hotel Wientjes Zwolle  
2024 dinsdag 23 en woensdag 24 januari BCN Eindhoven

### Module 2: Verbreding financiële kennis

2023 dinsdag 28 november en woensdag 29 november BCN Utrecht CS  
2024 donderdag 18 en vrijdag 19 januari Grand Hotel Wientjes Zwolle  
2024 donderdag 14 en vrijdag 15 maart BCN Eindhoven

### Module 3: Verdiepingscursus financiële kennis

2024 donderdag 25 en vrijdag 26 januari BCN Utrecht CS  
2024 dinsdag 12 en woensdag 13 maart Grand Hotel Wientjes Zwolle  
2024 donderdag 4 en vrijdag 5 april BCN Eindhoven

### Module 4: Analyse financiële documenten eigen onderwijsorganisatie

2023 donderdag 21 en vrijdag 22 september BCN Eindhoven  
2024 dinsdag 19 en woensdag 20 maart BCN Utrecht CS  
2024 donderdag 11 en vrijdag 12 april Grand Hotel Wientjes Zwolle  
2024 donderdag 19 en vrijdag 20 september BCN Eindhoven

### Leergang Onderwijsfinanciën voor (g)mr leden

Module 1 2023 MR 1: donderdag 16 en vrijdag 17 november BCN Utrecht CS  
Module 2 2024 MR 2: dinsdag 30 januari en woensdag 31 januari BCN Utrecht CS

De kosten van deelname aan deze tweedaagse modules zijn per module € 710 (module 4: € 735) inclusief lesmaterialen, koffie/thee en lunch. Alle bedragen zijn exclusief btw.

Voor nadere informatie over deze cursussen verwijzen wij u naar onze website: [www.comeet.nl](http://www.comeet.nl)

**Direct inschrijven:** op [www.comeet.nl](http://www.comeet.nl) of stuur een e-mail naar [secretariaat@comeet.nl](mailto:secretariaat@comeet.nl) of telefonisch via 010-2424200

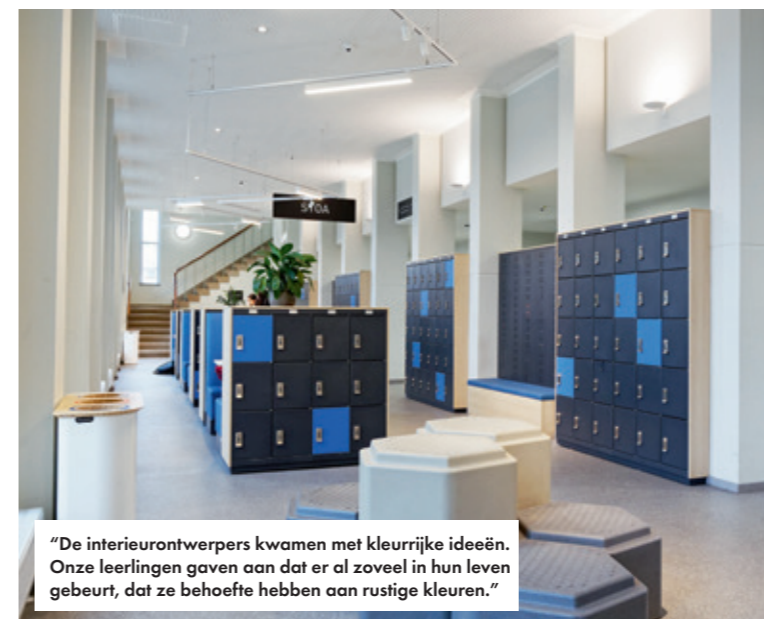
Financieel  
beleidsplan

Schoolbestuur ABC

## HET GEBOUW

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Dirk Kreijkamp

Heeft u ook een bijzonder gebouw, laat het ons weten: [redactie@vo-raad.nl](mailto:redactie@vo-raad.nl)



“De interieurontwerpers kwamen met kleurrijke ideeën. Onze leerlingen gaven aan dat er al zoveel in hun leven gebeurt, dat ze behoefte hebben aan rustige kleuren.”



“Veel leerlingen hebben thuis geen werkplek. Daarom hebben we door het gebouw heen ‘stoa’s’ ingericht waar ze rustig hun huiswerk kunnen maken.”

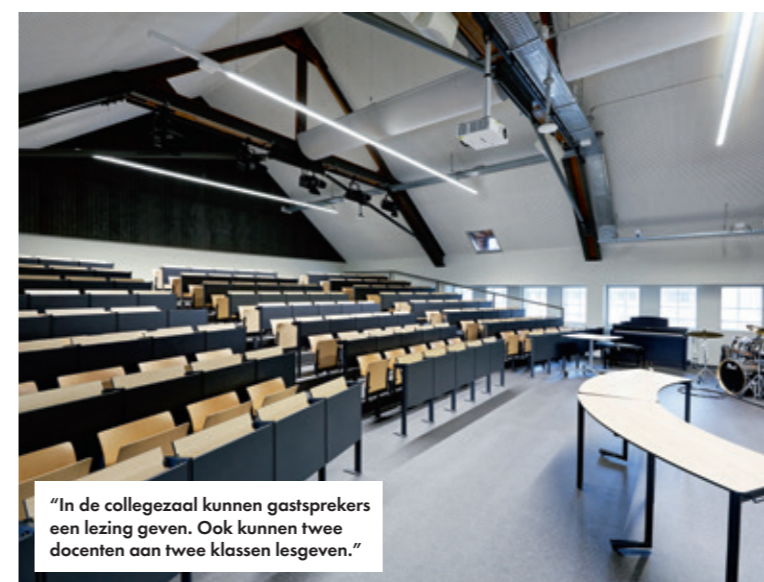


### IN HET KORT:

**School:** Zuider Gymnasium **Plaats:** Rotterdam  
**Aantal leerlingen:** 700 **Architect:** Ad van der Steur (gemeente-architect) **Architect verbouwing:** Molenaar & Co Architecten **Bouwjaar:** 1939 (verbouwing 2022)  
**Bijzonderheden:** de school zit in het voormalige gebouw van het Zuiderziekenhuis.



“Een van de mooiste plekken is de poort waar je binnen komt. Een ambulance herinnert aan het ziekenhuis.”



“In de collegezaal kunnen gastsprekers een lezing geven. Ook kunnen twee docenten aan twee klassen lesgeven.”

## Maatwerk in het schoolgebouw

Connector Chris van den Berg: “Wij zijn ontstaan uit het Christelijk Lyceum Johannes Calvijn, dat in 1929 is opgericht. In 1949 is de gymnasiumafdeling toegevoegd. In 2012 zijn we met een kernteam begonnen met andere manier van werken, gericht op hoogbegaafden. Onze filosofie was en is: als het goed is voor hb-leerlingen, is het ook goed voor andere leerlingen. Ons uitgangspunt is maatwerk. Goed kijken naar leerlingen: wat hebben ze nodig? Waarmee kunnen we ze helpen ontwikkelen? Er is bij ons heel veel mogelijk: versnellen, extra vakken, stages, et cetera.

In 2015 kwamen we in beeld bij de gemeente Rotterdam. Die wilde een zelfstandig gymnasium op Zuid, als onderdeel van de ‘Schuif op Zuid’: een aanpassing van het onderwijs in dit deel van de stad om leerlingen betere spreiding, meer keuzemogelijkheden, betere aansluiting en betere doorstroming te bieden. Vanwege het imago van Zuid gingen veel leerlingen in Noord naar een gymnasium. Dat bracht veel reizen met zich mee. De gemeente, burgemeester Aboutaleb voorop, vond dat dit anders moest. In 2018 is besloten dat wij zelfstandig zouden worden en in een deel van het ziekenhuisgebouw zouden trekken, het oude zusterverblijf. In de andere delen komen appartementen en studentenwoningen.

Het was een intensieve en lange verbouwing, die geweldig is uitgevoerd door bouwbedrijf BURGY, in opdracht van de eigenaar van het gebouw. Dat is BOEi: een non-profitorganisatie voor het restaureren en herbestemmen van cultureel erfgoed. De verbouwing was de moeite meer dan waard; we kunnen bijvoorbeeld veel makkelijker differentiëren in de klas. Ik geef zelf Duits en ik kan nu in de klas een groepje lesgeven, terwijl de rest op de gang met oortjes luistervaardigheid doet. Kinderen die mijn vak versnellen, kunnen in hun tussenuur bij mij in de les komen.

In de lokalen hangt opnameapparatuur met een camera en microfoon die de docent volgen. Je doet dus gewoon je les en leerlingen kunnen online meekijken. Dit is bijvoorbeeld fijn voor de groep die lessen overslaat, want zij kunnen die terugkijken. De groep die meer moeite heeft met de stof, bekijkt de lessen nog een keer. Wat stel je beschikbaar aan de leerlingen en wat niet? Dat is voor ons een morele afweging. Het is mooi om hierover met collega’s het gesprek te voeren.

Het gebouw is een monument, dus je kunt niet zomaar alles doen. De ramen zijn enkelglas, daar mochten we niets aan veranderen. Daarom hebben we voorzietramen. Dat heeft twee voordelen: de lucht tussen de twee ramen is super isolerend, en er ontstaan mini-vitrines waar je dingen neer kunt zetten. Omdat de verbouwing in coronatijd plaatsvond, hebben we heel goed gelet op het luchtbehandelingssysteem. We konden meteen mee met de nieuwe standaarden. Ook zijn oude onderdelen van het gebouw op andere plekken gebruikt, om minder materiaal verloren te laten gaan.”

# Rijke toolkit bij ongewenst gedrag

Eén derde van alle werkende Nederlanders ervaart regelmatig ongewenst gedrag. Dat loopt uiteen van hoge taakeisen en te weinig autonomie, via ongewenst gedrag van externen zoals ouders, tot ongewenst gedrag van leidinggevend en/of collega's. We denken dan al gauw aan pesten, agressie, discriminatie en (seksueel) intimiderend gedrag. Maar in de meeste gevallen is ongewenst gedrag onzichtbaar. Er wordt geroddeld, er worden mensen genegeerd of lastige ervaringen verzwegen. Dan wordt gedrag diffuus, en liggen ervaringen en interpretaties vaak lijnrecht tegenover elkaar.

'Het waait niet vanzelf over' is geschreven voor iedereen die betrokken is bij de dagelijkse leiding van een organisatie, zoals teamleiders, afdelingscoördinatoren en locatieleiders. Leidinggevend die dicht bij de werkvloer staan en direct invloed kunnen uitoefenen op het welbevinden van hun mensen. Want dat is in het geding als er sprake is van ongewenst gedrag.

In haar boek beschrijft Van Schaik zo'n beetje alles waarmee je als leidinggevende te maken krijgt indien een medewerker melding maakt van ongewenst gedrag. Wettelijke kaders bijvoorbeeld, het ongewenste gedrag zelf, wat zulk gedrag triggert, en hoe je het kunt herkennen. Maar het belangrijkste is toch wel de toolbox die in deel 4 van het boek wordt aangeboden: over ongewenste

omgangsvormen en diverse interventie- en gesprekstechnieken die je daartegen als leidinggevende kunt inzetten. De auteur waarschuwt wel dat het gebruik van dit instrumentarium maatwerk is. Iedere werkomgeving is immers anders; van omgaan met ongewenst gedrag bestaat geen blauwdruk.

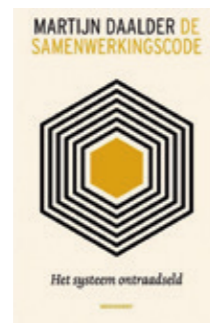
Effectief omgaan met meldingen van ongewenst gedrag doet niet alleen een beroep op je leidinggevende (gespreks)vaardigheden, maar ook op je eigen normen. Wat beschouw je zelf als 'normaal' gedrag van medewerkers en leidinggevend? Dat lijkt ook de auteur beseft te hebben, getuige de spiegel die zij de lezers in het derde deel voorhoudt. Ze nodigt leidinggevend uit zich af te vragen hoeveel vertrouwen hun medewerkers in hen hebben, hoe hun machtsprofiel eruitziet en hoe zij zelf hun doel, focus en taken bij sociale veiligheid zien. Halverwege het boek is als 'plaatje bij Van Schaik's praatje' een interview opgenomen met Jopie Nooren, voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool van Amsterdam. Nooren vertelt hoe de HvA op zoek is naar een antwoord op de vraag: hoe vormen we een gemeenschap waar iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt? Tot slot zijn achter in het boek vier checklists opgenomen om op verschillende niveaus signalen van ongewenst gedrag op te kunnen pikken.



**Natasja van Schaik**  
Het waait niet vanzelf over  
Handvatten voor  
daadkrachtig leidinggeven  
bij ongewenst gedrag  
ISBN 978 90 244 5079 4

## Partnership

Het boek van Martijn Daalder gaat over samenwerking als een systeem van regels. Het biedt een referentiekader voor samenwerkingsverbanden: een idioom en typologie die de verschillende samenwerkingspatronen tussen organisaties beschrijven, verklaren en normeren. Daalder staat uitgebreid stil bij diverse vormen van partnership, bespreekt voors en tegens en bouwt zo stap voor stap aan de 'samenwerkingscode'. Die code kan belangrijke vragen helpen beantwoorden, zoals: welk type samenwerkingsverband past in welke situatie het best, hoe moet de samenwerking worden ingericht en hoe kunnen we bestaande samenwerkingsverbanden verbeteren?



**Martijn Daalder**  
De samenwerkingscode  
Het systeem ontraadseld  
ISBN 978 94 904 6396 0

## Collectief wijs

Leiders, teams en organisaties kampen met veranderingen die zich in hoog tempo en hoge intensiteit voltrekken. Om hiervan te kunnen profiteren, moeten zij het vermogen ontwikkelen om een omgeving te creëren waarin disfunctionele conflicten worden geminimaliseerd en een gezonde uitwisseling van ideeën en oplossingen wordt bevorderd. De auteurs noemen dit 'Systeem Geïnspireerd Leiderschap'. In hun boek presenteren zij hiervoor de theoretische concepten, methodologieën en veldtoepassingen.



**Frank uit de Weerd en Marita Fridijon**  
Systeem Geïnspireerd Leiderschap  
Hoe je collectieve wijsheid kunt aanboren om in te spelen op veranderingen, wendbaarheid te vergroten en samenwerking te bevorderen  
ISBN 978 94 627 2349 8

## Power

De auteur van dit boek reikt beproefde tools aan voor het tegengaan van pessimisme en het versterken van optimisme op de werkvloer. In het eerste deel beschrijft zij wat optimisme is, hoe het werkt en wat het kan opleveren, maar ook wat veelvoorkomende valkuilen zijn. In het tweede deel laat zij aan de hand van het POWER-model zien hoe je anderen of jezelf met behoud van vertrouwen en motivatie door trajecten van groei, ontwikkeling of verandering heen kunt helpen.



**Juul van den Boomen**  
Optimisme aan het werk  
Optimaliseer prestaties en  
werkgelek met de power  
van optimisme  
ISBN 978 90 244 5053 4

## Dialogoog

In 2018 kwam 'zijn als leider' uit, waarin Wassink essenties van het leider-zijn beschreef. 'Leider zijn in dialoog' is als het ware een vervolg hierop. Het bevat technieken en werkvormen om de ideeën uit het eerste boek te verbinden met de praktijk. Wat de werkvormen gemeen hebben, is de aanzet tot dialoog. In alle werkvormen zijn kernelementen van de dialoog zichtbaar: verhalen, de 'fysieke dimensie' en 'het derde punt'. De werkvormen zijn ingebed in het verhaal van Simone, een bestuurder die net begonnen is in een nieuwe baan. Haar ervaringen dienen als context waarin een bepaalde werkvorm nuttig kan zijn.



**Hartger Wassink**  
Leider zijn in dialoog  
Praktijkboek  
ISBN 978 90 788 7636 6

## 'Contact en aandacht voor elkaar'

Mijn favoriet

**Kiki Davenschot, docent wiskunde, mentor, mentorcoach en zorgcoach op Openbaar Lyceum De Amersfoortse Berg:**

"Ik heb de indruk dat scholen momenteel veel bezig zijn met het verbeteren van prestaties en cijfers. Maar het belangrijkste in het onderwijs is voor mij contact en aandacht voor elkaar. Als docent, maar ook in mijn rollen als mentor, mentorcoach en zorgcoach voor leerlingen heb ik veel aan de boeken *Pedagogische tact* en *Weten wat te doen wanneer je niet weet wat te doen*, die ik las tijdens mijn master pedagogiek. Die boeken belichten onze pedagogische rol/opdracht en de relatie tussen leraar en leerling.

Ik adviseer ze vaak aan startende docenten en mentoren bij mij op school, maar eigenlijk zijn ze geschikt voor iedereen in het onderwijs. Er staan veel herkenbare situaties in en ze bevestigen voor mij wat ik belangrijk vind: aandacht voor elkaar, betrokkenheid, vertrouwen, relatie en gelijkwaardigheid. Hoewel we deze boeken op school niet met elkaar bespreken, dragen we wel met het hele team uit dat we onze pedagogische rol heel belangrijk vinden.

Ook in het project 'Met en voor elkaar' helpen de inzichten uit deze boeken mij. Leerlingen uit de bovenbouw ondersteunen hierbij leerlingen uit de onderbouw op verschillende gebieden. We hebben junior mentoren



(kennismaking eerste klas), junior docenten (bijles), junior tutores (plannen en studievoordigheden) en junior maatjes (met wie je mooie en moeilijke dingen kunt delen). Al deze junioren worden opgeleid en ondersteund door volwassenen die workshops en intervisiebijeenkomsten organiseren. Dit project helpt ons om op school een sfeer te creëren waarin we er met en voor elkaar zijn en waarbij het heel gewoon is om hulp te vragen en te geven."



**Max van Manen**  
Weten wat te doen  
wanneer je niet weet  
wat te doen  
Pedagogische sensitiviteit in  
de omgang met kinderen  
ISBN 978 90 819 4934 7



**Luc Stevens en Geert Bors (red.)**  
Pedagogische tact  
Op het goede moment  
het juiste doen, óók in de  
ogen van de leerling  
ISBN 978 90 441 3833 7





# Deze 10 collega's veranderen van baan

→ **Claire Arts** is vanaf 1 maart tijdelijk rector van het Van Maerlantlyceum in Eindhoven (OMO). Zij gaat deze functie de komende drie jaar combineren met haar functie als rector van het Eckartcollege en Nuenens College, twee vestigingen die samen één school vormen. Van Aarts gaat in haar nieuwe functie haar ervaring in het netwerk in Brainport inzetten voor het Van Maerlantlyceum. De drie scholen kunnen zo optimaal samenwerken en gebruikmaken van elkaars kennis.

→ **Jeroen Bos** is sinds 1 maart algemeen directeur van het Maris College in Den Haag (Stichting VO Haaglanden). Bos was de afgelopen elf jaar directeur van het Rijswijks Lyceum & Van Vredenburg College.

→ **Irene Jansen** is gestart als directeur havo-vwo op het Regius College (Pontis Onderwijsgroep). Jansen werkt al dertig jaar in het primair, voortgezet en hoger onderwijs. Ze was onder meer directeur van Compas VMBO in Zaandam en teamleider op het Han Fortmann (Trinitas College) in Heerhugowaard.

→ De raad van beheer van Christelijk College de Noordgouw in Heerde heeft **Chris van der Meulen** benoemd tot rector-bestuurder per 1 augustus 2023. Van der Meulen is sinds 2015 vestigingsdirecteur van het Greijdanus in Hardenberg.

→ Ineke de Roo-Fokking, bestuurder en algemeen directeur van het dr. Aletta Jacobs College, heeft **Jetse van der Meulen** benoemd als deelschoolleider praktijk-onderwijs van het dr. Aletta Jacobs College in Hoogezand. Van der Meulen werkt momenteel als teamleider van het Dollard College in Bovenburen. Hij begon als docent lichamelijke opvoeding en algemene economie. Daarnaast heeft hij ook al eerder in het praktijkonderwijs gewerkt. Zijn benoeming gaat in op 1 mei.

→ **Maarten Passet** is de nieuwe rector van het Rijswijks Lyceum & Van Vredenburg



College (Stichting VO Haaglanden). Passet werkt al twintig jaar op de school als docent Engels. Ook was hij teamleider bovenbouw havo/vwo.

→ Vanaf 1 juni 2023 start **Jacoba Posthumus** als lid college van bestuur bij Fierder Onderwijs. Na de benoeming van Wim-Jan Renkema in februari als nieuwe voorzitter van het cvb is daarmee het college van bestuur compleet. Posthumus is momenteel vestigingsdirecteur bij de ROC Friese Poort Leeuwarden/Dokkum. Ze was daarvoor onder andere locatiedirecteur bij CSG Comenius in Leeuwarden en teamleider bij de Hanzehogeschool in Groningen. Ook werkte ze 22 jaar bij het Medisch Centrum Leeuwarden als opleider en in leidinggevende functies. Fierder Onderwijs bestaat vanaf 1 augustus 2022 en is ontstaan uit de bestuurlijke fusie tussen drie christelijke scholengemeenschappen: CSG Liudger, Docking College en Lauwers College.

→ **Sandra Saris** wordt met ingang van komend schooljaar de nieuwe rector van het Titus Brandsmalyceum (Het Hooghuis, Stichting Carmelcollege). Tom Brocks vertrekt na zeventien jaar als rector en 45 jaar bij de scholengroep. Saris is nu nog directeur van het Valuascollege in Venlo.

→ **Miel Smits** is de nieuwe sectordirecteur havo/vwo van het Udens College. Smits volgt Maurice van den Akker op, die vorig jaar afscheid nam. Smits werkte al als interim sectordirecteur op de school. Hij geeft ook leiding aan Waldorf Uden, de vrijeschoolstroom van het Udens College.

→ Het college van bestuur van SCOPE scholengroep heeft **Linda van Vliet** per 1 mei benoemd tot vestigingsdirecteur van het Ashram College Alphen aan den Rijn. Van Vliet heeft op verschillende scholen gewerkt als teamleider en connector en is momenteel interimmanager bij het Helinium in Hellevoetsluis.

## ‘Mijn ervaring in het vso is een verrijking’

**Angélique Vermeulen begint op 1 mei als nieuwe rector van het Varendonck College in Asten-Someren. Zij volgt Irma van Nieuwenhuijsen op. Vermeulen (55) is nu nog directeur van Velddijk, een school voor voortgezet speciaal onderwijs in Tegelen.**



### Waarom deze overstap?

“Ik ben ooit vanuit logistiek-commerciële functies in het bedrijfsleven heel bewust overstapt naar het onderwijs. Ik was toen leraar van het lesgeven en het contact met leerlingen meteen geweldig. Toen ik een aantal jaren geleden in het vso begon, wist ik er eigenlijk niet veel van, zoals veel mensen in het reguliere vo. Maar ik heb een fantastische tijd gehad en heb ook supervel geleerd. Die ervaring neem ik mee naar mijn nieuwe plek. Dat het Varendonck praktijkonderwijs tot en met gymnasium in huis heeft, is voor mij een pre.”

### Wat laat je achter?

“Een heel mooie school met een sterk team van fantastische collega's. Op een vso-school ben je veel meer bezig met pedagogiek dan in het reguliere onderwijs. Er is zoveel aandacht voor de ontwikkeling van leerlingen. Altijd

met een positieve blik en hoge verwachtingen. Daar zouden veel leerlingen in het reguliere onderwijs ook van profiteren. Dat ik die ervaring heb mogen opdoen, is echt een verrijking.”

### Waar ga je aan werken in je nieuwe baan?

“Ik ga met het team verder bouwen aan een positieve cultuur, waarin we samen werken aan continue verbetering. Ik hecht sterk aan de teamkracht van alle professionals in de school. Daarbij zal ik veel ruimte geven aan professionalisering, want ontwikkeling houdt wat mij betreft nooit op. Er gebeurt zoveel in de school en in de maatschappij, we moeten in beweging blijven. Denk aan alle technologische ontwikkelingen. Een ander speerpunt is dat ik de samenwerking tussen de twee locaties van het Varendonck wil versterken. Ze kunnen allebei van de ander leren. Daar zie ik kansen en mogelijkheden voor.”

Advertentie

**omix**  
Beter Onderwijs

dag- en jaarroostermaker  
maatwerkcoördinator  
adviseur  
leerlingenadministratie  
formatieplanner  
applicatiebeheerder

Hulp nodig bij de voorbereidingen voor komend schooljaar en de afronding van dit jaar?  
Onze ervaren professionals staan voor je klaar.

Neem vrijblijvend contact op met Omix via 0570 - 56 35 55

# Schoolziek?

Leden van de VO-raad kunnen met al hun vragen over onderwijs- en werkgeverszaken terecht bij de Helpdesk VO. Ditmaal: kan liegen over ziekte reden zijn voor ontslag op staande voet?

## DE CASUS

Een werknemer heeft zich ziekgemeld en zit voor langere tijd thuis. Met de bedrijfsarts en de werkgever is een re-integratieplan opgesteld, en de eerstejaarsevaluatie is geweest. De werknemer heeft fysieke beperkingen en is niet meer in staat auto te rijden en zijn arbeid te verrichten.

Een tijd later wordt de werknemer echter door een collega gespot – achter het stuur van zijn rijdende auto. De collega meldt dit bij de werkgever, die een andere collega vraagt om kort daarna eens langs het huis van de werknemer te rijden. Daar blijkt deze net aan het klussen te zijn.

Bij de werkgever groeit het vermoeden dat de werknemer over zijn beperkingen heeft gelogen. De werkgever besluit een recherchebureau in te schakelen, dat een recherche-auto met camera op pad stuurt om het gedrag van de werknemer te observeren. Dat blijft niet onopgemerkt: de vrouw van de werknemer breekt op een later moment zelfs in de auto in.

Alle gebeurtenissen samen leiden ertoe dat de werkgever de werknemer op staande voet ontslaat. Die vecht het ontslag echter aan bij de kantonrechter.

## DE WET

Een ontslag op staande voet is geregeld in art. 7:677 BW. Het houdt in dat een werkgever om een dringende reden per direct de arbeidsovereenkomst opzegt, onder vermelding van die reden. Maar wat zijn dringende redenen? Volgens art. 7:678 lid 1 BW zijn dit zodanige daden of gedragingen van de werknemer dat van de werkgever niet kan worden verwacht dat deze de arbeidsovereenkomst laat voortduren. Daarbij wegen de persoonlijke omstandigheden van de werknemer mee, zoals de leeftijd, aard en duur van het dienstverband, de wijze waarop



de werknemer gedurende het dienstverband heeft gefunctioneerd en de gevolgen die het ontslag voor de werknemer zal hebben. Een voorwaarde is dat de arbeidsovereenkomst direct opgezegd wordt. Met andere woorden: de werknemer dient meteen zijn spullen te pakken en te vertrekken. Bij deze gelegenheid moet de reden van het ontslag aan de werknemer worden meegedeeld.

## TERUG NAAR DE CASUS

In de casus van de autorijdende en klussende werknemer komt de kantonrechter tot de conclusie dat de medewerker terecht op staande voet is ontslagen. De reden is vooral dat de werknemer onjuiste en onvolledige mededelingen heeft gedaan over de ernst van zijn beperkingen en over zijn arbeids-

mogelijkheden tijdens zijn ziekte. Hij heeft gelogen en dat is zodanig ernstig dat hij hiermee de verplichting om zich als goed werknemer te gedragen, heeft geschonden. Kortom: zieke werknemers mogen gerust autorijden of klussen rond het huis, maar niet als zij bij hun werkgever hebben aangegeven dat zij juist in dit opzicht fysiek beperkt zijn en op grond hiervan hun werkzaamheden niet langer kunnen verrichten. In dat geval kunnen ze op staande voet worden ontslagen. <

## OOK EEN VRAAG?

Stel je vragen over onderwijs- en werkgeverszaken bij de Helpdesk VO, via een online formulier op [www.vo-raad.nl/helpdeskformulier](http://www.vo-raad.nl/helpdeskformulier).

Eenvoudig  
professionaliseren  
doe je met  
Noordhoff Academy



- Veel keuze uit praktijkgerichte training en e-learning
- Volg en plan de voortgang van alle medewerkers
- Personaliseer naar de visie van jouw school

## Meer weten?

Ga naar [noordhoffacademy.nl/studytube](http://noordhoffacademy.nl/studytube)



Academy

Voor de groei van jouw school

# Ze zijn niet de makkelijksten. Maar wat zijn ze leuk.

Leerlingen in het voortgezet onderwijs. Als je ze allemaal bij elkaar optelt, zijn het er bijna 1.000.000. En allemaal zijn ze anders. Sommigen zijn dwars en opstandig, anderen juist rustig en meegaand. De een is sportief of kunstzinnig, de ander vooruitstrevend of behoudend. Ze hebben een hele duidelijke mening. Of zijn daarnaar op zoek. En alles daartussenin.

Eén ding hebben ze gemeen. Ze zijn allemaal de moeite waard. En ze zitten – gelukkig niet allemaal – bij jou in de klas. Dat maakt jou onderdeel van hun leven, hun toekomst, dromen en ambities.

Ze daarin bij te staan is niet altijd even makkelijk. Tegelijkertijd is het ook een mooie en eervolle taak. Want je bent er niet alleen om ze wakker te schudden, hun nieuwsgierigheid te prikkelen en ervoor te zorgen dat ze écht iets leren, maar vooral ook om ze te helpen hun plek in deze wereld te vinden.

Blink, een van de meest oorspronkelijke educatieve uitgeverijen van Nederland, wil je hierbij helpen. Door lesmethodes te ontwikkelen die niet alleen gebaseerd zijn op de laatste wetenschappelijke inzichten, maar vooral ook op de kennis, kunde en praktijkervaring van docenten zelf. Van jou dus. Niet een keer, maar doorlopend, elk jaar opnieuw. Omdat we geloven in de kracht van co-creatie. En daarom zijn we ook de Blink Academie gestart waar je kunt deelnemen aan trainingen en events om van gedachten te wisselen met andere professionals, van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

**Meer weten? Ga naar [blink.nl/vo](http://blink.nl/vo).**



**Ontdek de wereld.**

*Blink*