

# Het pad van kwaliteit — Naar een ambitieus leerklimaat





# Inhoud

Inleiding	4	11 Wat wil ik leren?	46
1 Feedback als hart van de school	6	<i>Stedelijke Scholengemeenschap Nijmegen</i>	
<i>Het Rhedens Rozendaal</i>		12 Rijk van eilanden	50
2 De belofte van collegiale visitatie	10	<i>Prins Maurits</i>	
<i>Echnaton</i>		13 Dat is gaaf, daar wil ik bijhoren!	54
3 Voortdurend onderweg naar morgen	14	<i>Thomas a Kempis College</i>	
<i>Vossius Gymnasium</i>		14 De kracht van de sectie	58
4 Veel hoofden boven het maaiveld	18	<i>Het Amsterdams Lyceum</i>	
<i>Stedelijk College Eindhoven</i>		15 Profiteren van onze schat aan informatie	62
5 Loopbaanleren in de vwo-pluslijn	22	<i>'t Atrium</i>	
<i>Dendron College</i>		16 Zelf ontdekken wat de leerling motiveert	66
6 Alle kansklassers een portfolio	26	<i>RSG Lingecollege</i>	
<i>Koningin Wilhelmina College</i>		17 Focus op de focus van de leerling	70
7 Betere onderwijsresultaten met genredidactiek	30	<i>Montessori College Twente</i>	
<i>Impulse</i>		18 Waar leraren leren	74
8 Signalement van de vwo'er	34	<i>Kaj Munk College</i>	
<i>Calvijn College</i>		Tien veelgehoorde geluiden	78
9 Goed draaiend team is een must	38	Leerzame instrumenten	80
<i>Cambreur College</i>			
10 Allereerst: gepersonaliseerd leren	42		
<i>Da Vinci College</i>			

# Inleiding

*“Als je het pad van kwaliteit volgt, kunnen er, schijnbaar vanuit het niets, prachtige inzichten, gedachten en oplossingen ontstaan.”*

— Robert M Pirsig<sup>1</sup>

Veel scholen zullen deze uitspraak onderschrijven. Zij werken onafgebroken aan de kwaliteitsverbetering van hun onderwijs en komen daardoor tot prachtige inzichten, gedachten en oplossingen, ofwel tot effectiever onderwijs en betere onderwijsresultaten. Maar vooral de tussenzin schijnbaar vanuit het niets is veelzeggend. Want hoewel leerlingen het vaak als vanzelfsprekend ervaren, het goede onderwijs dat zij krijgen komt zeer zeker niet ‘vanuit het niets’. Het pad van kwaliteit is immers niet gebaand. Het kronkelt, is oneffen, soms steil en er zijn obstakels die gaandeweg moeten worden overwonnen. Het kost inspanning en soms moeite om het pad van kwaliteit te volgen.

Uit de 18 schoolportretten in dit boek blijkt dat dat scholen niet afschrikt om dit pad te volgen. Met gedrevenheid spannen zij zich ervoor in om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, stevast met het doel de leerling tot optimale leerprestaties te brengen. Dat vergt durf, visie, doorzettingsvermogen, maar ook flexibiliteit. Omdat de maatschappij verandert, omdat de leerling verandert, veranderen immers ook de kwaliteitseisen die scholen aan hun onderwijs stellen. Voor toekomstbestendig onderwijs moeten scholen anticiperen en veranderingsgezind zijn.

---

<sup>1</sup> Robert M Pirsig (1928) is een Amerikaanse filosoof en schrijver. In 1974 werd hij wereldberoemd met zijn boek *Zen en de Kunst van het Motoronderhoud*.

## Ambitieuw leerklimaat

De in dit boek geportretteerde scholen hebben meegedaan aan de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’ van de VO-raad. Deze pilot is voortgekomen uit het sectorakkoord ‘Klaar voor de toekomst’ (2014), waarin staat dat er ‘een door de sector geïnitieerd programma komt dat zich richt op het versterken van de intrinsieke leer- en verbetercultuur op de school’. Een programma, met andere woorden, dat scholen stimuleert en ondersteunt bij de ontwikkeling en versterking van een ambitieuw leerklimaat.

Dat is kort gezegd een klimaat waarin werken aan kwaliteitsverbetering gemeengoed is. Of zoals de pilot het definieert: ‘een klimaat waarin schoolleiders, bestuurders en docenten continu samen nadenken over hoe zij de kwaliteit van het onderwijs kunnen verbeteren en bereid zijn om zich verder te ontwikkelen en met vernieuwingen aan de slag te gaan’. De scholen die meedoen aan de pilot investeren in de ontwikkeling van een ambitieuw leerklimaat, met ondersteuning van de VO-raad, maar vooral ook door te leren van elkaar.

## Leren van elkaar

Om dat laatste - leren van elkaar - te faciliteren, kunnen de scholen deelnemen aan een leernetwerk en/of aan collegiale visitaties. In het leernetwerk komen scholen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en vragen met elkaar te bespreken. Scholen die kiezen voor collegiale visitatie bezoeken elkaar en nemen een kijkje in de keuken van de ander. De scholen volgen vooraf een scholing waar de deelnemers visitatievaardigheden leren, hun ontwikkelvraag formuleren en de visitaties voorbereiden. Bij de visitaties maken de scholen gebruik van de zogenaamde *Schoolfie*, een door de VO-raad ontwikkeld zelfevaluatie-instrument.

Met de *Schoolfie* kunnen scholen een inhoudelijk zelfportret maken. Deze zelfanalyse maakt duidelijk wat de sterke kanten zijn van de school en welke schoolontwikkelingen gewenst of nodig zijn om tot een ambitieus leerklimaat te komen. Het laatste hoofdstuk van dit boek gaat nader in op deze drie instrumenten: het leernetwerk, de *Schoolfie* en de collegiale visitatie.

Met een knipoog naar de naam van het zelfevaluatie-instrument, is aan de geportretteerde scholen gevraagd om voor dit boek een andersoortige ‘*schoolfie*’ te maken, een selfie van de school, een foto die een beeld geeft van het karakter van de school of laat zien wie er aan het woord is in het schoolportret. Dat dit zeer gevarieerde illustraties heeft opgeleverd is passend, omdat ook de ontwikkelingen op de scholen veel variatie laten zien. Niet alle scholen volgen hetzelfde pad van kwaliteit. Dat maakt dit tot een leerzaam boek. Want als de scholen het ergens over eens zijn, dan is het wel dat zij kunnen en willen leren van elkaar: hoe doen andere scholen dit?

## Zes thema’s

Uitgangspunt van de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’ is dat scholen zelf bepalen waar zij aan werken en op welke manier zij dat doen. De pilot is daarom ontwikkeld door vertegenwoordigers van scholen. Zij stelden zes brede thema’s vast die tekenend zijn voor een ambitieus leerklimaat:

- Een gedeelde koers en ambitie
- Actief leiderschap
- Systematisch gebruik van informatie
- Lerende professionals
- Samen leren en ontwikkelen
- Ambitieuw leerklimaat in de klas

De schoolportretten in dit boek laten zien dat deze thema’s de lading van een ambitieus leerklimaat goed dekken. We zien ze terug in de activiteiten die scholen doen om de kwaliteit van hun onderwijs te verbeteren: zo zijn er scholen die inzetten op de ontwikkeling van een feedbackcultuur of op collegiale visitatie (lerende professionals), scholen die aandacht besteden aan taalonderwijs in de vakken, aan gepersonaliseerd onderwijs, aan de motivatie van leerlingen in de les (ambitieuw leerklimaat in de klas) of aan het verzamelen en analyseren van gegevens. Wat scholen ondernemen om hun kwaliteit te verbeteren, loopt sterk uiteen, maar is altijd wel onder te brengen bij een van de thema’s die tekenend zijn voor een ambitieus leerklimaat.

Maar ook zien we in de schoolportretten overeenkomsten, dezelfde inzichten en aandachtspunten en vergelijkbare ervaringen. Op pagina 78 staan de veelgehoorde geluiden op een rij. Het zijn lessen die we kunnen trekken uit de ervaringen van deze scholen, lessen waar anderen van kunnen profiteren. Ook levert deze ‘grootste gemene deler’ mogelijk herkenning en erkenning op, de bevestiging dat uw school op de goede weg is en het besef dat het pad van kwaliteit geen eenzame weg is.

## Stap 2

Vanwege de succesvolle opbrengsten, is de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’ opgenomen in programma ‘Stap 2, voor een professionele schoolorganisatie’ van de VO-raad. Dit programma richt zich op de verbetering van de leer- en verbetercultuur op scholen en verbindt schoolontwikkeling met personeelsontwikkeling. Scholen die ook willen werken aan kwaliteitsverbetering, kunnen zich opgeven voor programma ‘Stap 2’ via [stap2@vo-raad.nl](mailto:stap2@vo-raad.nl).





BIJ ELKE STAP  
VRAGEN WIJ ONS  
AF WAT DE LEERLING  
ERAAN HEEFT.

# 1 Feedback als hart van de school

**Toen Clemy Oomens een jaar geleden startte als directeur van de locatie Rozendaal van Het Rhedens (havo, atheneum, gymnasium), trof zij een traditioneel werkende school aan met matige onderwijsresultaten. In haar woorden: “Ik zag een school die haar ziel kwijt was.” Zij bracht organisatorische zaken op orde, maar investeerde met name in een cultuurverandering die de ziel weer terug in de school moest brengen. Clemy Oomens en afdelingsleider Manon Molkenboer (havo bovenbouw) vertellen over dit veranderingsproces.**

Klaslokalen met dichte deuren, traditionele lessen, weinig bezieling en trots en matige onderwijsresultaten. Dat was de situatie die Oomens aantrof toen zij een jaar geleden werd aangesteld als directeur. Het was haar duidelijk: hier is werk aan de winkel en ze besloot daar direct mee te beginnen.

## In de zon

Oomens begon met luisteren. Naar docenten, naar onderwijsondersteunend personeel, maar vooral ook naar leerlingen. “Ik ontdekte dat medewerkers en leerlingen niet trots zijn op hun school en dat leerlingen zich niet gehoord voelen. De school was haar ziel kwijtgeraakt. Het was zaak om met elkaar een veranderingsproces in gang te zetten waarmee de ziel weer in de school wordt teruggebracht.”

Oomens heeft zich daarbij laten inspireren door het gedach-

tengoed van Thijs Homan, omdat deze veranderingsfilosofie goed aansluit bij haar persoonlijke leiderschapsstijl. Oomens: “Voortbouwen op wat goed is, oud zeer opruimen, conflicten aanpakken, zorgen voor verbinding, de juiste condities creëren en, heel belangrijk: geduld hebben. Dat zijn een aantal belangrijke uitgangspunten van Homan die ik omarm. In mijn eigen woorden: zet mensen in de zon. Geef aandacht aan hun kwaliteiten en geef hen vertrouwen, stuur niet alles vanuit de lijn. Maar het allerbelangrijkste is dat we ons bij elke stap moeten afvragen wat de leerling eraan heeft. Want het uiteindelijke doel is dat de leerlingen tevreden zijn en optimaal presteren. Zij moeten zich eigenaar van hun eigen leren gaan voelen.”

Daarom waren er ook leerlingen aanwezig bij de studiedag, waar Oomens de uitkomsten van haar informatieronde aan het team presenteerde. De bevindingen werden besproken en geanalyseerd en er werden vier ontwikkelthema's gekozen, die iedereen onderschrijft: Verbreding en verdieping, Ontplooiing, Inspiratie en Flexibel en parallel leren.

## Paraplu

Oomens hield de vaart erin: de vier ontwikkelpunten werden uitgewerkt in verschillende projecten, bijvoorbeeld ‘leerlingenbetrokkenheid’, ‘studium generale/plusdocument’, ‘inspiratiebijeenkomsten’, ‘excellentie in de bovenbouw’, ‘wiskunde D’ en ‘het profielwerkstuk’. Alle docenten kiezen voor een project waarmee ze affiniteit hebben. In principe kost dit werk de docenten geen vrije tijd, want alle docenten van deze school hebben, onafhankelijk van de omvang van hun aanstelling, honderd uur per jaar voor algemene schooltaken. De dinsdagmiddag is hiervoor stevast gereserveerd. De projectgroepen zijn gestart met het schrijven van een projectplan, waar vervolgens pilots uit voortkomen. Een regiegroep zorgt voor afstemming en samenhang.

Die samenhang is er in ieder geval al door een gezamenlijke ambitie die als een paraplu boven alle activiteiten en projecten hangt: 'Feedback als hart van de school'. "Wij vinden feedback ontzettend belangrijk," zegt Oomens, "omdat mensen én de school zich daardoor ontwikkelen. Daarom gaan wij de komende jaren veel investeren in feedback. Omdat feedback geven en ontvangen iets is dat je moet leren, hebben we hiervoor externe ondersteuning ingeschakeld. Ik zie al kleine vorderingen. Heel basaal is bijvoorbeeld dat we niet meer over elkaar maar met elkaar praten. Dat zie ik al veel meer gebeuren. Verder is de geschiedenissectie begonnen met visitaties. Feedback in de school brengen is een proces dat je stap voor stap moet doorlopen."

### **Autonome docenten**

Oomens vertelt dat zij is gezegend met een sterk en ambitieus managementteam en benadrukt het belang daarvan. Afdelingsleider Manon Molkenboer is één van hen. Hoeervaart zij de ontwikkelingen? "Als het goed gaat, heb je als afdelingsleider vooral een begeleidende rol, want wij willen dat de collega's zelf invulling geven aan de projecten en zelf met ideeën komen. In die zin sluit deze werkwijze goed aan bij de behoefte aan autonomie, die bij docenten erg groot is. Onze docenten krijgen die autonomie, want we hebben veel vertrouwen in hun deskundigheid."

Omdat de ontwikkelthema's vanuit de school zijn aangedragen, worden deze breed gedragen. Maar de manier waarop ze worden ingevuld, de weg om de ambities waar te maken, ligt niet vast. Molkenboer: "We juichen het toe als iemand met een idee komt voor een nieuw project. Maar het moet wel passen binnen de kaders en de gekozen ontwikkelthema's. Daarom is het belangrijk dat je als leidinggevende de koers heel goed voor ogen hebt. Dan kun je direct kunt beoordelen of een idee of initiatief wel of niet past."

De autonomie van de docenten wordt dus begrensd door de kaders. Je moet heel duidelijk zijn over de niet-onderhandelbare ruimte, de kaders waarbinnen de collega's moeten opereren, vinden Oomens en Molkenboer. "Naast praktische zaken, zoals financiën en tijd, worden de kaders bepaald door de gekozen koers. We leggen echter zo weinig mogelijk van bovenaf op, want dat roept altijd weerstand op."

### **Gewoon werk**

Over weerstand gesproken. Natuurlijk zijn er ook collega's die wat minder enthousiast zijn over de ontwikkelingen. Als dat de voortgang belemmert, bespreekt Molkenboer dit in de regiegroep. "We kijken of er sprake is van oud zeer en of we dat kunnen oplossen. Uitgangspunt is dat iedereen meedoet, omdat het gewoon hoort bij het werk. Die vernieuwingen gaan hoe dan ook verder."

"En als de vernieuwing stagneert," besluit Oomens, "dan kun je dat in onze visie nooit in de schoenen schuiven van 'de docenten'. Dat vind ik te makkelijk. Je moet als management altijd bij jezelf beginnen. We weten immers uit onderzoek dat schoolleiders en teamleiders een enorme invloed hebben op dit soort processen."

### **Meer informatie**

Clemy Oomens / [oomensc@hetrhedens.nl](mailto:oomensc@hetrhedens.nl)

Manon Molkenboer / [molkenboerm@hetrhedens.nl](mailto:molkenboerm@hetrhedens.nl)



## Tips

- Betrek leerlingen bij de ontwikkelingen en kijk altijd wat zij ermee winnen.
- Ga uit van wat goed is en bouw daar op voort.
- Neem afscheid van wat je niet meer wilt en wees daar heel expliciet over.
- Zet mensen in de zon en maak verbinding.
- Neem de tijd en heb geduld.
- Zoek de balans tussen sturen en loslaten.
- Check of iedereen dezelfde beelden voor ogen heeft. Wissel deze uit.



Veiligheid  
is een belangrijke  
aandachtspunt.

## 2 De belofte van collegiale visitatie

**Collegiale visitaties uitvoeren om te komen tot professionele, opbrengstgerichte teams. Dat is waar scholengemeenschap Echnaton in Almere zich op richt. In zulke teams zetten leraren zich samen in voor onderwijsverbetering, vertelt Bert van Bunningen, consulent op Echnaton. Bij de invoering van collegiale visitatie profiteert de school van de ervaringen die rectoren van de Almeerse Scholen Groep hiermee hebben opgedaan.**

Omdat onderwijsverbetering hoog op de agenda staat bij de Almeerse Scholen Groep (ASG) – 42 basisscholen en 8 vo-scholen – visiteren de directies van de vo-scholen elkaar met regelmaat, vertelt Bert van Bunningen, die de schoolleiding adviseert en kwaliteitszorg in zijn takenpakket heeft. “De rectoren van de acht scholen gaan bij elkaar op bezoek en bekijken het onderwijs aan de hand van een door de school gekozen thema en de zogenoemde ASG-waarden. Dat zijn acht kernwaarden, die we op elke ASG-school terug willen zien. De visiterende rectoren voeren gesprekken, lezen documentatie, bezoeken lessen en maken een verslag van hun bevindingen. De kritische blik van collega’s uit het werkveld levert mooie verbeterplannen op, waardoor we het onderwijs continu verbeteren.”

### Kleinere teams

Echnaton richt zich dit schooljaar op de kernwaarde ‘de professionele leeromgeving’. In dat kader werkt de school aan de ontwikkeling van professionele teams, waarin onderwijskundig leiderschap, eigenaarschap van je eigen ontwikkeling, vakmanschap, samenwerken en samen leren belangrijke thema’s zijn. Van Bunningen: “Het werken aan deze thema’s maakt het verschil. De schoolleiding geeft leraren professionele ruimte, waardoor zij weer met elkaar praten over onderwijs, samen keuzes maken en er samen voor zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs verbetert.”

Dit wordt bevorderd doordat de organisatie niet meer is opgedeeld in grote afdelingen, maar nu uit kleinere teams bestaat. In de afdelingen, die bestonden uit veertig tot vijftig mensen, hadden leraren aanmerkelijk minder inbreng en was het lastig om goede gesprekken te voeren over onderwijs en leerlingen, vertelt Van Bunningen. “Nu de teams kleiner zijn, vinden mensen elkaar gemakkelijker. Ze voelen zich samen verantwoordelijk voor het onderwijs aan een specifieke groep leerlingen.” Ook heeft de school de vakgroepen nieuw leven ingeblazen. Er is tijd vrijgemaakt zodat leraren, naast het teamoverleg, gelegenheid hebben om in de vakgroepen actief samen te werken aan de verbetering van het onderwijs in hun eigen vak.

Dat dit de juiste keuzes zijn, werd dit schooljaar bevestigd door een attendering van de onderwijsinspectie, vertelt Van Bunningen. “Dat was voor ons een extra signaal dat we op de goede weg zijn, dat we de doorlopende leerlijn in de vakgroepen onder de loep moeten nemen en dat we leerlingen beter in beeld moeten krijgen door in kleinere teams te werken. De noodzaak om te verbeteren wordt binnen Echnaton serieus opgepakt.”

## Gedeeld eigenaarschap

De collegiale visitaties van de rectoren bevallen zo goed, dat de ASG ook visitaties tussen teams en teamleiders gaat organiseren. Binnen Echnaton zal dit schooljaar eerst een proef worden gedraaid, waarbij de visiterende teams leren van de ASG-brede ervaringen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de teams en teamleiders van alle vo-scholen van ASG elkaar gaan visiteren.

De thema's voor de proefvisitaties komen uit de inspectiebrief, maar worden ook door de teams zelf aangedragen, vertelt Van Bunningen. Dat teams zelf bepalen waar de visitatie zich op richt, sluit aan bij de ontwikkeling van de professionele cultuur, die Echnaton nastreeft: een professionele cultuur waarin eigenaarschap een belangrijke rol speelt, waarin iedereen de verantwoordelijkheid heeft om een bijdrage te leveren aan de onderwijskwaliteit. "Dat gedeeld eigenaarschap uit zich onder andere in een teamplan dat het team zelf opstelt. In het verleden werden deze plannen gemaakt door de afdelingsleider, maar dit jaar zijn alle teams hierbij betrokken."

De focus ligt op opbrengsten. De cruciale vraag is: presteren leerlingen optimaal, gezien het niveau waarmee ze de school binnenkwamen? Van Bunningen: "We willen hier meer grip op krijgen, plannen maken en deze vervolgens borgen. Teams hebben de wens om leerlingen beter te monitoren."

## Wij-gevoel

Van Bunningen verwacht dat de collegiale visitaties zullen bijdragen aan de ontwikkeling van professionele, opbrengstgerichte teams. "Door bij elkaar in de keuken te kijken, zullen teams nader tot elkaar komen en meer begrip hebben voor elkaar. Het wij-gevoel wordt hierdoor versterkt. Het doel is duidelijk: beter onderwijs waarin iedereen van elkaar leert.

En dat spreekt aan. De mensen in de school spreken dezelfde taal, begrijpen elkaars situatie en nemen gemakkelijker iets van elkaar aan."

Als leraren bij elkaar in de klas kijken, is veiligheid een belangrijk aandachtspunt, merkt Van Bunningen op: "Het is belangrijk dat mensen feedback van een collega kunnen ontvangen, dat ze open willen zijn. Daarom is het nodig dat we iedereen meenemen in dit traject, dat we draagvlak creëren. Want het belangrijkste is dat de mensen op de werkvloer hierover enthousiast zijn en het als een succes ervaren."

## Vuurtje warmhouden

Van Bunningen is in dit traject 'de man van de data', zoals hij zelf zegt: "Ik ondersteun teams met relevante cijfers en informatie, zoals doubleerpercentages en leerlingprestaties. Het is belangrijk dat de teams een goed beeld hebben van de beginsituatie, zodat ze weten vanuit welke basis ze werken." Ook fungeert Van Bunningen als 'aanjager': "Onze leraren tonen de beste wil van de wereld, de werksfeer is enorm goed. Maar ze worden opgeslokt door hun dagelijkse werk. Ik wil dit vuurtje warmhouden, ervoor zorgen dat dit project niet wordt ondergesneeuwd door de waan van de dag."

## Meer informatie

Bert van Bunningen / [b.vanbunningen@echnaton.nl](mailto:b.vanbunningen@echnaton.nl)

## Tips

- Creëer ruimte, zodat leraren met elkaar kunnen praten over leerlingen en onderwijs. Kies hiervoor een manier die bij de school past.
- Organiseer collegiale visitaties tussen teams om deze ontwikkeling te stimuleren.
- Raadpleeg andere scholen die ervaring hebben met collegiale visitatie. Vind het wiel niet opnieuw uit.
- Creëer draagvlak voor collegiale visitatie en zorg dat de betrokkenen zich er veilig bij voelen, onder meer door een goede overlegstructuur te creëren.





VAN WIE KUN JE HET BETER  
LEREN DAN VAN JE EIGEN  
COLLEGA'S? !

# 3 Voortdurend onderweg naar morgen

**Het Amsterdamse Vossius Gymnasium heeft een naam hoog te houden. Op de lauweren rusten is dan ook uit den boze en de kwaliteit van het onderwijs wordt nauwlettend bewaakt. Conrector onderbouw en docent Frans Sita Remesar is de waakhond *par excellence*: zij is verantwoordelijk voor onderwijsontwikkeling op school. “Ik ben voortdurend bezig met ‘straks’.”**

Het hoofdstedelijke Vossius Gymnasium telt anno 2015 zo'n 70 docenten en 830 leerlingen: een middelgrote school dus. Sita Remesar is er zeven jaar conrector onderbouw. Onderwijsontwikkeling ligt haar bijzonder nauw aan het hart: “Dat heb ik naar me toe getrokken omdat ik erin geloof dat je je voortdurend moet afvragen: wat doe ik nu, ben ik daar tevreden over, wat wordt er van me gevraagd, wat heeft de leerling nodig? We zitten in een dynamische omgeving. De leerlingen die nu in de eerste klas zitten, gaan over ruim vijf jaar van school, maar we weten niet hoe de wereld er dan uit ziet. Dat maakt dat je voortdurend alert moet zijn op nieuwe dingen.”

Als vanzelfsprekend participeert Remesar dan ook in allerlei netwerken van mensen met een vergelijkbare visie, waaronder in ‘School aan zet’, VO-managementcoach van de VO-Academie en sinds kort in het leernetwerk van pilot Ambitieuze Leerklimaat. “Dit project past perfect in ons beleid.”

## Lesson Study

Voor Remesar ligt het accent van onderwijsontwikkeling op de professionalisering van de docent. Om die professionalisering vlot te trekken of gaande te houden, heeft ze *Lesson Study* op de school geïntroduceerd, een aanpak afkomstig uit Japan. “Thema van het project is differentiatie: hoe doe je dat? Hoe goed je lessen ook zijn, je moet er altijd kritisch naar blijven kijken. Komen Maya, die moeite met de stof heeft, en Flip, die zich er dood bij verveelt, allebei wel aan hun trekken? Dat probleem ga je samen met collega's van diverse vaksecties aanpakken. Stel ik wil, als docent Frans, de *passé simple* uitleggen. Dan bereiden we samen de les voor: heb je hier al aan gedacht, zou je dat niet eens zo kunnen doen? Vervolgens geef ik die les en kijken dezelfde collega's toe. Dan gaan we de les nabespreken. Zij geven feedback, en een dag of een paar dagen later geef ik diezelfde les nóg een keer, weer gevisiteerd door dezelfde collega's. Dit gaat verder dan intervisie, die immers louter beperkt blijft tot uitwisseling. Dit gaat veel dieper, we gaan terug tot de basis, de lesvoorbereiding en het maken van de les.”

## Nieuwe invalshoeken

Docent Duits Martina Drieling schuift aan, vers uit de presentatie ‘Heel Duitsland bakt’ van een van de klassen die zij les geeft. Drieling maakte deel uit van de pilot van *Lesson Study* in het vorige schooljaar. Daaruit vloeide een presentatie voort aan het hele team, en nu zijn er tien mensen die er echt mee aan de slag gaan, begeleid door experts van de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Het is de bedoeling dat het stokje volgend schooljaar wordt overgedragen aan weer andere docenten, zodat het schoolbreed gaat leven. Drieling gelooft er heilig in dat gaat gebeuren: “Je leert enorm van de leerstijl van je collega's, je krijgt heel nieuwe invalshoeken aangereikt waar je zelf nooit aan

zou hebben gedacht. Ook is het zo bijzonder dat je collega's een heel ander vakgebied hebben, dat werkt erg verfrissend. Van wie kun je beter leren dan van je eigen collega's?"

*Lesson Study* is een tijdrovend en arbeidsintensief project: voorbereiding, lessen geven, lessen van anderen bijwonen, lessen nabespreken. En niet te vergeten: lessen filmen. Alleen maar extra uren, die boven op het reguliere takenpakket komen. Remesar: "Daarom krijgen docenten er een extra vergoeding voor, die we bekostigen uit de subsidie die de Gemeente Amsterdam aan elke deelnemer verstrekt."

### Snelle duimpjes

*Lesson Study* is niet de enige pijl die Remesar op haar boog heeft staan. Ook de ontwikkeling van het digitale leren krijgt haar voortdurende aandacht. Daarbij werkt ze veel en graag samen met andere scholen en instellingen. De Vossius Elektronische Leeromgeving, kortweg VELO, is weliswaar gemeengoed op school, maar functioneert maar al te vaak stroef. Remesar: "Vandaar dat we op bezoek gaan bij het Corlaer, waar de ELO wel goed loopt, om te kijken wat je met ICT kunt, hoe we de digitale vaardigheden van docenten én leerlingen kunnen verbeteren. Want die laatste mogen dan snellere duimpjes hebben en beter kunnen schakelen, wij zijn en blijven de opvoeders als het bijvoorbeeld gaat om het aanleren van zoekstrategieën. Hoe kun je het juiste materiaal bij het juiste vak zoeken? Hoe kom je op gezaghebbende sites terecht? Die vaardigheden blijken leerlingen vaak niet te beheersen en daar willen wij dus verandering in brengen."

Een ander stokpaardje van de connector is het onderkennen van hoogbegaafdheid. Om vervolgens uit de leerling te kunnen halen wat er in zit. Remesar: "Weten we wel genoeg om hoogbegaafde leerlingen goed te bedienen? Nog altijd vallen ook dat soort leerlingen uit: we zijn een categoriaal gymnasium

en als je het niet redt, moet je van school af. Nu screenen we de leerlingen met een test, die aangeeft wat we kunnen doen om ze te ondersteunen. We krijgen daarbij adviezen van het CBO, het Centrum voor Begaafdheids Onderzoek in Nijmegen en van Novilo, een bureau dat gespecialiseerd is in de begeleiding van hoogbegaafde leerlingen."

### Sprookje

Genoeg dynamiek dus, daar op het Vossius. En Sita Remesar houdt die vaart er graag in: "We formuleren met elkaar de uitgangspunten van ons ontwikkelingsbeleid. Alle neuzen dezelfde kant op is niet realistisch, dat is een sprookje. Maar je kunt wel met elkaar een beslissing nemen waaraan je je vervolgens committeert. En dat doen we hier goed."

### Meer informatie

Sita Remesar / [remesar@vossius.nl](mailto:remesar@vossius.nl)

## Tips

- Wees je ervan bewust dat je je altijd moet blijven ontwikkelen, als mens en als docent.
- Stimuleer en faciliteer die ontwikkeling.
- Zorg dat het blijft, dat het niet vervluchtigt.
- Laat docenten van elkaar leren, dwars door de secties heen.





FEEDBACK MOET  
FEED FORWARD ZYN.



# 4 Veel hoofden boven het maaiveld

**Peer learning en werken aan een ambitieus leerklimaat in de klas. Die ontwikkelingen staan centraal op de locatie Oude Bossche Baan van het Stedelijk College Eindhoven. Goede feedback geven krijgt veel aandacht, vertelt plaatsvervangend opleidingsdirecteur Arjen Daelmans. “Als je wilt leren van elkaar, is feedback essentieel.”**

Hoge plafonds, brede trappen en prachtige praktijkruimtes sieren het spiksplinternieuwe schoolgebouw waar de 950 leerlingen van het vmbo en de eerste opvang anderstaligen van het Stedelijk College Eindhoven sinds een jaar onderwijs volgen. Wat opvalt zijn de vele ramen en doorkijkjes. “Je kunt letterlijk bij elkaar naar binnen kijken”, zegt Daelmans. “Dat was voor sommigen wel even wennen, maar het past bij wat we willen: leren van elkaar.”

De school, met een multiculturele leerlingpopulatie, wordt geleid door een tweekoppige directie met ambitieuze plannen. Daelmans: “De school komt uit een lastige situatie. We hebben de afgelopen periode hard gewerkt om van een zwakke school weer een school te worden in het basisarrangement. Dat is gelukt en daar zijn we blij mee. We gaan de goede stappen die we hebben gezet borgen, maar wat we vooral willen, is doorontwikkelen en onze kwaliteit blijven verbeteren.”

## Drietrapsraket

Twee ontwikkelingen staan centraal: *peer learning* en werken aan een ambitieus leerklimaat in de klas. Voor peer learning, waarbij het draait om het leren van elkaar, heeft de school een ‘drietrapsraket’ opgezet van collegiale consultaties, interne audits en externe audits. Daelmans: “Onze docentencoaches initiëren collegiale consultaties, die gaan over ontwikkelpunten die docenten vanuit de coaching hebben geformuleerd. De visiterende en de gevisiteerde docenten bespreken de bevindingen met elkaar en met de docentencoach. Je mag het inbrengen in de gesprekscyclus, bij je teamleider, maar dat hoeft niet. Docenten moeten niet het gevoel krijgen dat ze erop afgerekend worden.”

De interne audits hebben een ander karakter, legt Daelmans uit. “Deze audits worden jaarlijks uitgevoerd door verschillende coördinatoren, bijvoorbeeld door de coördinator van onderwijsontwikkeling of LOB. De audit is gericht op de indicatoren van de inspectie. De auditoren gaan de klassen in, zoals de inspectie dat ook doet, en de bevindingen worden gedeeld met de teamleiders.”

De derde trap van de raket - externe audits - krijgt vorm binnen het ORION-netwerk waarvan het Stedelijk College Eindhoven deel uitmaakt. Jaarlijks voeren de dertien scholen van dit netwerk audits bij elkaar uit.

## Feedbackcultuur

Als je van elkaar wilt leren, is goede feedback essentieel, vindt Daelmans. Maar wat is goede feedback? Daar heeft Daelmans uitgesproken ideeën over. “Feedback moet *feedforward* zijn. Dat wil zeggen dat de feedback is gericht op positieve doelen. De feedback die wij elkaar – in alle lagen – geven, is nog te veel gericht op negatief geformuleerde doelen. Dat willen we ombuigen. We zijn ervan overtuigd dat feedback

die *feedforward* is, uitnodigt tot constructieve reacties en dus tot ontwikkeling.”

Ook is de feedback nog te vaak statisch, meent Daelmans. “De statische *mindset* moet een *groeimindset* worden. Dat wil zeggen dat je uitgaat van de overtuiging dat iedereen bepaald gedrag kan ontwikkelen in een bepaalde context. Dat leidt tot progressiegerichte feedback. Zulke feedback focust op gedrag en bevat dus geen complimenten of kritiek op de persoon.”

Ten slotte vindt Daelmans dat vragende feedback beter werkt dan stellende feedback. “Als je stellende feedback krijgt, dan stel je jezelf meteen de vraag: ben ik het hiermee eens? Er lekt dan energie weg en je hoort de boodschap niet meer, zeker niet als je het gevoel hebt dat de ander jou wil overtuigen. Het werkt vaak beter om vragende feedback te geven: je stelt de ander positieve, uitnodigende en doelgerichte vragen.”

## Excelleren

Zo’n feedbackcultuur ontwikkelen doe je niet van de ene op andere dag, weet Daelmans. “We bewegen al, dat is mooi om te zien. Maar het vraagt tijd, reflectie en scholing. Feedback is onderwerp van intervisiebijeenkomsten, die onze docentencoaches organiseren, en van interne scholingsbijeenkomsten die collega’s verzorgen. Ook tijdens de collegiale consultaties en in de gesprekscyclus is er aandacht voor. En waar nodig zoeken we externe begeleiding.”

Daelmans vindt het essentieel om zelf het goede voorbeeld te geven en een sfeer van veiligheid en vertrouwen te scheppen: “Want dan zijn mensen bereid om te geven en te ontvangen.”

Deze positieve manier van leren draagt bij aan een ambitieus leerklimaat, het tweede onderwerp dat centraal staat in

de school. “We willen het maximale uit mensen halen, uit het personeel en uit de leerlingen”, zegt Daelmans. “Daarom richten we ons op waar mensen goed in zijn, zodat ze kunnen excelleren. Wij willen dat veel mensen hun hoofd boven het maaiveld uitsteken.”

Verder is kenmerkend voor een ambitieus leerklimaat dat docenten in staat zijn om in de klas te differentiëren en dat leerlingen goed worden begeleid in hun leerproces. Daelmans: “Van oorsprong is onze school goed in zorg. We focussen ons nu meer op de begeleiding van leerlingen naar het vervolgonderwijs, dat leerlingen daar op de goede plek terecht komen. In dat kader doen we in leerjaar 3 bijvoorbeeld een project waarin leerlingen geen mentor meer hebben, maar een LOB-coach. Ook richten we ons meer op de behoeften en eisen van het mbo en van ondernemers: wat vragen zij van onze leerlingen?”

Al met al is de school volop in ontwikkeling. “En dat blijft ook zo”, zegt Daelmans met enthousiasme. “We zijn echt bezig met de dingen die ertoe doen. Hier draait het om in het onderwijs.”

## Meer informatie

Arjen Daelmans / [adaelmans@stedelijkcollege.nl](mailto:adaelmans@stedelijkcollege.nl)

## Tips

- Ga uit van het motto: 'De toekomst kun je veranderen, het verleden niet.'
- Begin klein, doe niet alles, maar doe wat je doet goed.
- Focus op het gewenste gedrag.
- Heb vertrouwen in het vakmanschap van mensen en straal dat uit.
- Creëer een veilige omgeving.
- Houd voor ogen: het draait om de leerling, die moet op de goede plek terechtkomen.



LEERLINGEN STARTEN  
EEN EIGEN ONDERNEMING  
OF LOPEN STAGE IN  
HET BUITENLAND. Δ

# 5

## Loopbaanleren in de vwo-pluslijn

**Op het Dendron College, een brede scholengemeenschap in het Limburgse Horst, gaat het op veel fronten heel goed. Maar de school wil nóg beter worden, vertellen Dorien Stals, directieadviseur en docentontwikkelaar en Annette Cox, teamleider van de havo-/vwo-brugklassen. “Het gevaar van goede scores is dat je inslaapt. We willen het ambitieniveau van docenten en leerlingen opkrikken.” Dat gebeurt onder meer in de vwo-pluslijn.**

Nóg beter worden, dat is wat het Dendron College wil. De school doet het al goed: de leerlingen presteren prima, het slagingspercentage is hoog en de inspectie is tevreden. “En vorig jaar werden we ineens gebeld door RTL,” lacht Stals, “omdat onze leerlingen als beste van Nederland hadden gescoord op de rekentoets.” Achterover leunen wil Stals echter allerm minst: “We willen dat onze docenten ondernemend zijn, meer initiatief tonen.”

### Lunchen op niveau

Deze ambitie krijgt onder meer gestalte in de verdere ontwikkeling van de vwo-pluslijn in de klassen 1, 2 en 3. De pluslijn bevat drie componenten: pluslessen, Cambridge Engels, en allerlei projecten waaraan leerlingen kunnen deelnemen. Cox: “In de brugklas doen leerlingen het hele jaar één dagdeel per week mee aan een project. Zo zijn er bijvoorbeeld het ‘Land art-kunstproject’ en het project ‘Promoot je stad’, waarin leerlingen de omgeving van een stad onderzoeken.

Een project heeft stevast drie componenten: theorie, doen en beleven. En altijd gaan leerlingen op zoek naar het antwoord op een onderzoeksvraag.”

Ook is er voor de vwo-plusklassen vanaf de brugklas een LOB-leerlijn. Vanaf het derde leerjaar is dit een intensief programma (‘Op niveau in de regio’), waarbij het Dendron College samenwerkt met externe partijen. Leerlingen kunnen zich inschrijven voor excursies naar bedrijven en instellingen en lopen individuele stages. Zo maken ze, vóórdat ze een profiel kiezen, kennis met diverse functies van hoogopgeleiden.

Na de profielkeuze is er de ‘Tour de Brains’, waarin leerlingen bedrijven en instellingen bezoeken die aansluiten bij hun profiel. Stals: “Tijdens de ‘Tour de Brains’ gaan we in het Parkhotel bijvoorbeeld ‘lunchen op niveau’. Ook organiseren leerlingen aan het einde van het derde leerjaar een netwerkbörrel voor iedereen die meedeed aan ‘Op niveau in de regio.’”

Stals en Cox zijn enthousiast over dit loopbaanleren, omdat leerlingen er veel van leren. “Het gaat soms om basale dingen,” zegt Cox, “zoals een hand geven als je ergens binnenkomt of je netjes gedragen tijdens een lunch.”

### Naar Bangladesh

In leerjaar 4 verdiept het loopbaanleren zich onder de naam ‘Op niveau in de wereld’. Elke plusleerling maakt een individueel plan voor het starten van een eigen onderneming, een stage in eigen land óf een stage in of reis naar het buitenland (‘Op niveau GO!’) in het leerjaar daarna. Stals: “Er is bijvoorbeeld een leerling drie weken naar Schotland geweest en op dit moment zit er een leerling in Bangladesh.” Maar ook is Stals trots op de jonge ondernemers in haar school. “Zo gaat



een leerling een eigen patisserie opzetten. De ouders waren aanvankelijk terughoudend, maar de leerling is enorm gedreven. Dat gaat fantastisch.”

Ouderbetrokkenheid speelt een grote rol bij het loopbaanleren. Stals: “We maken hierbij veel gebruik van ouders. Zij werken bij allerlei bedrijven. Zeker als een leerling een eigen onderneming start of een buitenlandse reis gaat maken, is goed contact met de ouders belangrijk. Zo’n buitenlandse reis moeten de ouders zelf financieren.”

### Verborgene camera’s

Tijdens de pilot ‘Ambitieuze leerklimaat’ nam een visitatiecommissie van andere scholen de vwo-pluslijn in de klassen 1, 2 en 3 onder de loep. Cox: “We wilden antwoord krijgen op de vragen: hoe plus zijn onze vwo-plusklassen eigenlijk? Is deze leerlijn wel zo anders? En hoe zie je dat?”

Over de projecten is de visitatiecommissie lovend, vertelt Stals, maar in de lessen is de pluslijn nog te weinig zichtbaar. “Leraren differentiëren nog te weinig. Zij geven klassikaal en frontaal les en de leerlingen zitten in busopstelling. Dit is overigens soms wel te verklaren: doordat leerlingen door de deelname aan de projecten lessen missen, is klassikale kennisoverdracht soms gewoon nodig.”

De visitatie maakt duidelijk dat er werk aan de winkel is, menen Stals en Cox. “We gaan met de docenten in gesprek over de uitkomsten van de visitatie en we zullen onderzoeken welke scholing en handvatten ze nodig hebben om differentiatievaardigheden te ontwikkelen.” Om docenten daarbij te ondersteunen, wordt er een lokaal ingericht voor video-interactiebegeleiding (VIB). Stals: “Zo’n VIB-lokaal biedt legio mogelijkheden. We gaan goede lessen van docenten opnemen, die als voorbeeld kunnen dienen, maar we willen het

lokaal ook gebruiken voor de coaching van beginnende docenten. Verder kunnen we bijvoorbeeld in een POP-gesprek aan docenten vragen: laat je beste moment eens zien.”

“Maar ook is het mogelijk om de opnames alleen voor jezelf te gebruiken”, benadrukt Cox: “Je hoeft de opnames niet perse aan iemand te laten zien.” Stals en Cox verwachten kortom veel van het VIB-lokaal: “De camera’s zijn verborgen, dat zorgt voor een natuurlijke setting.”

### Inventief blijven

Stals vindt het waardevol dat de pluslijn door collega’s van andere scholen is bekeken: “Dit is een plezierige manier van leren. Zo’n visitatiecommissie heeft geen verborgen agenda en geeft authentieke informatie. Dat voelt veilig. Je kunt leren van anderen, je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Maar je moet wel inventief blijven, want je kunt het onderwijs van een andere school meestal niet één-op-één naar je eigen situatie vertalen.”

### Meer informatie

Dorien Stals / [d.stals@dendron.nl](mailto:d.stals@dendron.nl)

Annette Cox / [a.cox@dendron.nl](mailto:a.cox@dendron.nl)

## Tips

- Zoek bij de ontwikkeling van een pluslijn aansluiting bij een internationaal netwerk, zoals RCE Rhine-Meuse/United Nations University The OPEDUCA Project.
- Zoek contact met bedrijven en instellingen in de regio en maak gebruik van bestaande contacten.
- Betrek ouders bij de projecten in de pluslijn. Maak er gebruik van dat zij bij uiteenlopende bedrijven werken.
- Besteed aandacht aan differentiatievaardigheden van docenten en ondersteun hen bij de ontwikkeling daarvan.
- Laat de pluslijn bekijken door collega's van andere scholen. Dat levert waardevolle inzichten op.



Dat docenten kunnen  
differentiëren is van groot belang.

# 6

## Alle kansklassers een portfolio

**In zogenaamde ‘kansklassen’ kunnen leerlingen van het Koningin Wilhelmina College (KWC) in Culemborg vakken volgen op een hoger niveau. Hierdoor stromen meer leerlingen door naar een hogere onderwijssoort. Leerlingen leggen hun leerervaringen vast in digitale portfolio’s. Dat daarvoor in praktische zin een hoop moet worden georganiseerd, is nog de eenvoudigste kant van de zaak, vindt rector Joke Hengefeld. De cultuurverandering blijkt de grootste uitdaging.**

Kansrijk onderwijs, dat het beste in leerlingen naar boven haalt. Dat is wat het KWC voor ogen staat, onder meer met de invoering van kansklassen, waar leerstof op twee niveaus wordt aangeboden. Rector Joke Hengefeld legt uit hoe het werkt: “Op basis van het schooladvies plaatsen we eerstejaars leerlingen in de onderwijssoort die bij hen past. Na ongeveer een kwart van het schooljaar krijgen ze de kans om vakken op een hoger niveau te volgen. De vakdocenten geven aan welke leerlingen dat aankunnen. Deze kansperiode duurt twee jaar. Als na twee jaar blijkt dat een leerling alle vakken op het hogere niveau volgt, kan hij doorstromen naar een hoger onderwijsniveau. Leerlingen die enkele vakken op een hoger niveau volgen, kunnen in deze vakken op een hoger niveau eindexamen doen.”

### Differentiëren

De rector is enthousiast over deze flexibele werkwijze: “We

hebben gemerkt dat het leerlingen stimuleert. En dat zorgt vaak voor een goede werksfeer. Uit onze analyse blijkt ook, dat de opstroom in de kansklassen groter is dan in gewone klassen.”

Omdat het belangrijk is dat docenten kunnen differentiëren, wordt hieraan op verschillende manieren aandacht besteed. Zij worden geschoold of aan elkaar gekoppeld om samen te leren. Collega’s met ervaring vertellen erover in vergaderingen van andere teams. “Dat is een groot professionaliserings-traject”, zegt Hengefeld. “We willen duurzame verankering binnen de gehele school. Dat proces is altijd in beweging en nooit klaar, alleen al vanwege het feit dat er telkens nieuwe mensen de school in komen.”

### Tastbaar resultaat

Waren er op het KWC de afgelopen jaren al een aantal kansklassen, dit schooljaar zitten voor het eerst alle eersteklassers in een kansklas. “Een ingroecitraject,” noemt Hengefeld dit proces, dat gepaard gaat met de nodige uitdagingen. Zo is het van groot belang dat de leerlijn van leerlingen op een goede manier wordt vastgelegd. “Leerlingen moeten hun leerervaringen en het feit dat ze een vak op een hoger niveau doen, kunnen vastleggen,” zegt Hengefeld. Werken met portfolio’s is daarvoor de oplossing. Voor het KWC zeker geen nieuw fenomeen, want in onderdelen van de school zijn daarmee al positieve ervaringen opgedaan. Hengefeld: “We zijn een Elos-school en we hebben een Entreprenasium, waarin leerlingen ondernemersvaardigheden ontwikkelen. Binnen deze twee profielen werken we al met digitale portfolio’s. Ook aan het plusdocument, waarmee we hebben geëxperimenteerd, ligt een portfolio ten grondslag.”

Hengefeld is overtuigd van de meerwaarde van het portfolio: “We volgen de prestaties van leerlingen in het leerlingvolg-



systeem, maar daarin is niet zichtbaar wat leerlingen buiten de normale lessen doen, bijvoorbeeld in keuze-uren. Portfolio's zijn individuele documenten, die goed laten zien wat leerlingen kunnen. Hun inspanningen worden zichtbaar en dat geeft hen een impuls. We merken dat leerlingen trots zijn op hun portfolio. Er is een tastbaar resultaat. Dat is een heel positief element in het leerproces.”

In het ideale geval gebruiken docenten het portfolio ook om leerlingen te laten reflecteren op het leerproces. En ook ná school heeft het portfolio waarde. “Het portfolio blijft van leerlingen en komt *in the cloud* te staan. Leerlingen kunnen het bijvoorbeeld meenemen naar een intakegesprek van een vervolgstudie.”

## **Tweede natuur**

Omdat het de bedoeling is dat leerlingen hun portfolio gedurende hun gehele schoolloopbaan blijven bijhouden, komt er bij de implementatie van het portfolio heel wat kijken. Het digitale systeem moet worden ingericht, licenties moeten worden aangevraagd en er moet tijd en budget worden vrijgemaakt voor coördinatoren. Ook de digitale toegankelijkheid is een aandachtspunt: leerlingen moeten altijd de beschikking hebben over een device. “Maar dit alles is de praktische kant, die is nog het gemakkelijkst”, meent Hengefeld.

Want de bijbehorende cultuurverandering in de school blijkt de grootste uitdaging. Zoals gezegd is er op een aantal plekken in de school al flink geëxperimenteerd met portfolio's, maar nog niet overal. “Die verbreding moet er wel komen,” zegt Hengefeld “en daarom moeten alle medewerkers zich eraan committeren. Het moet een tweede natuur van docenten worden dat ze leerlingen er gedurende het leerproces op wijzen dat ze hun leerervaringen in hun portfolio zetten.”

## **Van elkaar leren**

Om van andere scholen te leren, neemt het KWC deel aan een leernetwerk van de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’. Ook hier hoopt de school inzichten en handvatten te krijgen voor de implementatie van het portfolio. “In een van de bijeenkomsten hebben we gesproken over hoe je kunt sturen in je cultuur. Ook het belang van visieontwikkeling kwam aan de orde. Dat anderen met je meedenken, levert absoluut iets op. Veel scholen lopen tegen dezelfde dingen aan, maar bedenken andere oplossingen.”

Dat dat leerzaam is, weet Hengefeld onder meer doordat zij al twaalf jaar deelneemt aan een intervisiegroep met drie andere scholen. “Daar heb ik veel aan. We kennen elkaars situatie. Als je een tijd met elkaar optrekt, ontstaat er openheid en voelt iedereen zich vrij om plannen en valkuilen te delen.”

## **Meer informatie**

Joke Hengefeld-van Koningsbruggen /  
hkj@kwc-culemborg.nl

## Tips

- Aan de slag met kansleren en portfolio's? Formuleer eerst een duidelijke, onderwijskundige visie die gedragen wordt door alle medewerkers.
- Bedenk: het portfolio is een middel. Het gaat allereerst om wat in de klas gebeurt: docenten moeten vaardig zijn om leerlingen op verschillende niveaus te laten leren.
- Neem de tijd om alle mensen mee te nemen in de schoolontwikkeling, maar doe er ook niet te lang over.
- Leer van andere scholen.



IN ALLE TOETSEN  
SPEELT TAAL EEN  
BELANGRIJKE ROL

# 7 Betere onderwijs- resultaten met genredidactiek

**Optimale onderwijsresultaten behalen door in alle lessen aandacht te besteden aan taal. Dat is de ambitie van !mpulse Kollum, een kleine school (130-150 leerlingen, vmbot, havo, vwo) van OSG Piter Jelles. Nu taalgericht vakonderwijs voor leerlingen en docenten inmiddels gemeengoed is, volgt de volgende stap: invoering van de zogenaamde ‘genredidactiek’. Locatiedirecteur Bea Kroeze en taalcoördinator Martha van der Zwaag vertellen wat genredidactiek inhoudt, waarom het belangrijk is en wat er komt kijken bij de implementatie.**

De invoering van genredidactiek is één van de twaalf initiatieven die het team van !mpulse dit schooljaar neemt om het onderwijs verder te verbeteren. Met nadruk op het woord *verder*, want als gevolg van de invoering van opbrengstgericht werken stegen de leerlingresultaten de afgelopen jaren al aanzienlijk. “We hebben een enorme kwaliteitsslag gemaakt,” vertelt locatiedirecteur Kroeze, “en we zijn ervan overtuigd dat we nóg meer uit onze leerlingen kunnen halen. Dat doen we onder meer door de invoering van de genredidactiek. Dat is een logische volgende stap in ons taalbeleid, dat de afgelopen drie jaar vooral was gericht op taalgericht vakonderwijs. Nu alle docenten en leerlingen zich ervan bewust zijn dat taal ertoe doet in alle vakken, gaan we een stap verder door de genredidactiek breed in te voeren.”

## **Betoog, verklaring of beschouwing?**

Genredidactiek is erop gericht dat leerlingen de kennis die zij hebben verworven goed leren overbrengen. “Dat is zeer essentieel,” zegt Van der Zwaag, “want een leerling die niet in staat is om de kennis die hij in zijn hoofd heeft goed op te schrijven of mondeling over te brengen, behaalt geen optimaal toets- of examenresultaat. In alle toetsen speelt taal immers een belangrijke rol en de eindexamens worden steeds taliger. Met de genredidactiek reiken we leerlingen structuren aan die hen helpen om hun kennis goed over te brengen. Omdat de docent hierbij een sturende rol vervult, is deze vernieuwing gericht op zowel docenten als leerlingen.”

De genredidactiek, overgewaaid uit Australië, maakt onderscheid in negen structuren of genres die we kunnen gebruiken om kennis – mondeling of schriftelijk - over te brengen: de vertelling, het verhaal, het verslag, de beschrijving, de procedure, de verklaring, de beschouwing, het betoog en respons. “Elk genre heeft een ander doel”, vertelt Van der Zwaag. “Met een betoog bijvoorbeeld probeer je iemand over te halen of te overtuigen, terwijl je een beschouwing gebruikt om een onderwerp van verschillende kanten te belichten. Het is afhankelijk van het vak en van het doel van de opdracht welke genres het meest passend zijn. Bij wiskunde zullen leerlingen bijvoorbeeld vaak gebruikmaken van een verklaring of een procedure, bij geschiedenis van een beschouwing en bij maatschappijleer van een betoog.”

Het is de bedoeling dat docenten bij elke opdracht of toets aangeven welk genre de leerlingen kunnen gebruiken. Als ze dat goed doen, zullen de leerlingen hun kennis beter overbrengen en zullen de toetsresultaten verbeteren, weet Van der Zwaag. “Het succes van deze aanpak is dan ook zeer docentafhankelijk.”



## Niet star

Daarom is het in de eerste plaats van belang dat docenten zich deze werkwijze eigen maken en leren hoe zij de genredidactiek in hun eigen vak kunnen toepassen. Van der Zwaag organiseert daartoe teambijeenkomsten, scholing, lesbezoeken en ondersteuning. “Docenten leren opdrachten op een andere manier te geven, maar ook anders te beoordelen. Als een docent geschiedenis een leerling vraagt om een betoog te houden, dan moet hij vervolgens ook kijken of de leerling dat werkelijk heeft gedaan: is dit wel een betoog? De docent beoordeelt dus niet alleen de kennis, maar ook de manier waarop de leerling de kennis overbrengt. Tegelijkertijd moet hij dit niet star toepassen, want dan beperk je de schrijfvrijheid en de creativiteit van leerlingen en dat is zeker niet de bedoeling. Ook is het belangrijk dat docenten de toetsresultaten aan de hand van deze systematiek gaan analyseren: is een tegenvallende score het gevolg van een gebrek aan kennis? Of is er een taalprobleem?”

Natuurlijk moeten ook de leerlingen zich de genres eigen maken. Als ze de opdracht krijgen om een beschouwende tekst te schrijven, moeten zij precies weten wat er van hen wordt verwacht. Dat leren zij in de lessen van Van der Zwaag, die ook docent Nederlands is. “Ik begin daar al mee in de onderbouw. Welke genres ik leerlingen aanleer, verschilt per niveau, want in het vmbo worden minder genres gebruikt dan in het vwo. Het is trouwens grappig om te ervaren dat leerlingen zich dit gemakkelijker eigen maken dan docenten.”

## Bewustwording

Het is nog te vroeg om vast te stellen in hoeverre de toets- en examenscores verbeteren met deze aanpak, maar Kroeze en Van der Zwaag hebben de stellige overtuiging dat dit de komende jaren gaat gebeuren, onder meer op basis van

de ervaringen in Australië. Daar verbeterden niet alleen de leerprestaties, ook bleek dat taalzwakke leerlingen veel baat hebben bij de genredidactiek: doordat er bij alle vakken aandacht is voor taalvaardigheid, hadden deze leerlingen vaak geen extra taalondersteuning meer nodig.

“Om dat alles te bereiken, moeten we dit eerst goed in het onderwijs inbedden. Daar is veel tijd en aandacht voor nodig”, zegt Kroeze. “Een mooie opbrengst is al wel dat alle docenten zich nu bewust zijn van het belang van deze methode en inzien dat zij hiermee de leerresultaten van hun leerlingen positief kunnen beïnvloeden. In het begin was er wel wat koudwatervrees, maar inmiddels ziet iedereen hoe belangrijk dit is. Dat draagvlak is onmisbaar. Een andere voorwaarde is dat er een goede sfeer is in het team en dat docenten bereid zijn om te leren, ook van elkaar.”

## Meer informatie

Bea Kroeze / [bkroeze@pj.nl](mailto:bkroeze@pj.nl)

Martha van der Zwaag / [mvdzwaag@pj.nl](mailto:mvdzwaag@pj.nl)

## Tips

- Schaf het volgende boek aan:  
Genres in schoolvakken. Taalgerichte didactiek in het voortgezet onderwijs. B. Van der Leeuw en T. Meestringa (2014, Coutinho).
- Zorg ervoor dat er binnen de school expertise en sturing aanwezig is; schakel zo nodig externe expertise in.
- Investeer in visieontwikkeling en onderbouw dit met onderzoek. Benadruk steeds dat dit de opbrengsten van de lessen vergroot.
- Geef docenten faciliteiten en vrijheid om te experimenteren en zich deze werkwijze eigen te maken. Houd er rekening mee dat dit tijd kost.
- Werk in (behepbare) stappen.



Wat hán niet aan  
ons liggen: wj geren  
immers goed les?

# 8 Signalement van de vwo'er

**Op het oog ging alles goed op het Calvin College in Goes. De resultaten van de school staken immers gunstig af bij het landelijk gemiddelde. Maar Bas Pors, teamleider vwo 4/5/6 en docent biologie, vertrouwde het toch niet helemaal. Hij dook in de statistieken en kreeg gelijk: de vwo-afdeling was heel geleidelijk in verval aan het raken. De hoogste tijd voor ingrijpend – en soms pijnlijk – onderzoek.**

Toen Bas Pors een paar jaar geleden eens goed de balans opmaakte, en alle staaftgrafieken met rapportcijfers, eind-examenresultaten en doorstroomcijfers van de voorgaande vijf jaar op een rijtje zette, schrok hij. De vwo-afdeling van zijn school boerde achteruit. De glijvlucht was heel geleidelijk, maar over vijf jaar gemeten toch weldegelijk alarmerend.

Hoewel de resultaten nog altijd boven het landelijk gemiddelde lagen, vond Pors dat er moest worden ingegrepen. Het devies: beter inspelen op vwo-leerlingen. “Er heerste een zes-jescultuur op het vwo, veel leerlingen waren niet vooruit te branden. De vwo-werkgroep waar ik met twee andere collega’s in zit, is met die leerlingen in gesprek gegaan. De grootste gemene deler uit die gesprekken was dat leerlingen zich niet uitgedaagd voelden. ‘We halen het toch wel’, was de teneur. Onze conclusie was dan ook dat we te coulant waren geweest en de dingen te veel op hun beloop hadden gelaten.”

## Pavlov-reactie

Extra pijnlijk was dat juist hoogbegaafde leerlingen er bekaaid van af waren gekomen: die waren zich gaandeweg tijdens de lessen steeds meer gaan vervelen. “Dat soort dingen zijn niet fijn om te horen. We zijn echt met de billen bloot gegaan.”

Een presentatie van het probleem aan het hele team liet niet snel op zich wachten. “Toen we de docenten met de cijfers confronteerden, was hun reactie toch vooral: dat kan niet aan ons liggen, wij geven immers goed les?” Maar gelukkig bleek dat een typische Pavlov-reflex te zijn. Inmiddels zien de meeste docenten de ernst van de situatie in en steken zij ook de hand in eigen boezem. Pors: “We hebben ons toen afgevraagd: wat is nou eigenlijk een vwo'er? Welke kenmerken heeft hij? Wat vindt hij belangrijk? Wat vindt hij een goede docent, en wat een goede leeromgeving? De beschikbare literatuur hierover is zeer summier, maar we hebben die bestudeerd: rapportages van de VO-raad, studies van de landelijke pedagogische centra, en zo meer. Maar we hebben ook gesprekken gevoerd met de leerlingen en ze deze en andere vragen voorgelegd.”

## Top 3

Uit dat alles kwam een profiel naar boven met te veel facetten om hier op te sommen. Desgevraagd vat Pors de top 3 kort samen. “Allereerst wil de vwo-leerling op zijn eigen interesse en vaardigheden aangesproken worden. Hij wil differentiatie, iets wat op onze school nog veel te weinig gebeurt. Als tweede springt de zelfstandigheid van de vwo'er in het oog, althans de wens om zelfstandig te mogen zijn. Hij kan meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid aan dan wij hem nu toevertrouwen, als we hem maar genoeg uitdagen en eigenaar van zijn eigen leerproces laten zijn. En als derde belangrijkste kenmerk: de vwo'er wil niet alleen maar frontaal



les krijgen, maar ook in andere settings. Frontaal mag wel, maar dan moet het een logische keuze zijn.”

De kenmerken kwamen voor Pors niet uit de lucht vallen. “Maar wat me wel verraste, was dat heel duidelijk naar voren kwam dat een vwo’er iemand is die ook heel graag praktisch bezig is. Dat hadden we niet verwacht. Minder verrassend was dan weer het gegeven dat de vwo-leerling het liefst aangesproken wil worden op zijn zone van naaste ontwikkeling. Nieuwe stof moet niet te ver van zijn bed liggen. Ook kwam naar voren dat vwo’ers, veel meer dan bijvoorbeeld havisten, de vraag stellen naar het waarom.”

### Déjà vu

Immiddels wordt er een stappenplan opgesteld. Prominent element daarin: gebruikmaken van de diversiteit, de kennis en de kracht die in het docentencorps aanwezig is. Pors: “Maar we zoeken ons heil niet uitsluitend bij onszelf en elkaar, we halen ook deskundigheid van buiten. Onder zijn leiding willen we collegiale consultatie en intervisie handen en voeten geven, elkaar onze good practices presenteren, trainingen geven. Dat alles is nog zo vers, dat we nog niet weten wat er precies gaat gebeuren.”

Voor een van die good practices hoeft Pors de deur van de school niet uit: zo’n vijf, zes jaar geleden deed zich namelijk een vergelijkbare situatie voor op de havo-afdeling van de school. Pors: “Toen konden we bij het in kaart brengen van de problematiek terugvallen op het landelijke rapport *De Havisten*. Qua traject is het vergelijkbaar, maar qua inhoud niet. Je kunt havisten en vwo’ers niet over één kam scheren. Maar op sommige fronten kunnen we ervan leren. Er is toen bijvoorbeeld meer differentiatie ingevoerd door vakontwikkelgroepen, die samen lesmateriaal hebben gemaakt. Zoiets kan nu ook.”

### Brug te ver

Met de differentiatie van het vwo-onderwijs wil het Calvijn College nu zo snel mogelijk een begin maken. Onderwijsverregaand personaliseren is voorlopig nog een brug te ver. Streven naar maatwerk is al moeilijk genoeg, de groep mag niet verbrokkelen onder het individualiseringsproces, vindt Pors. Hij denkt dat omturnen van het team – “Inclusief mezelf, in mijn lessen” – het grootste struikelblok zal zijn op weg naar het nieuwe vwo dat hem voor ogen staat.

Veel zal afhangen van de secties, want daar moet het toch vooral gebeuren. Pors: “Maar we zullen ook extern te rade moeten gaan, ons verbinden met andere scholen; het ontbreekt tot op heden helaas aan goede samenwerking in het Zeeuwse.” Vandaar dat hij ervoor ijvert om, vanuit zijn functie als voorzitter van het landelijke vwo-platform, een regionaal vwo-netwerk op te zetten. Hij is daarom blij met het platform dat de VO-raad hem met de pilot Ambitieuze Leerklimaat biedt: “Daar kunnen we met zeven vwo-scholen of –afdelingen nu al proefdraaien.” Het is duidelijk: aan idealen geen gebrek. Maar er zal nog heel wat water door de Oosterschelde én de Westerschelde moeten stromen voordat die allemaal werkelijkheid zullen worden.

### Meer informatie

Bas Pors / Pors@calvijncollege.nl

## Tips

- Breng het verschil tussen het ideaal en de werkelijkheid in kaart.
- Werk dan langzaam naar het ideaal toe.
- Dwing niet, maar overtuig.
- Ga vooral ook bij de leerlingen te rade.



We willen dat teams meer  
eigen verantwoordelijkheid nemen

# 9 Goed draaiend team is een must

**Onderwijs verbeteren als teamleden nog niet op elkaar zijn ingespeeld? Dat is niet effectief, vindt Bram Thielen, teamleider vwo (leerjaar 2 tot 6) en coördinator van de tweetalige afdeling van het Cambreur College in Dongen. Omdat er in de school kort geleden nieuwe teams zijn gevormd, is teamontwikkeling een belangrijk aandachtspunt.**

De operatie begon twee jaar geleden: de structuur van de afdelingen werd ingrijpend gewijzigd. De traditionele horizontale teams maakten plaats voor verticale teams per schoolsoort, zodat er meer doorgaande lijnen kunnen ontstaan. De teamvorming is nog in volle gang. Op dit moment zijn er verticale afdelingen vanaf het tweede leerjaar (vmbo, mavo, havo en vwo), maar het zogenaamde Juniorcollege, waar alle eersteklassers in een apart gebouw zijn ondergebracht, wordt nu nog gerund door een horizontaal team. “Vanaf volgend schooljaar is het Juniorcollege er niet meer,” vertelt Thielen. “Dan werken we met verticale teams van leerjaar 1 tot en met 6. Ook verhuist de mavo-afdeling volgend jaar naar een apart schoolgebouw, zodat havo en vwo samen in één gebouw zitten.”

## Broodnodig

Het zijn ingrijpende, maar broodnodige veranderingen, vindt Thielen: “De horizontale teamsamenstelling had tot gevolg dat teams het onderwijs verschillend vormgaven en dat was niet bevorderlijk voor de doorgaande lijnen. In de

onderbouw bijvoorbeeld werken we met de huiswerkmodule van Magister. Leerlingen loggen in om te bekijken welk huiswerk ze moeten doen. Maar in de bovenbouw vinden docenten dat leerlingen er zelf verantwoordelijk voor zijn dat ze het huiswerk noteren. Dat verschil van aanpak zorgt ervoor dat de overstap van leerjaar 3 naar leerjaar 4 groot is.”

“We vinden het belangrijk dat docenten samen nadenken over het héle traject van de leerling, vanaf het eerste tot het laatste leerjaar. Dat gebeurt nu al steeds vaker. Dat betekent overigens niet dat het huiswerk in de onderbouw niet meer in Magister wordt gezet. Wel leidt het ertoe dat docenten met elkaar praten over de wijze waarop ze leerlingen het beste planningsvaardigheden kunnen aanleren. Zo maken we het onderwijs gezamenlijk beter.”

## Mini-profielwerkstukje

Thielen ziet dat teamleiders en docenten al de nodige stappen zetten: “Zo kijken onderbouw- en bovenbouwdocenten samen naar het eindexamenmateriaal en gebruiken we gezamenlijk OBIT, een systematiek om toetsen te ontwikkelen. En om de doorlopende lijn te bevorderen, is er in leerjaar 3 een extra toetsweek ingepland en maken de derdejaars leerlingen ook al een mini-profielwerkstukje. Kortom: er zijn allerlei goede initiatieven en we horen in onze klankbordgroepvergaderingen dat die ook effect hebben. Leerlingen en ouders vinden het verschil tussen leerjaar 3 en 4 bijvoorbeeld al minder groot.”

De volgende stap is dat de doorlopende leerlijnen niet meer uit losse initiatieven bestaan, maar dat het gehele team hier samen aan werkt. “Ons uitgangspunt is daarom dat docenten zoveel mogelijk in één team lesgeven. Dan leren docenten de leerlingen goed kennen en kun je afspraken goed borgen in het team.”



## Spiegel

Omdat veel docenten en teamleiders nog moeten wennen aan de nieuwe teamsamenstelling, was de teamontwikkeling van de nieuwe vwo-afdeling het onderwerp van de collegiale visitatie die in het kader van de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’ is uitgevoerd. “We wilden graag van anderen feedback krijgen op hoe we ons onderwijs en onze teams vormgeven”, vertelt Thielen. De school had voor de visitatie de volgende ontwikkelvraag geformuleerd: op welke manier kunnen de mensen in het nieuwe vwo-team elkaars expertise benutten en versterken, zodat het onderwijs aan de leerlingen van hoge kwaliteit is en er sprake is van doorgaande lijnen in het onderwijs? Thielen: “Dit is voor ons een actuele vraag, want als het team niet goed functioneert, dan kun je niet verder werken aan inhoudelijke onderwerpen, zoals differentiatie in de klas.”

De visitatie was waardevol, vindt Thielen: “Het is een meerwaarde dat de visitatoren werken op andere scholen. Ze hebben geen belangen, zijn onafhankelijk en onbevooroordeeld. Ook al waren sommige bevindingen al bekend, het is goed om een spiegel voorgehouden te krijgen.”

## Terughoudend

Uit de visitatie kwam onder andere naar voren dat het van belang is dat het team praat over het teamfunctioneren: hoe willen we als team functioneren? Wat is ieders rol? Thielen: “Dat is een aandachtspunt voor de directie en voor de teamleiding. We moeten tijd nemen voor dat gesprek, voordat we ons buigen over inhoudelijke onderwerpen.”

Ook zag de visitatiecommissie dat docenten wat terughoudend zijn en niet altijd doorpakken, een constatering die Thielen graag oppakt: “We willen dat de teams meer eigen verantwoordelijkheid nemen, dat ze zelf met thema’s komen

die ze verder willen ontwikkelen. Want het werkt niet als er van buitenaf dingen worden opgelegd.”

Thielen is er trots op dat de visitatoren vaststelden dat de leerlingen tevreden zijn over de school. “Leerlingen zijn blij met de sfeer en de activiteiten, ze doen goed mee en zijn over het algemeen tevreden over docenten. Dat is ontzettend leuk om te horen, want doordat je zo bezig bent met processen en procedures, sta je daar soms niet meer bij stil.”

## Niet stilstaan

De uitkomsten van de visitatie zijn voor de vwo-afdeling het startpunt van de verdere ontwikkeling. “We verzamelen op allerlei manieren informatie waarmee we ons onderwijs beter maken. Deze visitatie is een van de manieren. In de volgende teamvergadering is het visitatierapport dan ook onderwerp van gesprek.”

De visitatie brengt een bewustwordingsproces op gang, zegt Thielen. Stilstaan wil hij in ieder geval niet: “We doen het als school goed, maar we willen nog beter worden. Daarom blijven we kritisch kijken naar ons functioneren en denken we continu na over de vraag: hoe ontwikkelen we ons verder?”

## Meer informatie

Bram Thielen / [bthielen@ambreurcollege.nl](mailto:bthielen@ambreurcollege.nl)

## Tips

- Neem de tijd voor teamvorming. Praat met elkaar over de vraag: hoe willen we als team functioneren? Wat is ieders rol?
- Zorg ervoor dat de doorgaande leerlijnen niet uit losse initiatieven bestaan. Borg ze in de teams.
- Laat het proces van teamontwikkeling eens bekijken door andere scholen. Visiteer zelf ook eens een andere school.
- Maak gebruik van de kennis en expertise die in de school aanwezig is, die is enorm.
- Laat zien waar je trots op bent, wat je goed doet.



WE ZYN AAN  
HET ONDERZOEKSTEAM  
VERSLAafd GERAakt



# 10 Allereerst: gepersonaliseerd leren

**Op het Da Vinci College in Leiden zou men graag nog meer in de geest van de naamgever willen leven. Niet dat iedere leerling een homo universalis kan worden, maar op gepersonaliseerd leren zouden leerlingen toch wel minstens recht mogen hebben. Rector Annick Dezitter en opleidingscoördinator Myra Warmer maken zich daar sterk voor. Onder het motto: verbeter het onderwijs, begin bij de teams.**

Het Da Vinci College Kagerstraat (mavo, havo, vwo, 100 docenten, 1.050 leerlingen) is onderdeel van de scholengroep Leonardo da Vinci, die uit drie scholen bestaat. De vestiging waar Myra Warmer Nederlands geeft profileert zich als ‘Cultuurprofielschool en Technasium’. Behalve docent is Warmer ook opleidingscoördinator voor de hele scholengroep. “Ik houd me bezig met programma’s om startende collega’s te begeleiden en de huidige collega’s die zich verder professionaliseren te ondersteunen.” Daarbij wordt ze bijgestaan door de rector van het Da Vinci College, Annick Dezitter. Dezitter is – om haar eigen woorden te gebruiken – “een gewezen wiskundejuf van Poperinge-Ieper”, die inmiddels 28 jaar aan het Da Vinci is verbonden, waarvan de laatste negen jaar als ambitieuze rector: “Ik heb plannen.”

## Vier pijlers

In zekere en krachtige penseelstreken schildert Dezitter het ideaalplaatje van haar school. “Allereerst: gepersonaliseerd leren. Dat zien wij als zeer realistisch en niet als een hype. Het onderwijs kan, mag en moet anders. En natuurlijk mag dat onderwijs zich daarbij van digitale middelen bedienen, graag zelfs.” Vandaar dat de iPad/tablet sinds dit schooljaar in alle nieuwe brugklassen is ingevoerd. “Het is nadrukkelijk een middel, en geen doel. We zijn voor de combinatie van het gebruik van de hedendaagse technologie én de klassieke boeken en schriftjes: *blended learning*.”

Een tweede speerpunt is coaching. Dezitter: “Ik zie vreselijk hard werkende docenten die leerlingen allerlei gedifferentieerde werkvormen aanbieden, maar ik zie niet dat die leerlingen daardoor meer gemotiveerd worden. We moeten veel meer in gesprek gaan met die leerlingen. Vandaar dat we dit jaar begonnen zijn met twee coaches op één brugklas. De vroegere mentoren worden hier speciaal voor opgeleid. De coaches praten driemaal per week met de leerlingen over hun leerdoelen.” Warmer: “Ook in de vorm van COL-gesprekken: gesprekken tussen Coach, Ouder en Leerling.”

Dat is meteen een bruggetje naar de derde pijler: ouderparticipatie. Minder vrijblijvend dan het wat obligate ‘ouderbetrokkenheid’. En de vierde en laatste pijler is de bindende factor: de docent. “Die moet lekker in z’n vel zitten. Niet alleen als individu, maar juist in de samenwerking met anderen op school.”

## Bijvangst

Over die onderlinge samenwerking gesproken: sinds drie jaar werkt de school met vijf onderwijsteam, gevormd per schoolgeleding: mavo, havo (onder- en bovenbouw) en vwo (onder- en bovenbouw). Warmer: “In die teams moet het



gebeuren, daar moet de beweging van mentor naar coach en van coördinator naar teamleider gestalte krijgen. Maar vanuit de teamleden komt nog geregeld de vraag: wat is het nut van dit alles? Waarom teams? Collega's vinden dat het praten over onderwijsontwikkeling te lang duurt, ze willen snel resultaat boeken, het morgen al doen."

Om de teams beter bij de les te houden en te motiveren, wordt er gewerkt met het zogeheten 'onderzoeksteam'; ooit in de schoot geworpen als bijvangst van de deelname aan de 'Expeditie Durven, Delen, Doen!' van de VO-raad, zes jaar geleden. Het SCO Kohnstamm Instituut en het ILO werden toen aan de school gekoppeld om wetenschappelijk onderzoek te doen naar de kwaliteit en de effectiviteit van het onderwijs. Na drie jaar was de expeditie afgelopen, maar de school was – in de woorden van Dezitter – "zo aan het onderzoeksteam verslaafd geraakt", dat ze er sindsdien zelf geld voor uittrekt. Het onderzoeksteam bleef dus: vier man sterk, onder leiding van een docent die onlangs is gepromoveerd op onderzoek doen op scholen. De nieuwe focus ligt op 'Kennissen delen en kennis benutten', en dat is wat het onderzoeksteam met elk van de vijf onderwijsteams gaat onderzoeken. Een nulmeting en een scan zijn inmiddels uitgevoerd, de eerste resultaten druppelen binnen.

### Dinsdagmiddag

De plannen van Dezitter vergen nogal wat overlegtijd. Om ervoor te zorgen dat daar niet op beknipt wordt, is de dinsdagmiddag voor iedereen vrijgeroosterd om te vergaderen. Daar krijgen de vlechtwerken tussen secties en teams gestalte, worden de stippen op de horizon gezet en de geesten rijp gemaakt. Maar ook buiten formele overlegstructuren wordt er veel gepraat, zeker ook door de rector: "Informeel overleg, even een praatje op de gang, is minstens even belangrijk."

Ook op andere manieren wordt de vinger aan de pols gehouden: zo is er jaarlijks een doorloopweek, eigenlijk een doorloopveertiendaagse: de schoolleiding (twee directeuren en vijf teamleiders) bezoekt dan in twee weken tijd alle secties en komt bij alle docenten in de les: hoe doen ze het, hoe zetten ze technologie in de klas in, hoe differentiëren zij?

### Weinig weerstand

Omdat de nulmeting door het onderzoeksteam nog maar net is uitgevoerd, kunnen Warmer en Dezitter nog niets concreets zeggen over de resultaten van de nieuwe aanpak. Dezitter: "Wel kunnen we al zeggen dat de collega's het allemaal heel positief oppakken. Natuurlijk hebben sommigen een kritische houding, dat is alleen maar goed, maar er is weinig weerstand tegen het beleid."

Dat beleid voorziet, zoals gezegd, ook in de begeleiding van startende docenten gedurende de eerste drie jaar van hun carrière. Hiervoor doet het Da Vinci een beroep op het zogeheten 'inductietraject' van de Universiteit Leiden. En bij dat alles houdt het niet op: "We gaan ook heel regelmatig in allerlei samenstellingen met elkaar uit eten. Dat is heel belangrijk voor een goede sfeer op school."

### Meer informatie

Annick Dezitter / [adez@davinci-leiden.nl](mailto:adez@davinci-leiden.nl)

Myra Warmer / [mwar@davinci-leiden.nl](mailto:mwar@davinci-leiden.nl)

## Tips

- Deel je kennis met elkaar, en benut die ook.
- Luister naar wat de leerling wil.
- Zet de deur open, durf mensen van buiten toe te laten: uitgevers, onderzoekers, ondernemers, ouders.
- Ga met elkaar uit eten en vier je succes!



Meer vanuit de leerling  
denken dan vanuit de leerstof.

# 11

## Wat wil ik leren?

**Stedelijke Scholengemeenschap Nijmegen, een Jenaplanschool voor vmbo-t, havo en vwo, voert een kleinschalig experiment uit, waarin leerlingen hun eigen leervragen formuleren. De school wil hiermee meer tegemoet komen aan de individuele leerbehoeften van de leerlingen, ofwel het onderwijs meer personaliseren. “Dit is echt een innovatie waarmee je het eigenaarschap van leerlingen kunt vergroten”, vindt conrector onderbouw Erik Peperkamp.**

Onderwijs personaliseren? Voor deze Jenaplanschool is dat zeker geen geheel nieuwe koers. Het curriculum biedt de leerlingen al heel wat mogelijkheden om hun eigen talenten te ontwikkelen. Zo kunnen leerlingen in de onderbouw vakken volgen op verschillende niveaus. Leerlingen met een vmbo-t, havo- en vwo-advies zitten samen in een groep en volgen per vak onderwijs op niveau. Zij stromen door naar het niveau dat bij hen past in de bovenbouw en volgen daar het eindexamenprogramma.

### Wat is een leervraag?

Daarnaast biedt de school cursussen aan voor extra ondersteuning of juist voor extra uitdaging. Dit laatste vinden leerlingen in verschillende masterclasses, zoals ‘Wereldoriëntatie’, ‘Cambridge Engels’, ‘Frans’, ‘Bètatechniek’, ‘Sport’ en ‘Cultuur’. Deze lessen zijn opgenomen in het rooster en ook hier zitten leerlingen van alle niveaus bij elkaar in de groep. “Dat extra aanbod staat als een huis,” zegt Peperkamp, “maar omdat we nog beter willen aansluiten bij de individuele leerbehoeften van leerlingen, gaan we ons onderwijs

verder personaliseren. Dit schooljaar zijn we in twee brugklassen gestart met een experiment, waarin leerlingen hun eigen leervragen formuleren.”

Maar kunnen leerlingen dat, hun eigen leervragen formuleren? Dat is iets dat je moet leren, vertelt Peperkamp, en daarom heeft elke klas twee mentoren die leerlingen daarbij begeleiden en krijgen deze klassen hierover eerst klassikaal les: wat zijn persoonlijke leerbehoeften? Wat is een leervraag? En hoe formuleer je een goede leervraag?

“Daarna voeren de mentoren met elke leerling drie individuele gesprekken om hun persoonlijke leervragen boven tafel te krijgen. De vragen kunnen betrekking hebben op een vakgebied, een maatschappelijke ontwikkeling of op sociaal-emotioneel vlak. Maar het kan ook gaan om een vaardigheid of om een specifiek onderwerp dat niet in de vakken aan de orde komt. De mentoren zijn net begonnen met de eerste gesprekken, dus we zijn heel benieuwd wat voor leervragen daar uit gaan komen.”

### Waar kan ik dit leren?

Omdat niet elke leerling meteen weet wat hij wil leren, is er een instrument ontwikkeld dat leerlingen ondersteunt bij het bedenken van hun leervragen. “Richtinggevend is wat onze school met de leerlingen wil bereiken”, vertelt Peperkamp. “We willen hen opleiden tot jonge, zelfbewuste volwassenen met een diploma, vakkennis en vaardigheden. Dit hebben we uitgewerkt in vaardigheden, kennisdomeinen en persoonlijke ontwikkelingsgebieden. Leerlingen die het moeilijk vinden om een leervraag te bedenken, kunnen hiermee op ideeën worden gebracht.”

Als de leerling zijn leervraag heeft vastgesteld, wordt vervolgens bekeken hoe hij daar aan gaat werken. Waar en



hoe kun jij dit het beste leren? Leerlingen kunnen dat doen binnen masterclasses, ondersteuningscursussen of binnen bepaalde vakken. “Binnen het extra cursusaanbod zal dat niet zo moeilijk zijn”, vermoedt Peperkamp. “Daar kunnen leerlingen gemakkelijk hun weg vinden om hun leervraag te beantwoorden. Maar voor vakdocenten is het nieuw dat zij leerlingen hiervoor in de les gelegenheid moeten geven. We moeten ervaren hoe dat zal gaan, maar de bereidheid onder de docenten is groot. Als Jenaplancollega's zijn zij al gewend om meer vanuit de leerling te denken dan vanuit de leerstof. Het kan overigens ook dat een leerling iets wil leren dat de school niet aanbiedt. In dat geval gaan we samen met de leerling en de ouders op zoek naar mogelijkheden, zo nodig in samenwerking met partners buiten de school.”

### Het wiel uitvinden

Op dit moment is de factor ‘tijd’ de grootste zorg. De vier mentoren moeten de komende maand niet alleen met alle leerlingen drie individuele gesprekken voeren, zij moeten de leertrajecten vervolgens ook monitoren en coachen. Wanneer moeten de mentoren dit doen? “Dat is een punt van aandacht, want dit vergt een extra investering van zo’n twintig uur per klas”, zegt Peperkamp. “En we moeten waken voor een taakverzwaring van mentoren, want die hebben hun handen al vol.”

Dit jaar experimenteren de betreffende mentoren met verschillende oplossingen voor het tijdsprobleem. Ze voeren de gesprekken bijvoorbeeld terwijl de rest van de klas aan het werk is, ze doen het buiten schooltijd of ze plannen hiervoor een extra uur in. “Als we de werkwijze volgend jaar gaan verbreden naar de andere brugklassen, kiezen we waarschijnlijk voor één vorm”, zegt Peperkamp. “We kijken trouwens ook hoe andere scholen dit oplossen. We bezochten bijvoorbeeld een andere Jenaplanschool, Metameer in Boxmeer,

die hiermee al verder is. Zij hebben ervoor gekozen om de tienminutenavonden af te schaffen en de gesprekken met ouders te integreren in de ‘leervraaggesprekken’. Ook die mogelijkheid gaan wij overwegen.”

De school is zich er dus van bewust dat ze het wiel niet helemaal zelf hoeft uit te vinden. Naast het bezoek aan de genoemde Jenaplanschool, heeft men zich laten inspireren door Agora in Roermond, een school die het onderwijs vergaand heeft gepersonaliseerd. En ook leert de school veel van haar deelname aan het Platform Eigentijd Onderwijs (PLEION). Peperkamp: “Het helpt ontzettend om te praten met andere scholen die hun onderwijs willen personaliseren. Je wisselt oplossingen uit en je leert van elkaar.”

De school zal het experiment zorgvuldig evalueren. Het is de bedoeling de werkwijze volgend jaar te verbreden naar alle brugklassen en in de jaren daarna stapsgewijs naar alle leerjaren. Want dat is de droom: dat alle leerlingen zo veel mogelijk eigenaar zijn van hun leren.

### Meer informatie

Erik Peperkamp / erik.peperkamp@ssgn.nl

## Tips

- Begin met de visie: stel samen vast wat je verstaat onder gepersonaliseerd onderwijs en maak het concreet. Kies een insteek die past bij jouw school.
- Realiseer je dat het een forse investering is. Onderzoek hoe je de tijd vrijmaakt en voorkom een te grote taakbelasting van mentoren.
- Begin kleinschalig, als experiment.
- Zorg ervoor dat de mentoren goed zijn toegerust; zij moeten beschikken over coachvaardigheden.
- Investeer in draagvlak onder docenten. Dit vereist een leerlinggerichte houding en flexibiliteit.



MET EEN HANDJEVOL  
ENTHOUSIASTELINZEN HOUD  
JE DIT NIET VOL.

# 12

## Rijk van eilanden

**De christelijke scholengemeenschap Prins Maurits staat midden op het eiland Goeree Overflakke. Voor sommigen is ‘eiland’ synoniem met ‘isolement’; de Latijnse vertaling ‘insula’ spreekt voor hen boekdelen. Conrector havo/vwo en kwaliteitszorg/internationalisering André Knulst hebben van die associaties geen last. Hun verrijkingmodel heeft expres de vorm van een eilandenrijk gekregen. Onderwijsstuurlied aan de vaste wal kunnen er veel van leren.**

Om uit te leggen waar zijn school nu staat en waar ze naar op weg is, pakt André Knulst er een folder bij met de titel ‘XPLORE’, waarin de X de vorm heeft van een anker: christelijke symboliek. Eenmaal uitgevouwen laat die folder een centraal eiland zien, met in een cirkel daaromheen zeven kleinere eilandjes. Op het hoofdeiland staat de vwo-afdeling van de Prins Maurits. Er zit een schiereiland aan vast, waarop onder meer een grote microscoop staat. De satelliet-eilandjes hebben namen als ‘Natuur & Technologie’, ‘Maatschappij’ en ‘Talen’. Ergens in het water staat geschreven: ‘Waar ga jij heen? De PM daagt je uit!’ Het geheel is getekend in de stijl van een spannend stripverhaal.

### Honours

Nee, het is natuurlijk geen toeval dat het onderwijsmodel van deze school op het Zuid-Hollandse eiland Goeree Overflakke de vorm van een archipel heeft gekregen, lacht Knulst. “Maar het geeft ook ons verrijkingprogramma heel treffend weer. Voor iedereen is er het basiscurriculum van het Grote

Eiland, waarin onderzoeksvaardigheden vanaf de eerste klas een vaste plaats hebben gekregen: het schiereiland. Maar leerlingen die dat willen, kunnen kiezen voor extra modules. Nu nog op zeven verschillende terreinen, maar dat kunnen er meer worden als leerlingen daar behoefte aan blijken te hebben. Het eilandenrijk breidt zich zo gestaag uit.”

Dat rijk ontstond in 2007 met de vorming van het Maatschappij-eiland. Een oud-leerling die in Utrecht studeerde, attendeerde Knulst op het Honours-programma van de Universiteit Utrecht (UU). De UU was geen onbekende in de zuidwesthoek van Nederland: in 2004 was deze universiteit betrokken bij de stichting van de Roosevelt Academy in Middeburg, de voorloper van de University Colleges die we nu overal in het land zien. Knulst: “De achterliggende gedachte van het Honours-programma sprak ons bijzonder aan: de aandacht verleggen van ‘waar heeft de student moeite mee?’ naar ‘waar is hij goed in en waarin wil hij nog beter worden?’ Zoiets zouden wij ook voor onze leergierige leerlingen op school moeten doen, dachten we toen.”

### Onder het wateroppervlak

De gedachte sloeg aan, en hoe! Al snel ontstonden er andere eilanden: Internationalisering, Talen, Kunst & Cultuur, Sport. Knulst: “We hadden al veel losse activiteiten op het gebied van kunst en cultuur en sport. Door die samen te voegen tot een geheel, zijn ook daar verrijkingseilanden uit ontstaan.” Het jongste eiland is dat van Natuur & Technologie, maar onder het wateroppervlak ziet Knulst ook al de contouren van een Filosofie-eiland opdoemen.

De verrijkinglessen vinden voor een deel buiten de reguliere schooltijden plaats, maar daar blijken de deelnemers geen moeite mee te hebben. Integendeel: vaak kiezen leerlingen meer dan één module. Wat de eilanden met elkaar gemeen



hebben, is dat er geen enkele verplichting is ze te betreden, niet voor leerlingen en niet voor docenten. Van het totale corps van bijna 150 docenten doen er zo'n 25 vrijwillig mee. Daarbij moet wel worden bedacht dat ze lang niet alle 150 op het vwo lesgeven, waaraan het eilandenrijk in deze fase van de schoolontwikkeling voorlopig is voorbehouden. Die 25 'verrijkers' vormen wat Knulst betreft ongeveer de kritische massa die je nodig hebt voor dit model: "Met een handjevol enthousiastelingen houd je dit niet vol."

## Proefkonijnen

De Universiteit Utrecht gaf ook de stoot tot de invoering van de nu verplichte onderzoeksmodule op de Prins Maurits – de eerder genoemde microscoop op het schiereiland. Knulst: "Twee onderzoekers van de UU, Heleen Wientjes en Joris Veenhoven, deden onderzoek naar de toepassing van onderzoeksvaardigheden op scholen voor voortgezet onderwijs. Samen hebben we een handleiding voor docenten ontwikkeld. Daarvoor is onze school van 2012 tot 2014 hun proeftuin geweest en onze docenten hun proefkonijnen." Onderzoeksvaardigheden maken nu deel uit van de lessen in alle reguliere vakken, maar ook in de extra modules.

Tot nog toe klinkt het verhaal van Prins Maurits als een sprookje. Knulst is de eerste om die mythe te ontzenuwen: "Leerlingen kunnen hier veel kiezen, maar ze moeten ook leren om te reflecteren op hun eigen leerproces. De afsluiting van een module is nu nog te vrijblijvend. Het blijft beperkt tot een exitgesprek en soms de uitreiking van een certificaat, zoals bij Cambridge Engels het geval is. Maar het zijn nog te veel losse flodders, er moet meer structuur en lijn in komen."

Om een verdiepingsslag aan het model te geven, zoeken Knulst en zijn collega's Theunis van den Berge en Wim Huijser (teamleiders in respectievelijk de onderbouw en de

bovenbouw van het vwo) naar inspiratie in hun netwerken, zoals die van de VO-raad. Knulst: "De pilot Ambitieuze Leerklimaat geeft ons de kans om ons licht bij andere scholen op te steken. Hoe rust je de docent optimaal toe? Hoe geef je als docent goede feedback die de ontwikkeling van de leerling steunt, iets wat het rode penntje overstijgt?"

## Portfolio

Een eerste slag wil Knulst slaan met het 'verrijken' van het plusdocument dat van elke leerling wordt opgesteld. Hij pakt er een voorbeeld van een andere school bij: "Die heeft een opsplitsing gemaakt in drie delen. Deel A is een feitelijke weergave van alle activiteiten en deel B brengt de externe certificering in beeld. Tot zover niets nieuws. Deel C is het portfolio en dat is lastiger. Een portfolio vereist leerlingen en docenten die er echt het belang van inzien."

De introductie van het portfolio is dus een eerste wens. Maar er zijn meer aandachtspunten: het aanbod van verrijking wordt nu nogal eenzijdig bepaald door wat de docent in huis heeft, en nog te weinig door de leerling. Bovendien heeft het model de neiging om zich ongelimiteerd uit te breiden. "We moeten oppassen voor wildgroei."

## Meer informatie

André Knulst / [a.knulst@csgpm.nl](mailto:a.knulst@csgpm.nl)

Wim Huijser / [w.huijser@csgpm.nl](mailto:w.huijser@csgpm.nl)

Theunis van den Berge / [th.vandenberge@csgpm.nl](mailto:th.vandenberge@csgpm.nl)

## Tips

- Zorg voor verrijking.
- Kijk waar je ruimte en je kwaliteit zit:  
heel veel heb je al in huis.
- Bouw het model langzaam op en  
veranker alles wat je extra doet.



leerlingen nog meer vrijheid geven  
om hun eigen onderwijs in te  
richten.

# 13

## Dat is gaaf, daar wil ik bij horen!

**Het Thomas a Kempis College in Arnhem heeft het ‘plusdenken’ omarmd: leerlingen die meer willen, kunnen een extra programma volgen. Naast het Gymnasium plus, dat al langer bestaat, biedt de school nu voor het derde jaar de programma’s ‘Thomas Universalis’ (bovenbouw vwo) en ‘Ondernemend leren’ (bovenbouw havo) aan. Willem van den Kieboom en Yvonne Balk, afdelingsleiders bovenbouw gymnasium/atheneum en bovenbouw havo, vertellen over deze twee programma’s.**

De oersoeptheorie nabootsen in een experiment, een bedrijf opzetten, een schoolkrant maken die wordt uitgeroepen tot beste schoolkrant van Nederland, samen met hogeschool VHL onderzoeken hoe sterk een eierdoos moet zijn, voor de hele school twee ‘dagen van de vrijheid’ organiseren, colleges volgen aan de universiteit of meedoen aan de olympiade voor profielwerkstukken. De activiteiten die leerlingen in de plusprogramma’s doen zijn zeer gevarieerd.

“Dat moet ook,” stelt Van den Kieboom, “omdat het doel is dat leerlingen hun eigen talenten optimaal ontwikkelen. En die talenten verschillen natuurlijk. We willen met deze programma’s tegemoet komen aan de verschillen tussen leerlingen. Daarnaast willen we de motivatie en het plezier in leren vergroten en de aansluiting met het vervolgonderwijs verbeteren. De programma’s zijn niet alleen bedoeld voor de uitblinkers, want wij willen alle leerlingen activeren om

hun talenten te ontwikkelen, ook leerlingen die gemiddeld presteren. Leerlingen bepalen zelf of zij aan een programma willen meedoen.”

### Verskillend karakter

De genoemde doelstellingen gelden zowel voor Ondernemend Leren als voor Thomas Universalis, maar omdat het type leerlingen in havo en vwo verschilt, hebben de programma’s een verschillend karakter. Staat in Ondernemend leren het leren door doen centraal, Thomas Universalis is meer gericht op kennis en wetenschap. Daarnaast heeft Ondernemend leren een aanbod (waarbinnen leerlingen keuzes kunnen maken), terwijl Thomas Universalis vraaggericht werkt: leerlingen bepalen zelf wat zij gaan doen.

Verder is Ondernemend leren ingebed in het onderwijs - leerstof uit het reguliere curriculum is ‘verplaatst’ naar Ondernemend leren - terwijl vwo-leerlingen tijd vrijmaken voor Thomas Universalis door - in overleg - reguliere lessen te schrappen van vakken die zij kunnen missen. “Roostertech- nisch is de constructie van Ondernemend leren ingewikkelder”, vertelt Balk. “Dat is echt een puzzel, maar we komen er elke keer weer uit.”

### Zelf keuzes maken

Ondernemend leren bestaat uit drie onderdelen: een economisch programma (1 dag in de week), een exact programma en een cultureel programma, beide een halve dag. Balk: “We hebben verschillende bestaande activiteiten bij Ondernemend leren ondergebracht. Wij zijn een Havisten Competentschool en daar sluit Ondernemend leren zeer goed bij aan. Binnen de programma’s, die elk door drie docenten worden aangestuurd, hebben leerlingen verschillende keuzemogelijkheden.”



Het programma van Thomas Universalis beslaat een halve dag per week en omvat de leergebieden economie, bètawetenschap en de schoolkrant. “De leerling kiest een leergebied, bepaalt zelf wat hij wil gaan doen of onderzoeken en welke reguliere lessen hij daarvoor laat vallen,” vertelt Van den Kieboom. “De leerling maakt een plan, bespreekt dat met een van de drie docenten die zijn verbonden aan Thomas Universalis en gaat aan de slag. Wij faciliteren dat met begeleiding en kennis. De tijd creëert de leerling zelf. Zo maken leerlingen zich vaardigheden eigen die zij straks in het vervolgonderwijs nodig hebben.”

Op dit moment doet ongeveer een derde van de havo-leerlingen en zo'n 17% van de vwo-leerlingen mee. Van den Kieboom: “Daarmee hebben we ons doel behaald, want ons eerste streven was 10% a 15% van de leerlingen te bereiken. Volgend jaar willen we dat 50% van de leerlingen meedoet en dan gaan we kijken of we het aantal uren kunnen uitbreiden. Ook werken we aan de inrichting van een aparte fysieke ruimte voor Ondernemend leren en Thomas Universalis. We zijn ervan overtuigd dat het leerlingen stimuleert als ze een eigen ruimte hebben; ook leerlingen die nog niet meedoen. Zij denken: dat is gaaf, daar wil ik bij horen.”

### **Vertrouwen geven**

De school is klein begonnen met de programma's. Nu, na bijna drie jaar, is het tijd voor uitbreiding, want de resultaten zijn veelbelovend. Hoe het de leerlingen vergaat in het vervolgonderwijs is pas over een aantal jaren te zien, maar de eerste lichting van Ondernemend leren (economie) presteerde op het examen bovengemiddeld bij de vakken economie en Nederlands. Verder geven leerlingen in de evaluaties aan dat hun motivatie sterker is geworden en dat ze in verschillende opzichten zijn gegroeid.

“We bouwen voort op een stevige basis en weten door onze ervaringen welke aspecten belangrijk zijn”, zegt Balk. “Allereerst moet je natuurlijk financiële middelen reserveren, maar de kosten vallen erg mee doordat hiervoor niet veel extra informatie nodig is. Wel is de rol van de betreffende docenten van groot belang. Zij dragen de programma's en moeten hiervoor tijd, ruimte en vertrouwen krijgen. Maar ook is het belangrijk dat je andere docenten meeneemt in de ontwikkeling. Het is essentieel dat docenten vertrouwen hebben in leerlingen, hen los durven laten.”

Verder is samenwerking met hbo-instellingen en universiteiten een voorwaarde voor succes, aldus Balk. “Dat is niet eenvoudig, onder meer omdat het zulke grote organisaties zijn, maar we krijgen steeds meer contacten. We schakelen trouwens ook andere externen in, bijvoorbeeld uit het bedrijfsleven. Veel mensen, bijvoorbeeld ouders en relaties van collega's, zijn bereid om voor een boekenbon iets met leerlingen te komen doen.”

### **Plusdocument**

“We willen onderzoeken hoe we leerlingen nog meer vrijheid kunnen geven om hun eigen onderwijs in te richten,” zegt Van den Kieboom, “maar daar komt veel bij kijken. In ieder geval gaan we dit schooljaar werken met een plusdocument, zodat leerlingen in het vervolgonderwijs kunnen laten zien wat ze allemaal hebben gedaan.”

### **Meer informatie**

Willem van den Kieboom /  
w.vandenkieboom@artentheemcollege.nl  
Yvonne Balk / y.balk@arentheemcollege.nl

## Tips

- Begin klein en bouw de programma's gaandeweg uit.
- Geef vertrouwen aan leerlingen en docenten.
- Sluit aan bij wat je al doet en bij activiteiten van hogescholen en universiteiten.
- Informeer alle docenten; zorg dat het iets is van de hele school.
- Stel de talenten van leerlingen centraal en zorg dat ze keuzes kunnen maken.
- Zorg dat de programma's flexibel zijn: timmer het niet dicht in een 'curriculum'.



DOCENTEN ZYN DE  
DESKUNDIGEN —  
IK HEB GEEN VERSTAND  
VAN HUN VAK.

# 14

## De kracht van de sectie

**Het Amsterdams Lyceum doet het goed: hoge slagingspercentages, weinig uitval, veel instroom. De vermoedelijk enige categorale vwo-school van het land schrijft haar succes vooral toe aan de kracht van de vaksecties. Die regelen namelijk hun eigen kwaliteitszorg. En er is een serieuze start gemaakt met intervisie: een tweede succesfactor. Conrector Tom van Veen legt uit waarom.**

Tom van Veen, conrector op Het Amsterdams Lyceum, heeft de bovenbouw en de kwaliteitszorg in zijn portefeuille. Hij is lid van een vierkoppige directie. Het is kennelijk goed toeven op deze school: alle drie de conrectoren hebben hun zilveren jubileum al achter de rug en de rector staat zelfs al dertig jaar aan het roer. Ook de circa negentig docenten zijn voor het merendeel blijvertjes. Onder de 1.100 leerlingen is de uitval laag, zijn de resultaten goed, het slagingspercentage hoog, de instroom constant en de Inspectie tevreden: aan kwaliteit kennelijk geen gebrek. Wat is het geheim achter dit succesverhaal?

### Professionele ruimte

“Om te beginnen hebben wij veel vrijheid,” stelt Van Veen. “Onze school is een ‘eenpitter’, de schoolleiding bepaalt het beleid, natuurlijk onder nauwkeurig toezicht van de Raad van Toezicht. Maar wij kunnen alles zelf invullen, en dat geeft mogelijkheden.” Daar komt bij dat de school een categorale vwo-school is, hoogstwaarschijnlijk de enige in zijn

soort in Nederland. Van Veen: “Een bevoorrechte positie. Een ander voordeel is dat de school geen specifieke denominatie heeft, zij is ‘algemeen bijzonder’. Onze levensovertuiging is dat iedereen van alle levensovertuigingen welkom is, zolang je maar respectvol met elkaar omgaat.”

In deze vrije schoolcultuur ligt volgens Van Veen de basis van het succes besloten: “Het meest typerend voor onze school is dat we de docenten veel vertrouwen en professionele ruimte geven. Dat is essentieel om ze in te staat te stellen zich te ontwikkelen. Sinds een jaar of vijf ligt de kwaliteitszorg voor het onderwijs dan ook primair bij de docenten, en wel bij de secties. Die moeten elk jaar de resultaten voor het vak in kwestie analyseren, kijken wat de verbeterpunten en wat de ambities zijn. Ze stellen vast wat voor speciale projecten ze willen uitvoeren, die ze vervolgens ook zelf monitoren. Eén keer per jaar heeft elke sectie een gesprek met de schoolleiding, waarin ze evalueren en vooruitblikken. Als secties iets voorleggen aan de schoolleiding, dan doen zij dat om zich te verantwoorden; niet omdat ze ter verantwoording worden geroepen.”

### Geen klas uit de pas

Toen Het Amsterdams Lyceum zo'n vijf jaar geleden met dit model van gedelegeerde kwaliteitszorg begon, was de sceptis groot: hoe kan de schoolleiding zoiets belangrijks overlaten aan anderen? Van Veen: “Maar ik denk: *zij* zijn de deskundigen, ik heb helemaal geen verstand van hun vak.” Over vakken gesproken: alle leden van de schoolleiding geven zelf ook les, in Van Veen's geval Engels. “Dat maakt dat de afstand tussen schoolleiders en docenten minder groot is. Wij zijn ook een van de weinige scholen die nog zes keer per jaar een algemene docentenvergadering houden, waar alle onderwijszaken plenair worden besproken. De opkomst is groot, zo'n 75 procent. Dat alles creëert draagvlak.”



Omdat het zo goed gaat met Het Amsterdams Lyceum, ligt het gevaar van de Wet van de Remmende Voorsprong op de loer. Tevredenheid mag niet omslaan in zelfgenoegzaamheid. Van Veen is zich daarvan terdege bewust: “Het mag nooit vrijblijvend worden. We stellen weldegelijk eisen aan de resultaten: de verschillen in cijfers tussen klassen mogen bijvoorbeeld niet groter zijn dan een halve punt. Een klas mag niet uit de pas lopen, dan is er echt iets aan de hand.”

## Onderwijsheid

Vertrouwen, veiligheid, openheid. Het zijn begrippen die hoog in het vaandel van de school staan, en Van Veen neemt deze dan ook geregeld in de mond. Dat de school dit jaar heeft gekozen voor een intervisieproject hoeft dan ook niemand te verbazen. Van Veen: “We hebben daarvoor gebruikgemaakt van een lerarenbeurs van de Gemeente Amsterdam. De belangstelling van onze docenten voor die beurs was enorm: 25 aanmeldingen. Bij andere scholen waren het er misschien 1 of 2.”

Een van de aanvragen was een groepsaanvraag van 13 collega's. Zij gaan over en weer bij elkaar op lesbezoek en willen van elkaar leren. “Een gemêleerd gezelschap, dwars door de secties heen,” aldus Van Veen. Zelf heeft hij zich, lid van de sectie Engels, daar niet voor opgegeven: “Dat zou niet juist zijn, want er spelen hoe dan ook altijd gezagsverhoudingen. En het is strijdig met het streven om mensen écht de ruimte te geven.”

Een oeroude ‘onderwijsheid’ wil dat je wat je van leerlingen vraagt, zelf ook moet doen. Van Veen: “De schoolleiding moet het goede voorbeeld geven, dus ben ik met een collega ingestapt in *Lead and Learn*, een intervisieproject van de VO-academie voor schoolleiders. Daarnaast doen we mee met het leernetwerk van de pilot ‘Ambitieuze Leerli-

maat’: brainstormen, vergezichten formuleren en nadenken over ‘toekomstbestendig onderwijs’ in een gezelschap van een tiental collega-schoolleiders uit Noord-Holland. Concreet resultaten levert dat niet op, maar dat hoeft ook niet. Eigenlijk doet de VO-raad hier precies hetzelfde als wat wij op school met de secties doen: zij laten het los en wij moeten het invullen.”

## Hype of niet?

Het gaat dus goed op het Amsterdams. “Maar,” waarschuwt Van Veen, “het ingewikkelde is dat je niet weet of je wel alert genoeg bent op wat er verandert en waar je op moet anticiperen. Neem de *21st Century Skills*: voor een deel is dat een hype, je weet alleen niet welk deel. Maar misschien moet je zorgen dat die worsteling er altijd blijft. Je moet niet te hijgerig reageren op nieuwe impulsen. Eerst even rustig afwachten, maar zeker ook niet te veel achterover leunen.”

## Meer informatie

Tom van Veen / [tvvanveen@amsterdams.com](mailto:tvvanveen@amsterdams.com)

## Tips

- Ga uit van de kracht van de docent.
- Bied de docent veiligheid, geef hem vertrouwen en professionele ruimte.
- Maak de vaksecties verantwoordelijk voor hun eigen kwaliteitsbeleid.
- Doe aan intervisie: tussen docenten en tussen schoolleiders, binnen de school en tussen scholen onderling.



Welke percentage onvoldoendes  
vinden we acceptabel?



# 15

## Profiteren van onze schat aan informatie

**Maken we optimaal gebruik van de informatie waarover onze school beschikt? Nee, dat doen we nog niet, constateerde Vincent Kanis, conector van 't Atrium in Amersfoort (mavo, havo, vwo). Hij maakte een plan voor een pilot, waarin data-analyse wordt ingezet om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Groeien als lerende organisatie; dat is het uiteindelijke doel van deze exercitie, waarvoor de school zich nu aan het warmlopen is.**

Hoewel er geen urgentie is – 't Atrium doet het gelukkig goed – constateerde Kanis, onder meer verantwoordelijk voor kwaliteitszorg, dat zijn school kansen laat liggen. Cijfers, toetsuitslagen, doorstroominformatie, verzuimgegevens en cijfers over de tevredenheid van leerlingen en ouders; ze worden allemaal ergens geregistreerd. Maar deze data analyseren en inzetten voor kwaliteitsverbetering gebeurt nog onvoldoende en niet systematisch. Dat zette Kanis aan het denken: hoe kunnen we meer profiteren van deze schat aan informatie, zodat we nog beter worden?

### Lerende organisatie

De vraag is ingegeven door de overtuiging dat de organisatie, docenten, leerlingen en ouders er veel aan kunnen hebben als de school de informatie waarover zij beschikt beter benut. “Dat past goed bij onze ambitie om een lerende organisatie

te zijn. Wij willen continu, volgens de PDCA-systematiek, werken aan kwaliteitsverbetering. Als je in die kwaliteitscyclus gericht data verzamelt en analyseert, weet je beter waar je aan moet werken, maar weet je ook waarover je tevreden kunt zijn, wat je moet koesteren.”

Data verzamelen en analyseren kost tijd. Daarom heeft de school allereerst een medewerker kwaliteitszorg aangesteld die deze taak op zich zal nemen. “Dit is een docent die al eerder heeft aangegeven dat hij ambities heeft op dit gebied. Hij deed in een vorige baan ervaring op met data-analyse en hij zet die expertise graag in op onze school.”

De medewerker kwaliteitszorg zal gebruikmaken van het programma MMP (Magister Management Platform), een managementinformatiesysteem dat is gekoppeld aan de cijferadministratie van Magister. “Hiermee kun je allerlei analyses maken”, vertelt Kanis. “Er zitten voorgeprogrammeerde analyses en risicoprofielen in, die je eenvoudig zelf kunt aanpassen aan je eigen situatie of onderzoeksvraag.”

### Waaróm wil je dit?

Kanis neemt, samen met de medewerker kwaliteitszorg, deel aan het leernetwerk van de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’, waar zij de plannen voor deze pilot hebben ingebracht als ontwikkelvraag. Want dat is de volgende stap: kijken en luisteren naar andere scholen. Welke data verzamelen zij? Wat doen zij daarmee? En op welke manier profiteert hun onderwijs hiervan?

“In het leernetwerk werd onder meer stevig doorgevraagd op onze motieven”, vertelt Kanis. “Waarom willen jullie dit? Wat beoog je ermee? Het werd ons duidelijk dat je heel goed moet weten welke data je wilt verzamelen en analyseren, maar vooral ook: waaróm je dat wilt. Als je dat weet, kun je



gericht informatie gaan verzamelen. We stelden vast dat het hogere doel van deze pilot is, dat we een lerende organisatie willen zijn.”

Ook binnen de school zal het waarom van dit alles eerst heel goed moeten worden besproken, vertelt Kanis. “Iedereen moet goed weten waarom we data gaan verzamelen en analyseren. Want als dat niet duidelijk is, kan dat in de school onrust teweegbrengen. Mensen zouden het bijvoorbeeld kunnen zien als controle- of sturingsinstrument van het management. En dat is zeer zeker niet de intentie. Wij beschouwen data-analyse juist als een instrument dat teams en secties zelf kunnen gebruiken om samen na te denken over en vorm te geven aan onderwijsverbetering.”

### Meetlat

Daarom is het ook belangrijk, vindt Kanis, dat docenten meepraten over de kaders voor het verzamelen en analyseren van de data. “Die kaders moeten eerst worden vastgesteld, want als je gegevens op hun waarde wilt schatten, wilt beoordelen, moeten er daarvoor kaders zijn. Je moet met andere woorden kunnen vaststellen wat je van de verzamelde gegevens vindt. Vinden we ze goed, acceptabel, of zijn ze onder de maat?”

Kanis geeft een paar voorbeelden: “Vinden we het oké als het cijfergemiddelde tussen leerjaar 3 en 4 anderhalve punt verschilt? En wat vinden we ervan als leerlingen bij de ene docent gemiddeld een 6 halen en de leerlingen van zijn sectiegenoot een 7? Welk percentage onvoldoendes vinden we acceptabel? Maar bijvoorbeeld ook: wat verstaan wij onder ‘tevredenheid’ van leerlingen en van ouders? Of wat vinden wij acceptabele verzuimcijfers van leerlingen? En van het personeel? Om iets te vinden van zulke zaken, moet je kaders, een meetlat hebben. Zonder meetlat zeggen de data

niet zoveel.” Ook kunnen de gegevens worden gebruikt om te checken of bepaalde constatering terech t zijn. Kanis: “Op basis van teleurstellende onderwijsresultaten constateert men bijvoorbeeld dat veel leerlingen een verkeerd profiel hebben gekozen. Maar dan laat nadere analyse van de gegevens zien dat twee toetsen erg laag zijn uitgevallen. De slechte resultaten zeggen dus mogelijk meer over die toetsen dan over de profielkeuze. Data-analyse kan dus ook helpen om te toetsen of je vermoedens kloppen.”

### Cultuurverandering

Kanis vindt het een voorwaarde dat er binnen de school overeenstemming is over de kaders. Dat staat de komende tijd dan ook op de rol. “We gaan eerst luisteren naar de docenten, want omdat het team het eens moet zijn over de kaders, gaan we die in samenspraak met het personeel vaststellen. In feite zullen we gezamenlijk antwoord geven op de vraag: wat verstaan wij onder kwalitatief goed onderwijs? Welke eisen stellen wij? Als je dat concreetiseert, kun je gericht data verzamelen en analyseren. Op basis van die analyse ga je vervolgens kijken of en welke interventies nodig zijn.”

De pilot staat nog in de kinderschoenen en Kanis is zich ervan bewust dat dit alles tijd zal kosten. “Deze werkwijze vergt een bepaalde cultuur, waarin het vanzelfsprekend is dat je gegevens analyseert en vooral dat je daar vervolgens iets mee doet. Zo’n cultuur is er niet van de ene op de andere dag, die moet zich ontwikkelen, dat moet groeien. Deze pilot is het allereerste begin van die ontwikkeling.”

### Meer informatie

Vincent Kanis / [v.kanis@t-atrrium.nl](mailto:v.kanis@t-atrrium.nl)

## Tips

- Formuleer wat het doel is van de dataverzameling, omschrijf dit zo concreet mogelijk en communiceer dat binnen de school.
- Ga bij andere scholen te rade: hoe doen zij het? Leer van elkaar.
- Stel in samenspraak met de docenten de kaders van de data-analyse vast.
- Schaf een goed managementinformatiesysteem aan en geef een (hierin deskundige) medewerker faciliteiten om dit systeem te beheren.



HET IS SPANNEND  
ALS JOUW LES  
WORDT GEFILMD

---

# 16

## Zelf ontdekken wat de leerling motiveert

**Hoe zorg je ervoor dat leerlingen in de les gemotiveerd zijn om te leren? Op die vraag zoekt de vwo-afdeling van RSG Lingecollege in Tiel antwoorden. “We kunnen hierover theorieën vinden in boeken,” zegt Minke Knol, afdelingsleider van vwo 2 en 3, “maar het is veel waardevoller als docenten zélf ontdekken op welke momenten leerlingen actief worden.” Hoe ze dat zien? Onder meer door video-opnames van hun eigen lessen te bekijken en elkaar in de klas te observeren.**

Vorig jaar werd duidelijk dat het in de bovenbouw van het vwo niet zo goed ging, vertelt Minke Knol. “De inspectie zag docenten hard werken, terwijl de leerlingen achterover leunden. De leerlingen waren niet gemotiveerd. Er moest dus iets veranderen.” De vraag hoe te veranderen bleek echter een ingewikkelde. “Veel docenten waren handelingsverlegen. We wilden het wel anders, maar we wisten niet hóé,” vertelt Knol. “Een bezoek aan De Nieuwste School in Tilburg was enorm inspirerend. We zagen dat alle leerlingen actief aan het werk waren en echt wilden leren. Ze werkten aan de hand van een leervraag en wisten precies wat ze moesten doen. Dat triggerde ons.”

### Camera

Naar aanleiding van het schoolbezoek in Tilburg maakte Knol een plan. “We besloten dat de docenten van twee klassen - gymnasium-2 en technasium-2 - tijd en gelegenheid krijgen om te ontdekken hoe ze leerlingen kunnen motiveren, zodat leerlingen actiever meedoen in de les en meer leren. Het uiteindelijke doel is dat de eindexamenresultaten omhoog gaan.”

De docenten van de twee klassen ontwikkelden allereerst nieuwe lessen, waarvoor Knol richtlijnen heeft geformuleerd. “Leerlingen moeten in de les bijvoorbeeld meer keuzevrijheid krijgen en we willen meer inspelen op de actualiteit. Elke docent geeft hier zijn eigen draai aan, waardoor er verschillende lessen zijn ontstaan. Dat is niet erg. Het gaat erom dat we samen ontdekken.”

Onder het oog van een camera, hebben de docenten de nieuwe lessen vervolgens gegeven. De docent die de les geeft, kijkt en bespreekt de opnames na afloop van de les met een collega-docent. “Doordat docenten aan de hand van de beelden samen inventariseren wanneer leerlingen actief zijn, ontdekken ze zélf wat het effect is van hun handelen. Ook de mening van de leerlingen wordt meegenomen, want na de les worden twee leerlingen geïnterviewd.”

Omdat effectieve feedback in zo'n leerproces heel belangrijk is, wil Knol de komende tijd extra aandacht besteden aan het geven van feedback. Daarvoor zet de school de Digitale Observatietool (DOT) in, een lesobservatie-app van het onderwijsbureau Eloo. DOT is een hulpmiddel om lessen op een gestructureerde manier te bekijken en om een effectief feedbackgesprek met de docent te voeren. “In de toekomst willen we dat docenten achter in de klas, met behulp van DOT, lessen van collega's bekijken.”



## Zó werken wij

Knol beschouwt dit eerste schooljaar als een ontdekkingsreis. Het is de bedoeling dat de docenten aan het einde van het schooljaar een gezamenlijke visie hebben ontwikkeld op wat werkt in de les en dat duidelijk is welke interventies de motivatie van leerlingen verhogen. “We willen vier speerpunten vaststellen waarmee docenten volgend schooljaar in alle vwo 2 klassen gaan werken. Uiteindelijk willen we dat deze punten richtinggevend zijn voor alle lessen in alle leerjaren van het vwo; dat duidelijk is: zó werken we in het vwo.”

De docenten hebben – naar aanleiding van het filmen en de observaties – al voorzichtige conclusies getrokken. Knol: “We hebben bijvoorbeeld gemerkt dat leerlingen actief leren wanneer ze keuzes hebben, wanneer er een denkvraag is, wanneer de uitleg niet te lang is en wanneer de opdracht praktisch is. Oefeningen nakijken uit het boek, een docent achter de computer en lange instructies lijken niet bevorderlijk voor de motivatie van leerlingen.”

## Best spannend

Om te komen tot goede, motiverende lessen waarin leerlingen actief leren, is veel tijd nodig. “Daarom hebben de docenten ook ontwikkeltijd gekregen”, vertelt Knol. “Anders lukt het niet. Het succes staat of valt met die tijd.” Bovendien is Knol zich ervan bewust dat innoveren in een bestaande school, met vaste kaders en bestaande organisatiestructuren, lastig is. “Je loopt aan tegen roosters, lessentabellen, toetswerken. Het is een hele klus om de opnames en de lesobservaties te organiseren.”

Naast tijd en flexibiliteit, is er bovendien een leider nodig, die de mensen stimuleert, prikkelt en faciliteert én moeten er natuurlijk docenten zijn die mee willen doen. Knol: “Het is belangrijk dat ik als afdelingsleider mijn mensen ken, dat ik

weet waar ze goed in zijn en wat bij ze past. De docenten die op dit moment meedoen, willen graag. Ze voelen zich ook veilig bij elkaar. Het is natuurlijk best spannend als er in je les wordt gefilmd en er een collega meekijkt. Dan zijn openheid en veiligheid cruciale randvoorwaarden.”

## Het nieuwe leren?

De school betreft ook ouders bij dit project, vertelt Knol. “We hebben regelmatig contact met ouders en enkele ouders gaan ook lessen observeren. Die betrokkenheid is belangrijk. Er was bijvoorbeeld wat rumoer ontstaan, doordat docenten de nieuwe lesopzet ‘het nieuwe leren in de klas’ hadden genoemd. Daar kregen we reacties op. Leerlingen mopperden: ‘Daar beginnen we niet aan!’ en ‘Dat kunnen we nog helemaal niet’. En ook bij ouders ontstond onrust, die we hebben moeten wegnemen.” Glimlachend: “Achteraf gezien was het niet zo handig om te spreken over ‘het nieuwe leren in de klas’.”

Ondanks de genoemde uitdagingen, vindt Knol het enorm waardevol om docenten aan elkaar te koppelen en leerlingen en ouders te vragen naar wat zij vinden van de les: “Ik geloof écht dat collectief leren werkt. Natuurlijk kunnen we de theorie over goed lesgeven uit de boeken halen. Dat moet ook. Maar docenten komen pas echt in beweging als ze zelf in de lespraktijk ervaren wat wel en niet werkt. Je moet van onderaf veranderen. En als je kleine gemeenschappen in de school vormt, die samen leren en samenwerken, worden ontwikkelingen veel meer gedragen. Het is belangrijk om samen af te spreken om het stapje voor stapje te doen en dat die stapjes worden gedragen. Alleen dan kun je duurzaam veranderen”.

## Meer informatie

Minke Knol / knl@rsglingecollege.nl

## Tips

- Zorg dat docenten ruimte krijgen om nieuwe lessen te ontwikkelen. Geef hen ontwikkeltijd.
- Doe het samen. Leer van elkaar, van collega-docenten, maar ook van leerlingen en ouders.
- Benoem: we doen het stapje voor stapje.
- Durf bestaande kaders en organisatiestructuren los te laten.



Wij vragen de  
visitatie commissie om  
een nulmeting

# 17

## Focus op de focus van de leerling

**De visitatiecommissie die het Montessori College Twente bezocht, richtte haar pijlers op de lespraktijk in het vwo. Hoe is het gesteld met de focus, het eigenaarschap en de taakgerichtheid van de leerling? Maar ook: wat vinden docenten en leerlingen hiervan? Afdelingsleider Marieke Klein Gunnewiek en Ingrid Deterink, voorzitter van de wiskundesectie, bereidden de visitatie voor en vertellen over de uitkomsten. “Wij zien deze visitatie als een nulmeting.”**

Of het nu leerlingen zijn, docenten, ouders of de onderwijsinspectie, zij ervaren het leefklimaat van het Montessori College Twente steevast als buitengewoon goed. Maar hoe waarderen leerlingen en docenten het *leer*klimaat? “Het leerklimaat op onze school is zeker niet onvoldoende,” vertelt Marieke Klein Gunnewiek “maar als we dat op het niveau van ons leefklimaat weten te krijgen, dan zijn we echt een topschool. Om de kwaliteit van onze school verder te verbeteren, moeten we ons dus vooral richten op het leerklimaat.”

### Geen oordeel

De school besloot de visitatie te gebruiken om het leerklimaat in de vwo-klassen onder de loep te nemen. Zij vroeg de visitatiecommissie om de volgende aspecten te bekijken: op welke manier stellen docenten leerlingen in staat om te focussen

op de leerstof? Wie is de eigenaar, in hoeverre zijn de lessen docent- of leerlingestuurd? Hoe is het gesteld met de taakgerichtheid van de leerlingen in de verschillende leerjaren? En ten slotte: welke wensen hebben docenten en leerlingen als het gaat om het leerklimaat?

“Aanvankelijk wilden we ons alleen richten op de focus, de concentratie van de leerling, maar het werd ons al gauw duidelijk dat dat samenhangt met eigenaarschap en taakgerichtheid”, vertelt Ingrid Deterink. “Om de vraag wat af te bakenen, hebben we gekozen voor het vwo. Deze groep zit zes jaar op school en maakt zodoende het langst groei door. Natuurlijk hopen we de te ontwikkelen aanpak ook te gebruiken voor de lessen in havo en mavo.”

Omdat de school nog nooit op deze manier naar het leerklimaat heeft gekeken, waren Klein Gunnewiek en Deterink nadrukkelijk niet uit op een oordeel of ‘rapportcijfer’ van de visitatiecommissie. Ze wilden vooral een beeld krijgen van de stand van zaken: hoe verlopen de lessen als het gaat om de genoemde aspecten? “Wij vroegen de visitatiecommissie om een nulmeting”, vertelt Klein Gunnewiek. “Het was de bedoeling dat de commissie, zonder oordeel, in kaart brengt wat er in de lessen gebeurt en wat leerlingen en docenten daarvan vinden. Op basis van de bevindingen gaan wij vervolgens het gesprek hierover aan in de school.”

“Wat betreft eigenaarschap bijvoorbeeld,” vult Deterink aan, “bestaat het beeld dat ons onderwijs in de onderbouw meer docentgestuurd is dan in de bovenbouw. Is dat ook werkelijk zo? En wat vinden leerlingen en docenten daarvan? Willen ze dat zo houden of willen ze het anders?”



## Balans vinden

Hoewel de school de schriftelijke rapportage van de visitatie nog niet heeft ontvangen, heeft de mondelinge terugkoppeling aan het eind van de visitatiedag al een aantal zaken duidelijk gemaakt. “Allereerst bevestigde de visitatiecommissie dat deze vragen op dit moment voor onze school relevant zijn”, vertelt Klein Gunnewiek. “Men herkende het goede leefklimaat, maar zag ook dat de effectieve lestijd beter kan worden benut. Dat is een belangrijke constatering, omdat we daarmee bevestiging krijgen voor onze keuze om aan het leerklimaat te werken. Wat we ook een belangrijke conclusie vinden is dat de collega’s inzien dat hier winst is te behalen en dat zij bereid zijn om hieraan te werken.” Maar dat was te verwachten, vindt Deterink: “Werken aan het leerklimaat dient zowel het belang van de leerling als van de docent. Iedereen wil dat de leerling het beste uit zichzelf haalt.”

Als het gaat om eigenaarschap, zagen de visitatoren dat docenten in de les voortdurend zoeken naar een balans tussen sturen en vrijheid geven. Zeer herkenbaar voor Montessori-ingewijden zoals Klein Gunnewiek en Deterink. “Omdat wij veel waarde hechten aan de intrinsieke motivatie, hebben leerlingen in het Montessori-onderwijs veel keuzemogelijkheden, bijvoorbeeld in opdrachten, stijlen en werkvormen”, vertelt Klein Gunnewiek. “Er zijn leerlingen die meer sturing nodig hebben, maar dat mag in onze visie nooit ten koste gaan van keuzevrijheid. Die moet er altijd zijn. Het is de uitdaging om daarin een balans te vinden en het is goed dat de visitatoren dat hebben opgemerkt. We zullen hier zeker aandacht aan besteden.”

## Goed punt

De visitatiecommissie gaf een aantal voorbeelden van betrekkelijk kleine ingrepen, waarmee docenten het leerklimaat in de les kunnen verbeteren, bijvoorbeeld door tijdens

de les meer reflectie en feedback in te bouwen. “Ik denk zeker dat docenten daar meer aandacht aan kunnen besteden,” zegt Klein Gunnewiek, “maar het is voor ons belangrijk dat de leerling reflectie zelf als zinvol ervaart.”

Ook de afsluiting van de les is volgens de visitatiecommissie niet altijd even effectief. “Goed punt”, vindt Deterink. “Voor docenten is het heel duidelijk wat zij leerlingen in de les leren, maar dat is voor leerlingen niet altijd expliciet. Lessen zijn effectiever als leerlingen zich bewust zijn van wat ze in een les hebben gedaan en geleerd. Leerlingen gaven zelf ook aan dat zij dat prettig vinden.” “Dat was sowieso een boodschap van de leerlingen,” vult Klein Gunnewiek aan, “dat ze behoefte hebben aan duidelijkheid.”

## In ons DNA

Als de schriftelijke rapportage van de visitatie binnen is, zullen de uitkomsten allereerst in het kernteam vwo en vervolgens binnen de school worden besproken. Klein Gunnewiek: “We stellen eerst met elkaar vast waar we naartoe willen, waar het leerklimaat aan moet voldoen. Als dat duidelijk is, gaan we daaraan werken, net zo lang totdat het in ons DNA zit. Dat moet trouwens geen eeuwigheid duren. Op basis van ervaring weten we dat je dit soort ontwikkelingen breed moet communiceren, dat je moet werken aan betrokkenheid, maar ook dat het belangrijk is dat je het tempo erin houdt.”

## Meer informatie

Marieke Klein Gunnewiek /

[m.kleingunnewiek@osghengelo.nl](mailto:m.kleingunnewiek@osghengelo.nl)

Ingrid Deterink / [i.deterink@osghengelo.nl](mailto:i.deterink@osghengelo.nl)

## Tips



- Organiseer visitaties met andere scholen en formuleer een afgebakende ontwikkelvraag.
- Vraag de visitatiecommissie niet om een oordeel, maar vraag haar de huidige situatie in kaart te brengen.
- Verbeter het leerklimaat onder meer door docenten van elkaar te laten leren. Betrek leerlingen ook bij dit proces.
- Besteed veel aandacht aan betrokkenheid van het team, maar houd het tempo er in.



Ruimte geven is eng,  
je denkt dat je daardoor  
de controle verliest

# 18

## Waar leraren leren

**Het Kaj Munk College College in Hoofddorp telt 1.800 leerlingen en zo'n 150 docenten. Die zijn allemaal verschillend en moeten zich allemaal op hun eigen manier kunnen ontwikkelen. Om zoiets geen holle frase te laten zijn, legt de school de lat hoog, maar zonder dat het resultaat heilig is. Teamleider Klaas Loeve en docent Tessa Wijshake leggen uit hoe je dat voor elkaar krijgt.**

Zes jaar geleden begon Tessa Wijshake haar loopbaan als docent Frans. Net als bijna iedereen gaf ze klassikaal les, en net als bijna iedereen becroop haar snel het gevoel dat deze *one size fits all*-aanpak niet de hare was. Ze besloot daar iets aan te doen: “Het moet anders kunnen. We zijn al meer dan honderd jaar bezig om er bij kinderen van bovenaf van alles in te gieten. Maar we vragen ons te weinig af of dat is wat ze nodig hebben.” Stukje bij beetje gaf Wijshake de leerlingen in haar lessen meer ruimte om keuzes te maken. “Dat is eng, je denkt in het begin dat je daardoor de controle verliest.” Maar het leerklimaat in haar klas knapte er zienderogen door op.

### Tongue twisters

Inmiddels is Wijshake een paar jaar verder en reiken ook haar ambities verder. Behalve docent, is ze nu ook stagebegeleider en coach van startende collega's en ze volgt een opleiding tot 'leider in de school'. Haar eigen coach en begeleider in dat traject is haar collega Klaas Loeve, teamleider bovenbouw vwo. Loeve is van origine gymnastiekleraar en studeerde

daarnaast onderwijskunde. Zijn agogische talenten leidden ertoe dat hij niet alleen trainer werd van diverse topsporters, maar ook trainer van trainers. Op het Kaj Munk College zet hij die kwaliteiten in voor de nieuwe missie van de school: ‘Onderwijs anders organiseren.’ Loeve legt simpel uit wat we daar onder moeten verstaan: “Alles doen wat het leren van leren bevordert.” De docent speelt in dat streven de hoofdrol: “Waar leraren leren, leren leerlingen beter.”

### PSV versus Ajax

Wijshake en Loeve baseren zich mede op de ideeën van de onderwijsfilosoof Gert Biesta, zelf ooit begonnen als natuurkundedocent en nu onder meer hoogleraar Education aan de Brunel University in Londen. Wijshake: “Bij Biesta draait het onderwijs om drie dingen: kwalificatie, socialisatie en persoonlijke vorming. Die drie moeten in balans zijn, maar in het Nederlandse onderwijs ligt het accent eenzijdig op kwalificatie. Daarom sturen wij op het Kaj Munk College juist sterk op die andere twee factoren.”

Loeve: “Als je een leerling goed Frans wilt leren, dan werken methodes als stampen vaak averechts. Wij gaan in gesprek met die leerling: waarom wil je Frans leren, wat is je strategie, hoe kun je je beter leren concentreren?” Wijshake: “Ik ben ervan overtuigd dat iedereen altijd wil leren. Die basis heeft elke leerling. Het is onze taak om hem nieuwsgierig te houden en aan te sluiten bij zijn leerbehoeften.” De resultaten kunnen dan niet lang op zich laten wachten. Om dat te illustreren haalt Loeve een voorbeeld aan dat met name voetballiefhebbers zullen herkennen: “PSV wilde jarenlang koste wat kost kampioen worden. Ajax was veel minder op resultaat gericht: trainer Frank de Boer hamerde daarentegen wel op de spelopvatting die hij voor ogen had. Het resultaat: Ajax werd vier jaar achtereenvolgende kampioen.”



## Uurtje-factuurtje

Loeve en Wijshake maken sinds het begin van het schooljaar 2105-2016 deel uit van een projectgroep die de kar van de onderwijsvernieuwing op school moet gaan trekken. Wijshake leidt die groep, ook in het kader van haar opleiding tot leider in de school. De groep bestaat uit zes docenten die allemaal in dezelfde vwo-5 klas lesgeven. Wijshake: “Wij bestuderen vakliteratuur, verzamelen best practices, doen ideeën op en zijn continu met elkaar in gesprek. Eens in de twee weken komen we bij elkaar en kijken we wat we kunnen uitproberen in de klas.”

Daarna deelt de ‘denktank’ alles met het team, voorlopig nog alleen in het vwo. De projectgroep moet overigens nog wel wat hindernissen overwinnen. Het is bijvoorbeeld een helse toer om iedereen op een bepaald tijdstip vrij te roosteren. Ook weet men nog niet wat het beste medium is om te communiceren: Dropbox en Whatsapp gaan het vermoedelijk afleggen tegen de chatfunctie in Magister. *Last but not least* vergt het extra werk ook veel extra tijd. Wijshake: “Gelukkig zijn we niet van uurtje-factuurtje.”

Een van de ideeën die inmiddels ingang heeft gevonden op school, is de differentiatievorm die drie wiskundedocenten toepassen. Loeve: “Die geven alle drie op hetzelfde moment les, in drie lokalen. De leerlingen van die drie klassen kunnen kiezen bij wie ze de les willen volgen. De ene docent legt de stof uit, de ander begeleidt het maken van opdrachten en bij de derde docent kunnen leerlingen in stilte studeren.” Wijshake: “Zo kunnen de docenten doen waar ze goed in zijn en hebben de leerlingen de keuze. Iedereen staat zo in zijn kracht.”

## Veldboekje

En zo zijn er meer vormen van anders leren van de grond gekomen. Met de Vrije Universiteit van Amsterdam is er een uitwisseling: vakdidactici van het onderwijscentrum van de VU geven les in vwo-4 en de leerlingen volgen een middagje college op de universiteit. Loeve: “Dan ben je meteen met socialisatie bezig.”

Een andere nieuwigheid is het didactisch coachen binnen het team door twee daartoe opgeleide collega’s. Maar, benadrukken Loeve en Wijshake: “Niets moet. Wij zeggen niet: zo moet je het doen. Ook docenten moeten keuzes hebben. Niemand is hetzelfde, dus we gaan uit van de verschillen, bij zowel leerlingen als docenten. Het doel is voor iedereen hetzelfde, de weg ernaartoe is voor iedereen anders. De wegen kunnen uiteengaan, uiteindelijk komen ze weer samen.”

Divergeren en convergeren, in onderwijsjargon. Daarbij moet wel worden gewaakt voor al te uitbundig uitwaaien alle kanten op. Wijshake: “Je kunt natuurlijk niet alles uitproberen, dan krijg je wildgroei. We willen hier op school een mooi boekje maken, maar niet te strak vastgebonden.” Geen biedermeiertje dus. “Eerder een veldboekje.”

## Meer informatie

Tessa Wijshake / [t.wijshake@kajmunk.nl](mailto:t.wijshake@kajmunk.nl)

Klaas Loeve / [k.loeve@kajmunk.nl](mailto:k.loeve@kajmunk.nl)

## Tips

- Ga uit van het vertrouwen van mensen.
- Dwing niet, maar bied ondersteuning.
- Laat iedereen, leerling en docent, in zijn kracht en zorg dat hij die kracht vindt.
- Vertrouw erop dat zo'n aanpak resultaat oplevert.

# Tien veelgehoorde geluiden

Een gevarieerd palet aan activiteiten en interventies passeerde op de voorgaande pagina's de revue. Elke school werkt op eigen wijze aan haar onderwijskwaliteit, aansluitend bij de situatie van de eigen school, bij de eigen visie, ambities en mogelijkheden. Maar ook zijn er overeenkomsten en gedeelde inzichten en aandachtspunten. Dit hoofdstuk zet tien veelgehoorde geluiden op een rij. Welke lessen leveren de schoolportretten op?

## 1. Nóg beter worden

Voor sommige scholen is er een zekere urgentie om te werken aan kwaliteitsverbetering, maar veel scholen doen het al goed. Geen reden om achterover te leunen, vinden deze scholen. Ook scholen met goede onderwijsresultaten kiezen ervoor om te blijven investeren in de kwaliteitsverbetering van hun onderwijs. De scholen zijn ambitieus. Zij willen nóg beter worden.

*“Het gevaar van goede scores is dat je inslaapt.”*

— Dorien Stals, Dendron College

## 2. Onderwijs personaliseren

De visie van gepersonaliseerd onderwijs wordt breed gedragen. Op allerlei manieren proberen scholen tegemoet te komen aan de verschillende leerbehoeften van leerlingen. Elke leerling moet zijn talenten optimaal kunnen ontwikkelen. Daartoe laten scholen leerlingen zelf leervragen formuleren,

ze bieden plusprogramma's aan of geven leerlingen de mogelijkheid om vakken op een hoger niveau te volgen.

*“De mentoren voeren met elke leerling drie individuele gesprekken om hun persoonlijke leervragen boven tafel te krijgen.”* — Erik Peperkamp, Stedelijke Scholengemeenschap Nijmegen

## 3. Coach- en differentiatievaardigheden

De rol van de docent is in verandering: hij fungeert meer als coach van zijn leerlingen en geeft minder frontaal, klassikaal onderwijs. Daarom besteden scholen in hun professionaliseringsbeleid aandacht aan coachvaardigheden en differentiatievaardigheden.

*“We besteden op allerlei manieren aandacht aan differentiatievaardigheden van docenten. Dat is een groot professionaliseringstraject.”* — Joke Hengefeld, Koningin Wilhelmina College

## 4. Docenten tijd geven

De waan van de dag kan ontwikkelingen vertragen of stagneren. Veel scholen geven docenten daarom tijd voor schoolontwikkeling, bijvoorbeeld door hiervoor een vast dagdeel in de week in het rooster op te nemen. Werken aan de onderwijskwaliteit hoort gewoon bij het werk van docenten, is de redenering.

*“De dinsdagmiddag is voor iedereen vrijgeroosterd om te vergaderen.”* — Annick Dezitter, Da Vinci College

## 5. Docenten professionele ruimte geven

Docenten zijn professionals met een sterke behoefte aan autonomie. Het is belangrijk dat zij professionele ruimte krijgen, zelf invloed hebben op de schoolontwikkeling. Zo profiteert de school optimaal van de expertise die ze in huis heeft.

*“Onze docenten hebben veel inbreng en autonomie, want we hebben veel vertrouwen in hun deskundigheid.”*

— Manon Molkenboer, Het Rhedens Rozendaal

## 6. Teamvorming

Sterke teams, die veel verantwoordelijkheid hebben, bevorderen de professionele ruimte, het eigenaarschap en de betrokkenheid van docenten. Er zijn scholen die kiezen voor verticale teams en scholen die kleine, zelfsturende teams invoeren. Aandacht voor teamvorming is belangrijk omdat het gesprek over onderwijs dan intensiever wordt gevoerd en docenten zich eigenaar voelen van de schoolontwikkeling, zo is de ervaring. Investeren in teamvorming bevordert de kwaliteit van het onderwijs.

*“Nu de teams kleiner zijn, vinden mensen elkaar gemakkelijker. Ze voelen zich samen verantwoordelijk voor het onderwijs aan een specifieke groep leerlingen.”*

— Bert van Bunningen, Echnaton

## 7. Kleine stapjes

Niet teveel tegelijk doen, klein beginnen, eerst experimenteren, de tijd nemen. Om welke ontwikkeling het ook gaat, ‘doe het in kleine stapjes’ is een veelgehoord devies.

*“Geef docenten faciliteiten en vrijheid om te experimenteren en zich de werkwijze eigen te maken. Houd er rekening mee dat dit tijd kost. Werk in (behapbare) stappen.”*

— Bea Kroeze, Impulse

## 8. Leerlingen betrekken

Of het nu gaat om teamvorming, professionalisering, het gebruik van gegevens of om interventies in de klas, alle ontwikkelingen zijn uiteindelijk gericht op de leerling. Die moet er beter van worden. Veel scholen geven leerlingen daarom

een stem: ze stellen vragen aan leerlingen, nodigen leerlingen uit voor studiedagen, luisteren goed naar hen en betrekken leerlingen bij de schoolontwikkeling.

*“We hebben in dit proces geen stap gezet zonder leerlingen erbij te betrekken.”*

— Clemy Oomens, Het Rhedens Rozendaal

## 9. Feedback, intervisie, collegiale consultatie

Steeds minder is het klaslokaal het besloten domein van de individuele docent, zo blijkt uit de schoolportretten. Want als het gaat om professionalisering van docenten, zetten veel scholen in op ‘leren van elkaar’. Docenten observeren elkaars lessen, zitten in intervisiegroepen, filmen elkaar tijdens de les en leren hoe ze elkaar goede feedback kunnen geven.

*“Lesson Study gaat verder dan intervisie. Dit gaat veel dieper. Docenten maken samen een les, bekijken hoe een collega deze les geeft en bespreken de les samen na.”*

— Sita Remesar, Vossius Gymnasium

## 10. Het wiel niet opnieuw uitvinden

Scholen die meededen aan de collegiale visitaties of de leernetwerken van de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’ hebben ervaren dat ze veel kunnen leren van andere scholen. Ook gaan scholen op bezoek bij collega-scholen die verder zijn met de ontwikkeling waarmee zij zelf bezig zijn. Je hoeft het wiel niet zelf uit te vinden, zo is de ervaring, al moet je het meestal wel wat aanpassen aan de eigen situatie.

*“Een bezoek aan De Nieuwste School in Tilburg was enorm inspirerend. Dat triggerde ons.”*

— Minke Knol, RSG Lingecollege



# Leerzame instrumenten

In de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’ worden drie instrumenten ingezet die scholen ondersteunen op het pad van kwaliteit: het leernetwerk, de collegiale visitatie en het zelfevaluatie-instrument *Schoolfie*. Wat is de kracht van deze instrumenten?

## Het leernetwerk: halen en brengen

Het kwam in de schoolportretten meerdere malen naar voren: leer van elkaar, kijk hoe andere scholen het doen, ga het wiel niet opnieuw uitvinden. Een aantal scholen heeft in een leernetwerk van de pilot ‘Ambitieuw leerklimaat’ ervaren dat uitwisseling met andere scholen vruchtbaar is. Ze brengen hier hun ontwikkelvragen in, krijgen hierop feedback, ze horen hoe andere deelnemers bepaalde problemen oplossen en lanceren op hun beurt ideeën waar andere scholen iets aan hebben. Zo leren de deelnemers van het netwerk van elkaar. De deelnemers halen en brengen.

In 2015 zijn er negen leernetwerken gevormd van schoolleiders en bestuurders uit een bepaalde regio. De netwerken, die uit vijf tot tien scholen bestaan, worden in aanvang begeleid door ervaren procesbegeleiders. Zij reiken werkwijzen en tools aan en brengen thema’s in die bijdragen aan een ambitieuw leerklimaat. Deze begeleiding is tijdelijk. Uitgangspunt is dat de leernetwerken na een aantal bijeenkomsten voldoende zijn toegerust om zelfstandig verder te gaan.

## *Schoolfie*: zelfevaluatie

Hoe ambitieuw is ons leerklimaat? Waar is onze school sterk in? En wat moeten wij (verder) ontwikkelen? De *Schoolfie* helpt

scholen antwoorden te vinden op deze vragen. Met dit digitale zelfevaluatie-instrument maakt de school een inhoudelijk zelfportret. Op basis van de uitkomsten formuleert de school ambities en ontwikkelpunten waarmee ze het leerklimaat (verder) kan verbeteren.

Met de *Schoolfie* brengt u in kaart hoe uw school ervoor staat op het gebied van de zes thema’s die tekenend zijn voor een ambitieuw leerklimaat:

- Een gedeelde koers en ambitie
- Actief leiderschap
- Systematisch gebruik van informatie
- Lerende professionals
- Samen leren en ontwikkelen
- Ambitieuw leerklimaat in de klas

Scholen bepalen zelf met welk doel, op welk niveau en op welke manier ze de *Schoolfie* gebruiken. Zo kunt u het instrument inzetten als nulmeting, gericht op alle thema’s of gericht op een specifiek thema. U kunt de zelfevaluatie uitvoeren op schoolniveau, afdelingsniveau of teamniveau en u kunt de *Schoolfie* als ontwikkelinstrument of als meetinstrument gebruiken.

Wilt u de *Schoolfie* gebruiken als ontwikkelinstrument, dan vult een aantal vertegenwoordigers van twee of drie verschillende groepen (bijvoorbeeld schoolleiders, teamleiders, docenten of leerlingen) de *Schoolfie* in. Het instrument verwerkt de gegevens (‘Schoolanalyse’) en presenteert de uitkomsten hiervan in een ‘spinnenweb’, dat de overeenkomsten en de verschillen tussen de groepen zichtbaar maakt. Als u de *Schoolfie* als meetinstrument wilt gebruiken, dan vult één groep de *Schoolfie* in. Bij deze versie worden de resultaten direct in een spinnenweb gepresenteerd.

Scholen voeren de zelfevaluatie uit als opmaat voor een collegiale visitatie. Hiermee is ervaring opgedaan bij de visitaties die in de pilot 'Ambitieuw leerklimaat' zijn uitgevoerd.

### **Collegiale visitatie: de frisse blik van de buitenstaander**

Zelfonderzoek is zinvol, maar het is ook leerzaam om anderen naar uw school te laten kijken. De buitenstaander ziet soms dingen die u zelf niet (meer) ziet, hij kijkt met een frisse blik naar uw schoolpraktijk. Collegiale visitatie is het derde instrument dat de pilot 'Ambitieuw leerklimaat' inzet om scholen te ondersteunen bij hun schoolontwikkeling. De *Schoolfie* wordt hierbij gebruikt als observatie-instrument.

Vooraf krijgen de deelnemende scholen een training van een dag. Zij leren visitatievaardigheden, formuleren hun ontwikkelvragen en bereiden samen de visitaties voor.

De visitatiecommissie bezoekt de school gedurende een dag, praat met docenten en leerlingen en voert lesobservaties uit. De visitatoren doen dit zeer gericht. De ontwikkelvraag van de gevisitteerde school is immers richtinggevend. Doordat de scholen zelf ontwikkelvragen formuleren, sluiten de visitaties naadloos aan bij de ontwikkeling op de betreffende school. Aan het einde van de visitatiedag koppelt de visitatiecommissie de eerste bevindingen mondeling terug. Later krijgt de school een uitgebreide schriftelijke rapportage.

### **Meedoen?**

Wilt u ook deelnemen aan een leernetwerk, een zelfevaluatie uitvoeren of een collegiale visitatie organiseren? Dan kunt u zich aanmelden voor het programma 'Stap 2' van de VO-raad, waarin de pilot 'Ambitieuw leerklimaat' is opgenomen. Dit programma richt zich op de verbetering van de leer- en verbetercultuur op scholen en verbindt schoolontwikkeling met personeelsontwikkeling.

← kijk op:  
[www.vo-raad.nl/stap2](http://www.vo-raad.nl/stap2)  
OF [STAP2@VO-RAAD.NL](mailto:STAP2@VO-RAAD.NL)!

## **Colofon**

*Tekst* Tekstbureau Elise Schouten met medewerking  
van Jacques Poell en Elleke van den Burg

*Redactie vanuit VO-raad* Céline Blom, Jonah Opsteen,  
Sterre Grootswagers en Juliette Vermaas

*Vormgeving* BUREAUBAS • *Druk* Drukproof

*Productie* Rosenmullers Communicatie & Organisatie  
Maart 2016





Dit boek portretteert achttien vo-scholen die deelnamen aan de pilot 'Naar een ambitieus leerklimaat' van de VO-raad. De scholen laten zien hoe zij werken aan de kwaliteitsverbetering van hun onderwijs. Ze doen dat op heel verschillende manieren, maar hun activiteiten en interventies hebben allemaal hetzelfde doel: dat elke leerling zich optimaal ontwikkelt. Daarvoor is een ambitieus leerklimaat nodig. Wat dat is? De ambities en de activiteiten van de geportretteerde scholen geven daar een goed beeld van.