



Lucelle Deneer, Leraar van het jaar 2019

'Laat vmbo-leerlingen voelen dat ze meetellen'

Het brugjaar

Van po naar vo
met een tussenstap

Boeien en binden

Hoe behouden we jonge
docenten voor het onderwijs?

De Pisa-shock

Zin en onzin van een
vergelijkende test

Twisten over waarden mag.



In de klas, de lerarenkamer en op het schoolplein zijn normen en waarden een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek. Soms opbouwend maar (te) vaak polariserend of erger nog, ontdaan van harde feiten en doorspekt met ongefundeerde beweringen.

Gedacht wordt dat het vroeger allemaal zoveel duidelijker was als het ging om normen en waarden. Maar dat is onwaar. Neem de schoolstrijd die bijna 100 jaar duurde en er zelfs toe leidde dat kinderen thuis werden gehouden. Een even complexe als fundamentele twist die het land tot op het bot verdeelde. Misleiding, manipulatie van cijfers en het demoniseren van niet-gelijkgestemden waren wapens in de felle strijd. Soms lijkt het alsof er niets is veranderd. Maar ook dat is gelukkig onwaar. Immers, de tijd dat een openbare basisschool door de wethouder ter verantwoording werd geroepen na telling van het aantal aanmeldingen op de openbare vo-school, is voorbij.

Vast staat dat het overgrote deel van het voorgezet onderwijs zich vandaag de dag primair richt op de kwaliteit van het onderwijs. En met enthousiasme nieuwe vakken, programma's en methodieken introduceert. Natuurlijk wordt de waarde van sommige vernieuwingen betwist. Essentieel is dat we ons in de discussie baseren op feiten. Fijn dat we leven in een tijd waarin we toegang hebben tot echte feiten en onze mening niet hoeven te baseren op vage aannames.

De VO Gids, onderwijst de weg. Ook over die waarde mag wat ons betreft getwist worden. Maar dan graag op basis van feiten. Bijvoorbeeld dat ruim 97% van de groep 8 leerkrachten de VO Gids bestelt voor hun 'achtste groebers', ze uitdeelt en de Gids gebruikt als lesmateriaal. Of over het feit dat door deelname aan de VO Gids effectiever en efficiënter wordt gecommuniceerd. Maar de belangrijkste (kern)waarde van de Gids is toch wel dat leerlingen zich breed kunnen oriënteren en zich niet alleen blindstaren op de school om de hoek.



INHOUD & VOORWOORD

Elkaar beter maken

Mijn middelbareschooltijd ligt al decennia achter me. Toch bewaar ik er veelal dierbare herinneringen aan. Die worden in belangrijke mate bepaald door de leraren die ik had. De namen en gezichten van de besten zal ik nooit vergeten. Ondanks alle verschillen tussen die leraren was er ten minste één overeenkomst. Ze deden hun werk grotendeels alleen. Het onderwijs heeft van oudsher iets solistisch. In mijn tijd trokken de leraren de deur van de klas dicht en gingen aan de slag.

En ook vandaag de dag is dat geen uitzondering, maar er verandert veel. Voor studenten op de lerarenopleiding is het geven van feedback de normaalste zaak van de wereld. Reflecteren op elkaars functioneren en elkaar sterker maken zie ik in steeds meer scholen als een onderdeel van de cultuur. Natuurlijk het is spannend, zeker voor professionals met een lange staat van dienst. In theorie ziet iedereen de meerwaarde. Bepalend voor het effect is vaak *le ton qui fait la musique*.

Vorig jaar besloten we als vereniging dat alle besturen meedoen aan een vorm van bestuurlijke visitatie. Om elkaar beter te maken. Ook spannend, maar intussen bewezen effectief. Elkaar aanspreken is niet altijd eenvoudig, zeker niet als het gaat om minder gemakkelijke onderwerpen. Gelukkig doen we het al steeds vaker, en mijn stelling is dat naleving van deze afspraak echt nodig is om ons als sector te versterken.

Neem bijvoorbeeld de financiële reserves in onze sector. De overgrote meerderheid van de besturen komt financieel tekort of heeft een beperkte reserve. De bovenmatige reserves komen voor rekening van een kleine minderheid van de besturen. Dat helpt niet in de belangenbehartiging. We moeten elkaar daar op aanspreken. Ik heb er goede ervaringen mee, omdat besturen soms een goede verklaring hadden en in andere gevallen hun reserves zijn gaan aanpassen. Dat geldt ook voor de nieuwe Code Goed Onderwijsbestuur VO. Spreek elkaar aan als je denkt dat het nodig is. Spannend? Ja, maar ook bevredigend. En wat is er mooier dan elkaar beter maken en de sector sterker?



Lucelle Deneer, Leraar van het jaar 2019

'Vrienden die niet het onderwijs zijn ingegaan, hebben een grote auto en dure vakanties. Maar hoeveel van hen kunnen zeggen dat ze het verschil kunnen maken voor een kind?'



Villa Revius

Een uitkomst voor thuiszitters, maar financiering is lastig.



TTO groeit

Tto 2.0: tweetalig vmbo én meer.

En verder

10 Pisa: de achtergronden / **15** Column Hartger Wassink / **20** Jonge leraren boeien en binden / **25** De code & ik / **26** VO in beeld / **28** Brugjaar Jan Ligthart / **33** Column Martijn Simons / **34** Het Gebouw / **37** De schooltijd van... / **45** Onvergetelijk / **46** Boeken / **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** Drukkerij Damen, Werkendam
Advertenties Onderwijsmedia, T 020 330 89 98 (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.



Paul Rosenmöller

Voorzitter VO-raad



Kom ook naar de werkconferentie Focus op burgerschap

Het project 'Versterking burgerschap vo' van de VO-raad nodigt bestuurders, schoolleiders en burgerschapcoördinatoren uit voor de interactieve werkconferentie 'Focus op Burgerschap' op 28 november in Amersfoort. Op het programma staan:

- een keynote van Steven Pont, (ontwikkelings)psycholoog;
- workshops die handvatten en praktijkvoorbeelden bieden;

- een ad rem dagvoorzitter: presentator/trainer Kamran Ullah

Deelname aan de werkconferentie biedt een mooie voorsprong op de actualiteit: de verwachting is dat in 2020 de nieuwe wet over burgerschapsonderwijs in het funderend onderwijs van kracht zal worden.

→ Meld u aan via www.vo-raad.nl (kijk onder Agenda).

Pilot 'Versterking kwaliteitszorg' open voor aanmeldingen

In het voorjaar van 2020 start een pilot waarin schoolbesturen de gelegenheid krijgen om hun kwaliteitszorg te versterken. Zij krijgen hierbij kosteloze ondersteuning op maat van experts en werken samen met andere besturen. In de pilot gaat u als bestuur actief aan de slag met uw eigen systeem van kwaliteitszorg; wat gaat daarin goed en wat kunt u daarin verbeteren? Deelname betekent dat u een verbeterplan maakt en uitvoert. Aanmelden kan tot uiterlijk 14 november aanstaande. De pilot is opgezet naar aanleiding van de

introductie van het bestuursgerichte toezicht door de inspectie in 2017. Het gaat om een samenwerking tussen het ministerie van OCW, de VO-raad, de inspectie en de toezichthoudervereniging VTOI-NVTK. In de pilot is plaats voor tien besturen. Bij ruime belangstelling wordt geselecteerd op basis van omvang van bestuur en spreiding t.a.v. schoolsoorten en regio.

→ **Neem voor aanmelden of meer informatie contact op met Femke Bink of Iris Roscam Abbing, via f.m.c.bink@minocw.nl of m.i.roscamabbing@minocw.nl.**



Meld u nu aan: Algemene Ledenvergadering

Op 27 en 28 november 2019 vindt een Algemene Ledenvergadering tweedaagse van de VO-raad plaats. Op het programma staat onder meer:

- het thema 'kwaliteit van onderwijs'. Monique Vogelzang, Inspecteur-generaal van het onderwijs, zal het denken binnen de Onderwijsinspectie over kwaliteit van onderwijs toelichten, waarna wij hierover in gesprek gaan;
- een gesprek over de totstandkoming van een onderwijs-, ontwikkel- en innovatiepact dat samen met alle belangrijke stakeholders wordt ontwikkeld;
- de input van de vereniging voor de evaluatie passend onderwijs;
- tijdens het diner zal prof. Stefaan Bergé (Radboud UMC) vertellen over de ontwikkeling van innovatie aan de hand van enkele voorbeelden uit zijn praktijk als mond-, kaak- en aangezichtschirurg.

De tweedaagse wordt dit jaar in Utrecht georganiseerd in Hotel Van der Valk, Winthontlaan 4.

→ Op www.vo-raad.nl kunt u zich aanmelden (kijk onder Agenda).



Collegiale bestuurlijke visitatie voor po/vo-besturen

De PO-Raad en VO-raad starten begin 2020 een gecombineerd po/vo-visitatietraject. Besturen met zowel po- als vo-scholen hebben een bijzondere bestuurlijke opgave, met specifieke kansen en uitdagingen. Deelname aan dit piloottraject collegiale bestuurlijke visitatie biedt een unieke kans om hierover in gesprek te gaan met collega's die ook werkzaam zijn binnen een po/vo-bestuur. De pilot begint met een startbijeenkomst in maart 2020.

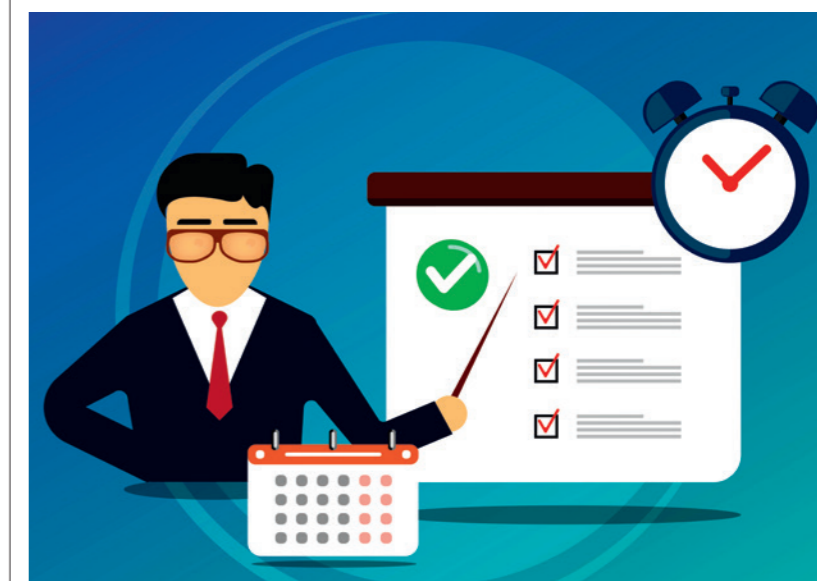
→ **Wilt u deelnemen aan deze pilot? Maak uw interesse kenbaar via het formulier op www.vo-academie.nl (kijk onder Actueel).**

Monitoringsonderzoek professionalisering van start

In samenwerking met het Schoolleidersregister VO (SRVO) laat de VO-academie jaarlijks een monitoringsonderzoek uitvoeren naar de professionele ontwikkeling van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs. In oktober is de monitor van dit jaar uitgezet, begin 2020 wordt de eindrapportage verwacht. Net als voorgaande jaren wordt dit

onderzoek uitgevoerd door het Kohnstamm Instituut. Schoolleiders en bestuurders zijn middels een steekproef geselecteerd voor dit onderzoek. We roepen iedereen die een uitnodiging heeft ontvangen, op om de vragenlijst in te vullen.

→ Lees meer over het monitoringsonderzoek op www.vo-academie.nl (kijk onder Actueel).



13 november: Schoolleidersconferentie 2019



Veel scholen hebben een duidelijke visie op het onderwijs van de toekomst, maar hoe ga je als schoolleider in de praktijk aan de slag met onderwijsontwikkeling? Hoe krijg je collega's in de ontwikkelstand? Kortom: hoe maak je de vertaalslag van visie naar actie?

Die vragen staan centraal tijdens de Schoolleidersconferentie op 13 november 2019 in Gooiland, Hilversum. Inspirerende sprekers geven nieuwe inzichten en bezoekers kunnen aan de slag met thema's als veranderkracht, lerende cultuur en leiderschap. Ook kunnen zij ervaringen uitwisselen met collega-schoolleiders en leiders uit andere sectoren. Alle schoolleiders uit het vo zijn welkom, dus zowel team- en afdelingsleiders als directeuren en rectoren.

→ **Kijk voor meer informatie en aanmelden op www.voortgezetleren.nl/schoolleidersconferentie**

INTERVIEW

Tekst: Cindy Curré • Fotografie: Ton Zonneveld

Lucelle Deneer, Leraar van het jaar 2019:

'Ik wil leerlingen grote dromen meegeven'

Lucelle Deneer geeft geschiedenis en maatschappijleer aan het Christelijk College Groevenbeek in Ermelo. Ze werd in januari verkozen tot Leraar van het jaar 2019 en is een fervent ambassadeur van het vmbo: 'Docenten kunnen veranderingen in het leven van leerlingen brengen. Ik kan echt emotioneel worden als ik zie hoe goed ze het doen.'

Wat heeft jou gevormd als leraar?

"Ik sta al sinds mijn negentiende voor de klas, maar zeker mijn tijd op daltonschool Helen Parkhurst in Almere is heel belangrijk voor me geweest. Daar wordt van leerlingen verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen en meedenken over hun eigen leerproces. De leerlingen kwamen met ideeën die ik als leraar niet had bedacht. Het heeft me nederig en scherp gemaakt.

Ik weet nog dat een leerling een presentatie gaf in mijn eerste week op die school. Ik vond het een presentatie van niks

en gaf een vier. Na de les kwam de leerling naar me toe en zei dat hij het niet eens was met het cijfer. Ik dacht eerst: 'O, en wat dan nog?', maar omdat hij beargumenteerde waaróm hij het niet met me eens was, raakten we er echt over in gesprek. Ik heb uiteindelijk een herkansing gegeven. Duidelijkheid geven over wat moet je leren en waarom is ontzettend belangrijk. Hoe vaak vragen leerlingen niet voor een toets wat ze moeten kennen, waarna wij docenten simpelweg zeggen: 'alles'. Hoezo alles? Je kunt gewoon met leerlingen in gesprek gaan en aangeven wat ze moeten doen, en vooral ook waarom. Oók op het vmbo."

Je hebt je hart verpand aan het vmbo. Waarom?

"Vmbo-leerlingen hebben het hart op de tong, maar het zijn zulke lieve kinderen! Tijdens mijn zwangerschappen, die moeizaam waren, werkte ik op het Hilfertsheem in Hilversum. Er was geen lift en als ik op de bovenste verdieping les moest geven, waren al die trappen te veel voor me. Dan pakten twee van die grote jongens me onder mijn armen en namen me mee naar boven. Dat is óók de vmbo-leerling en die kant zou ik graag wat meer laten zien. Als ik met mensen die ik niet ken, praat over mijn beroep, schrikken ze vaak als ze horen dat ik aan vmbo-leerlingen les geef. Kan dat nog wel, vragen ze? Natuurlijk kan het! Toch is het wel zwaarder geworden de laatste jaren. Passend onderwijs heeft mijn baan bijvoorbeeld echt veranderd. ➤

CV LUCELLE DENEER (46)

2013-nu: docent geschiedenis, maatschappijleer en maatschappijkunde op Christelijk College Groevenbeek in Ermelo

Januari 2019: gekozen tot Leraar van het jaar 2019 (categorie voortgezet onderwijs)

2017: Derde plaats Gelderse Onderwijsprijs

2015: Finalist 'Mijn droom voor het VMBO'

2014: Winnaar Gelderse Onderwijsprijs

1992-2013: docent op Helen Parkhurst in Almere (geschiedenis, aardrijkskunde en maatschappijleer, internationalisering), Arcus in Lelystad (geschiedenis, werkgroep Identiteit, werkgroep Grime Culturele Avond) en Hilfertsheem Beatrix in Hilversum (maatschappijleer, kernteamvoorzitter TOP, coördinator Intersectoraal, werkgroep Internationalisering).

Lucelle is getrouwd en heeft twee kinderen.



'Hoe kijken docenten naar het gedrag van niet-westerse leerlingen? Daar wil ik graag de discussie over aangaan'

‘Vmbo-leerlingen hebben het hart op de tong, maar het zijn zulke lieve kinderen!’

Er wordt van mij als docent nu gevraagd dat ik plannen schrijf voor zorgleerlingen en die afstem met ouders. Ik moet bijvoorbeeld weten hoe leerlingen met ADHD en autisme kunnen reageren, ook wanneer zij medicatie gebruiken. Ik heb daar een boekje voor, maar dat is natuurlijk geen blauwdruk, want elke leerling is uniek. Een voorbeeld uit de klas: ik vind fatsoen heel belangrijk en toen een leerling mijn blik steeds ontweek, zei ik: ik wil dat je me aankijkt als ik tegen je praat. Een andere leerling begon meteen met zijn armen zwaaien en riep: ‘Hij gaat zo met stoelen gooien, niet doen!’ Toen schoot me pas te binnen dat ik die ene leerling juist niet direct moest aanspreken. Van één leerling kun je dat natuurlijk wel onthouden, maar als er in een klas negentien zitten met extra uitdaging, wordt het best lastig.”

Je draagt graag uit hoe mooi het is om leraar te zijn. Maar waarom zou iemand nog leraar willen zijn anno 2019? De werkdruk is hoog en de waardering soms laag.

“Ik heb vrienden die de lerarenopleiding hebben gedaan en die niet het onderwijs zijn ingegaan. Die hebben een grote auto, een mooi huis en dure vakanties, maar hoeveel van hen kunnen zeggen dat ze het verschil kunnen maken voor een kind? Op school brengen wij als docententeam veranderingen in het leven van leerlingen. Kinderen van wie werd gezegd dat het nooit wat zou worden, zie ik een mbo- of hbo-opleiding doen. Ik kan echt emotioneel worden als ik zie hoe goed ze het vaak doen. Veel mensen denken volgens mij dat het onderwijs saai is, of stoffig, maar dat is

RENNEN NAAR DE KLAS

“Toen ik op het Arcus in Lelystad zat, had ik fantastische leraren. Zij waren een geweldige stimulans voor mij. Mijn biologie docent meneer Nieboer heeft mij bijvoorbeeld geleerd echt te kijken naar mensen, om iedereen te zien. Dat deed hij zelf ook: of je nu goed of slecht was in zijn vak, hij zag jou.

Meneer Abbes, mijn leraar geschiedenis, heeft mij geleerd om moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken, zoals slavernij en apartheid. Als leraar maatschappijleer heb ik daar nu nog profijt van. We wilden zo graag vooraan zitten bij zijn lessen, dat mijn beste vriend en ik – we werden Sjors en Sijmmie genoemd want hij was blond – het op een rennen zetten als we naar zijn les moesten. Meneer Abbes stond dan al op de gang te wachten om ons welkom te heten. Hoe tof is het als leerlingen rennen naar je lessen?

Mijn docent Engels Van der Avoird ten slotte heeft me bijgebracht dat humor en de sfeer in de klas heel belangrijk zijn. Zijn vak was moeilijk omdat hij hoge eisen stelde. We moesten in de klas bijvoorbeeld altijd Engels praten. Onderwijs moet een beetje schuren, leerde ik van hem. Het is fijn als het leuk is, maar je moet leerlingen ook uitdagen.”

echt niet meer zo. Er is geen vak waar zoveel vernieuwing in zit. Als je een innovatief persoon bent die van aanpakken houdt, dan is het onderwijs de juiste plek voor je. Je kunt zoveel bijdragen! Ook als je leiding wilt geven, want het onderwijs van nu zit te springen om mensen met managementkwaliteiten. Een school moet net als een bedrijf deskundig geleid worden.”

Toch is er een groot leraren- en schoolleiderstekort. Ligt het dan aan de beloning?

“Er zijn verschillende soorten beloning. Lesgeven is geweldig, maar het gevoel ‘dit is mijn school’, krijg je door ook andere taken op school te doen. Ik zie vaak dat een paar docenten al die leuke taken krijgen en de rest wordt lesboer. Verdeel die taken nou. Kijk als school wat de ambities en kwaliteiten van je docenten zijn. Ik kan me voorstellen dat jongeren niet aangetrokken worden door het draaien van dertig lessen per week en verder niets. De schoolleiding kan ook wel wat veranderen. Een directeur of rector moet leiding geven, maar ook leiding kunnen ontvangen. Daarmee bedoel ik dat docenten van onderop invloed moeten kunnen uitoefenen op het beleid op school. Niet alleen als het om onderwijsinhoud gaat, maar ook als het gaat om de cultuur en de structuur van een school. Dan krijgen docenten het gevoel dat ze gezien worden en wordt de school echt een leergemeenschap. Voor leerlingen, voor docenten en voor de schoolleiding.”

En geldelijke beloning?

“Ik klaag niet over mijn salaris, maar er zijn wel zaken die beter kunnen op dat gebied. Op een van de scholen waar ik heb lesgegeven, kon je het zelf aangeven als je een schaal omhoog wilde. Daarna volgde een traject waarin je moest aantonen dat je voldoende was gekwalificeerd. Er zijn ook scholen waar de directie beslist of je in aanmerking komt om te mogen solliciteren, en daar heb ik veel moeite mee. Dan wordt het vriendjespolitiek. Ik hoor ook wel dat docenten tegenwoordig meer reiskosten vergoed krijgen, of hulp krijgen bij het zoeken naar woonruimte. Dat juich ik toe, want een van de redenen dat ik de laatste keer van school ben veranderd, waren de hoge reiskosten. Als je vierhonderd euro in de maand moet uitgeven om van en naar school te komen en je krijgt er tachtig van vergoed, maakt dat het beroep niet aantrekkelijk.”

Wat voor leerling was je zelf?

“Ik was een heel beleefd en rustig meisje. Thuis werd mij verteld dat ik lief en respectvol moest zijn in de klas, want als ik niet netjes zou zijn, zouden mensen misschien een hekel krijgen aan alle Surinamers. Maar toen ik in havo 4 kwam, moest ik een presentatie geven. Die ging over laaggeletterdheid en daar kreeg ik een tien voor. Ik kon toen een andere Lucelle laten zien. Die docent wist niet dat ik het in me had!

Dat docenten leren omgaan met culturele verschillen onder leerlingen is, mede hierdoor, heel belangrijk voor mij. Ik kreeg een vmbo-kaderadvies en ben een stapelaar, maar veel docenten hebben het niet in mij gezien. Zij kenden mijn achtergrond niet en wisten niet waarom ik zo stil was.”



Hoe daag jij je leerlingen uit?

“Ik ga altijd met iets zitten boven wat ze kunnen. Dan zie je dat leerlingen heel ver komen, verder dan ze zelf gedacht hadden. Ik wil ze grote dromen meegeven. Ik hoor docenten wel eens zeggen: ‘het is maar vmbo’. Dan vraag ik ze of ze alsjeblieft het woordje ‘maar’ willen weglaten. Leerlingen mogen dromen, het geeft niet als je het niet haalt. Het is pas erg als je iets wilt maar het niet probeert. Dan weet je later niet of het gelukt zou zijn.”

Zeker op het vmbo is het belangrijk om leerlingen het gevoel te geven dat ze meetellen. Het begint al op de basisschool, als ouders op het schoolplein staan te pochen dat hun zoon of dochter een havoadvies heeft gekregen. We doen op school regelmatig het project ‘Ook ik heb mijn vmbo-diploma’. Leerlingen houden dan een interview met iemand die vmbo heeft gedaan en die in hun ogen succesvol is. Dat kan iedereen zijn, van een huisvrouw tot een kapitein van een schip. De leerlingen zien dan wat je allemaal kunt worden als je op het vmbo zit. Ze maken van het interview een filmpje dat je via een QR-code op een poster kunt bekijken.”

Doe je veel digitaal in je lessen, om aan te sluiten bij wat je leerlingen kennen en leuk vinden?

“Ik ben digibee, maar ik doe het allemaal wel. Ik ben een netwerker en als ik iets niet weet, zoek ik iemand op die het me kan leren. Ik werk al een tijdje aan mijn app Examenspel voor eindexamenkandidaten en dat doe ik door veel vragen te stellen. Daar komen dingen bij kijken

‘Een directeur of rector moet leiding geven, maar ook leiding kunnen ontvangen’

die ik oprecht moeilijk vind, maar die leer ik wel, want dat verwacht ik van mijn leerlingen ook. Ik moest eens een presentatie maken in het programma Prezi en dat lukte me niet. Een leerling kon het wel, en toen ben ik in de klas gaan zitten om het samen met de andere leerlingen van hem te leren. Met Instagram en Snapchat ging het net zo. Ik kon daar maar tot op zekere hoogte mee overweg, maar een leerling heeft me geleerd hoe ik Instagram Stories kan maken.”

Wat vind je als docent maatschappijleer van de voorstellen van Curriculum.nu?

“Docenten klagen best vaak dat we niet worden gehoord en dat er óver ons wordt beslist. Ik ben daarom heel blij dat een groep docenten bereid is geweest om hier zoveel tijd in te steken. Burgerschap raakt mij het meest en ik vind het een mooi voorstel geworden, zeker omdat het ruimte laat aan docenten om eigen aanvullingen te doen. Elke school heeft immers een andere structuur en cultuur. Veel dingen die ik bij maatschappijleer al deed, zie ik nu terug in het voorstel, bijvoorbeeld het oefenen met democratie en jezelf presenteren. Nu moet ik steeds kijken of het allemaal wel gaat passen, maar als dat in het curriculum zit, wordt het makkelijker.”

Je bent bijna een jaar ambassadeur van het onderwijs. Hoe kijk je daar op terug?

“Het hoogtepunt voor mij was de viering van het kiesrecht, toen ik in de Ridderzaal mocht presenteren over waarom ik het belangrijk vind dat leerlingen leren over democratie. Verder heb ik me hard gemaakt voor intercultureel onderwijs en voor hoe docenten kijken naar het gedrag van leerlingen die niet-westers zijn. Dat ligt best gevoelig, maar daar wil ik de discussie graag over aangaan. Het blijkt dat daar op lerarenopleidingen nauwelijks aandacht aan wordt besteed. Dat vind ik een gemis. We zijn nu eenmaal een multiculturele samenleving en dat betekent dat je docenten moet vertellen over de verschillende culturen, dat je ze erin moet opleiden. Het werkt bij sommige leerlingen thuis nu eenmaal heel anders dan je als docent gewend bent. Leerlingen pakken dingen door hun culturele achtergrond misschien anders aan, maar dat betekent niet dat ze minder slim zijn. Andersom geldt dat ook: misschien vindt een biculturele docent een autochtone leerling wel heel brutaal, terwijl die leerling alleen maar de aandacht van de docent wil trekken. Dat soort dingen moeten we gewoon van elkaar weten.”

Je geeft zelf les in Ermelo, nou niet bepaald het multiculturele centrum van Nederland...

“Absoluut niet. Ik was de eerste zwarte docent op school en dat was soms best lastig. Sommige inwoners kennen getinte mensen alleen van Opsporing Verzocht. Dat geldt niet alleen voor Ermelo, hoor. Toen ik in Hilversum werkte, rende ik wel eens naar de trein. Mensen die ik passeerde, grepen hun tas vast. Dat is hun eerste reactie als ze een zwarte vrouw zien rennen. Dat soort dingen zijn wel verdrietig. Onbekend maakt onbemind.”

Niet om af te rekenen, maar om van te leren

De belofte van Pisa

Begin december worden de Pisa-uitslagen bekend. Een goed moment voor een blik op de achtergronden van deze gewaardeerde én bekritiseerde internationale test.

De een kijkt er reikhalzend naar uit, de ander haalt er zijn schouders over op: de Pisa-cijfers komen er weer aan! Op donderdag 3 december maakt de Oeso de Pisa-uitslagen van 2018 bekend. Drie jaar geleden, in 2015, was het voor het laatst dat dit gebeurde.

Soms hebben die Pisa-resultaten grote gevolgen. Als landen op de ranglijst zijn gezakt, worden onderwijsministers op het matje geroepen, onderwijsbudgetten aangepast en verhitte nationale onderwijsdebatten gevoerd. Dat gebeurde bijvoorbeeld in Finland in 2015 en in Duitsland in 2001, na sterk tegenvallende uitslagen. Wekenlang werd het

Duitse nieuws beheerst door Pisa. Nieuw onderwijsbeleid was het resultaat, waarvan de naschokken tot op de dag van vandaag nog zijn te voelen. 'Een tsunami-achtige impact' noemde onderwijskundige K.H. Gruber de Duitse Pisa-debatten in zijn evaluatierapport uit 2006. "De Pisa-shock noemen ze dat", zegt Martina Meelissen van de Universiteit Twente, die voor deze Pisa-periode het onderzoek coördineerde en uitvoerde, samen met het Expertisecentrum Nederland en het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidersmarkt (KBA) uit Nijmegen. "Dan hebben de cijfers zo'n impact dat er felle discussies ontstaan."

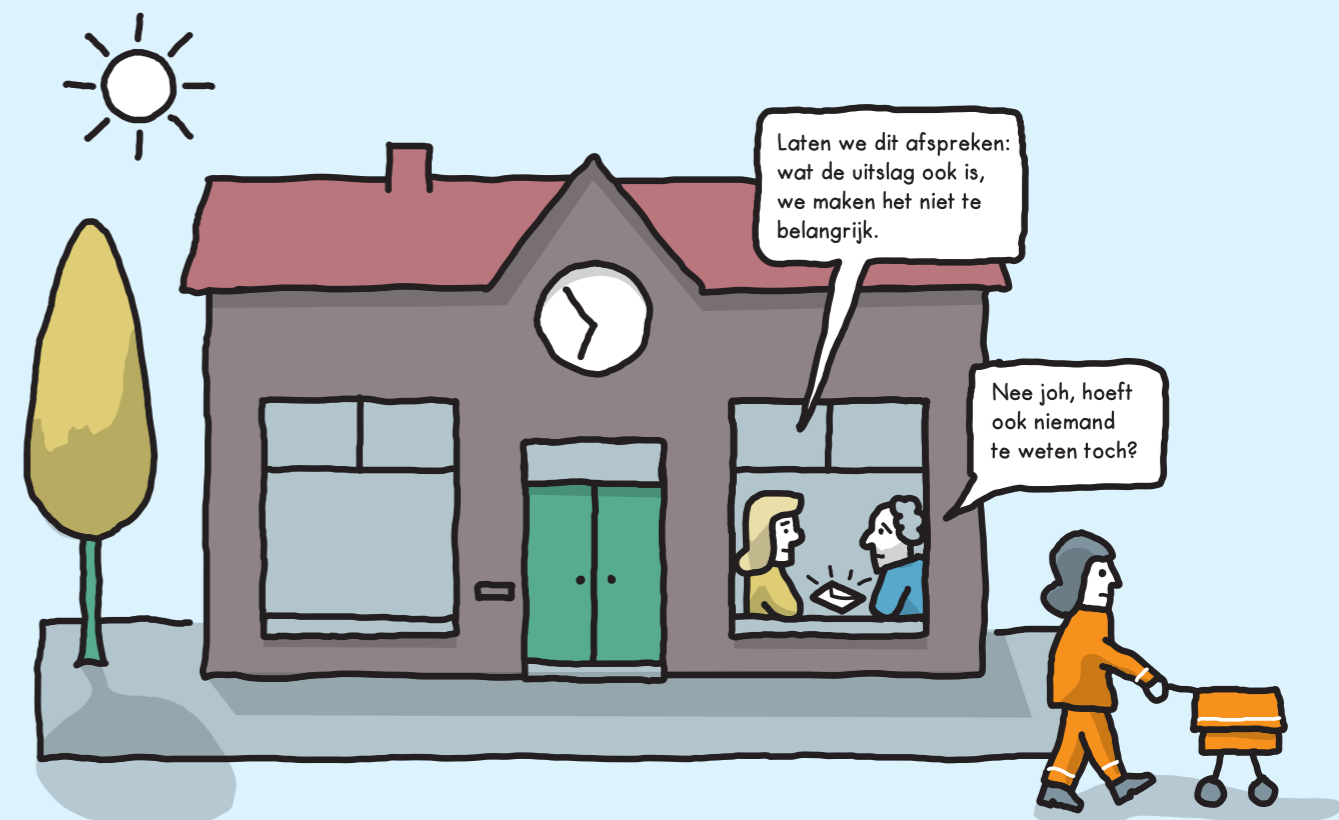
'AFGLIJDEN?'

In Nederland is het doorgaans wat rustiger rond de Pisa-uitslagen, al was er enige opschudding in 2016, toen Nederland van de tiende naar de twaalfde plaats zakte. Volgens deskundigen was dit een 'lichte daling'. 'Wiskunde en natuurkunde gaan achteruit', constateerde NRC Handelsblad. Toenmalig onderwijsminister Sander Dekker ➔

'Pisa meet in hoeverre vijftienjarigen voorbereid zijn op de maatschappij en hoe ze daarin als mondige burgers kunnen functioneren'

WAT IS PISA?

- Pisa is 'the Programme for International Student Assessment'. Oftewel: een internationaal programma- en peilingsonderzoek naar de kennis en vaardigheden van vijftienjarige scholieren.
- Pisa werd geïnitieerd door de Oeso of OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) in 1997.
- De eerste keer dat de Pisa-test werd gehouden was in het jaar 2000. Daarna werd de test elke drie jaar herhaald. De vorige test was in 2018; de resultaten daarvan worden op 3 december 2019 bekendgemaakt.
- Pisa test vijftienjarige scholieren wereldwijd op het gebied van wiskunde/rekenen, natuurwetenschappen (science) en lezen/leesvaardigheid. Pisa richt zich vooral op de vraag in hoeverre leerlingen in staat zijn om 'alledaagse' problemen adequaat op te lossen. Bij leesvaardigheid richt Pisa zich bijvoorbeeld meer op het gebruik van verschillende soorten teksten in de praktijk, terwijl het centraal examen zich meer richt op een abstracte tekstanalyse en de beheersing van een tekstanalytisch begrippenapparaat.



was al iets uitgesprokener: 'Nederland moet beter kunnen.' Het muisje kreeg echter nog een staartje toen de onderwijsinspectie op basis van de Pisa-resultaten constateerde dat het voortgezet onderwijs aan het 'afglijden' was. 'Vorig jaar bleek uit de internationale Pisa-studie dat de prestaties van leerlingen in het voortgezet onderwijs al langere tijd achteruitgaan', stond in het Onderwijsverslag over 2016-2017. 'Ondanks kleine fluctuaties, is er de afgelopen twee decennia duidelijk sprake van een dalende trend.'

Die conclusie schoot menigeen in het verkeerde keelgat. Konden Pisa-cijfers zo wel gebruikt worden? Vooral de VO-raad leverde stevige en gefundeerde kritiek. Dit zorgde er mede voor dat de commissie-Steur werd gevormd, die de Pisa-cijfers met de resultaten van het centraal examen (CE) moest vergelijken. Conclusie: er was geen sprake van 'afglijdend' voortgezet onderwijs. De resultaten op het centraal examen over de afgelopen tien jaar bleken stabiel en zelfs verbeterd, volgens deze 'Onderzoekscommissie stabiliteit examenniveau VO'.

IN DE PRAKTIJK

Er bestaan kennelijk nogal wat misverstanden over wat Pisa is en wat er precies gemeten wordt. Wat kun je met die karrevracht aan gegevens en wat betekenen ze?

"In grote lijnen meet Pisa in hoeverre vijftienjarigen in de verschillende landen voorbereid zijn op de maatschappij en hoe ze daar als mondige burgers in kunnen functioneren", zegt Martina Meelissen, projectmanager van Pisa 2018, in haar werkkamer in het Cubicusgebouw van de Universiteit Twente. "Wat ze geleerd hebben bij vakken als wiskunde, natuurkunde en Nederlands, moeten ze in dagelijkse situaties zien toe te passen."

"Ze kijken ook naar je bereidheid en mogelijkheden om op dingen te reageren", legt Meelissen's Pisa-collega Joyce Gubbels van het Expertisecentrum Nederlands uit Nijmegen uit. Ter illustratie licht ze toe wat Pisa rond leesvaardigheid meet: hoe goed en effectief je iets kunt opzoeken bijvoorbeeld. "Een cijfer uit een tabel halen, of een e-mailadres uit een tekst." Daarnaast probeert Pisa te achterhalen in hoeverre de leerlingen een tekst echt begrijpen, zegt Gubbels. "Kunnen ze een deel van een tekst relateren aan een ander deel?"

Een derde onderdeel is het evalueren van en reflecteren op een tekst. Er wordt bijvoorbeeld een stukje van een internetforum getoond waarin een vraag wordt gesteld over een ziekte. Welk advies is betrouwbaarder, wordt gevraagd: dat van een willekeurige leek of van een student medicijnen?

"Het gaat daarbij niet over de juistheid van je antwoord, maar over je redenering en argumentatie", legt Gubbels uit.

SERIEUZE TEST

Bij de Jacobus Fruytier Scholengemeenschap in Apeldoorn weten ze inmiddels van de hoed en de rand. De grote, brede school – van praktijkonderwijs tot tweetalig vwo – op reformatorische grondslag deed in 2018

'Pisa maakt het mogelijk iets te leren van andere landen of andere stelsels'

voor het eerst mee aan het Pisa-onderzoek. "Wij willen graag dat onze leerlingen met hun talenten dienstbaar zijn aan de samenleving – zowel in Nederland als internationaal", vertelt teamleider Henk van Sorge over de motivatie van de school om mee te doen. "Bovendien is het een goede testsetting die je vertelt waar je staat als school. En je krijgt uitgebreide feedback over wat je als school hebt gepresteerd. Daar kun je veel mee."

Welke scholen en leerlingen precies meedoen, is geen keuze van de scholen en zelfs niet van het Nederlandse Pisa-team, maar van Pisa zelf. De Jacobus Fruytier Scholengemeenschap zorgde ervoor dat er in de aula een echte, serieuze examensetting werd gecreëerd en dat iedereen goed was voorbereid op wat ging komen. De hele aula zat vol leerlingen achter laptops. Van Sorge: "Als je het doet, moet je het wel serieus doen."

In totaal deden in 2018 in Nederland 156 scholen en bijna 5000 leerlingen mee aan de Pisa-test. Dat laatste is in Nederland nog wel eens een probleem, geven Gubbels en Meelissen toe. "Sommige scholen hebben er geen zin in. Helemaal als ze in een fusietraject zitten of als er problemen op school zijn." Vervanging is echter niet zonder gevolgen. Inclusief vervangende scholen moet je minimaal 95 procent van het beoogde leerlingaantal halen, anders doet een land niet mee. "Gelukkig hebben we het deze keer wel weer gehaald", zegt Martina Meelissen opgelucht.

SPIEGEL

Een Pisa-test duurt zo'n twee uur, met een pauze tussendoor. Daarna moet nog een half uur lang een vragenlijst worden beantwoord. De meeste leerlingen vonden het wel spannend, zegt Van Sorge van het Jacobus Fruytier.

WAT HEEFT EEN SCHOOL AAN PISA?

- **Positiebepaling:** Pisa geeft de mogelijkheid om de onderwijskwaliteit van je school tegen het licht te houden: hoe sta je ten opzichte van landelijke gemiddeldes?
- **Analyse:** De Pisa-website biedt scholen de mogelijkheid om de nationale en internationale resultaten eenvoudig te analyseren en hierop te reflecteren: wat betekenen de cijfers en wat kun je eventueel verbeteren in je eigen onderwijs?
- **Examentraining:** Pisa laat vijftienjarigen alvast een keer in een serieuze setting aan een examenachtige sfeer wennen.
- **Internationale vergelijking:** Een school die aan Pisa meedoet, biedt onderzoekers de kans om op nationale en internationale schaal vergelijkingen en analyses te maken, bijvoorbeeld op het gebied van kansen(on)gelijkheid.
- **Solidariteit:** scholen maken het samen mogelijk dat Nederland aan Pisa meedoet. Als er te weinig scholen meedoen, kan het zijn dat de hele test wordt afgelast.

"Je hoort wel eens over motivatieproblemen, maar daar hebben wij niets van gemerkt."

De scholen zelf krijgen de resultaten ruim voor de bekendmaking toegestuurd, zodat ze hun eigen analyses kunnen maken en conclusies kunnen trekken. "We bleken het heel goed te hebben gedaan", zegt Van Sorge. "Maar ook als we het slecht hadden gedaan, hadden we dezelfde procedure gevolgd: kijken naar de cijfers, terugkoppelen naar de teamleiders van de afdelingen en proberen de resultaten te verklaren. Je probeert er altijd van te leren."

Scholen kunnen hun resultaten vergelijken met landelijke gemiddeldes en met de internationale resultaten. Met een andere school vergelijken kan niet: een Elsevier-achtig lijstje opstellen van de beste scholen is niet mogelijk. "Alle data zijn principe openbaar", zegt Martina Meelissen, "maar niet op school- en zeker niet op leerlingniveau. Ook de inspectie en het ministerie kunnen daar geen gebruik van maken. Alleen de scholen zelf krijgen hun eigen data."

De manier waarop de school in Apeldoorn de resultaten gebruikt, is volgens Joyce Gubbels prima. "Het is een spiegel, voor iedereen. Je kunt ervan leren en erop reflecteren. Als het goed is, geeft het een idee van hoe je staat ten opzichte van de andere scholen van hetzelfde schooltype." Om scholen hierin verder te ondersteunen, zal het Nederlandse Pisa-team in 2020 een symposium organiseren waarin Pisa-coördinatoren elkaar kunnen ontmoeten en verdere uitleg wordt gegeven over de resultaten en de manier waarop je die kunt interpreteren.

METANIVEAU

Behalve voor de scholen zelf zijn de Pisa-resultaten vooral bedoeld voor gebruik op metaniveau: voor beleidsmakers en bestuurders op het gebied van voortgezet onderwijs. Martina Meelissen: "Het laat zien waar de knelpunten liggen en wat eventueel beter zou kunnen. Niet omdat Singapore zoveel punten beter is in wiskunde, maar omdat wij met z'n allen vinden dat iets beter kan."

"Pisa levert een heel rijke dataset op", zegt Hélène van Oostrom, Teamleider Onderwijszaken van de VO-raad. "Leerlingen worden niet alleen op verschillende aspecten getoetst, maar ook bevraagd, waarbij er wordt gekeken naar zaken als motivatie, welzijn en groepsgedrag. Ook worden deze bevindingen gerelateerd aan bijvoorbeeld de onderwijsbestedingen in een land. Dat gebeurt in andere tests niet of nauwelijks."

Groot voordeel van Pisa, zo benadrukt Van Oostrom, is dat Pisa een breed onderzoek is dat internationale vergelijking mogelijk maakt. "Het maakt het mogelijk om iets van elkaar te leren – van andere landen of andere stelsels." Zo kwam een Zuid-Koreaanse delegatie naar Nederland om haar licht op te steken over de hoge welzijnscijfers van Nederlandse leerlingen. "Die vonden ze echt opvallend", zegt Van Oostrom. "In Zuid-Korea liggen die cijfers veel lager. Daar is de druk om te presteren veel hoger en zitten de kinderen ook de hele dag op school."



Een voorbeeld van een vergelijkend onderwijsvraagstuk is volgens Van Oostrom de kwestie rond vroege selectie: in veel andere, omringende landen worden leerlingen pas rond hun vijftiende of zestiende qua opleidingsniveau van elkaar gescheiden – in Nederland gebeurt dat al op hun twaalfde of dertiende, in de brugklas. "Dat is een van de grote vragen die we in Nederland hebben: wat doet vroege selectie met je onderwijskwaliteit in de breedte?" Met de Pisa-cijfers kun je volgens Van Oostrom op een andere manier naar zo'n vraagstuk kijken, op basis van internationale vergelijking, welbewust van de risico's bij zulke vergelijkingen. "Niet om af te rekenen, maar om van te leren", is haar devies. "Met de gegevensbronnen van Pisa is niet zoveel mis, wel met de manier waarop de resultaten soms worden gebruikt: te smal en te absoluut. Vaak met te weinig oog voor de context. Dit is ook een risico van het publiceren van een ranglijst op landenniveau. Telkens weer draait het in de media en bij sommige beleidsmakers om de vraag 'Waar staan we? Zijn we omhoog of omlaag gegaan?' Terwijl er soms een hele groep landen op een kluitje bij elkaar staat. Wat heeft het dan voor zin dan om te constateren dat we een paar plekken op de lijst gestegen of gedaald zijn?"

LASTIG VERGELIJKEN

"Pisa is vooral van belang voor de prestaties van het stelsel als geheel en daarmee voor beleidsmakers en politici", zegt Rick Steur, senior-adviseur van BeteOR en oud-hoofdinspecteur van de Onderwijsinspectie. "Omdat er wordt gewerkt met een steekproef en lang niet alle scholen meedoen, is het voor het werk van de inspectie minder interessant. Voor een school kunnen de prestaties van de eigen leerlingen interessant zijn, maar de school beschikt natuurlijk al over heel veel informatie over de ontwikkeling van leerlingen." ➤

'Met de gegevensbronnen van Pisa is niet zoveel mis, wel met de manier waarop de resultaten soms worden gebruikt: te smal en te absoluut'

Steur leidde in 2018 de eerdergenoemde commissie die was ingesteld door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) en waar onder meer een vergelijking werd gemaakt tussen de Pisa-resultaten en de Nederlandse examenresultaten. “Waar Pisa en het centraal examen grofweg dezelfde thema’s beslaan – zoals wiskunde of natuurkunde – hebben zij een andere focus”, zegt Steur. “Ze toetsen andere vaardigheden.” Bij het examen draait het om kennis en technische of vakspecifieke vaardigheden, terwijl het bij Pisa om reflectie en functioneel gebruik van teksten gaat. Een vergelijking is volgens Steur verder lastig te maken omdat de Pisa-test gemaakt wordt door vijftienjarigen en in het vo veel leerlingen op latere leeftijd examen doen, als ze meer onderwijs hebben gehad. “Pisa biedt een toets van goede kwaliteit, die erop gericht is om de ontwikkeling van leerlingen in bepaalde vakgebieden internationaal te vergelijken. Dat vind ik op zich waardevol. Wel wordt een vergelijking altijd beïnvloed door de lokale contexten van de deelnemende landen. Zo staat er voor Nederlandse leerlingen weinig op het spel bij het maken van de toets; we hebben in ons onderzoek gezien dat de motivatie van Nederlandse leerlingen voor de toets relatief laag is. Niet uitgesloten moet worden dat Pisa hierdoor geen volledig beeld geeft van vaardigheden van leerlingen.”

TRENDS

Volgens Meelissen klopt het dat de motivatie van Nederlandse leerlingen om een Pisa-test te doen, niet altijd even groot is. “Het is een zogenaamde low-stake toets”, zegt ze, “er hangt weinig van af. Ze krijgen er geen cijfer voor. Dat zou ook niet eerlijk zijn omdat er ook onderwerpen in de toets zitten die niet tot het Nederlandse curriculum behoren.” Maar waarom zouden leerlingen in Nederland minder gemotiveerd zijn dan leerlingen in de ons omringende landen?, vraagt Meelissen zich af. Bovendien is motivatie als factor van minder belang als je kijkt naar de langjarige trends. “Als je de cijfers van 2003 tot nu vergelijkt, dan kun je er niet van uitgaan dat de motivatie van de Nederlandse leerlingen steeds anders is.”

Met de Pisa-cijfers kun je op een andere manier kijken naar landelijke vraagstukken zoals vroege selectie

En het gaat juist om de trends en ontwikkelingen, zegt Joyce Gubbels. Je kunt met Pisa-cijfers immers zoveel meer doen dan kijken hoe je op de internationale rangorde staat. “Je kunt allerlei soorten analyses doen: het verschil tussen jongens en meisjes, tussen schooltypen, een vergelijking met de EU-gemiddeldes, of met de omringende landen als België, Duitsland en Engeland. Dat is interessant voor onderwijskundigen en beleidsmakers.”

Maar, zo voegt Gubbels daaraan toe: “Pisa is maar een van de vele bronnen die je zou kunnen gebruiken. Het is wel een belangrijke, want hij is representatief en internationaal, maar het blijft maar één bron.” Samen met die andere bronnen kan Pisa wel een beeld geven van het Nederlands onderwijsniveau, maar dat ligt aan je perspectief, je vragen en je analyses. “Als het geen significant lagere of hogere scores zijn, kun je er niet zoveel uit concluderen.”

Steur denkt dat de relevantie van Pisa versterkt kan worden door een verbinding te maken met het curriculum. “Die verbinding is er nu niet of nauwelijks. Cito heeft daar in ons onderzoek apart naar gekeken. Dit kan dan ook weer een stimulans betekenen voor verbreding van het curriculum en het hangt samen met ons advies om nog eens goed naar de examendruk te kijken.”

Voor de VO-raad zullen de komende Pisa-cijfers opnieuw aanleiding vormen om te reflecteren en te analyseren, zegt Héléne van Oostrom. “We nemen de resultaten zeker serieus. We berichten erover, kijken wat we ervan kunnen leren en wat we eventueel zouden kunnen verbeteren aan het voortgezet onderwijs. Denk aan de vroege selectie en de motivatie van leerlingen, dat zijn interessante vraagstukken. En er is nog zoveel meer, want Pisa is en blijft een hele rijke bron. Je moet hem alleen goed weten te gebruiken.”

KRITIEK OP PISA

In de loop der jaren is er kritiek geweest op Pisa, de organisatie erachter en de (onbedoelde) invloed die de test uitoefent. In een brief aan The Guardian uit mei 2014 schreef bijvoorbeeld een keur aan – voornamelijk Angelsaksische – academici dat Pisa te veel belang hecht aan kwantitatieve meetresultaten, waardoor – vooral in de VS – onderwijskundige instellingen en zelfs docenten te snel worden beoordeeld en gelabeld. Bovendien zijn de Pisa-gegevens koren op de molen van het kortetermijndenken van sommige politici die graag willen klimmen op de Pisa-ladder en elke daling op de ranglijst zien als een falen van het huidige onderwijssysteem.

Een ander probleem is volgens de opstellers van de brief dat de niet-meetbare aspecten binnen het onderwijs ondersneeuwen, omdat ze simpelweg niet worden getest: de morele, psychische, esthetische, creatieve en individuele ontwikkeling van het kind.

Daarnaast wordt onderwijs door een economische bril bekeken. Pisa wordt immers georganiseerd door de Oeso, waarvan de ‘e’ toch duidelijk voor ‘economisch’ staat: onderwijs als producent van onderdelen van het economisch verkeer. Terwijl het onderwijs van leerlingen ook democratische, betrokken, zelfredzame burgers wil maken, die ruimte vinden voor zelfontplooiing, groei en welzijn. (Bron: The Guardian)



S-woord

In het zoeken naar oplossingen voor het lerarentekort, falend passend onderwijs, gedemotiveerde leerlingen, vrees voor dalende kwaliteit, gekibbel over een nieuw curriculum en toenemende ongelijkheid mogen we één woord niet noemen: stelselwijziging. Die is niet aan de orde, niet opportuun, niet nodig, of, de eerlijkste reactie: niet haalbaar.

Ondertussen is vrijwel niemand gelukkig met het huidige stelsel. Behalve misschien die paar probleemloze scholen met een homogene populatie leerlingen uit uitstekende milieus, op weg naar een keurige studie in het hoger onderwijs. Maar misschien bestaan die scholen wel niet. Want dan zouden die scholen zich buiten de maatschappij geplaatst hebben, waar zich wel allerlei problemen voordoen. De maatschappij is op drift, tegenstellingen groeien, we drijven elkaar op in competitiedwang en de democratie versplintert. Dat het anders moet, weten we allang. Maar hoe? De vingers wijzen dan al snel naar ‘het systeem’.

In de VS besloot een groep invloedrijke topmensen in de zogeheten Business Roundtable onlangs dat ze het systeem wilden veranderen. Niet langer zou ‘shareholder value’ leidend moeten zijn voor het succes van een bedrijf, maar ‘purpose’. In gewoon Nederlands: terug naar de bedoeling, weg van geld als maatstaf.

Veel bestuurders in het onderwijs willen ook terug naar de bedoeling. Loskomen van de cijfers als maatstaf, terug naar de maatschappelijke opdracht van waaruit de meeste scholen ooit opgericht zijn. Want laten we niet vergeten dat de meeste scholen in Nederland ooit zijn opgericht vanuit maatschappelijk initiatief. Omdat de wereld veranderde, toen, zo’n honderd, honderdvijftig jaar geleden, en mensen het belangrijk vonden dat hun kinderen daarin een goede plek zouden kunnen innemen. Ze richtten scholen in, op een manier die bij hun overtuigingen paste.

Die wereld verandert nu weer. Het onderwijs is geen afgesloten systeem, maar staat in open verbinding met het systeem ‘maatschappij’. Nieuwe maatschappelijke verhoudingen, nieuwe technologie, een nieuwe wereldorde, nieuwe inzichten in hoe mensen leren en zich ontwikkelen, het komt dagelijks ook de scholen binnen.

We kunnen dan krampachtig met noodverband en tiwrap proberen het onderwijs aangesloten te laten zijn op die ontwikkelingen. Maar dat blijkt niet probleemloos en bovendien weinig aantrekkelijk als werkomgeving. Of we kunnen die verbondenheid van deelsystemen onderkennen, opnieuw tegen het licht houden en bijstellingen uitvoeren, om het subsysteem onderwijs weer een geolied onderdeel van het grotere geheel te laten zijn.

En die stelselwijziging? Laten we het een systeemwijziging noemen. Die kunnen we aan, want het systeem, dat zijn we zelf.

Hartger Wassink

Zelfstandig onderzoeker en adviseur

Villa Revius biedt rustige plek in dynamische omgeving

‘Als dit er niet was, zat ik thuis’

Villa Revius in Doorn helpt leerlingen die het in hun gewone klas even niet redden. Met succes: bijna alle tijdelijke ‘bewoners’ zijn teruggekeerd naar het reguliere onderwijs. Potentiële thuiszitters worden zo binnenboord gehouden. ‘We leren van elkaar. Het is heel fijn dat de villa er echt bij hoort.’

Op de Utrechtse Heuvelrug staat aan de rand van het dorp Doorn een prachtige conciërgewoning op het terrein van het Revius Lyceum. De woning is na een grondige renovatie een aantal jaren geleden omgedoopt tot Villa Revius. In de villa kunnen leerlingen terecht die het op het Revius Lyceum ondanks extra begeleiding niet redden. Potentiële thuiszitters worden zo binnenboord gehouden. Ze worden opgevangen door een vaste begeleider passend onderwijs en krijgen een-op-een les van docenten.

De villa biedt een rustige en stille plek in een dynamische omgeving. Op het terrein van de villa staan overall groepjes leerlingen te praten en dat is goed te horen: het is duidelijk pauze. Binnen merk je daar echter niets van. Hier heerst orde en rust.

VEILIG GEVOEL

Niet iedereen kan zomaar binnenlopen. Bij aankomst moet eerst worden aangebeld. “We hebben bewust gekozen voor een deurbel, om de rust zo goed mogelijk te handhaven. Ook een veilig gevoel is belangrijk en daarom hebben we geen opendeurbeleid”, verklaart Henriëtte Hopman, zorgcoördinator bij het Revius Lyceum en als coördinator betrokken bij het reilen en zeilen van Villa Revius. In de villa zit een aantal meiden samen op de bank in een



Villa Revius is een voormalige conciërgewoning

van woonkamers de verjaardag van Lieneke (15) te vieren. Ze wordt al een tijdje begeleid en gaat af en toe weer naar een les op de ‘gewone’ havo. Ze heeft de meiden van haar klas uitgenodigd om samen wat lekkers te eten. Het is nu even druk, maar straks zal in het kleine gebouw weer rust heersen en gaat iedereen weer aan de slag. Dan is er weer overzicht en verloopt de dag volgens het rooster dat met schoolkrijt op de muur is geschreven. Er zijn twee roosters uitgeschreven, omdat er op dit moment maar twee leerlingen gebruikmaken van de begeleiding in de villa.

ECHTE LEVEN

Tot nu toe zijn bijna dertig leerlingen geholpen in de villa. Al deze leerlingen hebben niet lang thuisgezeten. De doelgroep is heel divers, zegt Hopman. “Sommige leerlingen hebben een moeilijke thuissituatie, anderen lopen vast door psychische problemen. We hebben ook weleens

‘Eigenlijk begint iedereen te stralen als er over Villa Revius wordt gesproken’



Henriëtte Hopman, zorgcoördinator bij het Revius Lyceum



leerlingen die door een ongeluk tijdelijk niet mee kunnen in het ‘normale’ onderwijs. Vorig jaar hadden we een jongen die een ernstig skiongeluk had gehad. Hij kon niet de hele dag rechtop zitten en moest regelmatig plat gaan liggen op de bank. Daarvoor hebben we hier de ruimte. Met twee woonkamers, een keukentje, eigen toiletten en een rustige spreekruimte is hier veel mogelijk. Hij heeft zijn eigen dagschema kunnen volgen. Daardoor is hij niet achterop geraakt”, legt Hopman uit.

Bij Villa Revius zijn verschillende vakdocenten betrokken. Sommigen geven maar één vak, anderen meerdere. Een van die docenten is Chris van der Sluijs. Hij geeft geschiedenis en is al vanaf het begin betrokken bij de villa. “Dit is het derde jaar dat we open zijn en ik wist al jaren geleden dat ik graag meer begeleiding zou willen geven. Lang geleden gaf ik bij een leidinggevende al aan dat ik die ambitie had. De villa was er toen nog niet, maar ik wist wel dat een-op-een-contact voor sommige leerlingen goed zou werken. De leerlingen die hier komen, hebben vaak complexe problemen. In het begin zijn ze meestal niet zo

stralend en sociaal. Ik vind het geweldig om te zien dat jongeren weer gaan sprankelen. Dat we iets hebben kunnen veranderen aan de biografie van jonge mensen. Lesgeven blijft leuk, maar hier praat je ook over maatschappelijke ontwikkelingen, zoals het milieu en de verkiezingen. Je verbindt de school aan het echte leven. En ik vind pubers leuk”, aldus Van der Sluijs.

ONDERWIJSPRIJS

Villa Revius won afgelopen jaar de regionale Onderwijsprijs 2017-2019 in de categorie voortgezet onderwijs. Met zo’n prachtige prijs zou je denken dat het voortbestaan van het project niet in het geding is. Toch is er op dit moment discussie over de financiering.

Dit project is in samenwerking met de gemeente gestart. De gemeente Utrechtse Heuvelrug betaalde de begeleider passend onderwijs, het Revius Lyceum zorgde voor het gebouw, de docenten en de zorgcoördinator. “De samenwerking met de gemeente is nu aan verandering onderhevig door onder andere de financiële situatie van de gemeente en de wisseling van beleidsmakers door de gemeenteraadsverkiezingen”, zegt conrector Edith van den Brink, verantwoordelijk voor Villa Revius. “Eigenlijk begint iedereen te stralen als er over Villa Revius wordt gesproken, maar de financiering blijft een lastig onderwerp. Om dit

THUISZITTERSPACT

De ministeries OCV en VWS hebben in 2016 het zogenaamde Thuiszitterspact gesloten met de PO-Raad, de VO-raad, het ministerie van Veiligheid en Justitie en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Het belangrijkste doel: In 2020 mag geen enkel kind langer dan drie maanden thuiszitten zonder een passend aanbod van onderwijs en/of zorg.



'We proberen leerlingen hier maximaal een jaar te laten verblijven'

veel meer zelfvertrouwen gekregen. Het gaat nu echt stukken beter. Ik heb veel hulp gehad. Als dit er niet was, zou ik denk ik nog thuis zitten. Ik begin elke dag om half negen en om half twee ga ik naar huis. Ik volg nu ook een les op de havo. Dat de villa er is, heeft mij echt geholpen. Er wordt ook goed samengewerkt met mijn begeleiders buiten de school en veel overlegd met mijn ouders. Dat geeft mij een groot vangnet", vertelt Lieneke.

Ook de vijftienjarige Suzanne Feld is een tijdje geholpen in Villa Revius. Ze had vorig jaar samen met Lieneke en nog zes andere leerlingen les in de villa. "Ik kom nu nog af en toe in de villa, omdat dit een fijne stille plek is om te werken. Het is vertrouwd. Na een fietsongeluk waarbij ik een zware hersenschudding opliep, was ik twee maanden thuis. Na een intakegesprek kon ik via het zorgteam van de school hier terecht. De gewone lessen waren voor mij te zwaar, omdat er te veel geluiden en prikkels waren. Nu ga ik weer bijna volledig naar school. Het was fijn om minder druk te voelen over je schoolwerk en met de groep deden we af en toe ook even een spelletje om je even niet te veel te focussen. Het was gezellig. Iedereen zit er met een andere reden, maar zit toch in hetzelfde schuitje. Ik heb nieuwe vriendschappen gesloten; sommigen zie ik nog steeds."

AANGEPAST ROOSTER

Nadat Henriëtte een docent te woord heeft gestaan over de begeleiding van Lieneke, heeft ze tijd om een kop thee te drinken en door te praten. "Docenten worden gekoppeld aan leerlingen en er is veel overleg. Dit is belangrijk om een goed rooster te krijgen met de juiste inhoud."

Samenwerken is het toverwoord: de samenwerking met de professionele hulpverlening en de ouders is belangrijk voor de voortgang. Hopman: "We proberen alle leerlingen eerst op school te helpen. Daar is ook een heel ondersteunings-team en kunnen ze een aangepast rooster volgen. Pas in een later stadium beslist het zorgteam of het echt nodig is dat iemand naar de villa gaat. Ons doel is altijd teruggaan naar school. We proberen leerlingen hier maximaal een jaar te laten verblijven."

NIET STIGMATISEREND

Vaak ligt de oorzaak van problemen thuis, zegt Hopman: de school is soms de trigger, maar niet de oorzaak. "De samenwerking met de ouders is essentieel. Heel soms krijgen we geen vat op een probleem en is er geen samenwerking met de ouders mogelijk. Dat maakt het lastig. We nodigen zowel de hulpverleners als de ouders regelmatig uit voor overleg. Voor ons is het belangrijk dat de villa het hele gezin een vertrouwd gevoel geeft. Dat we met elkaar goed kunnen afstemmen en dat we ook weten wat er thuis gebeurt. We leren van elkaar. De villa hoort er echt bij, hier zitten is niet stigmatiserend. Kijk maar naar die meiden die even de verjaardag van Lieneke komen vieren. Wat dat betreft willen we laagdrempelig blijven. Nu er al zoveel leerlingen zijn teruggestroomd, komen er veel positieve verhalen naar buiten en dat is fijn."

project levensvatbaar te houden, is een structurele en langdurige samenwerking met de gemeente belangrijk én wenselijk. Villa Revius is het afgelopen schooljaar uitgebreid geëvalueerd en er is een helder beleid gemaakt op de instroom, uitvoering, mogelijkheden en rollen binnen de villa. Bijna elke jongere is de afgelopen jaren teruggegaan naar het reguliere onderwijs en doet het daar goed. We zijn daar allemaal ontzettend trots op", verklaart Van den Brink.

STUKKEN BETER

De jarige Lieneke wordt al een tijdje begeleid in Villa Revius. Ze is nog niet toe aan de terugkeer naar school. Aan een lange tafel in een van de ruimtes vertelt ze over haar situatie. "Sinds vorig jaar kan ik hier terecht. Ongeveer twee jaar geleden kreeg ik problemen en kon ik niet meer goed functioneren. Ik heb een tijdje thuis gezeten en ze kwamen erachter dat ik lichamelijke problemen had die ontstaan zijn door psychische problemen. Het herstel is met vallen en opstaan gegaan. Ik heb zelfs een tijdje in een revalidatiekliniek gezeten. Op school had ik het moeilijk. Ik voelde mij er niet fijn en ik had last van faalangst. Hier is de sfeer veel fijner en rustiger. Mijn begeleider heeft mij heel goed geholpen om te leren omgaan met faalangst. Ik heb

VOORTGANG PASSEND ONDERWIJS

Ter voorbereiding op de evaluatie van de wet passend onderwijs in 2020 willen de PO-Raad en VO-raad komen tot een gedeelde inbreng voor de evaluatie van passend onderwijs in 2020. Deze inbreng wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de beide ALV's in november 2019.

De inbreng is gericht op de dóórontwikkeling van passend onderwijs. Daarbij worden de samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs en de afstemming onderwijs-zorg als belangrijke voorwaarden genoemd voor die doorontwikkeling. De coalitie onderwijs, zorg en jeugd met René Peeters als aanjager werkt aan betere samenwerking tussen onderwijs en gemeenten.

UITNODIGING WERKCONFERENTIE FOCUS OP BURGERSCHAP

Wanneer? Donderdag 28 november 2019, 9:30 (inloop) tot 16:15 uur

Waar? Het Oude Magazijn, Soesterweg 310 F, Amersfoort - nabij het centraal station



De VO-raad nodigt bestuurders, schoolleiders en burgerschapscoördinatoren in het voortgezet onderwijs van harte uit voor de interactieve werkconferentie 'Focus op Burgerschap', met:

- een keynote van Steven Pont, (ontwikkelings)psycholoog;
- workshops die handvatten en praktijkvoorbeelden bieden;
- dagvoorzitter: presentator/trainer Kamran Ullah.



LIFT MEE OP DE ACTUALITEIT

Het dagprogramma biedt niet alleen volop kennis en inspiratie bij het vormgeven en borgen van burgerschap in de school, maar ook ontmoeting met collega's uit het land en een mooie voorsprong op de actualiteit wat betreft de nieuwe wet die in aantocht is.



AANMELDEN

Aanmelden is mogelijk via www.vo-raad.nl/bijeenkomsten/werkconferentie-focus-op-burgerschap-28-11-2019

Tot ziens in Amersfoort!

VORAAD

Vereniging van scholen
in het voortgezet onderwijs

Maatwerk in de regio biedt perspectief tegen lerarentekort

Hoe begeleid je startende leraren?

In grote delen van Nederland wordt het lerarentekort steeds nijpender. Regionale oplossingen en een goede begeleiding van startende leraren bieden kansen.

Volgens recente cijfers van de VO-raad zal het voortgezet onderwijs volgend jaar bijna 800 fte tekortkomen. Een tekort dat in 2023/2024 zal zijn opgelopen tot 1.075 fte en in 2028 tot 1.600 fte.

Ook Erwin Buteijn, docent Frans aan het Olympus College in Arnhem, merkt dat er steeds minder startende docenten op zijn vakgebied zijn. “Toevallig hadden we vorig jaar een paar hele goede stagiaires, maar over het algemeen wordt het steeds lastiger om goede startende docenten Frans te krijgen. Er komen nu eenmaal steeds minder studenten van de lerarenopleidingen, in ons geval van de HAN. Voor geschiedenis en Engels kun je nog wel voldoende beginnende docenten krijgen, maar voor Duits en Frans, maar ook wis- en natuurkunde wordt het steeds lastiger.”

REGIONALE BASIS

‘Er zijn geen kant en klare oplossingen’, schreven de toenmalige minister Bussemaker en staatssecretaris Sander Dekker in een kamerbrief van 24 februari 2017. Het ministerie drong daarom aan op samenwerking tussen regionale onderwijspartijen, ‘met name de scholen zelf, de lerarenopleidingen en hun regionale partners’. De sectorraden, vakbonden en OCW kunnen hierbij vanuit het landelijke beleid ondersteuning bieden, was de boodschap. Voor de plannen van OCW kwam ruim geld beschikbaar. Minister Slob stelde in 2019 17,5 miljoen euro beschikbaar en recentelijk nog eens 4,5 miljoen om plannen te ontwikkelen om op regionale basis het lerarentekort terug

te dringen. Bij die plannen moest minimaal één lerarenopleiding betrokken zijn en minimaal een derde van de regionale vo-scholen. Die scholen moesten met elkaar minimaal een derde van het aantal fte’s vertegenwoordigen, met een ondergrens van 1200 fte.

“Dat laatste vonden we aanvankelijk spannend”, zegt Jack de Bruin, programmaleider Arbeidsmarkt & Mobiliteit van Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs. “Maar dat bleken de projectaanvragers allemaal ruimschoots te halen.” Voion ondersteunt en adviseert schoolbesturen in de regio die, samen met de lerarenopleidingen, een plan willen ontwikkelen en een subsidieaanvraag indienen. Centrale idee is volgens De Bruin dat scholen niet meer in hun eentje proberen het lerarentekort en andere regionale arbeidsmarktproblemen, zoals krimp, op te lossen, maar gaan samenwerken met regionale partijen. “Ze hebben een gezamenlijk belang en staan samen sterker.”

Tot nu toe is de Subsidieregeling Regionale Aanpak Lerarentekort behoorlijk succesvol, wijzen de cijfers uit. De verplichting om één derde van de schoolbesturen in de regio bij elkaar te krijgen, werd bijvoorbeeld ruimschoots gehaald. Het gemiddelde was zelfs 72%. In totaal deden 179 vo-schoolbesturen en 20 mbo-instellingen mee en alleen al dit jaar werden 25 subsidieaanvragen ingediend voor de regionale aanpak. Voor zij-instromers waren er in 2019 1.115 aanvragen.

Grootste uitdaging was volgens de Bruin om regio’s waar tot nu toe niet of nauwelijks werd samengewerkt binnen het onderwijs, te activeren. “In Noord-Holland-Noord is er al een hele infrastructuur en hoefden we alleen de pro-

‘Jonge docenten blijven langer op kleine scholen; bij grotere scholen is er meer uitval’



jectleider in te seinen, maar in andere regio’s moesten we die samenwerking nog op gang zien te krijgen.” Dat vraagt om een investering in onderling vertrouwen en draagvlak bij schoolbesturen én rectoren, teamleiders en HR.

KUNST- EN VliegWERK

Gevraagd naar hun motivatie bleken schoolbesturen een aantal voordelen te zien in regionale samenwerking. De belangrijkste daarvan is dat je op deze manier veel beter de knelpunten in ‘tekortvakken’ kunt analyseren en aanpakken, evenals verwante vraagstukken als boventaligheid en leerlingenkrimp. Ook kun je met een regionale aanpak elkaar beter leren kennen en beter inspelen op behoeften binnen vakgebieden.

Een van de samenwerkingsprojecten vindt plaats in Zuid-Holland, met het project ‘Opscholing en doorstroming tweedegraads leraren tekortvakken’. De bedoeling ervan is om zo’n veertig tweedegraads docenten binnen twee jaar hun eerstegraads bevoegdheid te laten halen. Het plan is opgesteld en wordt uitgevoerd door de opleidingsscholen in Den Haag en Rotterdam, die samenwerken met de SEC TU Delft en ICLON Universiteit Leiden.

“Het probleem wordt steeds nijpender”, zegt Ruud Grundeken, rector van het Hofstad Lyceum (Opleidingschool Haaglanden), over de motivatie achter het project. “Er zijn al een aantal tekortvakken, zeker in de bovenbouw van havo en vwo. Met veel kunst- en vliegwerk krijgen we de roosters elk jaar rond. Dat betekent dat we soms docenten voor de klas hebben staan zonder de juiste bevoegdheid.” Grundeken merkte dat deze docenten weliswaar capabel en enthousiast zijn, maar dat ze tegelij-

kertijd vaak opzagen tegen de eerstegraadsopleiding. Grundeken: “Maatwerk kan voor deze groep een ideale oplossing zijn. Je maakt het traject op die manier overzichtelijk voor de docenten.”

Het Zuid-Hollandse project bestaat uit drie fases. De eerste is het screenen van tweedegraads docenten die al of niet in de bovenbouw werken. De tweede is een test, de Integraal Beroeps Assessment waarin de vakinhoudelijke kennis, de didactische competenties en de leiderschapskwaliteiten van de kandidaten in kaart worden gebracht. En de derde is het aanbieden van maatwerk zodat de geschikte kandidaten zo goed, snel en efficiënt mogelijk hun eerstegraadsbevoegdheid kunnen halen. “Als school maak je optimaal gebruik van het kapitaal dat je al in huis hebt”, zegt Grundeken. “Dat is een win-winsituatie.”

BEOORDELINGSFORMULIER

Regionale samenwerking bestond natuurlijk al langer. In de regio Nijmegen was bijvoorbeeld lange tijd de werkgroep ‘Begeleiding Startende Leraren’ (BSL) actief, waar Erwin Buteijn deel van uitmaakte – ook omdat hij schoolopleider bij het Olympus College is. Daarnaast deden schooldirecteuren, lerarenopleiders en onderwijskundigen aan de werkgroep mee, die zich vooral richtte op de begeleiders van de startende docenten. “We waren met z’n tienden en we zijn op heel veel regionale scholen actief geweest.”

Ook buiten de werkgroep om werkt Buteijn veel samen: met de scholen binnen en buiten de cluster, met andere schoolopleiders en met de lerarenopleidingen in Arnhem, Nijmegen en Zwolle. Zo is een beoordelingsformulier



voor startende docenten samen met de lerarenopleiding van de HAN (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) aangepast en verbeterd.

Wat BSL vooral leerde aan de docentenbegeleiders was om niet op alles te letten bij beginnende leraren. Daarvoor werd het ICALT-lesobservatieformulier van de Rijksuniversiteit Groningen gebruikt. "Dat instrument laat zien op welk aspect van het lesgeven je je nog kunt verbeteren, als startende docent. Die moet je niet allemaal tegelijkertijd aanpakken, maar één voor één, en de belangrijkste eerst."

UITVAL VOORKOMEN

Verantwoordelijk voor dit ICALT-instrument was onder andere universitair hoofddocent Onderwijs & Onderwijskunde van de Rijksuniversiteit Groningen, Michelle Helms-Lorenz. Verbetering van de positie van startende docenten is haar belangrijkste aandachtsgebied. Negen procent van de startende docenten met een bevoegdheid valt namelijk binnen drie jaar uit en gaat bijvoorbeeld in andere sectoren aan de slag (bij onbevoegde docenten is het aantal nog veel groter).

Helms-Lorenz voerde een groot wetenschappelijk onderzoek uit naar de begeleiding van startende leraren in de periode 2014-2019, in drie tranches en negen regio's. In totaal werden zo'n 2250 beginnende leraren gevolgd in hun prille loopbaan. "Per jaar komen er zo'n 3000 docenten bij in het onderwijs", zegt Helms-Lorenz. "Daarvan hebben we er 2250 nauwlettend gevolgd." Een van de conclusies die het onderzoeksteam uit dit grote, meerjarige onderzoek kon trekken, was dat er een verband was tussen de grootte van de school en het uitvalpercentage. "Jonge docenten blijven langer op kleine scholen; bij grotere scholen is er meer uitval."

VAST CONTRACT

Hoe behoud je de kwetsbare groep van startende docenten? Wat willen ze het liefst? "Een vast contract", zegt Helms-Lorenz beslist. "Maar dat betekent dat ze vaak in een spagaat terechtkomen, want ze beginnen nog maar net en gaan al heel snel voorbij de richtlijnen om zich maar te profileren, zodat die vaste baan in zicht komt. Als er dan gevraagd wordt of ze er nog een klas bij willen doen, zeggen ze veel te vaak ja, omdat ze zich willen bewijzen. En dat levert stress en spanning op. Met alle afbraakrisico's van dien."

Beginnende leraren willen ook serieus genomen worden, merkte Helms-Lorenz bij het onderzoek. "En ze willen opgenomen worden in de docentengemeenschap. Ze willen erbij horen, geen eilandje zijn. En dat betekent dat ze zich in de gevestigde orde van de lerarenkamer moeten begeven, die vaak een eigen cultuur en micropolitiek kent. Dat is niet makkelijk."

Een goede begeleiding is daarom cruciaal, is haar conclusie. "En dat begint met goed observeren: wat kan deze beginnende docent, wat wil hij of zij, waar kan hij of zij zich nog verbeteren?" Algemene maatregelen en regels zijn hierbij vaak niet zo bruikbaar. "Je kunt bijvoorbeeld aandringen op het verminderen van de werkdruk, maar sommige beginnende leraren vinden het juist heel leuk om extra taken te krijgen. Die moet je niet teveel afremmen." Het is altijd maatwerk, is haar conclusie. "Dat vergeten sommige

'Beginnende leraren willen opgenomen worden in de docentengemeenschap'

scholen nog wel eens." Om startende docenten goed door de eerste cruciale jaren te loodsen, zou je eigenlijk een vast team van begeleiders moeten hebben die enige ervaring in het coachingvak hebben. "Een te groot verloop in zo'n team is nooit goed", zegt Helms-Lorenz.

ZELFVERTROUWEN

Een goede indicatie bij het wel of niet slagen van beginnende leraren is het begrip 'self-efficacy', oftewel het zelfvertrouwen van de startende docenten. "Dat is een goede graadmeter en een goede voorspeller van effectief gedrag in de klas. Zelfvertrouwen betekent veerkracht en ook een buffer tegen stress", zegt Helms-Lorenz.

Er is een aantal methodes om het zelfvertrouwen van jonge docenten te verhogen. Een daarvan is het kweken van kleine succesfactoren. "Als je als begeleider merkt dat er verbeterpunten zijn, geef jonge docenten dan kleine, overzichtelijke taken waardoor ze opzettelijk en doelgericht kunnen trainen en hun competentie vergroten. Elke stap die ze zetten, betekent een klein succes. Zo leert iemand beter en kweekt tegelijkertijd ook meer zelfvertrouwen." Ook kun je veel bereiken met het modelleren van goed gedrag, zegt Helms-Lorenz. "Je kunt starters vragen om eens te gaan kijken naar bepaalde docenten die iets heel goed doen. Dat is een krachtige manier van leren."

SCHOOLSTRATEGIE

Belangrijk voor scholen is volgens Jack de Bruin dat ze een overkoepelende regionale strategie voor het lerarentekort uitwerken en tegelijkertijd in fases leren denken. "Het is een structureel probleem dat niet in een paar jaar voorbij is. Eén project is daarbij niet de oplossing. Leer dus in fases denken als schoolleiding. Wat wil je met dit project bereiken, wat draagt het project daadwerkelijk bij aan het oplossen van het probleem en wat ga je daarna doen? Planvorming is één, maar hoe zorg je daarna voor een goede implementatie en uitvoering en, niet te vergeten, consolidatie en borging. Het moet een cyclisch proces worden, waarin continu wordt geleerd en goede praktijken worden gedeeld."

Uiteindelijk, zo zegt Helms-Lorenz, zou je als school een strategische aanpak op dit gebied moeten ontwikkelen, die gericht is op intensieve begeleiding en daarmee het behoud van startende docenten. "Hoe meer activiteiten je ontplooit voor die groep, hoe beter het is."

Volgens haar is het allemaal geen hogere wiskunde, het begeleiden van startende docenten. "Maar je moet goed in de gaten houden hoe het in de praktijk loopt en hoe je het kunt ondersteunen. Het gaat er vooral om dat je bewust moet blijven van de potentie én de afbraakrisico's van deze starters."



Vorige keer uitverkocht!

Congres 'Flexibele lesroosters'

Vrijheid, kaders en keuze in het rooster

Met een flexibel lesrooster creëer je als school meer ruimte voor eigenaarschap van leerlingen, gepersonaliseerd leren en begeleiding op maat. Maar op welke manieren geef je lesroosters flexibel vorm? Wat zijn de gevolgen van de invoering van een flexibel lesrooster voor docenten en leerlingen? En hoe creëer je als schoolleider draagvlak voor flexibilisering van het rooster?

Weet hoe je flexibele lesroosters succesvol invoert!

ONTDEK HET
PROGRAMMA OP
ONZE WEBSITE

Datum

Donderdag 30 januari 2020

Speciaal voor:

- Schoolleiders
- Adjunct-directeuren
- Rectoren
- Team- en afdelingsleiders
- Roostermakers

uit het voortgezet onderwijs

MEER INFORMATIE?

Voor informatie en advies over de Regionale Aanpak Lerarentekort (RAL) en de huidige en nieuwe subsidieregeling kunt u terecht bij de regioadviseurs van Voion: www.voion.nl/over-voion/bureau-voion





“De enige methode die het lezen, uitspraak en tekstbegrip meetbaar maakt binnen het ERK niveau.”

“De combinatie van het online werkboek en de hardcopy zorgt voor de perfecte mix tussen klassikaal en volledig gepersonaliseerd leren.”

Wat maakt deze methode uniek?

Goed onderbouwde, gebruiksvriendelijke en frisse leermethode Engels met eigentijdse onderwerpen en content

Met in de methode geïntegreerde software wordt feedback, uitleg en de oefeningen afgestemd op individuele leerlingen om hun taal-, lees-, en spreekvaardigheid te verbeteren

Aantrekkelijke en overzichtelijke werkboeken Basis, Kader en TL/ Mavo

Naast de opdrachten uit het werkboek kunnen leerlingen zowel op school als thuis het lezen, tekstbegrip, spreekvaardigheid, grammatica en cognitieve vaardigheden verbeteren

Aansluiting met ERK (Europees Referentie Kader) en SLO doelen/ eindtermen



DE CODE EN IK

Tekst: Cindy Curré



De leden van de VO-raad hebben met elkaar de Code Goed Onderwijsbestuur VO vastgesteld, die in juni 2019 werd geactualiseerd. In deze rubriek bevragen we bestuurders over de vier onderliggende principes van de code. Deze keer is Maria van Hattum aan het woord, lid college van bestuur van Achterhoek VO.

Principe 1:

‘GIJ ZULT VERANTWOORDELIJK ZIJN.’

Besturen zijn verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken.

“Die verantwoordelijkheid voel ik uiteraard, maar ik worstel wel met de grootte van onze organisatie in relatie tot de mate waarin je direct invloed hebt. Ik ben ook bestuurder geweest van een kleinere organisatie en dan is het veel makkelijker om het begrip verantwoordelijkheid concreet invulling te geven. Er vallen scholen onder Achterhoek VO die net zo groot zijn als mijn vorige bestuur! Onze vijftien directeuren en rectoren zijn absoluut *in the lead*. Ik zie die verantwoordelijkheid dus meer als het voortdurende gesprek dat het bestuur heeft met hen, over hoe zij omgaan met onderwijskwaliteit en hoe hun scholen het doen. Dat past ook bij onze besturingsfilosofie; wij gaan niet op de stoel zitten van de rector. In een organisatie waarin dat wel gebeurt, zou ik zelf ook geen rector willen zijn. Dit betekent absoluut niet dat ik mij er makkelijk van af maak. Ik ben primair verantwoordelijk en het bestuur heeft te zorgen voor goede directeuren en rectoren. Ik voer met hen het goede gesprek en organiseer vertrouwen, waardoor ik als bestuurder maximaal geïnformeerd ben.”

Principe 2:

‘GIJ ZULT PROFESSIONEEL ZIJN.’

Bestuur en intern toezicht zetten zich in voor een lerende organisatie op alle niveaus om invulling te geven aan de regionale maatschappelijke opgave.

“Professionaliteit betekent continu werken aan het gesprek over bijvoorbeeld onderwijskwaliteit en aan de interne processen die daaraan ten grondslag liggen. Meer dan in het verleden wordt van bestuurders, rectoren en directeuren echter ook verwacht dat ze extern georiënteerd zijn. Achterhoek VO is geboren uit een fusie van twee besturen die elkaar hebben opgezocht omdat ze allebei in de gaten hadden dat ze het als concurrenten niet zouden gaan redden. Samenwerken en leren van elkaar zit dus in onze genen. Alle rectoren en directeuren realiseren zich dat zij niet de verantwoordelijkheid hebben voor een school, maar voor goed en thuisnabij onderwijs.”

‘Samenwerken en leren van elkaar zit in onze genen’

Principe 3:

‘GIJ ZULT INTEGER ZIJN.’

Om het vertrouwen van de samenleving verder te versterken is integer handelen onmisbaar. Integer handelen omvat zoveel als ‘het juiste doen, en het niet-juiste laten’ en ‘naar eer en geweten en naar beste kunnen en vermogen handelen’.

“Onder bestuurders gaat het gesprek vaak over integriteit. Nu vindt iedere bestuurder zichzelf integer, en daarom gaat het er vooral om dat je voortdurend met elkaar praat, dilemma’s met elkaar deelt, je keuzes bespreekt en zo samen een moreel kompas ontwikkelt. De buitenwereld oordeelt soms hard over onderwijsbestuurders. Daar kun je over klagen, maar *grow up*, dat is nu eenmaal zo. Als je niet in staat bent als beroepsgroep om te laten zien dat je de lat hoog legt, dan doe je het niet goed. Wij krijgen de lumpsumfinanciering op basis van vertrouwen. Het is publiek geld waar je extern verantwoordelijkheid over aflegt. Het gesprek over integriteit hoort daar gewoon bij.”

Principe 4:

‘GIJ ZULT OPENHEID GEVEN.’

Onderwijsinstellingen hebben een maatschappelijke opgave en voeren die uit met publiek gefinancierde middelen. Om die reden geven zij actief invulling aan het principe ‘openheid’.

“Wij zijn als bestuurders gepokt en gemazeld in het afleggen van verantwoordelijkheid, maar de gesprekken daarover voeren we vooral met mensen die er veel vanaf weten. Ik ben zelf meer geïnteresseerd in het gesprek met wat ik ‘de krantenlezer’ noem. Achterhoek VO is een paar keer negatief in het nieuws gekomen, omdat het leek alsof wij veel geld oppotten. Dat is gewoon niet zo. Er hoort een verhaal bij en ik vind dat wij dat verhaal beter moeten vertellen. Daarom werken we nu aan een heel beknopt jaarverslag over ons vermogen, voor de echte leek. Daarmee willen we helder zijn over iedere euro die we krijgen en uitgeven.”

VO IN BEELD

Fotografie: Josje Deckens



Hoog, hoger, hoogst

22 oktober 2019, 10.30 uur: Een les lichamelijke opvoeding op het Dr. Mollercollege in Waalwijk. In drie lessen leren de kinderen van de sportklassen hoe ze moeten klimmen op de klimwand in de sporthal, dichtbij school. Het klimthema wordt daarna afgesloten in klimcentrum Neoliet.

OVERGANG PO-VO

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Ingrid Joppe
Met dank aan: Annemieke Kooper (PO-Raad)

Actueler dan ooit: het Brugjaar Jan Ligthart

Gun het kind de tijd

Is de lastige overstap van groep 8 naar de brugklas iets van onze tijd? Welnee. Al zestig jaar overspant het Brugjaar Jan Ligthart in Arnhem de kloof tussen primair en voortgezet onderwijs.



Grote klassen, de leraar geeft les, scholen als leerfabrieken: dat is het beeld van onderwijs in de jaren vijftig. Maar hoewel dat voor veel scholen gold, was al een nieuwe beweging ingezet. Toenmalig onderwijsminister Jo Cals was bijvoorbeeld bezig de sector te hervormen. Ook waren er nieuwe schoolinitiatieven. In 1958 richtte schooldirecteur Kollen met een aantal docenten een onderwijsvorm op die nu het Brugjaar Jan Ligthart heet, vernoemd naar een pedagoog die het kind als individu centraal stelde. In de afgelopen decennia heeft het brugjaar (nu onderdeel van het Olympus College) verschillende vormen gehad, maar de insteek is hetzelfde gebleven: leerlingen die nog niet klaar zijn voor het middelbaar onderwijs, laten groeien.

PLEZIER IN LEREN

Zestig jaar geleden was al duidelijk dat niet alle kinderen even gemakkelijk de overstap van de basisschool naar de middelbare school maken. “Het is actueler dan ooit”, zegt afdelingsleider Anouk Derksen. “Tot een paar jaar geleden waren we uniek in Nederland. Nu zie je steeds meer brugjaren ontstaan, vaak voor specifieke groepen. Wij zijn er voor iedereen. Per jaar hebben we ongeveer tweehonderd leerlingen uit heel Gelderland. Kinderen komen bij ons omdat ze sociaal-emotioneel nog erg jong zijn, omdat ze cognitief in een flinke dip zitten of omdat het hen ontbreekt aan schoolse vaardigheden. Anderen hebben een vervelende schooltijd achter de rug of zitten in een lastige thuissituatie.” Docent Nederlands Marjon Hoeks benadrukt hoe groot de overstap van primair naar voortgezet onderwijs is. “Op de basisschool is heel veel gestructureerd, tot het naar de wc gaan toe. Ik denk dat veel mensen dat niet door hebben. Als je vervolgens op de middelbare school veel zelf moet regelen, kan dat overweldigend zijn. Zeker als je ook nog te maken hebt met de tegenslagen die Anouk noemt. Het plezier in het leren verdwijnt. Dat is wat ouders na een aantal weken tegen ons zeggen: dat ze erg blij zijn dat hun kind het weer leuk vindt om naar school te gaan.”

ERKENNING

“In een reguliere brugklas is de stof leidend”, zegt Derksen. “Hier staat de leerstof in dienst van het aanleren van vaardigheden en de persoonlijke ontwikkeling, zodat het plezier en het zelfvertrouwen groeien. De basis is dat een leerling zich erkend voelt. Overigens zijn we georganiseerd als een vo-school, met een vakkenrooster en verschillende lokalen.

‘We zijn georganiseerd als een vo-school, maar het gevoel is meer zoals op de basisschool’



‘Leerlingen krijgen een inkijkje in de toekomst en keren terug naar een veilige haven’

Het gevoel is meer zoals op de basisschool: we hebben een eigen gebouw en er is meer begeleiding dan op een middelbare school. Voor vakken als techniek en muziek gaan onze leerlingen naar het gebouw van het Olympus College; daardoor krijgen ze een inkijkje in de toekomst, terwijl ze wel kunnen terugkeren naar een veilige haven.” Het Brugjaar Jan Ligthart kent acht klassen en drie kernteams van docenten. Elk team is verantwoordelijk voor een aantal klassen. “Op die manier kunnen we leerlingen beter in de gaten houden en ondersteunen”, vertelt Derksen. “Nieuw dit jaar is de dagstart: als kernteam hebben we aan het begin van de dag een korte bespreking. We blikken terug op de dag ervoor: moeten we ergens op terugkomen? Ook bespreken we aandachtspunten bij de leerlingen, zoals het overlijden van een familielid. Voor kinderen die meer aandacht nodig hebben, schrijven we een protocol – met input van verschillende docenten – waar de betreffende mentor mee aan de slag gaat.”

HULPLESSEN

Naast de lessen Nederlands geeft Hoeks zogenaamde steunlessen. “Elke dag heeft een leerling zo’n uur, dat is opgenomen in het rooster. Leerlingen krijgen dan in kleine groepjes les over iets waar ze behoefte aan hebben. Het kan gaan om vaardigheden of rekenen of taal, maar ook om zaken op sociaal-emotioneel gebied. Daarvoor hebben we docenten met specifieke kennis. Er is een cyclus van tien weken; elke weekdag krijgen leerlingen dezelfde hulplessen. Na de cyclus evalueren we. Dan kijken we met ouders en docenten wat het kind nodig heeft en maken een nieuw rooster. In de eerste cyclus krijgen alle leerlingen dezelfde steunlessen; daarna is het individueel bepaald. Daarmee krijgen leerlingen steeds meer de regie en worden ze voorbereid op



de brugklas." Hoeks vervolgt: "In de lessen Nederlands gaat het me niet alleen om het aanleren van kennis. Ik werk voor een deel uit een methode en gebruik deze methode vooral om schoolse vaardigheden te oefenen, zoals bijvoorbeeld organisatie en planning. Leerlingen leren vooral hoe zo'n methode werkt, wat een schriftelijke overhoring is en hoe ze moeten leren voor een proefwerk. Kortom, hoe een middelbare school werkt. Dat geef ik ouders in het begin ook aan: we zijn er niet om kinderen op een hoger niveau te laten doorstromen. Ik lever een kind af op het niveau van groep 8, maar met meer zelfvertrouwen, zelfbewustzijn en vaardigheden."

"Marjon benoemt daar een belangrijk punt", vult Derksen aan. "Kinderen groeien bij ons in hun zelfstandigheid en hun zelfbeeld. Als ze daardoor beter gaan presteren, is dat mooi meegenomen, maar het is niet ons doel. Het gebeurt natuurlijk wel. Ik heb net een cohort-onderzoek binnen van leerlingen die drie jaar geleden bij ons waren. Daarvan is 58% opgestroomd ten opzichte van het basisschooladvies, 38% zit op niveau en 3% is afgestroomd. Een mooi resultaat. Het zegt vooral iets over wat er gebeurt als je een kind meer tijd kunt."

ANDERE MENTALITEIT

Omdat bij het Jan Ligthart de nadruk ligt op begeleiding en minder op de stof, vraagt dat om andere capaciteiten en een andere mentaliteit van docenten. Voor Hoeks is het belangrijkste dat ze kinderen verder kan helpen. "Ik denk niet dat ik zou kunnen lesgeven als roosters en lesdoelen de dominante factor zouden zijn. Het gaat mij, en deze school, erom wat de leerling nodig heeft. Soms gebeurt er iets op het schoolplein; dan gaan de boeken dicht en praten we erover. Natuurlijk, het kan lastig zijn. Van de 25 leerlingen in de klas hebben er tien een gebruiksaanwijzing en de anderen hebben ook hulp nodig, anders zaten ze niet bij ons."

'Kinderen groeien in hun zelfstandigheid en zelfbeeld. Als ze beter gaan presteren, is dat mooi meegenomen'

WAT VINDEN LEERLINGEN?

"Het is prettig dat we de middelbare school leren kennen, maar dat het ook nog een klein beetje is zoals op de basisschool." (Eugene)

"Het leuke is: wat de reden ook is dat je hier bent, op Jan Ligthart is iedereen gelijk." (Anne)

"Ik wil graag leren hoe ik beter kan organiseren en plannen. En hoe ik minder snel afgeleid raak. Daar is hier alle aandacht voor." (Raoul)

"Er wordt inderdaad iets anders van docenten verwacht", zegt Derksen. "Meer pedagogiek en nadruk op de relatie, minder kennisoverdracht. Binnen het Olympus College hebben we zoveel mogelijk een apart team docenten, dat heel bewust voor ons gekozen heeft. Dat team is ingericht op begeleiding. Leerlingen hebben een individuele mentor die vooral de persoonlijke ontwikkeling in de gaten houdt, in samenspraak met de ouders. Een klassencoach zorgt voor een positief klimaat in de klas. De vakdocent is op de hoogte van de leerdoelen van de leerlingen en gaat daar tijdens de les op in. Wij hebben een eigen ondersteuningscoördinator die deel uitmaakt van het ondersteuningsteam van het Olympus College; zij zorgt voor de specifieke ondersteuning."

BAGAGE

Na de voorjaarsvakantie geeft het Jan Ligthart de leerlingen een advies, net als in groep 8 van het po: ze kunnen kiezen voor het Olympus of voor een andere school. "We sluiten af met een driehoeksgesprek", zegt Hoeks. "Daarin blikken we met ouders en leerlingen terug en benoemen we welke aandachtspunten er nog zijn. Dat doen we aan de hand van een presentatie van de leerling, zodat de leerling zich bewust is van zijn of haar eigen kracht en valkuilen. Overigens merken leerlingen pas later wat ze aan ons hebben gehad en welke bagage ze mee hebben gekregen. Vaak krijgen we nieuwe leerlingen van wie de ouders ook hier hebben gezeten. Die zeggen: het heeft zoveel voor mij betekend, dat gun ik mijn kind ook."

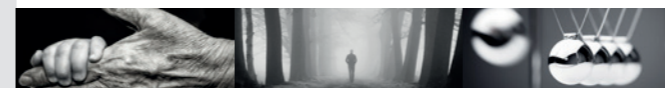


Voor bestuurders (en hun adviseurs) van (inter)nationale bedrijven, de overheid, zorg en welzijn, justitie en veiligheid, onderwijs en woningbouwcorporaties.

Waar het gesprek zelden over gaat...

Dit symposium gaat over morele dilemma's waar bestuurders voor staan. Tijdens dit symposium delen gerenommeerde gastsprekers open en eerlijk hun persoonlijke verhalen.

Informatie en aanmelden:
www.meerijstad.nl/symposium



LOCATIE
CHV Noordkade Theater De Blauwe Kei - Veghel

DATUM
Woensdag 27 november van 13.30 uur tot 17.00 uur

ORGANISATIE
Gemeente Meerijstad



(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 volgsysteem**
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.



Een passende oplossing voor professionalisering bij jou op school

Academy4Learning

Steeds meer scholen gaan digitaal. Dat kan een klas vol met laptops betekenen of het inzetten van digitale werkvormen. De digitale wereld verandert razendsnel en de mogelijkheden zijn eindeloos. Docenten moeten zich daarom blijven ontwikkelen om leerlingen optimaal te kunnen begeleiden. Maar hoe zorg jij als schoolleider dat jouw docenten de begeleiding krijgen om hier didactisch en pedagogisch goed mee om te gaan? Academy4Learning helpt hierbij en biedt een passende oplossing voor jouw docententeam.

Het begint met het in kaart brengen van de kennis, vaardigheden en attitude van de docent. Vervolgens bieden we een ruim aanbod aan bestaande uit trainingen, e-learnings, webinars, inspiratiesessies en persoonlijke begeleiding. Maar ook modulair opgebouwde ontwikkeltrajecten. Zo ondersteunen we docenten op een duurzame manier op het gebied van digitale geletterdheid, didactiek en pedagogiek en creëren we samen een lerende cultuur binnen de school.
www.academy4learning.nl

088 40 50 570

info@academy4learning.nl

Academy4Learning

Modules - een greep uit ons aanbod

- Formatief evalueren
- Leerdoelgestuurd onderwijs
- Differentiëren
- Arrangeren (digitaal) lesmateriaal
- Activerende digitale werkvormen
- Verkennen van een (nieuw) device
- Interactief digitaal presenteren
- Effectief digitaal lesgeven
- Digitaal toetsen
- Digitaal notities maken en verzamelen
- Digitaal met collega's samenwerken
- Mediawijsheid: de mediawijs docent
- Informatievaardigheden
- Beveiliging & Privacy

Meer informatie?

Benieuwd wat wij voor jouw school kunnen betekenen op het gebied van professionalisering? Vraag gratis een adviesgesprek aan met een van onze adviseurs.



VOOR IEDER ONDERWIJS DE JUISTE OPLOSSING

In het voortgezet onderwijs heeft het Bring Your Own Device -concept een hoge vlucht genomen. Er is veelvuldig sprake van leerlingtrajecten waarin ouders het verzoek krijgen een laptop voor hun kinderen aan te schaffen. HP stelt samen met haar geselecteerde partners ouders in staat om via een partner van HP een laptop aan te schaffen. Daarbij horen ook aantrekkelijke financieringsmogelijkheden en goede service, bijvoorbeeld in de vorm van een vervangende laptop bij schade of diefstal. Samen met onze partners ontzorgt HP zowel scholen, docenten, leerlingen en hun ouders rondom deze aanschaf en het gebruik van laptops. Kijk voor meer informatie op hp.nl/onderwijs.



NOOIT ZONDER
HARDWARE



KOPEN OF
HUREN



OPTIMALE
ONDERSTEUNING



DE BESTE
KWALITEIT



GOED
BEVEILIGD

COLUMN

Fotografie: Goffe Struikma

De driehoek

Voor wie het gemist heeft: het schooljaar is begonnen, de eerste cijfers komen zo'n beetje binnen en ik spreek nog maar zelden een leerling met een verkeerde naam aan (na de herfstvakantie kan ik trouwens weer zo ongeveer opnieuw beginnen – wie verzint dat?).

Ontbreekt er nog iets? Jazeker, een kennismakingsavond met de ouders. Mijn mentorklas doet dit jaar eindexamen en dan kijken er allemaal enge overheidsogen mee, dus natuurlijk is het belangrijk dat iedereen goed op de hoogte is van alle regels, regelingen, normen, beperkingen, uitzonderingen en wat er allemaal nog meer aan procedurele draken in elkaar is geörganiseerd, creaties die zich het liefst laten omschrijven in het gezellige robuuste onderwijsjargon waar ik een decennium aan columns mee kan vullen en waar ik mijzelf zo ver mogelijk vandaan probeer te houden. Daar kom ik op terug.

Probleem van nieuw zijn op een school, zoals ik ben, is dat je nog niet precies weet hoe alles werkt. Erger nog: dat je totaal geen idee hebt wat er in de voorgaande jaren allemaal is gebeurd, en met welke onverwerkte trauma's ouders zich op een donderdagavond in oktober in de schoolbanken hebben gewurmd. Dus toen iedereen er was en ik mezelf half ongemakkelijk had voorgesteld, kon het Grote Vragenstellen beginnen.

(Terzijde: zodra ze binnenkomen, vervallen die ouders automatisch in de rol die ze vroeger op school ook hadden.

Achter in de hoek zaten er twee non-stop te praten, vooraan schreef een vrouw elk woord dat ik zei op in een schriftje, een enkeling kwam natuurlijk te laat en probeerde zich charmant onder de blikken van de rest uit te glimlachen. Belangrijkste verschil met toen: de helft zat niet verveeld naar buiten te staren, maar was gewoon lekker bezig op zijn telefoon, dus die mogen bij mij niet meer komen klagen over het smartphonemisbruik van hun lieve kinderen. Laatste overeenkomst: ze laten zich ook net zo corrigeren als leerlingen; een blik of een gefronste wenkbrauw is voldoende. Vond ik wel grappig.)

Had ik al gezegd dat ik zo ver mogelijk van dat jargon vandaan probeer te blijven?

Mooi.

Dus toen ik de zoveelste onmogelijk te beantwoorden vraag op me kreeg afgevuurd, hoorde ik het mezelf zeggen. Zomaar, omdat ik niet weer kon aankomen met 'ik weet het niet', 'stuur vooral een mail aan de decaan' of 'dat staat in het examenreglement'. Ik weet niet eens meer wat de vraag was of wie hem stelde.

Wat ik zei? Dat het van het grootste belang was om bij problemen zoveel mogelijk te blijven praten *in de driehoek van ouder, school en leerling*. Volgens mij maakten mijn wijsvingers zelfs een driehoek in de lucht.

Martijn Simons

Schrijver en docent Nederlands aan
het Erasmiaans Gymnasium



HET GEBOUW

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Dirk Kreijkamp

Heeft u ook een bijzonder gebouw, laat het ons weten: redactie@vo-raad.nl



'Het gebouw is een katalysator voor grote en kleine innovaties gebleken'



'Alle leerlingen kunnen elkaar door de dag heen ontmoeten'



'We hebben hier alles, van gymnasium tot praktijkonderwijs en vso'

Allemaal op dezelfde school

Tot 2014 zaten de scholen van brede scholengemeenschap Stad & Esch op verschillende locaties in Meppel en omstreken. In het huidige gebouw zitten alle 2.300 leerlingen bij elkaar.

Eén groot gebouw, verschillende scholen, meer dan tweeduizend leerlingen. Hoe werkt dat?

Peter de Visser: "Prima! Natuurlijk is het een groot gebouw, maar het voelt klein. We hebben hier alles, van gymnasium tot praktijkonderwijs en vso. Alle deelscholen hebben een eigen ingang en eigen ruimtes met hun specifieke uitstraling. Dat maakt dat leerlingen zich thuis voelen. Maar – dat is een enorme plus – leerlingen kunnen elkaar door de dag heen ontmoeten. Brugklassers hebben bijvoorbeeld allemaal dezelfde pauzemomenten. Als ze dat willen, kunnen ze hun vriendjes van de basisschool zien.

Daardoor is het gevoel van onderscheid verdwenen dat we wel hadden toen er aparte gebouwen waren. We zitten nu allemaal op dezelfde school."

Hoe was de start?

"In 2008 besloot de gemeenteraad dat er een nieuw schoolgebouw mocht komen. We zijn toen met alle betrokkenen – bestuurder, medewerkers, leerlingen en ouders – om de tafel gaan zitten: hoe zorgen we ervoor dat leerlingen, beginnend vanuit wie ze zijn, de beste plek kunnen verwerven in de maatschappij? Antwoorden waren: maatwerk, werken vanuit leerdoelen, formatief handelen, persoonlijk leiderschap. Wat we niet hebben gedaan, is uitgaan van de vierkante meters. Mensen waren na de eerste sessies behoorlijk in verwarring. Ze dachten dat we het over de lokalen gingen hebben, maar het ging over de visie op onderwijs."

Jullie zijn dus bij nul begonnen?

"Ik vind dat je vaak de vraag moet stellen: blijven we de dingen doen als altijd? Een klein voorbeeld: willen we een

schoolbel? Door de wisselende pauzes zouden er de hele dag door bellen gaan. Daarnaast heeft iedereen tegenwoordig een device met de tijd erop, en een rooster, dus ze weten wanneer ze waar moeten zijn. Het besluit was: geen bel. Na een paar dagen was iedereen eraan gewend. En het brengt zo veel rust. Zo is het gebouw een katalysator voor grote en kleine innovaties gebleken."

We zitten allemaal op dezelfde school, zei u. Hoe is dat in het gebouw te zien?

"Het meest uitgesproken voorbeeld is het Hart van Ezinge, de kunsttoren in het midden van het gebouw. Bij het maken van onze onderwijsvisie hebben we besloten dat creativiteit en kunstonderwijs integrale onderdelen van onze school zouden worden, op alle niveaus. In de onderbouw krijgen alle leerlingen beeldende kunst en vormgeving, muziek, dans en theater. Ze kunnen ook binnen alle opleidingen in die vakken eindexamen doen. In het Hart van Ezinge komen de kunstvakken samen en daarmee ook de leerlingen; of je nu op het vmbo zit of het gymnasium, daar krijg je les. De kunstvakken leveren

een belangrijke bijdrage aan de sfeer in school. Ook centraal liggen de labs voor alle opleidingen. En we hebben één grote personeelsruimte, daar ontmoeten docenten elkaar."

Jullie zitten er nu bijna zes jaar, hoe bevalt het?

"Het voelt als een jas. We hebben de afgelopen jaren weinig aanpassingen hoeven doen. Achteraf gezien is het allerbelangrijkste dat je iedereen betreft en een heldere visie op onderwijs hebt. De architecten van atelier PRO hebben onze visie erg goed vertaald in dit gebouw. Toen het werd opgeleverd, waren er veel witte muren. De binnenhuisarchitect heeft toen sessies gedaan met onze docenten en leerlingen. Nu hangen er heel mooie dingen, in lijn met onze identiteit en visie, bedacht door leerlingen. Een uitdaging voor de toekomst is de krimp, ongeveer 25 procent in deze regio. We onderzoeken bijvoorbeeld of een naburige vmbo-school een deel van haar programma bij ons kan uitvoeren."

IN HET KORT:

School: Stad & Esch
Plaats: Meppel
Bouwjaar: 2014
Architect: atelier PRO
Aantal leerlingen: 2.300
Directeur-bestuurder: Peter de Visser
Bijzonderheden: De school staat in een krimpregio.



Nieuwe masterclass!

Masterclass 'Eensgezind leiderschap'

Creëer eenheid tussen docenten, leidinggevend en bestuurders

Zonder eenheid op jouw school komt je team niet verder met ontwikkelingen en stagneren de resultaten. Hoe creëer je samen met je collega's schoolbeleid? En wat doe je als leidinggevende om in je team een betrokken en open cultuur tot stand te brengen?

Realiseer eensgezind leiderschap op jouw school!



Ontvang gratis het boek 'Eensgezind leiding geven' van Simon Ettehoven en Kees Vreugdenhil.

ONTDEK HET
PROGRAMMA OP
ONZE WEBSITE

Datum

Dinsdag 11 februari 2020

Speciaal voor:

- directieleden
- team- en afdelingsleiders uit het voortgezet onderwijs

medilexonderwijs.nl/eensgezind



DE SCHOOLTIJD VAN

Tekst: Ilse Ariëns • Fotografie: Bob Bronshoff

Youp van 't Hek (65)
Gymnasium, mavo, 1966-1973
Begon op het Klein Seminarie
Hageveld, deed eindexamen op
de Ministerpark mavo in Naarden

'Een beetje humor moet je wel hebben als leraar'

Wat was u voor leerling?

"Ik was een irritante leerling. Ik heb driekwart jaar op het internaat gezeten, maar daar ben ik vanaf gestuurd. Daarna heb ik nog vier andere scholen gehad, waar ik telkens weg moest wegens irritant gedrag. Ik was vervelend, eigenwijs, maar ook wel grappig. Laatst kwam ik een dame tegen die bij mij in de klas had gezeten. Die moest erg lachen om hoe ik toen was. Voor aardrijkskunde hadden we een ontzettend saai mens. Ze wist nog hoe ik middenin de les opstond en zei: "In dit gelul heb ik geen zin!" Ik liet het altijd voelen als leraren niet te harden waren. Niet de meest aantrekkelijke leerling dus, maar volgens mij had ik wel vaak gelijk."

Wie was uw favoriete docent?

"Dat was meneer Bakker, economieleraar op mijn laatste school. Met hem heb ik nooit problemen gehad. We konden elkaar aan, zal ik maar zeggen. Hij legde de wereldeconomie in het klein uit, koppelde alles aan onze beleevingswereld. Er werd heel veel gelachen in zijn lessen. Een beetje humor moet je wel hebben als je leraar bent, vind ik. Meneer Bakker was onbedaarlijk leuk: vrolijk, aardig en slim. Voor straf ging hij te vroeg dood – dat was erg."

Wat heeft u op de middelbare school geleerd waar u nu nog baat bij heeft?

"Dat je heel veel kunt leren buiten de lessen. Ik organiseerde de Grote Avonden en de cabaretjes. Ik maakte

Youp van 't Hek is cabaretier en columnist. Op dit moment gaat hij het land door met zijn voorstelling *Met de kennis van nu*. Daarin vraagt een 16-jarige scholier hoe hij cabaretier kan worden. Youp blikt terug op hoe hij zelf begon.



de schoolkrant, schreef liedjes en cabarettteksten. Mijn ouders stimuleerden het, gaven me een typemachine. Maar leraren vonden het moeilijk, omdat ze er geen vat op hadden. Ze controleerden de repetities en censureerden grappen, maar tijdens het optreden improviseerde ik die er weer bij. De hele zaal lachen, want de grappen over de broodtrommeltjes van de leraren deden het bij de leerlingen wél goed. Daarna liep het vanzelf in elkaar over: van schoolcabaret, naar spelen in zaaltjes. Al snel kon ik van mijn cabaret leven."

Wat moet meer aandacht krijgen op de middelbare school?

"Wij hadden een leraar die films maakte met leerlingen. Het lijkt me niet slecht, dat soort kunstzinnige lessen. Maar eerlijk gezegd weet ik het niet; ik ben er te lang uit."

Wereldburgerschap pijler van vernieuwd programma

Tweetalig vmbo in de lift

Tweetalig onderwijs (tto) is niet meer weg te denken. Hoeveel groei zit er nog in? Draagt een nieuwe kwaliteitsstandaard van het Netwerk tto bij aan beter tweetalig onderwijs? En is tto voor alle leerlingen in Nederland toegankelijk? Vragen waar tto-voorzitter Rob Fens en conrector Brenda Stam van Het Schoter in Haarlem graag antwoord op geven.

De ballonnen in de entree van de school vertellen dat er een feestje was: Het Schoter in Haarlem vierde onlangs zijn honderdjarig bestaan. Nu is iedereen gewoon weer aan het werk, bijvoorbeeld in de tweetalige 3 vwo-klas, waar de leerlingen een vergadering van de Verenigde Naties naspelen. Als vertegenwoordigers van Brazilië, Rusland of Nieuw-Zeeland stellen ze elkaar serieuze vragen over een resolutie: hoe moet internationale cyberwetgeving eruitzien? Brenda Stam, conrector vwo en hoofd tweetalig onderwijs, kijkt even mee: "Het is een goede oefening, want aan het einde van het schooljaar doen ze mee aan soortgelijke debatten met leerlingen op andere scholen."

ALLE LEERLINGEN

Meedoen aan de Model United Nations is slechts een van de activiteiten binnen het tweetalig onderwijs (tto) dat deze school al zo'n jaar of vijftien aanbiedt. Tto begon op het vwo; drie jaar geleden volgde de havo en sinds kort kunnen ook vmbo-leerlingen ervoor kiezen. Stam: "Het is mooi onderwijs dat voor alle leerlingen beschikbaar moet zijn. Het is ook voor alle leerlingen geschikt, of ze nu vwo, havo of vmbo doen. Voorwaarde is dat ze het leuk vinden om met Engels bezig te zijn en geïnteresseerd zijn in maatschappelijke vraagstukken."

Een school die kiest voor tweetalig onderwijs moet docenten wel tijd en ruimte geven om dit te ontwikkelen. "Het vraagt een investering van docenten, want zij zijn niet alleen vakdocent, maar ook taaldocent. Dat betekent dat je moet zorgen voor bijscholing en tijd moet vrijmaken om een goed lesprogramma op te zetten. De ontwikkeling van tweetalig onderwijs blijkt een goede manier om aan onderwijsvernieuwing te werken. Onze succesfactor is dat het team zo enthousiast is."

ONDERGEDOMPELD

Marjolijn Muller is een van die enthousiaste docenten. Zij kreeg een jaar de tijd om samen met collega's het programma voor het vmbo te ontwerpen. Ze gingen kijken bij andere scholen, bespraken voors en tegens van ideeën en ontwikkelden met elkaar een lesprogramma, te beginnen met de brugklas. Ze kozen ervoor het vak wiskunde niet in het Engels te geven, omdat veel leerlingen het vak lastig en abstract vinden. Bovendien ontbrak het aan

FEITEN EN CIJFERS OVER TWEETALIG ONDERWIJS

In Nederland verzorgen zo'n 130 scholen tweetalig onderwijs voor ruim 37.000 leerlingen, de meeste op vwo-niveau (70 procent). In 2018 boden circa 40 vmbo-afdelingen tweetalig onderwijs aan en rond de 65 havo's. In Flevoland en Friesland zijn de minste tto-scholen te vinden, in Zuid-Holland de meeste. De scholen werken samen in het Netwerk tto. Nuffic is het landelijk coördinatiepunt voor deze scholen. De organisatie ondersteunt hen bij de ontwikkeling van tweetalig onderwijs, geeft informatie en helpt startende scholen. Scholen leren van elkaar in de tto-netwerkbijeenkomsten en

op studiedagen die Nuffic organiseert. Naar de effecten van tweetalig onderwijs is wel onderzoek gedaan, maar het is niet eenvoudig om leerlingpopulaties qua studieresultaten te vergelijken. Wel blijkt dat tto-leerlingen een hoger beheersingsniveau van het Engels behalen dan leerlingen die geen tweetalig onderwijs volgen. Die voorsprong houden ze vast in hun latere schoolloopbaan. De aandacht voor Engels gaat ook niet ten koste van andere vakken, zoals geschiedenis, aardrijkskunde of Nederlands (bron: Kennisrotunde, NWO/NRO. Zie ook Internationalisering in beeld 2018 op www.nuffic.nl).

geschikt lesmateriaal. Andere vakken, zoals biologie en geschiedenis, krijgen leerlingen wel in het Engels, evenals Europese en internationale oriëntatie (Eio), een vak dat leerlingen in havo en vwo ook volgen.

“Het vmbo heeft een eigen karakter, net als de havo”, vindt Muller, die tto-coördinator in het vmbo is. “Je moet deze leerlingen genoeg afwisseling bieden; de didactiek is anders. Het tempo ligt ook wat lager dan in havo of vwo. In het begin zijn veel leerlingen onzeker als ze Engels moeten spreken. Daarom hebben we het project ‘Me, myself and I’ ontwikkeld. Daarbij worden de leerlingen de eerste zes weken ondergedompeld in de taal. Ze krijgen geen cijfers, maar voeren met docenten gesprekken over wat ze geleerd hebben”, vertelt Muller, die naast tto-coördinator ook docent geschiedenis is.

Het aantal deelnemers aan het tweetalig vmbo moet nog groeien. In het tweede jaar zitten nu acht leerlingen, de nieuwe lichting telt er vijftien. De school is ambitieus en zou het liefst de helft van alle leerlingen tweetalig onderwijs aanbieden. Maar, geeft conrector Stam toe, “we zitten nog in de ontwikkelingsfase van tweetalig vmbo. De komende periode willen we er meer bekendheid aan geven, bijvoorbeeld door bezoeken van basisscholen.”

LEERNETWERK

Het Schoter is lid van het Netwerk tto, waarin 130 scholen samenwerken. Nuffic ondersteunt hen onder meer door netwerkbijeenkomsten te organiseren. Onlangs lanceerde het netwerk ‘TTO 2.0’: tto met nieuwe ambities, een passend kwaliteitssysteem met minder gedetailleerde criteria en een beoordelingskader dat leren van elkaar als insteek heeft. Het is de bedoeling dat scholen gedurende de komende twee schooljaren overstappen (zie kader). Toevallig is er komende week ook een bijeenkomst van het leernetwerk-vmbo op de Haarlemse school. De deelnemers wisselen informatie uit en er staat een sessie over betere verbindingen tussen tweetalig mbo en vmbo op het programma.

WERELDBURGERSCHAP

Brenda Stam laat intussen de meterslange nieuwe wand in de aula zien: een kleurig kunstwerk van Eric Coolen, waarop gebouwen van over de hele wereld zijn afgebeeld met citaten van internationale beroemdheden erbij, van Ghandi tot en met Annie M.G. Schmidt. Het maakt wereldburgerschap elke dag zichtbaar, zo is de bedoeling. Wereldburgerschap is een van de pijlers van het vernieuwde tweetalige programma. Het doel is volgens Nuffic dat leerlingen ervaren dat zij onderdeel zijn van een mondiaal systeem en zich verbonden voelen met de rest van de wereld. Daar spelen ze als wereldburgers een actieve rol in. Wereldburgerschap kijkt verder dan het Nederlands burgerschap: van ‘ik en de wereld’ naar ‘de wereld en ik’. Het

‘Tto is voor alle leerlingen geschikt, of ze nu vwo, havo of vmbo doen’

Het vraagt een investering van docenten: zij zijn niet alleen vakdocent, maar ook taaldocent



spreken van een gemeenschappelijke taal is nodig om goed te kunnen communiceren, aldus de organisatie.

Volgens Stam betekent dat niet dat er op Het Schoter veel hoeft te veranderen. “Wereldburgerschap is en blijft essentieel. Wij zoeken daarin wel meer samenhang met het ‘gewone’ burgerschapsonderwijs; we zijn lid van het leernetwerk burgerschap van de VO-raad. Want waarom zou wereldburgerschap alleen voor tto-leerlingen belangrijk zijn? Uit gesprekken met ouders blijkt dat zij het belangrijk vinden.”

GROEI IN HET VMBO

Het aantal tweetalige vmbo-scholen in Nederland groeit, zowel voor de theoretische leerweg als voor basis/kader. Dat doet Rob Fens plezier. Hij is sinds kort voorzitter van het Netwerk tto en al jaren rector van de Wolfert van Borselen scholengroep in Rotterdam. “We streven niet per se naar meer tto-scholen, maar wel naar bredere

TTO 2.0, BREDER EN INTERACTIEVER

Het vernieuwde TTO 2.0 steunt op drie pijlers. Taalvaardigheid in het Engels blijft onverminderd belangrijk, maar wereldburgerschap en persoonsvorming krijgen meer accent. Bij wereldburgerschap gaat het erom dat leerlingen een open, brede blik op de wereld ontwikkelen vanuit de visie van de school. Scholen kunnen bijvoorbeeld een internationale setting op school creëren en daarnaast leerlingen een buitenlandervaring laten opdoen. Bij persoonsontwikkeling gaat het erom dat leerlingen leren reflecteren en zich ontwikkelen als betrokken, verantwoordelijke, creatieve, ondernemende en weerbare personen.

ZES CRITERIA

Bij de beoordeling en certificering van scholen gelden zes criteria: het niveau van taalbeheersing dat leerlingen halen, het aantal uren dat zij in het Engels les krijgen, de didactiek van de docenten (gebaseerd op CLIL, Content and Language Integrated Learning), de visie van de school op wereldburgerschap en de activiteiten die leerlingen doen op dat gebied. Ook moet de school laten

zien hoe zij werkt aan persoonsvorming en hoe de scholing van docenten is georganiseerd. Bij elke pijler zijn de uitkomsten aantoonbaar, meetbaar of merkbaar, in verschillende gradaties.

ACCENT OP INTERVISIE EN FEEDBACK

Als het tweetalig onderwijsaanbod aan de criteria voldoet, krijgen scholen van Nuffic een certificaat en mogen zij zich officieel tweetalig noemen. Nieuw is dat het niet alleen meer puur om een beoordeling gaat, maar dat intervisie en feedback ook deel uitmaken van het proces van certificering. Scholen moeten eerst een zelfevaluatie doen en meetbare resultaten laten zien, bijvoorbeeld toets- en examenresultaten Engels en Nederlands. Daarnaast moeten zij hun kwaliteiten als tto-school analyseren en ontwikkelpunten aangeven. Als de meetbare onderdelen akkoord zijn, komt de tto-commissie langs voor een gesprek. De leden hiervan fungeren als sparring-partner. Om meer van elkaar te leren, worden ook coördinatoren van andere scholen hierbij betrokken.

ontwikkeling. De reden om de kwaliteitsstandaard aan te passen was dat scholen eigenlijk al meer deden dan voorgeschreven was.” Hij denkt dat de nieuwe stip op de horizon ook goed aansluit bij andere ontwikkelingen in het onderwijs, zoals Curriculum.nu en de versterking van burgerschap.

INTEGRATIE

Hoe staat het met de groei in andere afdelingen: zullen er nog veel scholen bij komen? Fens: “De landelijke dekking van tto-scholen is redelijk, al zijn er wat witte vlekken. Het is ook niet zo simpel om voor tweetalig onderwijs te kiezen. Je moet als school een duidelijke visie hebben en echte beleidskeuzes maken, want qua organisatie en financiering vraagt het nogal wat. Dus ik denk niet dat er heel veel nieuwe scholen bij zullen komen. Maar het aantal leerlingen binnen een tweetalige school kan nog best groeien. Tto is bijvoorbeeld interessant voor gezinnen die zich in Nederland vestigen voor werk of studie; mensen met een gewone baan die wat langer zullen blijven. Tweetalig onderwijs op een reguliere school is betaalbaar, en zo leren hun kinderen goed Engels en integreren ze tegelijkertijd in Nederland.”

OUDERBIJDRAGE

Over die betaalbaarheid is wel enige discussie. Scholen vragen voor tto een ouderbijdrage van rond de driehonderd euro. Dat is echt nodig, vinden zij, omdat het nu eenmaal duurder is om docenten bij te scholen, native speakers in te schakelen en mee te doen aan internationale examens als Cambridge en internationale excursies. Aan de andere kant is het niet de bedoeling dat tweetalig onderwijs tot een tweedeling leidt en meer segregatie in de hand werkt, zoals de Onderwijsinspectie in haar jaarverslag 2018 stelde. “Als te veel ouders een beroep doen op het vrijwillige karakter van de ouderbijdrage, kunnen wij het als school

‘De ontwikkeling van tweetalig onderwijs blijkt een goede manier om aan onderwijs- vernieuwing te werken’

niet rond krijgen”, stelt conrector Brenda Stam, “maar evengoed vind ik dat tto bereikbaar moet zijn voor alle leerlingen.”

Tto-voorzitter Rob Fens is het met de VO-raad eens dat de kosten voor ouders niet te hoog mogen oplopen. Hij denkt dat er meer bekendheid gegeven moet worden aan financiële regelingen waarop ouders een beroep kunnen doen als zij de kosten niet kunnen betalen. Overigens blijkt uit onderzoek dat bijna alle ouders de bijdrage betalen en dat de kosten zelden een belemmering zijn om voor dit type onderwijs te kiezen.

MEER WETEN?

- **Minister Slob heeft aangegeven dat leerlingen niet uitgesloten mogen worden van activiteiten als hun ouders de vrijwillige ouderbijdrage niet betalen, ook niet van tto. Houd voor nieuwe ontwikkelingen op dit gebied www.vo-raad.nl (thema ‘kansengelijkheid’) en de nieuwsbrief VO-actueel in de gaten.**
- **Conferentie Taal en wereldburgerschap in het vo: the next level: Nuffic organiseert op 15 november 2019 een grote conferentie over tweetalig onderwijs en wereldburgerschap met internationale sprekers en diverse workshops. Kijk op www.nuffic.nl > Agenda.**
- **Leernetwerk burgerschap: Wilt u ook aansluiten bij een leernetwerk Burgerschap? Er zijn nog enkele plekken beschikbaar. De leernetwerken Burgerschap ondersteunen scholen bij het vormgeven en borgen van burgerschap in de school. Ga naar www.vo-raad.nl/artikelen/leernetwerken-burgerschap en meld u aan.**

Advertentie

Geen zorgen meer over (dag)roostering?

Besteed het uit tegen lage kosten

Geen zorgen bij uitval en piekbelasting

Samen werken aan een langdurige oplossing

Neem contact met mij op:
085-0220778

Anna
ontzorgt
Meer tijd voor onderwijs

info@annaontzorgt.nl
www.annaontzorgt.nl



Ontdek hoe jouw leerlingen tegen de wereld van techniek aankijken Met het nieuwe **Bèta&TechMentality-** model maak je onderwijs dat raakt

Jongeren denken verschillend over technologie.

*De één ziet er talloze mogelijkheden in om de wereld te verbeteren, de ander staat er kritischer tegenover maar wordt wél enthousiast van hightech toepassingen zoals drones en robots. Weer een ander vindt juist de ontwerpkant aantrekkelijk. Al die triggers kun je inzetten om de ogen van je leerlingen te openen voor een toekomst in de technologie. Het nieuwe **Bèta&TechMentality-model helpt je daarbij.***

Het Bèta&Tech Mentality-model onderscheidt vijf typen jongeren, gebaseerd op onderzoek onder 9- tot en met 17-jarigen:

Vernieuwers zijn graag met techniek bezig en vinden dat ze er goed in zijn. Over de rol van technologie bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken zoals klimaatverandering zijn ze

positief; ze associëren techniek met vooruitgang, en zien zichzelf al vol trots bijdragen aan innovaties. Erkenning vanuit hun omgeving voor wat ze doen vinden ze belangrijk. Daag hen uit met high-tech theorie-en-praktijkopdrachten en ze leven helemaal op.

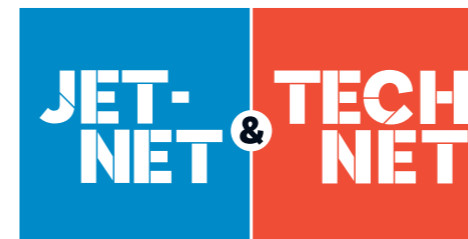
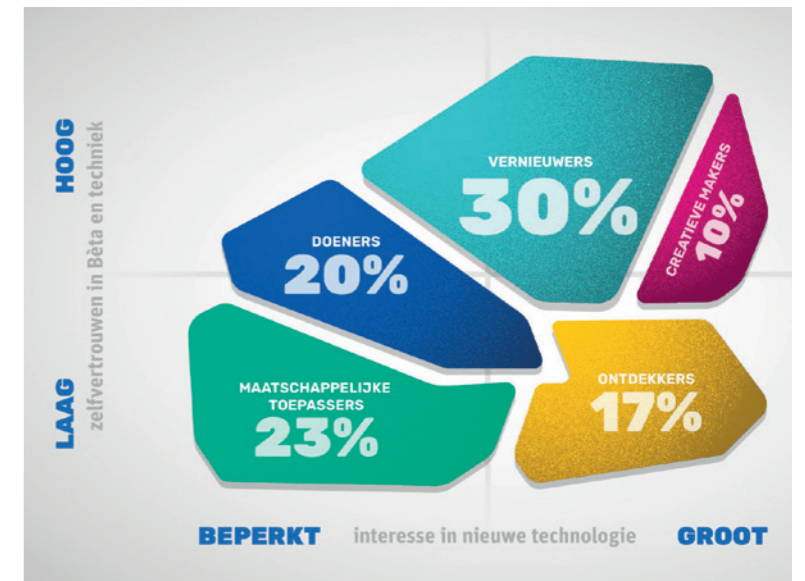
Maatschappelijke toepassers lopen (nog) niet warm voor techniek en hebben vaak het idee dat ze niet goed zijn in vakken als techniek, wis- en natuurkunde. Toch zijn ze vaak te enthousiasmeren voor technologie als je laat zien hoe belangrijk technologie is voor de onderwerpen die hen interesseren, zoals de zorg of het onderwijs.

Doeners willen het liefst met hun handen werken, zonder te veel theoretische rompslomp. Ze hebben vaak een traditioneel beeld van techniek en vinden dat ze er niet in uitblinken. Leuke praktijkopdrachten in de klas en inspirerende rolmodellen kunnen helpen hun kijk op techniek te verbreden en hun zelfvertrouwen op dit vlak te vergroten.

Schrijf je in voor de workshop Bèta&TechMentality
Wil je meer weten over de drijfveren van je leerlingen en hoe je hierop inspeelt? Tijdens de workshop Bèta&TechMentality krijg je een toelichting op het model, de verschillende typen leerlingen en hoe je je techniekonderwijs zo inricht dat het een brede groep aanspreekt. Meld jezelf en/of je team aan via www.betatechmentality.nl Deelname aan de workshop is kosteloos.

Ontdekkers zijn nog zoekende naar een richting die bij hen past. Hun – soms nogal conservatieve – beeld van techniek ligt nog niet vast. Maar leg je verrassende hightech voorbeelden aan ze voor, dan worden ze vaak snel enthousiast. Nu nog zorgen dat ze zicht krijgen op hun eigen technische talent, bijvoorbeeld via ontwerp opdrachten.

Creatieve makers hebben een sterke intrinsieke motivatie voor techniek. Ze puzzelen graag op de beste oplossing voor een uitdagend probleem. Ze zien techniek ook als middel om maatschappelijke kwesties te lijf te gaan. Waardering van anderen of status vinden ze niet belangrijk. Geef deze jongeren de ruimte om daarmee zelf aan de slag te gaan en hun enthousiasme neemt alleen maar toe.



Breng samen met Jet-Net & TechNet **technologie tot leven!**

Bekijk al onze activiteiten op www.jet-net.nl

BÈTA&TECHMENTALITY
Maak onderwijs dat raakt

**VOORTGEZET
LEREN**

Een campagne van
VO-raad met Schoolinfo

Leerlingen motiveren
met toekomstgericht
onderwijs



Van visie naar actie

Aan de slag met de toekomst

SCHOLLEIDERSCONFERENTIE

13

NOVEMBER '19

Gooiland, Hilversum

www.voortgezetleren.nl/schoolleidersconferentie

ONVERGETELIJK

Tekst: Maaïke Vos

'Zonder de brief te lezen zette hij zijn handtekening'

Niek Bootsma (54),
bestuurder Stichting Openbaar Voortgezet
Onderwijs Tilburg (Sovot):

"In 1996 was ik net benoemd tot afdelingsconector van havo 4 en 5 in Nijmegen. Mijn eerste managementbaan. Voor de zomervakantie had ik een aantal leerlingen aangenomen die overstapten van andere scholen naar onze havo 4-afdeling. Een van die leerlingen, Merel, kwam van de vrijeschool. Maar wat bleek? Ergens in het land bestond een commissie van de Onderwijsinspectie die besliste over de overgang van de vrijeschool naar havo 4. Ik had net een brief naar Merel gestuurd dat ze welkom was, maar kreeg eind augustus van deze commissie een brief waarin stond dat ze niet mocht beginnen in havo 4.

Ik was pas drie weken bezig en vroeg me af wat ik daar nou mee moest. Ik had het net toegezegd en kreeg nu de inspectie op mijn dak. Toen stapte ik naar de rector en wat hij deed, heeft diepe indruk op me gemaakt. Hij vroeg of ik dacht dat het meisje de havo ging halen. Ik antwoordde dat ik daarvan uitging, want anders had ik haar niet aangenomen. In dat geval moest ik volgens hem bezwaar aantekenen. Maar ik was net een paar weken afdelingsconector, moest ik nu al ruzie gaan maken met de inspectie? De rector antwoordde: als je vindt dat ze op school moet blijven, dan moet je bezwaar maken.

Ik ben teruggegaan naar mijn kamer en heb er lang over gedaan om een zo goed mogelijk bezwaar te componeren. Na veel nadenken en uitzoekwerk ging ik terug naar de rector omdat hij de brief moest ondertekenen. Ik kwam in zijn kamer en vertelde hem dat ik de brief af had. Hij keek me aan en vroeg: 'Is het een goede brief?' Ik antwoordde dat het het beste was wat ik kon. En zonder de brief te lezen zette hij zijn handtekening. Hij bevroeg me eerst over of ik een goed besluit had genomen en vervolgens had hij volledig vertrouwen in dat besluit. Dat gebaar is voor mij symbool van vertrouwen geven aan mensen en ze hun eigen weg laten zoeken. Het heeft diepe indruk op me gemaakt.



'Ik heb geleerd dat ik zoveel mogelijk vertrouwen moet geven aan leerlingen, docenten en startende leidinggevenden'

Welke leerling of collega maakte het meeste indruk? Welke gebeurtenis is onvergetelijk? In deze serie vertellen schoolleiders, bestuurders en docenten over die ene persoon of gebeurtenis die hen altijd bij zal blijven.

Ik heb ervan geleerd dat ik zoveel mogelijk vertrouwen moet geven aan zowel leerlingen als docenten en startende, jonge leidinggevenden. Zorg dat ze hun eigen besluiten mogen nemen. Als ze het echt menen en denken ergens goed aan te doen, laat ze het dan ook doen en ga ze niet controleren of in de weg zitten. Want dan ontstaat er geen groei en worden ze niet beter. Merel is na twee jaar keurig netjes geslaagd voor de havo. En met haar nog vele andere leerlingen die we overnamen van de vrijeschool. Ik heb pas later verteld dat ze eigenlijk geen diploma mocht halen. Dat was toen nog een aardig verhaal bij haar diploma-uitreiking."

Welke collega, leerling of gebeurtenis zult u nooit vergeten? Laat het ons weten via: redactie@vo-raad.nl

Een speels boekje met een serieuze boodschap

Mintzberg, wie kent hem niet? Henry Mintzberg doceert management 'en andere zaken' aan McGill University in Montreal, als professor op de Cleghorn-leerstoel van de Desautels-faculteit. Daarnaast heeft hij nog twintig eredocoraten.

Mintzberg heeft als wetenschapper een indrukwekkende hoeveelheid publicaties op zijn naam staan, waarvan twintig prestigieuze boeken de kern vormen. Doet een bundel korte verhalen daaraan voldoende recht? Natuurlijk niet, maar u begrijpt dat u met deze 'verhalenbundel' meer in handen hebt dan de titel doet vermoeden. Mintzberg noemt het zelf een speels boekje met een serieuze boodschap: management moet zich losmaken uit de ivoren leiderschapstoren en streven naar gearde bezieling.

De 'verhalen' zijn feitelijk een keus uit de ruim honderd blogs die hij in de loop der jaren geschreven heeft – voor wie meer wil: mintzberg.org/blog –, en wel die blogs waarvan hij vermoedt dat ze managers het meest aanspreken. Ze zijn verdeeld over zeven 'hoofdstukken': verhalen over management, verhalen over organisatie, verhalen over analyse, verhalen over ontwikkeling, verhalen in context, verhalen over verantwoordelijkheid en verhalen voor morgen. Wat al lezend opvalt, is Henry's voorkeur voor metaforen.

Hij schrijft bijvoorbeeld over de koe als organisatie-model, het managen van roeieren en 'het tuinmodel om een strategie te laten floreren'. Ik leg ze kort uit. In een slagerswinkel hangt nog wel eens een tekening van een koe aan de muur waarop alle onderdelen zijn aangegeven die als verleidelijk vlees in de vitrine te zien zijn: schouder, rib, ossenhaas en ga zo maar door. Zo'n afbeelding is een diagram van onderdelen, schrijft Mintzberg. Maar een gezonde koe weet dat niet; haar onderdelen werken harmonisch samen. Zo zou het ook in organisaties moeten zijn: samen wandelen en werken. 'Achter de heilige koe van leiderschap ligt het idee van gemeenschap-schap: *communityship*.'

De metafoor van de roeieren vond ik persoonlijk wat minder aansprekend – ze vindt haar oorsprong in een opmerkelijke ervaring tijdens een vliegreis – maar die van het 'tuinmodel' inspireerde mij wel. In het kort komt het erop neer dat je strategieën niet hoeft te bedenken; ze groeien aanvankelijk als onkruid in je tuin. Laat dat gebeuren, adviseert Mintzberg. Zodra je de waarde van een strategie in opkomst ziet, kun je de verbreiding ervan managen. Vergeet dus het woord 'strategie' maar. Je moet veel meer leren dan plannen.



Henry Mintzberg
Mintzberg in essentie
42 korte verhalen voor de manager
ISBN 978 94 6276 330 2

Regelzucht

Wij Nederlanders hebben onze zaakjes prima geregeld, zowel privé als op organisatieniveau. Regelen zit ons dan ook in het bloed. Maar hoe kan het dan dat hierover in allerlei sectoren, ook in het onderwijs, zo hartgrondig wordt geklaagd? Het antwoord is simpel: omdat we in onze regelzucht zijn doorgeslagen. En wat nog erger is: de problemen die voortvloeien uit ons regel, proberen we met nog meer regels op te lossen. Volgens Van der Heijden is het hoog tijd dat we hiermee ophouden. Hij laat niet alleen overtuigend zien waarom, maar ook hóe dat kan. Zonder dat we het kind met het badwater weggooien.



Chris van der Heijden
Te goed geregeld
De overorganisatie van Nederland
ISBN 978 90 4503 721 9

Innovatie versnellen

Hoewel belangengroeperingen ons anders willen doen geloven, is meer geld niet de oplossing voor het tekort aan leerkrachten. De gevolgen van de vergrijzing zijn niet te negeren; het onderwijs moet innoveren! Voorbeelden van geslaagde onderwijsinnovaties zijn er inmiddels genoeg. Schoolleiders die wel willen, maar niet weten hoe, zijn er nog veel meer. Jammer genoeg bestaat er geen formule met succesgarantie, maar je kunt innovatie wel stimuleren en versnellen. Volgens Spinder begint dat met steun vanuit de top. Vervolgens moet je onder meer afscheid nemen van hiërarchie, innovatie tot ieders 'eigendom' maken en stoppen met 'intern gedoe'. Zo bespreekt zij acht zogenaamde versnellers, zeven tactieken en evenzoveel innovatielessen. Dat maakt haar boek tot een bijzonder praktische gids voor iedere bestuurder en leidinggevende die wel wil, maar nog niet weet hoe.



Kim Spinder
Het kleine innovatieboek
Hoe pak je het aan en hoe houd je de energie erin?
ISBN 978 90 4701 210 8

Betere werkrelaties

We leven alweer meerdere jaren in een betekenis-economie en dat betekent bijvoorbeeld dat we betekenisvol werk willen leveren. Daarom vragen we elkaar om relevante informatie en maken we mooie afspraken over eigenaarschap, lef tonen, wendbaarheid en het waarderen van verschillen ('diversiteit'). Maar in de werkelijkheid van alledag, ook op school, blijken zeggen en doen nogal van elkaar te verschillen. Dat heeft een onmiskenbaar negatief effect op onze werkrelaties. Ahuis laat zien hoe het anders kan. Zij biedt praktische theorieën en handvatten om tot betere werkrelaties te komen; voor leidinggevendenden, coaches en professionals. In de decembernieuwsbrief van de VO-academie staat een uitvoerige bespreking van dit boek.



Ina Ahuis
(met striptekeningen van Barbara Stok)
Betekenisvolle werkrelaties
ISBN 978 94 6276 340 1

Thuis, school, vrienden

Als je weet dat er grote verschillen zijn tussen de straatcultuur en de cultuur van de school, hoe kun je dan als leraar een sociaal-psychologisch klimaat bieden waarin leerlingen tot optimale resultaten komen? Die vraag staat centraal in het nieuwste boek van onderwijssocioloog El Hadioui. Hij doet hierin verslag van het onderzoek dat hij samen met zijn team deed naar voorwaarden waaronder leerlingen in een grootstedelijke omgeving met succes de klim op de schoolladder kunnen volbrengen. De belangrijkste voorwaarde: 'spelgevoel'. Ofwel: zorg dat je leerlingen op een flexibele manier bejegend, zodat zij functioneel kunnen switchen tussen de werelden waarvan zij deel uitmaken: thuis, school en de vriendengroep.



Iliass El Hadioui
Switchen en klimmen
Over het switchgedrag van leerlingen en de klim op de schoolladder in een grootstedelijke omgeving
ISBN 978 94 6164 492 3

Feedback: een cadeautje?

Feedback is bedoeld om de ander te laten groeien en wordt daarom wel gepresenteerd als 'een cadeautje'. In de praktijk blijkt het vaak lastig feedback ook zo te zien. Sterker nog, feedback voelt voor veel mensen als kritiek. Daarom schreef Axelle de Roy in aanvulling op haar 'Feedbackkaarten' (Tools voor Trainers) twee kleine boekjes over hoe je zelf om positieve, ontwikkelingsgerichte én adviserende feedback kunt vragen. Geen droge kost, maar boekjes waarmee je direct aan de slag kunt; werkboekjes dus eigenlijk. En als het op de gebruikelijke manier nog niet lukt, is er nog de doos met feedbackchocolade. In de wikkel staan prikkelende vragen als 'Stel ik ben een auto, wat voor auto zou ik dan zijn?' en 'Welk talent zou jij van mij willen kopen?'



Axelle de Roy
Vraag gewoon feedback
Deel 1: Positieve feedback.
Deel 2: Adviserende feedback
ISBN 978 94 6272 207 1 (deel 1) en
978 94 6272 208 8 (deel 2)

Hardnekkige leugens

U herkent de volgende uitspraken vast wel: 'De zorg voor onze mensen heeft de grootste mogelijke aandacht', 'Ik sta als manager open voor feedback' en 'Wij stimuleren een lerende houding'. Maar maakt u ze ook waar? Volgens Buckingham en Goodall is de kans groot dat dit niet het geval is en ze dus feitelijk als 'leugens' kunnen worden betiteld, zoals er in uw organisatie mogelijk meer van dit soort 'leugens' een hardnekkig leven leiden. Ze veroorzaken onnodige frustratie en leiden uiteindelijk tot mindere prestaties. Aan de hand van praktijkvoorbeelden en grondige analyses laten deze auteurs zien hoe het anders kan. Bijvoorbeeld door minder top-down te plannen en altijd betrouwbare en relevante informatie te geven.



Marcus Buckingham & Ashley Goodall
Negen leugens van de werkvloer
Haal meer uit je bedrijf en uit je carrière
ISBN 978 90 0036 604 0

Deze 11 collega's veranderen van baan

→ De nieuwe rector/bestuurder van het Erfgooiers College in Huizen is **Gerlof Boersma**. Hij is op 1 oktober begonnen. Boersma volgt Koos Nieuwland op, die deze functie het afgelopen jaar op interim-basis vervulde. Boersma was hiervoor rector van het Ichthus College in Dronten.

→ **Cor Clarijs** is benoemd als lid van de raad van toezicht van het Dongemond college, met vestigingen in Raamsdonksveer en Made. Clarijs was tot 2016 voorzitter College van Bestuur van SKVOB e.o. in Breda. Zijn benoeming als lid raad van toezicht Dongemond college gaat in op 1 januari 2020.

→ **Rob van Eijck** is vanaf januari 2020 secretaris van de raad van bestuur van Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). Ook wordt hij directeur van het OMO-bureau. Van Eijck is nu nog gemeentesecretaris van Valkenswaard.

→ **Mariëtte de Heide** heeft afscheid genomen van het Willem de Zwijger College in Papendrecht en Hardinxveld-Giessendam, waar ze in 2012 startte. Ze werkt nu als locatiedirecteur a.i. op het Melanchton Schiebreek in Rotterdam (CVO).

→ De raad van toezicht van Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) heeft **Jos Kusters** benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. Kusters is op dit moment nog voorzitter van het college van bestuur van VISTA college in Limburg. Hij start zijn nieuwe functie op 1 januari 2020. Kusters volgt **Eugène Bernard** op, die per 1 oktober gestart is als voorzitter van het college van bestuur van Stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs (LVO).

→ **Mark Kwakman** is per 1 januari 2020 directeur mavo-havo-vwo op het Bornego College in Heerenvveen. Kwakman werkt momenteel als directeur Bataafs Lyceum OSG



in Hengelo. Hij begon zijn onderwijsloopbaan als docent aardrijkskunde, geschiedenis en informatica bij het Tabor College Oscar Romero in Hoorn. In 2012 behaalde hij het diploma Master of Educational Management (MEM). Zijn benoeming gaat in op 1 januari 2020.

→ Het Atlas College heeft een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur: **Agnita Mur**. Zij volgt Hans Verschoor op per 14 november. De afgelopen twaalf jaar was Mur lid van het College van Bestuur van de Hogeschool Leiden.

→ **Marcel ten Vergert** is de nieuwe rector-bestuurder van scholengemeenschap De Waerdenborch, met vestigingen in Holten

en Goor. Hij volgt interimier Mieke van den Broek op.

→ **Ingrid de Vries-Martens** is sinds het begin van dit schooljaar rector-bestuurder van het Willibrord Gymnasium in Deurne. Ze werkte hiervoor 25 jaar in de zorg, waaronder de laatste jaren als directeur van zorgorganisatie ORO, voor mensen met een verstandelijke beperking.

→ **Liesbeth van Vugt** is per 1 november de nieuwe directeur van het Antoon Schellenscollege. Zij neemt het stokje over van Roland Zuidema. Van Vugt is sinds 2013 directeur van Praktijkschool Eindhoven, net als 't Antoon onderdeel van Scholengroep Het Plein (OMO).

'We zullen intensief gaan samenwerken met bedrijfsleven en mbo'

Allard Bloem (42) gaat na de kerst aan de slag als rector van het **Werkman VMBO in Groningen (Openbaar Onderwijs Groningen)**. Hij werkte de afgelopen tijd als **interimier en was daarvoor werkzaam bij Terra Assen en Groningen als (regio)directeur vmbo, mbo Groen en Het Groene Lyceum**. 'Ik zie ernaar uit om weer echt verbonden te zijn met een team en een school.'

Waarom deze overstap?

"Ik heb gemerkt tijdens mijn interimwerk dat ik het leiding geven aan een school het leukste vind. Ik zie er dan ook naar uit dat ik weer echt verbonden zal zijn met een team en een school. Op het Werkman VMBO komen voor mij een aantal dingen samen. Het schooltype spreekt mij aan en het is ook een kleine school. Dat vraagt van een rector flexibiliteit,

want ik zal veel met de teams samenwerken en hen ondersteunen."

Wat laat je achter?

"In de drie jaar dat ik als zelfstandige heb gewerkt, heb ik leuke en spannende opdrachten gedaan en ingewikkelde vragen helpen beantwoorden. Als interimier moet je in korte tijd een school doorgronden, maar ga je ook snel weer weg. Vaak ben je dan pas net aan het werk in de diepere laag van de organisatie. Dan zie je samen met de teams welke nieuwe wegen echt bijdragen aan de kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs. Op zo'n moment wil ik graag langer blijven."

Waar ga je aan werken in je nieuwe baan?

"Het Werkman VMBO zit in een nieuw gebouw, samen met een vmbo-school van een ander bestuur en een school voor



Mijn overstap

praktijkonderwijs. Er ligt een grote opdracht om met de andere twee scholen samen te werken en als één geheel naar buiten te treden, terwijl we tegelijkertijd recht blijven doen aan ieders eigen identiteit. Daarnaast kunnen we denk ik het onderwijs meer betekenis geven voor leerlingen als we het beter verbinden met de omgeving. We zullen dus ook intensiever gaan samenwerken met het bedrijfsleven en het mbo in de stad en de regio. Belangrijk voor mij is dat het team hierbij voorop gaat."

Advertentie

duizendpoot

communicatief

snel schakelen

helicopterview

houdt van puzzelen

flexibel

stressbestendig

Direct inzetbare roostermakers

Tijdelijk of vast

Passend binnen uw team

Op school is geen dag hetzelfde!

Emma Helpt is een initiatief van Omix, al ruim 15 jaar dé expert als het gaat om onderwijslogistiek en werkzaam voor onderwijsinstellingen door heel Nederland.

Heiligenbergerweg 60, Amersfoort • 0570-565744 • info@emmahelpt.nl • www.emmahelpt.nl

Borstvoeding onder schooltijd

Leden van de VO-raad kunnen met al hun vragen over onderwijs- en werkgeverszaken terecht bij de Helpdesk VO. De laatste weken ontvangt de helpdesk met enige regelmaat vragen over het voedingsrecht/kolven van een vrouwelijke werknemer. Zijn daarover afspraken gemaakt in de CAO VO?



DE VRAAG

Een van onze docenten is onlangs bevallen en gaat binnenkort weer aan het werk. Zij is van plan haar zoon langere tijd borstvoeding te geven. Hoe zit het met het afkolven van voeding onder werktijd? Moet de docent de gemiste werktijd inhalen? En heeft dat gevolgen voor de normjaartaak?

HET ANTWOORD

Het voedingsrecht is niet als zodanig in de CAO VO opgenomen, maar volgt uit artikel 4.8 van de Arbeidstijdenwet.

VOEDINGSRECHT ARTIKEL 4:8

- 1 Een vrouwelijke werknemer, die een borstkind voedt, heeft, indien zij de werkgever hiervan in kennis heeft gesteld, gedurende de eerste 9 levensmaanden van dat kind het recht de arbeid te onderbreken ten einde in de nodige rust en afzondering haar kind te zogen dan wel de borstvoeding te kolven. De werkgever biedt haar daartoe de gelegenheid en stelt, waar nodig, een geschikte af te sluiten besloten ruimte ter beschikking.
- 2 De onderbrekingen, bedoeld in het eerste lid, vinden plaats zo vaak en zo lang als nodig is doch bedragen gezamenlijk ten hoogste een vierde van de arbeidstijd per dienst. De vaststelling van het tijdstip en de duur van de onderbrekingen vindt plaats door de betrokken vrouwelijke werknemer na overleg met de werkgever.
- 3 De duur van de onderbrekingen, bedoeld in dit artikel, gelden voor de toepassing van deze wet en de daarop berustende bepalingen als arbeidstijd, waarover de vrouwelijke werknemer haar aanspraak op het naar tijdruimte vastgesteld loon behoudt.
- 4 Elk beding waarbij ten nadele van de vrouwelijke werknemer wordt afgeweken van dit artikel, is nietig.

De werknemer heeft dus gedurende de eerste negen levensmaanden van het kind recht om de arbeid te onderbreken, zodat het kind gevoed kan worden of de borstvoeding gekolfd kan worden. Dat kan voor maximaal een vierde van de arbeidstijd per dienst. Uiteraard gaat de inzet van de kolfmomenten wel in overleg met de werkgever. In de praktijk betekent dit dat de werknemer minder hoeft te werken, want zij onderbreekt het werk en hoeft deze gemiste werktijd niet in te halen.

IN GESPREK

De school hoeft de kolfafspraken niet te verwerken in de normjaartaak, zoals dat wel het geval is bij ouderschapsverlof. Er is bij voedingsrecht geen sprake van verlof, maar van de mogelijkheid om het werk te onderbreken om te kolven of borstvoeding te geven. Wij adviseren om met de betrokkene in gesprek te gaan en af te spreken wanneer zij gaat kolven. Er kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat dit deels in lesgebonden en deels in niet-lesgebonden tijd plaatsvindt. Van beide partijen mag verwacht worden dat zij zich als goed werknemer/werkgever gedragen en dat zij zich constructief opstellen in het overleg.

GESCHIKTE RUIMTE

De werkgever moet een geschikte, afgesloten ruimte beschikbaar stellen voor het voeden of kolven (zie het Arbobesluit, artikel 3.48). Als dit niet mogelijk is, dan mag de werknemer

zelf een plek regelen, of kan de werknemer naar de baby toegaan. De ruimte moet in elk geval aan de volgende richtlijnen voldoen:

- De ruimte moet van binnenuit afgesloten kunnen worden.
- De ruimte moet hygiënisch zijn.
- De ruimte moet voldoende privacy bieden.
- De ruimte moet voldoende rustig en afgezonderd zijn.
- In de ruimte moet een bed of rustbank staan.
- Voldoende verse lucht en voorzieningen voor klimaatbeheersing zijn nodig.
- Het dient een ruimte te zijn zonder risico's, zoals de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen en verontreinigingen.

De school hoeft de kolfafspraken niet te verwerken in de normjaartaak omdat er geen sprake is van verlof

OOK EEN VRAAG?

Stel uw vragen over onderwijs- en werkgeverszaken bij de Helpdesk VO, via een online formulier op www.vo-raad.nl/helpdeskformulier.

Dit is een topteam. Alle neuzen dezelfde kant uit? Dacht het niet. In een topteam benut ieder zoveel mogelijk z'n kwaliteiten die energie schenken in plaats van kosten. Er is een ideale mix van competenties, talenten en drijfveren die elkaar versterken. Eensgezindheid, maar geen eenvormigheid. De doelen zijn uiterst concreet en de leider verstaat de kunst van het 'loshouden'. Hij delegeert resultaatverantwoordelijkheid en stuurt op regelruimte en interactie. En het team levert. Ga daar maar gerust van uit.



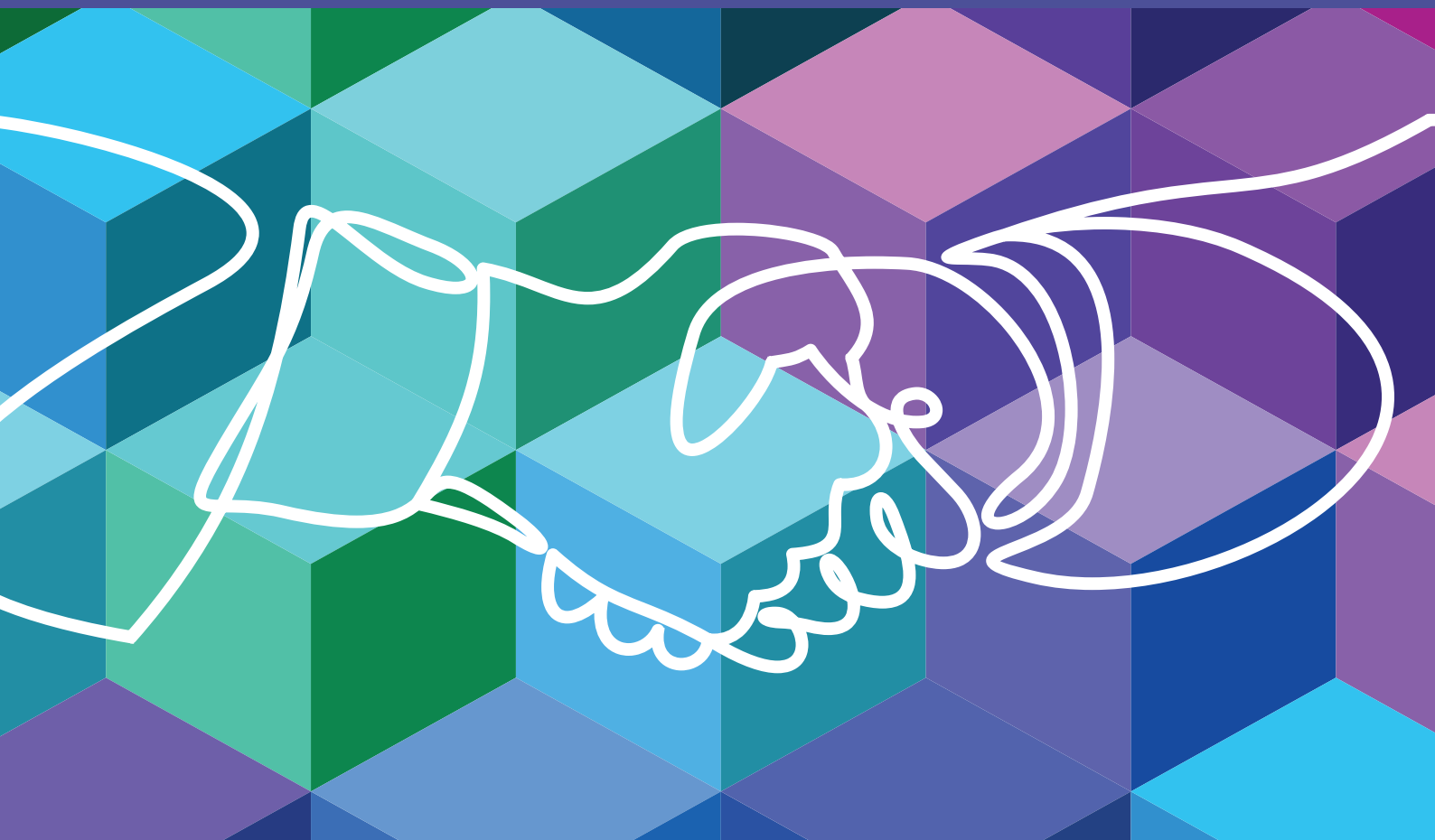
- Bestuur en toezicht
- Strategische personeelsplanning
- Selectie- en plaatsingsprocessen
- Reorganiseren en flexibiliseren
- Teams en leiderschap
- Zelforganisatie en teamcasting
- Opgavengestuurd en talentgedreven werken
- Professionaliseren

Advertentie



KENNISPARTNER IN HET ONDERWIJS

DE JAARLIJKSE BEGROTING... GAAN WE HET SAMEN DOEN?!



Fluitend door de begroting van 2020? Maak kennis met Merces! Onze specialisten kennen de bedrijfsvoering als geen ander. Een korte check of het volledig uit handen nemen? We laten u niet in de steek. Zo kunt u blijven doen waar u goed in bent. Wanneer schudden we elkaar de hand?