



Met dank aan corona

Docenten willen niet terug naar af

De impact van Klassen

Hoe de makers nu naar
gelijke kansen kijken

Tweeluik NPO

Adviezen van wetenschappers
en verantwoordingsexperts

'Alles voelt anders'

Brieven van leerlingen
over de lockdown



Het onderwijs kijkt verder

VO-congres 30 september 2021 | Zet het in uw agenda!

Donderdag 30 september wordt het in maart uitgestelde VO-congres gehouden. We staan stil bij de vraag: hoe verder na corona? Nemen we de kortste route terug naar 'normaal', of zijn er veranderingen in gang gezet die het waard zijn te behouden? En ook: welke kansen biedt een nieuw kabinet? Dit alles wordt besproken door inspirerende sprekers en in actieve workshops.

Hoe het VO-congres er precies gaat uitzien, weten we nog niet. Dat hangt af van de dan geldende coronamaatregelen. We hopen in ieder geval een grote groep bestuurders en

schoolleiders uit het voortgezet onderwijs fysiek te mogen verwelkomen.

Ruim voor de start van de zomervakantie ontvangt u nadere details over het VO-congres en een uitnodiging voor inschrijving. Voor nu: zet de datum van 30 september alvast in uw agenda.

VORAAD
Vereniging van scholen
in het voortgezet onderwijs

VO-congres 30 september 2021

INHOUD & VOORWOORD



6 Interview Sarah Sylbing (Klassen):
"Kansrijk en kansarm: het zijn bijna twee werkelijkheden."



De Q van Qennis
Quadraam ondersteunt innovatie met onderzoek.



40 De Start
Het was een intens jaar voor deze vier starters. Wat hebben zij geleerd?

En verder

15 Column Hartger Wassink / **16** Het O-OMT over het NPO / **20** Verantwoordingsexperts over het NPO / **24** Het gebouw / **26** VO in beeld / **28** Met dank aan corona / **33** Column Martijn Simons / **34** Brieven over de lockdown / **36** Strategisch HRM / **38** De schooltijd van / **39** Onvergetelijk / **44** Forum / **46** Boeken / **47** Mijn favoriet / **48** Wie werkt waar / **49** Mijn overstap / **50** Vraagbaak

COLOFON

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



Een noodzakelijk luxeprobleem

Het lijkt, zeker voor een buitenstaander, een luxeprobleem: het funderend onderwijs krijgt bijna 6 miljard euro om de gevolgen van de coronacrisis weg te werken en toch gaat niet op iedere school de vlag uit. In de bestuurs-, directie- en lerarenkamers zitten mensen met diepe rimpels in het voorhoofd na te denken over de besteding van die enorme zak geld – gemiddeld 1,3 miljoen euro per vo-school. Vooropgesteld, de financiële steun van het Nationaal Programma Onderwijs is ruimhartig en meer dan welkom. Maar een goede besteding van de middelen plaatst scholen voor een uitdaging. Want het is niet niks, die 6 miljard euro in tweeënhalf jaar goed en verantwoord besteden en daarmee de leerlingen verder helpen die door corona vertraging hebben opgelopen. Dat vergt het nodige denkwerk en de nodige innovatiekracht. Gelukkig hoeven scholen het wiel niet helemaal zelf uit te vinden. Er is een menukaart ontwikkeld met toepasbare, wetenschappelijk onderbouwde interventies. En zoals voor iedere menukaart geldt: u mag kiezen en hoeft niet alle gerechten te bestellen. Ook wordt er vanuit de wetenschap actief meegedacht over een goede aanpak, door bijvoorbeeld het Onderwijs OMT en door deskundigen rond het project Versterking Verantwoording. Over de ideeën van beide initiatieven vindt u elders in dit nummer artikelen.

Een belangrijk aandachtspunt bij het Nationaal Programma Onderwijs is de tijdelijkheid van de investering. Het geld moet in tweeënhalf jaar besteed worden. Dat is te kort om duurzame verbeteringen te realiseren. En daarbij: het is incidenteel geld, terwijl voor het noodzakelijke groot onderhoud aan het onderwijs, om hardnekkige problemen als het teruglopende niveau van lezen en rekenen, kansenongelijkheid en het lerarentekort aan te pakken, structurele investeringen nodig zijn. In het visiestuk De Toekomst van Ons Onderwijs hebben we met het hele onderwijsveld geïnventariseerd wat er – van kinderopvang tot universiteiten – nodig is. We gaan ervoor zorgen dat onze ideeën op de tafel van de kabinetsformatie terechtkomen. Het laat zich aanzien dat het nieuwe kabinet, met dus hopelijk goede en duurzame onderwijsplannen, op zijn vroegst deze zomer zal aantreden. Waarschijnlijk bent u dan al enige tijd aan het genieten van een welverdiende vakantie en de batterij aan het opladen voor het nieuwe schooljaar, als het even kan zonder beperkende coronamaatregelen.



Paul Rosenmöller
Voorzitter VO-raad

Focus op Burgerschap 2021

Scholen hebben de wettelijke opdracht om aandacht te besteden aan 'actief burgerschap en sociale integratie'. Vanaf 2018 is gewerkt aan een wetsvoorstel dat scholen meer richting geeft en de burgerschapsopdracht minder vrijblijvend maakt. De verwachting is dat de wet augustus 2021 in werking treedt. In aanloop hier naartoe heeft de VO-raad een divers aanbod dat scholen kan helpen bij het zetten van een volgende stap in burgerschapsonderwijs. Een aanrader is de conferentie Focus op Burgerschap, die dit jaar op 1 december plaatsvindt, in samenwerking met Stichting School & Veiligheid en de PO-Raad.

→ Kijk op www.vo-raad.nl onder het thema 'Burgerschap'



Wet vrijwillige ouderbijdrage in werking

Op 1 augustus 2021 treedt de wet vrijwillige ouderbijdrage in werking. Met deze wet wordt vastgelegd dat ook leerlingen wiens ouders de vrijwillige ouderbijdrage niet betalen, mee moeten kunnen doen aan alle activiteiten die georganiseerd worden door de school. Het aanbieden van een alternatief programma is dan niet meer voldoende. De uitzondering voor profielscholen, waarover de Tweede Kamer een amendement heeft aangenomen, komt er op juridische gronden niet.

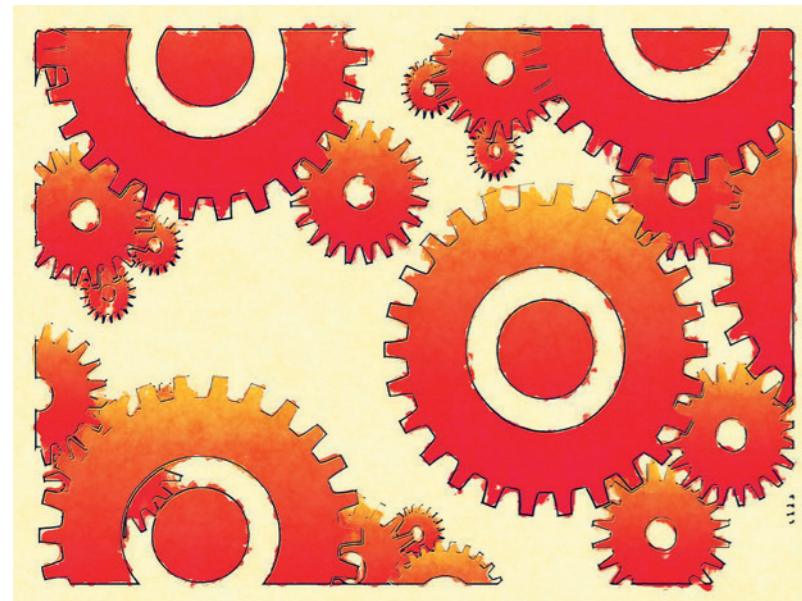
→ Kijk op www.vo-raad.nl onder het thema 'Kansengelijkheid'



Doe mee met collegiale bestuurlijke visitatie

Op 24 september start een nieuw traject Collegiale bestuurlijke visitatie (CBV). De visitaties vinden plaats van december 2021 tot en met 25 juni 2022. Door deel te nemen aan een visitatie bij een collega-schoolbestuur heeft u de kans te ontdekken hoe andere onderwijsbestuurders denken en handelen. Omgekeerd kunt u als ontvangend bestuur leren van de gerichte feedback van de leden van een visitatie-

commissie. Deelname aan een vorm van CBV is dé manier om een stevige impuls te geven aan de eigen professionalisering. De VO-academie nodigt bestuurders dan ook van harte uit zich in te schrijven. → Hebt u vragen over collegiale bestuurlijke visitatie? Neem contact op met Lianne Westerkamp: lisannewesterkamp@vo-raad.nl. Of kijk op www.vo-raad.nl onder 'Agenda'.



Borrelen met Samira Bouchibti: 'Nederland is van ons allemaal'

Goed burgerschapsonderwijs vraagt veel van leraren. Naast goed lesmateriaal zijn ook hun professionele vaardigheden essentieel. Hoe kunnen leraren op een respectvolle manier met leerlingen in gesprek gaan over lastige, gevoelige en gepolariseerde thema's? En hoe kan burgerschapsvorming een plek krijgen binnen de school? Samira Bouchibti, adviseur burgerschapsonderwijs, gastdocent en trainer, besteedt hier aandacht aan in haar boek 'Nederland is van ons allemaal'. Ze vertelt erover op de BurgerschapsBorrel van 9 september.

→ Tijdstip: donderdag 9 september 15:30-16:30 uur.
→ Aanmelden kan via www.vo-raad.nl (kijk onder 'Agenda')



Ontwikkelgroepen regionale samenwerking

Vierentwintig enthousiaste bestuurders en schoolleiders nemen sinds eind mei deel aan één van de vier actiegerichte ontwikkelgroepen van het project Regionale samenwerking. De deelnemers gaan aan de slag binnen het thema 'gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen', om te komen tot een goed, dekkend en regionaal adequaat onderwijsaanbod op maat.

De vier afzonderlijke ontwikkelgroepen bestaan uit deelnemers met een vergelijkbare leervraag. Onder begeleiding van een expert werken zij in groepsverband aan oplossingen voor of antwoorden op hun eigen leervragen en casuïstiek. Inzichten worden meteen in de praktijk gebracht en het geleerde wordt naderhand binnen de sector gedeeld.

→ Neem voor meer informatie contact op met Ilona van Wamel (ilonavanwamel@vo-raad.nl) of Sjoerd Vrijburg (sjoerdvrijburg@vo-raad.nl)

Zet in de agenda: VO-congres 30 september

Het jaarlijkse VO-congres vindt in 2021 plaats op 30 september. We staan stil bij de vraag: hoe verder na corona? Nemen we de kortste route terug naar 'normaal', of zijn er veranderingen in gang gezet die het waard zijn te behouden? Hoe het VO-congres er precies gaat uitzien, weten we nog niet. We hopen een grote groep bestuurders en schoolleiders fysiek te mogen verwelkomen. Ruim voor de start van de zomervakantie ontvangt u nadere details over het VO-congres en een uitnodiging voor inschrijving. De datum kunt u vast noteren.



INTERVIEW

Tekst: Arghje de Sitter • Fotografie: Jean Counet

Documentairemaker Sarah Sylbing over de impact van Klassen

'Waar leg je de lat? Daar gaat het om'

Wat kan het onderwijs doen om kinderen te helpen zich te ontplooiën, ongeacht waar hun wieg staat? Na afloop van de serie Klassen en een deel van het bijbehorende impactprogramma concludeert documentairemaker Sarah Sylbing dat die vraag meer dan één antwoord nodig heeft. "Voor kansarm Nederland moet de lat omhoog en voor kansrijk Nederland moet-ie wat lager."

Ongelijkheid in het onderwijs is een oneindig interessant onderwerp, vindt Sarah Sylbing. De documentaireserie Klassen, die zij samen maakte met Ester Gould, bracht dit schooljaar veel teweeg, ook dankzij het uitgebreide 'impactprogramma' dat erop volgde. Mede namens Ester doet Sarah het woord in een gesprek dat plaatsvond voordat de slotbijeenkomst van het natraject was geweest. Op de conclusies en afspraken uit die bijeenkomst kunnen we

dus niet ingaan. "We willen tijdens de slotbijeenkomst niet debatteren", zegt Sarah, "maar constructief werken aan de oplossing van grote problemen, waar we echt de politiek voor nodig hebben. Politiek en onderwijs zijn elkaar een beetje kwijtgeraakt en we nemen de kans waar om die werelden bij elkaar te brengen. Ik hoop dat de onderwijswoordvoerders van de zes grootste politieke partijen in de Tweede Kamer een aantal beloftes doen."

Waarom hebben jij en Ester de serie Klassen gemaakt?

"Na de serie Schuldig mochten we een onderwerp voor een nieuwe serie bedenken. Armoede is al jarenlang een thema van ons. Schuldig eindigt met een jongen die z'n huis is uitgezet, maar op het laatst ook een havoadvies krijgt. Een hoopvol einde: kan een dubbeltje een kwartje worden? Een logisch vervolgonderwerp was dus onderwijs, het middel bij uitstek om generationele armoede te doorbreken. In diezelfde tijd stond de toegenomen kansongelijkheid in de belangstelling. Vijftien jaar geleden

'Op je elfde de sjoelbak van de vroege selectie in, dat is oneerlijk'

CV SARAH SYLBING (40)

2020: serie Klassen (HUMAN), met Ester Gould

2016: serie Schuldig (HUMAN), met Ester Gould

2015: jeugdserie Bikkels (VPRO/IDTV)

2012: De rekening van Catelijne, met Ester Gould

2007: 50 cent en Soy Optimista, met Ester Gould

2006: Master Journalistiek en Media (UvA)

2005: Doctoraal Film- en Televisiewetenschap (UvA)

1999: Montessori Lyceum Amsterdam, vwo

Sinds 2006 werken Sylbing en Gould samen aan documentaires, televisieseries en journalistieke producties. In een meeslepende vertelvorm behandelen ze thema's als armoede, migratie, ouderdom en mantelzorg. Ze zetten actuele onderwerpen op de agenda en jagen discussie aan. Schuldig won diverse prijzen en dat geldt ook voor eerdere films.

Sarah Sylbing: 'We slaan een beetje door met therapeutisering, de primaire taak raakt op de achtergrond'



maakten we al een film over armoede in de Vogelbuurt in Amsterdam-Noord. We filmden een jongetje, Giovanni, die net als zijn klasgenootjes een moeilijke thuissituatie had. We vroegen de juf wat voor toekomst zij voor hem zag. Toen sprak zij de woorden dat voor de hele klas de plantsoendienst het hoogst haalbare was. Een opmerking die we nooit zijn vergeten! Al die kinderen werden op achtjarige leeftijd opgegeven. Zo kwamen we op kansongelijkheid in het onderwijs, niet wetend dat het zo ingewikkeld zou zijn.”

Waarom een serie én een impactprogramma?

“Wij willen met ons werk bijdragen aan verandering. We schudden iets wakker en koppelen daar actie aan. Zo’n impactprogramma is heel intensief. Bij Schuldig organiseerden we het zelf, maar nu hebben we het samen met productiebedrijf Een van de jongens gemaakt. Het bestond uit lokale meetups per provincie en een slotbijeenkomst met landelijke politici. Daarnaast een scholenprogramma voor het ontwikkelen van kansengelijk beleid, en een toolkit voor onderwijskrachten. De meetups en het scholenprogramma worden na de zomer vervolgd. Het leuke van die meetups was de activering van wat er leeft. Kansongelijkheid is een alom erkend probleem, maar in het onderwijs is een soort vermoeidheid ontstaan: geen zin om wéér een nieuw programma te implementeren. Tegelijkertijd wordt er gewezen naar Den Haag: er is een systeemverandering nodig! In onze research dachten wij: er is een wereld te winnen bij docenten en schoolleiders. Die kunnen zelf al veel veranderen om kansengelijkheid te bevorderen. Dus een impacttraject met eerst lokale meetups leek ons een goede volgorde. Dan heb je daarna een stevig verhaal in Den Haag. Ongelijkheid staat natuurlijk al langer op de politieke agenda. Zo is er sinds 2016 de Gelijke Kansen Alliantie van OCW, maar daadkrachtig beleid komt vaak lastig tot uitvoering in ons polderland. En kansongelijkheid is een veelkoppig monster. Toch lijkt de tijd rijp voor vernieuwing, dat zie je ook aan het recente advies van de Onderwijsraad over het tegengaan van vroege selectie. Meer mensen realiseren zich dat slagen in het leven steeds minder je eigen verdienste is.”

Tijdens de meetups deelden jullie eye-openers met het publiek. Welke zijn dat?

“De vroege selectie – dat je als kind op je elfde ‘de sjoelbak ingaat’ – is oneerlijk. Met name kinderen uit kansarme gezinnen krijgen simpelweg te weinig tijd om zich te bewijzen en hun achterstanden in te halen. Dat is een belangrijk inzicht en dat vraagt om systeemverandering.

‘Kansrijk of kansarm gaat veel meer over sociaaleconomische status of opleidingsniveau van ouders dan over ethniciteit’

‘Terwijl sommige kinderen niet de kans krijgen om hun potentie waar te maken, worden anderen opgejaagd in een gekmakende ratrace’

Een echte eyeopener was verder hoe bepalend verwachtingen zijn voor de prestaties van kinderen. Het gaat om waar je de lat legt. Voor iedereen: de leerlingen, jezelf en je team. Wij hebben ook op scholen gefilmd waar het team zegt: ‘wij houden de kinderen uit handen van de politie, en dat is zo’n beetje het beste wat we kunnen doen.’ Die docenten geloven er niet eens in dat ze het verschil kunnen maken voor het leven van een kind! Laat staan dat ze voor die kinderen de lat hoger leggen. Maar het ingewikkelde is: terwijl sommige kinderen niet de kans krijgen om hun potentie waar te maken, worden anderen opgejaagd in een gekmakende ratrace. Het zijn bijna twee werkelijkheden. Dus voor kansarm Nederland moet de lat omhoog en voor kansrijk Nederland moet-ie wat lager. Daar kun je moeilijk beleid op maken. In een samenleving waarin je diploma zo bepalend is voor je kansen op geluk, geld en gezondheid zullen kansrijke ouders er alles aan blijven doen om hun kind ‘aan de goede kant van de kloof’ te houden. Maar het is oneerlijk dat er wijken zijn waar alle kinderen linea recta naar vmbo basis/kader gaan en andere waar iedereen naar het Barlaeus gaat. Dat kan niet kloppen met de intelligenties! En het slechte imago van het (v)mbo is lang niet altijd terecht.”



KLASSEN

Klassen is de zevendelige documentaireserie uit 2020 van omroep Human over de strijd voor gelijke kansen in het onderwijs. Sarah Sylbing en Ester Gould maakten eerder de bekroonde serie Schuldig, die zich eveneens afspeelde in Amsterdam-Noord. Het impactprogramma wordt geproduceerd door Stichting Een van de jongens in samenwerking met vele (onderwijs)partners.

In Klassen praat wethouder Moorman met scholen in Londen over een goede aanpak.

“Wat daar is gelukt: ze hebben in vijftien jaar tijd de slechtste scholen omgetoverd tot de beste in het land. Volgens het credo dat er echt een wil moet zijn om te veranderen, dat de lat omhoog moet en dat je elk kind moet omarmen: Every child matters. En dat je daar met elkaar altijd de volle verantwoordelijkheid voor neemt. Een bestuurder zei: ‘Zolang niemand onder mij de verantwoordelijkheid neemt, neem ik die. Pas als een docent of schoolleider het overneemt, kan ik het loslaten’. Van die mentaliteit zouden wij in Nederland wat kunnen leren.

Hier zijn we gewend om het kind en de thuissituatie de schuld te geven van falend presteren, maar dat ontslaat de docent van de verplichting te kijken naar zijn eigen rol. Ook slaan we een beetje door met therapeutisering: eindelijk kijken hoe het kind zich voelt, hoe het thuis gaat. De primaire taak raakt op de achtergrond: zorgen dat het kind zoveel mogelijk leert.”

Terug naar de bijeenkomsten. Zijn jullie daar tevreden over?

“Ja, de aanwezigen zeggen dat ze ontzettend gemotiveerd en geraakt waren. Opvallend vond ik dat met name die hoge lat toch wel een eyeopener was voor veel docenten. Ook zag ik dat mensen soms denken: ongelijkheid speelt niet bij ons, wij hebben geen migrantenkinderen op school. Misverstand! Kansrijk of kansarm gaat veel meer over sociaaleconomische status of opleidingsniveau van ouders dan over ethniciteit.

Mensen haalden er heel veel uit en wilden er graag in kleinere clubjes mee doorgaan. De opkomst was groot, vond ik. Wel 150, soms 180 aanmeldingen voor een 3 uur durende sessie. Een wethouder doet de aftrap, vertelt wat hij of zij verwacht en luistert mee. Ester en/of ik deelden onze vier grootste inzichten, voorzien van clips uit de serie. Per provincie werden 3 of 4 van in totaal 16 thema’s behandeld. Mensen gingen daarmee in breakout-sessies aan het werk: ideeën opperen, obstakels inventariseren en oplossingen bedenken. En boter bij de vis: waar ga ik morgen mee aan de slag? Wat heb ik daarvoor nodig? We proberen ook mensen aan elkaar te verbinden. Kan iemand in de zaal je misschien helpen bij wat jij morgen wilt gaan doen? Bovendien krijgt elke meetup dit najaar een vervolg in een andere stad in dezelfde provincie.

Ook het scholenprogramma wordt uitgebreid. Dat loopt hartstikke goed, 26 scholen hebben dit voorjaar meegedaan. Schoolbreed, dus van conciërge tot schoolleider, gingen ze samen online aan de slag op basis van onze toolkit. Die bevat kennis en handvatten voor hoe je zelf – met je team – kansongelijkheid in je klas of school kunt verminderen. Dit najaar is de toolkit online beschikbaar voor alle onderwijskrachten in Nederland. Het scholenprogramma wordt geëvalueerd, aangescherpt en na de zomer hopelijk live weer opgepakt, in samenwerking met Stichting LeerKRACHT.”

‘MEVROUW KROON NAM ONS SERIEUS’

“Zelf zat ik op de Cornelis Vrijsschool in Amsterdam, wat je noemt een elite-basisschool vlak bij de PC Hoofstraat. In mijn tijd een leuke, kunstzinnige school. We oefenden hard voor de Cito-toets en waren hofleverancier van het Barlaeus, meer dan de helft van mijn klas ging daarheen. Ik ging naar het Montessori Lyceum, een fijne school. Ik was met veel andere dingen bezig, uitgaan, jongens en blowen en dat soort zaken. Toen ik een beetje was bedaard, ging ik na de havo het vwo doen. Ik was eigenzinnig, ging mijn eigen gang. Met Hella Kroon, docent Nederlands, had ik wel een band. Ik hield veel van lezen. Zij was een leuke vrouw, die de kinderen heel serieus nam. Erg prettig, als je als leerling voor vol wordt aangezien.”



‘Er zijn wijken waar alle kinderen naar basis/kader gaan en andere waar iedereen naar het Barlaeus gaat. Dat kan niet kloppen met de intelligenties’

Jullie hebben bij het maken van Klassen zelf ook een proces doorlopen: research, filmen, vervolgcities. Heeft dat jouw inzichten veranderd?

“Ja, ik heb veel geleerd na drieënhalve jaar bezig te zijn geweest met dit onderwerp. Zo dacht ik altijd dat schooladviezen een wetenschappelijke afspiegeling waren van een IQ. Terwijl ik me nu realiseer dat je niveau vooral een punt is in je ontwikkeling. En als je met een achterstand begint, zegt het niets over wat je kan. Ook vind ik het effect van hoge of lage verwachtingen verbluffend. En wat het oneindig interessant maakt: onze mening is evenmin eenduidig. Bij mij blijven er altijd vragen: hoe ver zou je willen gaan in die Engelse aanpak? In hoeverre is die ratrace wenselijk of eerlijk? Ester heeft in Engeland op school gezeten en vindt dat je gewoon George Orwell moet lezen op de basisschool; ze vindt het belachelijk dat hier alleen maar stripboeken en boeken met plaatjes in de schoolboekenkast staan. Dat ben ik met haar eens, maar ik zie ook de andere kant: het moet wel leuk blijven. Op zichzelf vind ik een zesjesmentaliteit niet per definitie kwalijk. Wel kwalijk is dat een groot deel van de kinderen hier niet de kans krijgt eruit te halen wat erin zit. Ik kijk terug op de serie en het impacttraject als één groot, warm pleidooi voor het omarmen van alle kinderen. Niet alleen onze eigen kinderen. De belangrijkste boodschap is dat we met zijn allen verantwoordelijk zijn voor al onze kinderen.”

Quadraam combineert onderwijsinnovatie met onderzoek

Kennis benutten, kennis ontwikkelen, kennis delen

Onderwijsinnovatie heeft vele gezichten, zagen we in eerdere afleveringen van deze serie. Het gebeurt op aansporing van school- of stadsbesturen, in een auctoraat of in een opleidingshuis, of bijvoorbeeld met een methode als Lesson Study.

Een andere invalshoek is het doen van onderzoek om onderwijsinnovaties te onderbouwen. Dat is bij de Gelderse Onderwijsgroep Quadraam ingebed in de organisatie, onder andere door een eigen opleidingsschool.

Quriuz, Q-Highschool, Qoers: de wereld van Quadraam is gevuld met q's. De q's van query, question en quest, om precies te zijn. "We ontwikkelen de nieuwsgierigheid naar onderwijsinnovatie van (aankomende) docenten binnen Quadraam", zegt directeur Onderwijs & Onderzoek Marie-José Kuypers. "Wees benieuwd naar wat werkt en wat niet werkt. Probeer dat niet alleen op buikgevoel te doen, maar doe er onderzoek naar. Dat begint met bekijken welke kennis al beschikbaar is. Daarop bouw je voort." Onderzoek kan helpen om onderwijsinnovatie te organiseren en structureren, zegt Kuypers. "Vaak begint een initiatief bij een kleine groep enthousiastelingen. Op enig moment krijgt een van die mensen een andere baan, functie of anderszins en dan valt zo'n mooi initiatief van tafel. Door goede initiatieven te stutten met onderzoek en er vanaf het begin professionalisering bij te betrekken, is de kans op succesvolle innovatie groter."

CENTRALE PLEK

Kuypers werkt nog maar zeven maanden bij Quadraam, maar het viel haar meteen op dat innovatie een grote rol

speelt bij deze Gelderse onderwijsgroep. "Het is nooit een geïsoleerde bezigheid: onze primaire opdracht is en blijft het opleiden van leerlingen. Met onderzoek en professionalisering werken we structureel aan de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen." Om die ambitie waar te maken heeft Quadraam diverse bovenscholse initiatieven, waar Kuypers leiding aan geeft. Voorbeelden zijn de 'huisacademie' Quriuz, de opleidingsschool Qoers en de Q-Highschool: een bovenscholse

QUADRAAM

De Gelderse Onderwijsgroep Quadraam biedt onderwijs op veertien middelbare scholen in de regio Arnhem, de Overbetuwe en de Liemers (ten zuidoosten van Arnhem). De scholen hebben allemaal een eigen profiel: van topsport tot creatief, van techniek tot zorg, van groen tot ondernemen, van Montessori tot hoogbegaafden- onderwijs, van technasium tot tweetalig. Er werken ruim 1600 onderwijsprofessionals, die zo'n 13.000 leerlingen onder hun hoede hebben.

Q uadraam innovatie cyclus



Q-highschool Bovenschools netwerk **Quriuz** Huisacademie **Qoers** Opleidingsschool

netwerk van docenten waar leerlingen (examen)vakken kunnen volgen die niet op hun eigen school worden aangeboden (zie kader).

Met meer dan 1600 onderwijsprofessionals voor ruim 13.000 leerlingen heeft Quadraam de schaalgrootte en speelruimte die nodig zijn om innovatie en onderwijsvernieuwing op deze manier vorm te geven. Kuypers vindt het geweldig dat innovatie en onderzoek zo'n centrale plek hebben: "In mijn vorige baan bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen was ik programmamanager van het iXperium, centre of expertise 'Leren met ict'. Daar heb ik veel geleerd over de vraag hoe onderzoek kan bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs en hoe je dit kunt organiseren. Deze ervaringen kan ik bij Quadraam gebruiken."

Q-HIGHSCHOOL

Toen Kuypers de gelederen kwam versterken, waren op de scholen van Quadraam al veel innovatieve trajecten gaande. Een daarvan is de ontwikkeling van het onderwijs in bouwstenen op het Montessoricollege in Arnhem. Leerlingen kunnen zelf keuzes maken voor het niveau waarop ze deze bouwstenen – modules – volgen, maar ook voor de didac-

'Door goede initiatieven te stutten met onderzoek, is de kans op succesvolle innovatie groter'

tische aanpak. Een ander voorbeeld is het Agora-onderwijs bij het Liemers College: een roosterloze vorm van onderwijs waarbij niet met vakken maar met challenges wordt gewerkt.

"Soms starten deze initiatieven op één Quadraam-school, in andere gevallen werken scholen vanaf het begin samen, zoals in de Q-Highschool", zegt Kuypers. "De Q-Highschool is een echte broedplaats omdat leerlingen van verschillende scholen hier gezamenlijk onderwijsprogramma's volgen. Om dat mogelijk te maken, moeten collega's heel innovatief zijn – zeker in coronatijd. Met modules werken, leerlingen zelf keuzes laten maken, het onderwijs zo goed mogelijk afbakenen: het zijn allemaal ervaringen waarvan de opbrengsten ook buiten de Q-Highschool te gebruiken zijn. Door hier meer

QURIUZ

Quriuz (spreek uit: kjurius: curious) is de 'huisacademie' van de Quadraam-onderwijsgroep. Medewerkers worden hier opgeleid en geprofessionaliseerd. In het algemeen is Quriuz gericht op onderwijsinnovatie. 'Samen Leren Ontwikkelen' is de lijfspreuk van het platform. Bij Quriuz brengen docenten hun kennis en expertise om te delen met collega's. Daarnaast kunnen docenten en leidinggevendende begeleiding krijgen bij ontwikkeling en professionalisering en is er een innovatielab ingericht.

QOERS: OPLEIDINGSSCHOOL

Qoers is de opleidingschool van Quadraam, waar zo'n 300 studenten per jaar worden opgeleid. Het is de opvolger van de Academische Opleidingschool. Qoers is een samenwerkingsverband van Quadraam en drie lerarenopleidingen: de Academie Educatie van de HAN, de Radboud Docenten Academie en het Instituut Archimedes van de Hogeschool Utrecht. Qoers is een opleidingschool waar opleiding en innovatie worden gekoppeld aan onderzoek en ontwikkeling. De scholen van Quadraam nemen 40 procent van de opleiding voor hun rekening.

onderzoek naar te gaan doen, willen we scherp krijgen wat wel en niet werkt."

PLAATS- EN TIJDONAFHANKELIJK

Een bijzondere innovatie was de ontwikkeling van het programma voor informatica bij de Q-Highschool. Leerlingen konden hierover meedenken en dat leverde een heel nieuw curriculum op. "Aan de basis lagen de uitgangspunten van de Q-Highschool, zoals tijd- en plaatsafhankelijk leren", zegt toenmalige leerling en nu student informatica Joeri Meijer. "We gaven allemaal aan wat we wilden opleveren. Een extra uitdaging was dat er aanvankelijk nog geen docenten beschikbaar waren om het programma uit te voeren. Dat hebben we opgelost door de modules zo te ontwikkelen dat de leerlingen ze ook prima zelfstandig kunnen volgen. In coronatijd ontzettend handig."

Ook meer in het algemeen is de Q-Highschool een goede plek om onderzoek te doen naar plaats- en tijdonafhankelijk onderwijs. Momenteel worden de leerlingen van verschillende scholen nog met behulp van taxivervoer samengebracht op de plek waar het bovenscholse onderwijs wordt gegeven. "Als we voor plaatsafhankelijk onderwijs kunnen zorgen, kan de leerling op zijn school en in zijn eigen sociale omgeving blijven en dat scheelt reistijd", zegt Kuypers. "De vraag is: willen we dat? Of is het juist interessant dat zo'n leerling met leerlingen van andere scholen in aanraking komt? Hoe zorgen we ervoor dat een leerling die via afstandsonderwijs filosofie volgt, niet alleen over Kant en Aristoteles leert, maar ook zijn persoonlijkheid ontwikkelt? En hoe werken we aan groepsvorming? Allemaal belangrijke onderzoeksvragen die opkomen vanuit de praktijk. Om het in termen van Biesta te zeggen: we willen onderzoeken hoe we bij plaats- en tijdonafhankelijk onderwijs zowel kwalificatie als socialisatie en persoonsvorming kunnen borgen."

OVERDRACHT

De kracht van onderzoek en kennisontwikkeling als instrumenten voor onderwijsvernieuwing staat of valt met de transfer van de opbrengsten, is de stellige mening van Kuypers. "De innovatie wint aan kracht als we van tevoren bedenken hoe we meer collega's op school, op andere Quadraam-scholen of zelfs daarbuiten kunnen betrekken en informeren. Dat is wat we bij de afdeling Onderwijs &



Q-HIGHSCHOOL

De Q-Highschool is een bovenscholse netwerk binnen Quadraam waar vakken als informatica, filosofie, wiskunde C, wiskunde D, maatschappijwetenschappen, Spaans, Italiaans en bedrijfseconomie worden gegeven aan leerlingen van alle veertien Quadraamscholen. Leerlingen kunnen er 'parcoursen' afleggen als ze een (examen) vak willen volgen dat op hun eigen school niet wordt aangeboden. Zij volgen dit vak dan op hun eigen wijze, maar samen met leerlingen van andere Quadraamscholen. De komende jaren zullen ook Chinees, Arabisch en muziek als examenvak worden aangeboden.

Onderzoek beogen. We willen onderwijsvernieuwingen zo organiseren dat we kennis benutten die beschikbaar is, kennis ontwikkelen die we nodig hebben en kennis delen die we hebben opgedaan. Lezingen en seminars geven, publiceren: het hoort er allemaal bij."

Als voorbeeld noemt Kuypers het project 'Jouw school, jouw toekomst' van het Candea College in Duiven. Deze brede scholengemeenschap heeft de laatste jaren het persoonlijk leren centraal gesteld. Elke dag besteden leerlingen 20 tot 30 procent van de lestijd naar eigen keuze. Die ommezwaai (zie kader) stond sinds 2016 op het verlanglijstje van de docenten en de directie, maar zij beseften al snel dat zo'n verandering niet alleen maar op wensen en gevoelens gestoeld moest worden. Er werd een 'bouwgroep' geformeerd die uitgangspunten ('de broncode') formuleerde, kaders vaststelde en het speelveld voor verandering uitzette. Na vele gesprekken en ontwikkelsessies werden onderwijskundige uitgangspunten opgesteld en een route uitgestippeld. Gebaseerd op de 'broncode' van de bouwgroep werd een meerjarenplan opgesteld (zie kader).

'Onderzoek is niet meteen een antwoord geven, maar eerst aandacht schenken aan de vraag'

"Bij het Candea lag aan de innovatie een concrete onderwijsvraag ten grondslag", zegt Kuypers. "Namelijk: hoe kun je een heel schoolsysteem meer in de richting van gepersonaliseerd leren ontwikkelen? Daar zijn veel collega's van Candea bij betrokken." De volgende stap is om het gelopen proces en de resultaten breed te delen.

KLEINE OF GROTE O

Ook al is er binnen Quadraam brede steun voor onderzoek, toch denkt Kuypers dat er nog een gemeenschappelijke taal ontwikkeld moet worden. "Niet al het onderzoek is hetzelfde. Als je een medewerkerstevredenheidsonderzoek opstart en een vragenlijst laat rondgaan, is dat iets anders dan een wetenschappelijk onderzoek van een lectoraat, een bijzonder hoogleraar of een promovendus."

Kuypers maakt onderscheid tussen de onderzoekende houding van studenten ("de hoogste vorm van reflectie"), onderzoeken met een kleine o zoals een leerlingtevredenheidsonderzoek, en onderzoeken met een hoofdletter O: wetenschappelijk, praktijkgericht, onderwijskundig onderzoek. Die laatste vorm van onderzoek kan worden uitgevoerd met onderzoekers van hogescholen en universiteiten, bijvoorbeeld in NRO-aanvragen, maar ook met deskundige, soms gepromoveerde, docenten van de eigen scholen. Door zelf dit soort onderzoek uit te voeren, wil Quadraam zijn interne kracht versterken, zegt Kuypers. "Dat begint bij goed stilstaan bij wat je wilt bereiken. Niet meteen proberen een antwoord te geven, maar aandacht schenken aan de vraag zelf." Soms is dat lastig, geeft ze toe, omdat onderwijs dynamisch is en vaak gericht op de onmiddellijke oplossing van vraagstukken. Maar echt onderzoek laat zich niet vangen in een paar minuten, uren of dagen. "We mogen in het onderwijs meer de waarom-vraag stellen", zegt ook Conny Haukes, afdelingsleider onderbouw van Quadraam-school Het Westeraam vmo in Elst. "Ik stel mezelf en anderen vaak de vraag: 'Waarom doen we dingen zoals we ze doen?' Zonder oordeel, maar om te prikkelen en onszelf oprecht af te vragen: waarom?" Het onderwijs mag wel wat ondernemender en meer naar buiten gericht worden, vindt Haukes, die eerder bij de politie werkte. "We zouden meer kunnen samenwerken."

NPO

De bovenscholse structuur met de vele q's staat. Toch heeft Quadraam nog veel wensen, zegt Kuypers. Om innovatie en onderzoek beter te organiseren en de kennisuitwisseling op een hoger plan te brengen is een kwartiermaker

'Lezingen en seminars geven, publiceren: het hoort er allemaal bij'

aangesteld die onder meer kijkt hoe andere scholengroepen en besturen dat doen. "We willen graag van anderen leren." Dat is ook het goede van het Nationaal Programma Onderwijs, vindt Kuypers: scholen moeten uitgaan van bewezen interventies. Wel vindt zij het jammer dat het NPO vrijwel alleen op Engels en Amerikaans onderzoek is gestoeld. "Terwijl we hier ook veel en goed onderzoek doen. Het zou mooi zijn als we de resultaten van Nederlands onderzoek, passend bij de Nederlandse onderwijs situatie, in een menukaart samenbrengen. En als ik daar dan nog iets aan toe mag voegen: zou het niet mooi zijn als scholen in het NPO ook ruimte krijgen om onderzoek te doen naar de effecten van de bewezen interventies in hun praktijk? Dat brengt het gehele onderwijs op een hoger plan."

CIRKEL

Innovatie is een cyclus, zegt Kuypers tot slot. Het begint met goed nadenken over onderwijskundige vraagstukken,

vervolgens kijken naar de theorie én naar de praktijk – de leerlingen, het onderwijs –, dan een hypothese opstellen en komen tot een programma van eisen en dan gaan experimenteren. Vervolgens deze experimenten evalueren en die delen. "Jouw onderzoek kan collega's nieuwe handvatten geven. Als je het publiceert of overdraagt in een lezing of een seminar kun je ook docenten van andere scholen van de opbrengsten gebruik laten maken. Dan maak je de cirkel rond. Iemand anders kan dan op de opgebouwde kennis voortbouwen." <

CANDEA: 'JOUW SCHOOL, JOUW TOEKOMST'

Het Candea College in Duiven werkt de komende jaren toe naar een vorm van gepersonaliseerd leren met onder meer de volgende onderdelen:

- Talentontwikkeling voor elke leerling
- Leerdoelen op maat
- Eigen leerroutekeuzes voor leerlingen
- De mogelijkheid om vakken af te sluiten op het hoogst haalbare niveau
- Leren buiten school / stages / buitenschoolse activiteiten
- Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling / sociale groei / samenwerkend leren
- Begeleiding van leerlingen bij hun leerontwikkeling.

Advertenties

Op weg naar een goed rooster

anna ontzorgt Beter Onderwijs

1 Stap 1: Kijk vooruit
2 Stap 2: Keuzepakketten
3 Stap 3: Prognoses
4 Stap 4: Lessenverdeling
5 Stap 5: Beschikbaarheid

Meer weten, of hulp nodig bij uw roostering? Neem contact op met Anna Ontzorgt: 085 0220 778 - info@annaontzorgt.nl

Inzicht in beter

Bij de Onderwijsspiegel zien we feedback als de motor voor leren en ontwikkelen. Door feedback krijg je inzicht in beter. En daarmee een krachtige impuls voor de kwaliteit van het onderwijs. Dat is waar wij voor staan!

Met onze enquête tool vospiegel.nl kun je heel eenvoudig tevredenheidsonderzoeken maken en uitzetten. We bieden daarnaast meerdere aanvullende diensten op het gebied van kwaliteitszorg en de verbetercultuur in het onderwijs.

Online presentatie
Meld je nu aan voor de online presentatie op 16 juni a.s. om 15.30 uur of maak een persoonlijke afspraak.

Stuur een mailtje naar info@onderwijsspiegel.nl

Wil je meer weten? Neem contact op met onze helpdesk. 040 29 06 078 www.onderwijsspiegel.nl

COLUMN

Fotografie: Goffe Struiksma

Nieuw

Zou het taboe op vernieuwing in het onderwijs dan toch eindelijk verdwijnen? In de laatste Staat van het Onderwijs riep de Onderwijsinspectie op tot niet minder dan een 'renovatie' van het onderwijs. Ik heb genoeg Latijn gehad om daar het woord 'nova' in te herkennen, dat 'nieuw' betekent. Het recht-voor-z'n-raap-Hollandse 'vernieuwing' ligt misschien wat gevoelig vanwege de stelselmatige polarisatie van het onderwijsdebat, dus ik begrijp het eufemisme. Hoe dan ook is het een bijzondere stap.

En u zult misschien verbaasd zijn dat van mij te horen, maar ik zou toch voor enige bescheidenheid willen pleiten als het om vernieuwing gaat. Het zou namelijk al heel wat zijn, als we de dingen die we nu ook al doen (of zouden moeten doen), blijven doen, maar dan goed.

Zo rapporteert de inspectie in dezelfde Staat van het Onderwijs op pagina 104 dat slechts een kleine minderheid van de scholen in het vo een 'goed' behaalt op kwaliteitszorg (KA3 in het jargon). Weliswaar is die kwaliteitszorg bij de meeste scholen 'voldoende', maar de extra stap naar 'goed' zetten, lukt maar 12 tot 18 procent van de scholen. Dat heeft vooral te maken met de zorg voor de zogenaamde 'eigen kwaliteit' van scholen. Het gaat om vragen als: wat zijn eigen ambities, hoe komt de eigen identiteit tot uiting, en hoe worden pedagogische keuzes zichtbaar bij de leerling?

Nu lees ik veel strategische plannen en missie/visie-uitspraken. Zonder uitzondering vol prachtige teksten. Brede ontwikkeling, vorming van burgers, voorbereiding op de maatschappij, duurzaamheid, wat niet al. Maar als ik op de websites doorblader naar de jaarverslagen, wordt het plotseling een stuk droger. Onderbouwrendement, eind-examencijfers, slagingspercentages. Met een beetje geluk een foto, heel soms een korte anekdote over een geslaagd project.

Daar ligt ruimte voor verbetering. Bijvoorbeeld door te gaan rapporteren over hoe het eigenlijk gesteld is met die visie in de dagelijkse praktijk. Daarvoor is niet zozeer vernieuwing nodig, maar vooral een goed gesprek met ouders, leerlingen en maatschappelijke partners. Wat vinden jullie belangrijk in ons onderwijs? En hoe vinden jullie dat we dat doen?

Het voeren van zo'n gesprek is op zich niet moeilijk. Het vraagt wel moed. Moed om te laten zien wat je van plan was, en je vervolgens te laten aanspreken op het resultaat.

Niks nieuws. Terug naar de basis, zou je kunnen zeggen. Maar als het helpt om dat 'renovatie' te noemen, wie ben ik dan om daartegen te zijn? <

Hartger Wassink

Zelfstandig onderzoeker en adviseur

'Investeren in leraren is altijd de meest effectieve aanpak'

Duurzaam of snel?

Het NPO-dilemma (1)

De contouren van het Nationaal Programma Onderwijs worden steeds duidelijker, maar er staan ook nog veel vragen open. In een tweeluik gaat VO-magazine te rade bij onderzoekers en verantwoordingsexperts. Deel 1: in gesprek met Inge de Wolf en Thijs Bol, oprichters van het Onderwijs-OMT.

SNEL AAN DE BAK

Scholen zijn vrij in de besteding van het NPO-geld – gemiddeld € 1,3 miljoen per vo-school – mits ze dat volgens een goed plan doen. En snel. Thijs Bol wijst op het risico van die hoge tijdsdruk. "In een snelkookpan worden geen weloverwogen besluiten genomen. Dan is het al gauw: we moeten nu geld uitgeven, dus laten we die extra klassenhulp maar inzetten die toch al rondloopt, of laten we die examentraining van Lyceo maar gratis maken."

Het NPO doet een zwaar beroep op het onderwijs in een periode van lerarentekorten en hoge werkdruk, schrijft de VO-raad. De adviezen van het Onderwijs-OMT vindt de raad dan ook zeer welkom. In april hield de VO-raad een inspiratiebijeenkomst waar scholen vertelden hoe zij met het NPO aan de slag zijn gegaan. "Sluit aan bij je bestaande koers, visie en ambities en zie het NPO als versneller en katalysator daarvan", kwam naar voren. En ook: "Verzamel data! Meten is weten."

→ Bekijk de sessie op www.vo-raad.nl/artikelen/nationaal-programma-onderwijs

Sinds februari heeft Nederland een groep onafhankelijke wetenschappers die belangeloos praktische adviezen uitbrengt over effectieve en efficiënte inzet van de gelden van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Inge de Wolf is een van de oprichters van dit Onderwijs-OMT. "COVID heeft in korte tijd veel effect gehad op leerlingen en scholen", zegt zij. "De rode draad is dat de negatieve effecten op zowel de sociaal-emotionele als de cognitieve ontwikkeling scheef neerslaan. Ze treffen vooral kinderen uit de lagere sociaaleconomische milieus, die het toch al zwaar hebben. Al langer zat daar een

probleem: verlies van talent, toename van laaggeletterdheid. Het is een ingewikkelde puzzel hoe je dat weer bijtrekt."

De geesten zijn rijp voor onderwijs dat evidence informed oftewel wetenschappelijk gefundeerd is, constateert zij. Samen met het niet veel oudere Education Lab (dat bruggen slaat tussen onderwijs en onderzoek) is het jonge Onderwijs-OMT voor Inge de Wolf de vervulling van een lang gekoesterde wens: het onderwijs helpen met wetenschappelijke inzichten. "Door de coronacrisis hebben we het tij mee. Bepaalde groepen leerlingen hebben echt problemen en voor het onderwijs is het lastig om daarmee te

dealen. Er is grote urgentie. Onze initiatieven landen daarom goed."

Was de oprichting van het Onderwijs-OMT een reactie op het NPO?

Inge: "Ja. Corona heeft bestaande problemen zichtbaarder gemaakt en dat wekt een behoefte aan kennis op. Het onderwijsveld zoekt naar toepasbare, wetenschappelijk onderbouwde interventies. Het Onderwijs-OMT is een antwoord op die vraag, maar ook op het NPO. Ons eerste advies is een rechtstreekse reactie op dat programma. Dat



'We weten dat het bijspijkeren door eigen leraren veel effectiever is dan door het huiswerkinstituut'

er extra geld komt en dat het ministerie daar een effectieve aanpak op wil zetten, vinden we mooi. Ook dat er meer geld gaat naar scholen die het harder nodig hebben. Maar hoe weet je als schoolleider, leraar of bestuurder wat je moet doen en hoe? En ook nog eens in tweënhalf jaar? Dat is een grote uitdaging."

Thijs: "Dat het geld zo snel moet worden uitgegeven, zien wij als een groot risico. Uit onderzoek weten we dat bepaalde interventies beter werken dan andere. Ook weten we hoe je achterstanden in beeld brengt. Die kennis willen we op een laagdrempelige manier ontsluiten. Veel wetenschappers zijn idealisten. Ze willen met onderzoek de wereld verbeteren. Nu kunnen wij onze kennis inzetten om scholen daadwerkelijk te helpen."

Inge: "Wij zagen aankomen dat scholen snelle pleisters zouden inkopen: bureautjes die zeggen achterstanden weg te werken met aanpakken waarvan wij weten dat ze niet werken. Dat baarde ons zorgen, want dan kun je het geld net zo goed in de sloot gooien. Als wetenschappers hebben wij parate kennis en contacten met buitenlandse collega's over het wegwerken van cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkelingsachterstanden. In Engeland wordt nu bijvoorbeeld een heel groot tutorprogramma ontwikkeld. Heel interessant, van die resultaten kunnen we veel leren. En die kennis willen we delen met het onderwijs."

Was wetenschappelijk onderbouwd werken tot nu toe een leemte?

Inge: "Ja, dat vind ik wel. Niet in andere landen. In Amerika, Engeland, Aziatische landen en Oost-Europa wordt de laatste tien jaar veel meer wetenschappelijke kennis benut voor verbetering van het onderwijs, bij echt ingewikkelde dingen: differentiëren, zorgen dat leerlingen uit moeilijke gezinssituaties zich optimaal ontwikkelen. Het helpt als onderwijs en wetenschap samenwerken aan oplossingen, dat zie je in andere landen."

Thijs: "Je ziet het ook aan de menukaart die het ministerie heeft uitgebracht en waar scholen interventies uit moeten kiezen. Die is een bewerking van de 'Teaching and Learning Toolkit' van de Engelse Education Endowment Foundation (EEF). Ik ben er heel blij mee, maar hij is wel gebaseerd op Engels en Amerikaans onderzoek en toont daarmee ook de enorme onderzoekslacune in ons land. Het zou mooi zijn als we in de toekomst niet meer afhankelijk zijn van buitenlands onderzoek, maar ook een database hebben van wat hier werkt in het onderwijs."

Hoe bruikbaar achten jullie de menukaart?

Inge: "In ons advies over de opzet van het NPO waar schuwen wij voor de schijnzekerheid van een keuzemenu waar je gerechtjes uit plukt in de hoop dat het beter wordt

als je die inzet. Zo simpel is het niet: scholen moeten zich echt goed verdiepen in de materie. Wij zeggen: de manier waarop je iets doet, is belangrijker dan wat je kiest. Er staat bijvoorbeeld in dat een zomerschool twee maanden leerwinst kan opleveren. Maar heel veel zomerscholen bieden nul leerwinst! Wel vind ik het mooi als hierdoor het evidence informed werken meer ingang vindt op scholen. Daar zijn leerlingen echt bij gebaat. En de menukaart helpt leraren en schoolleiders met focussen en keuzes maken: wat gaan we wel en wat juist niet doen? Ook de clustering van maatregelen in het keuzemenu vind ik heel goed. Je kunt bijvoorbeeld op allerlei manieren extra tijd aan leerlingen geven. Dan kun je kiezen wat bij je school past: extra taal- en rekenlessen of bijvoorbeeld een zomerschool."

Inge ziet ook nadelen: "Thijs noemde het al: de menukaart leunt op die van de EEF. Die zijn er al tien, twintig jaar mee bezig. Prachtige toolkits, maar we weten gewoon niet of wat in Engeland werkt, ook hier werkt. Onze context is heel anders. Bovendien is de Engelse lijn heel erg op bijspijkeren gericht en totaal niet op professionalisering van leraren. Terwijl we weten dat dat juist een van de allereffectiefste maatregelen is! Wij zeggen: ga nu naar duurzame oplossingen zoeken. Ondersteun leraren met extra handen in de klas om achterstanden weg te werken. We weten dat het bijspijkeren door eigen leraren veel effectiever is dan door het huiswerkinstituut."

Dus professionalisering is belangrijk. En verder?

Inge: "Investeren in leraren is eigenlijk altijd de meest effectieve aanpak. Coaching van leraren en ook bijscholing

'De manier waarop je iets doet, is belangrijker dan wat je kiest'



WIE ZIJN INGE DE WOLF EN THIJS BOL?

Inge de Wolf is bijzonder hoogleraar Onderwijsstelsels Universiteit Maastricht. Vorig jaar richtte zij het Education Lab (education-lab.nl) op, dat net als het Onderwijs-OMT studies verricht naar effectieve interventies in het onderwijs. Ook is zij twee dagen per week onderwijsinspecteur. Bij de inspectie was ze acht jaar projectleider van De Staat van het Onderwijs. "Tien jaar geleden was ik visiting scholar in Amerika. Topwetenschappers én mensen uit de praktijk deden onderzoek naar wat er werkt in het onderwijs. Ik liep een week mee met mijn grote voorbeeld Bob Slavin, die helaas onlangs is overleden. Daar is het zaadje geplant voor wat ik nu doe; een droom van toen."

Thijs Bol is socioloog bij de Universiteit van Amsterdam, waar hij onderzoek doet naar ongelijkheid in het onderwijs en de arbeidsmarkt en de aansluiting daartussen. Tijdens de eerste lockdown zat hij thuis met jonge kinderen; de oudste moest thuisonderwijs volgen. "Ik dacht: dit is een complete chaos. Maar ook: dit is heel interessant voor mijn onderzoek over de rol van ouders in het creëren van kansen! Dat is ook mijn motivatie geweest om met Inge het Onderwijs-OMT op te richten. De looptijd van veel fundamenteel onderzoek is lang. Nu is er de noodzaak om op korte termijn dingen op te lossen en kunnen wij wetenschappers een bijdrage leveren."

SUGGESTIES WELKOM!

Het Onderwijs-OMT is volledig onafhankelijk en neemt geen formele positie in als adviesgroep voor het ministerie. Tweewekelijks komen de twaalf leden uit verschillende disciplines bij elkaar: pedagogen, orthopedagogen, onderwijskundigen, onderwijscoördinatoren, sociologen, psychologen, een gezondheidswetenschapper. Ze voeren heftige discussies, die net als bij het corona-OMT uitmonden in een unaniem advies. Een flexibele schil van zo'n twintig wetenschappers kijkt mee. Er zitten geen leraren in het O-OMT. Wel worden de adviezen van tevoren voorgelegd aan een panel uit het onderwijsveld. "We wilden geen poldermodel", zegt Inge de Wolf. "We discussiëren intern, en als we het eens zijn gaan we naar het veld en vervolgens naar buiten. Zo kunnen we snelheid maken en vóór de zomer ongeveer tien adviezen uitbrengen, kort en krachtig." Het O-OMT roept scholen op om suggesties in te dienen voor een adviesonderwerp. "Binnenkort verschijnt op verzoek ons advies over de overgang van het basis- naar voortgezet onderwijs. Dat soort vragen ontvangen we graag." Ook komen er twee adviezen over het in kaart brengen en bevorderen van sociaal-emotionele ontwikkeling. → Kijk op onderwijsomt.nl

'Dat het geld zo snel moet worden uitgegeven, zien wij als een groot risico'

leveren veel op. Ik zeg altijd: er zijn drie dingen belangrijk in het onderwijs: leraar, leraar en leraar! Al het andere is eigenlijk bijzaak. Dus je moet leraren ondersteunen bij hun extra inzet voor de leerlingen. Lastig, want ze hebben het zwaar in coronatijd, met een extreem hoge werkdruk. Toch is het niet onmogelijk om op de eigen leraren te leunen als het gaat om extra lessen. Wij komen met een advies hierover. In Amerika is onderzocht hoe je docenten in de vakantie kunt laten werken. Klinkt gek, hoe durf je dat van je personeel te vragen? Maar vorig jaar organiseerden Amsterdamse basisscholen zelf een zomerschool, waarvoor de leraren in de rij stonden.

Iets wat we in Nederland heel weinig doen en wat ook héél erg effectief is: leerlingen helpen leerlingen. Dit ontlast leraren. En het helpt zowel de zwakke als de sterke leerling, want die laatste haalt er motivatie en zelfvertrouwen uit. Waarom doen we dat hier zo weinig? Robert – Bob – Slavin liet zien hoe effectief peer tutoring is. Deze hoogleraar heeft in Amerika de 'wat werkt-beweging' mee groot gemaakt en publiceerde de Best Evidence Encyclopedia (BEE), die wetenschappelijke studies voor de onderwijspraktijk toegankelijk maakt."

Ook voor het Onderwijs-OMT is het de kunst om de brug naar de praktijk te slaan.

Thijs: "Ja, dat is een grote uitdaging. En het gaat niet alleen om ons. Er zijn veel initiatieven, zoals het Education Lab, maar ook van het NRO, die proberen kennis naar het veld te krijgen. Dat is goed, maar ook een soort zwaktebod, want blijkbaar bestond dit nog niet! Ik

hoop dat al die initiatieven samenkomen op een structurele plek: een onderzoeksinstituut waar scholen samen met de wetenschap onderzoek doen naar (de implementatie van) interventies. Dat is mijn stip op de horizon: een soepeler en duurzamer stroom van informatie tussen de wetenschap en het veld. Dan zijn ad-hocadviezen niet meer nodig. Neem ons advies over zomerscholen. Best handig, maar nog handiger zou het zijn mét een beproefde blauwdruk van een programma voor die zomerschool! Dus met gereedschap voor de praktijk. Interventies zijn nu op grote schaal nodig, maar ook over vijf jaar kunnen leerlingen bijvoorbeeld baat hebben bij een goede zomerschool. Achterstanden en kansongelijkheid waren er al vóór corona en zullen daarna niet weg zijn. Vandaar mijn roep om een structureel gefinancierde broedplaats voor onderwijsonderzoek en -praktijk. Daarnaast bepleiten we als Onderwijs-OMT verlenging en uitbreiding van het NPO, want de tijdsdruk vermindert de kans op succes van het programma. Dan beginnen scholen met onvoldoende zicht op de problemen die ze moeten aanpakken en hebben ze ook nog te weinig tijd voor evaluatie. Jammer, want als je niet weet wat een interventie heeft opgeleverd, leer je er niets van. Dan is straks 6 miljard voor het funderend onderwijs uitgegeven zonder dat we daar duurzaam iets van opsteken."

Wat is jullie advies aan scholen?

Thijs: "Blijf de problemen in kaart brengen, ook na de analyse van het NPO. Neem daar de tijd voor en doe het systematisch. Zeker de nieuwe brugklassers, vaak kansrijk geplaatst, moet je goed in de gaten houden om op tijd te kunnen bijsturen."

Inge: "Omarm de uitgestoken hand van de wetenschap. Maak er gebruik van, maar doe het niet ondoordacht en klakkeloos. Neem de tijd om erover na te denken. Trek niet van alles uit de kast zonder dat je weet of er wel leerachterstand is. Bijspijkermaatregelen kunnen bij leerlingen die niet achterlopen zelfs een negatief effect hebben. En verder roep ik scholen op om ons te laten weten welke vragen er nog leven."

Meer weten?

→ Over NPO: nponderwijs.nl/po-en-vo/menukaart

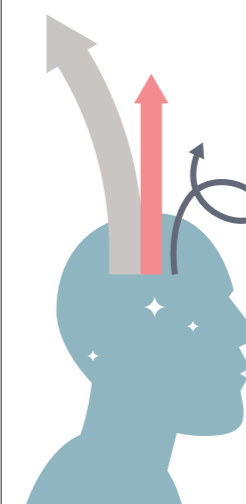
→ Over NRO: onderwijskennis.nl/corona

→ Het blogcollectief onderzoek onderwijs: onderzoekonderwijs.net

→ De Best Evidence Encyclopedia: www.bestevidence.org

→ Het Education Lab: education-lab.nl

'Zeker de nieuwe brugklassers, vaak kansrijk geplaatst, moet je goed in de gaten houden om op tijd te kunnen bijsturen'



'Maak een goede analyse en duurzame plannen'

Innovatie of vertragingen?

Het NPO-dilemma (2)

De contouren van het Nationaal Programma Onderwijs worden steeds duidelijker, maar er staan nog veel vragen open. In deel 2 van een tweeluik over het NPO: de lessen van verantwoordingsexperts Cor van Montfort en Berit Lindemann. 'Ga niet zonder plan shoppen in de menukaart.'

Cor van Montfort was de afgelopen twee jaar projectleider van *Versterking Verantwoording*, een project dat heeft geresulteerd in een manier van denken die ook voor een goede besteding van de NPO-gelden relevant is. Experts en scholen verkenden samen hoe je verantwoording niet alleen voor een ander doet, maar er ook zelf van kunt leren. "Onze belangrijkste boodschap is dat je verantwoording zo breed mogelijk moet zien", zegt Van Montfort, in het dagelijks leven senior onderzoeker 'Goed bestuur, kwaliteitszorg en lerend vermogen in het onderwijs' aan de VU Amsterdam en als research fellow verbonden aan Tilburg University. "Nu domineert vooral het klassieke perspectief dat verantwoording er vooral voor controle en toezicht is. De Tweede Kamer en de inspectie spelen hierbij een belangrijke rol: zij willen een zo helder mogelijk inzicht in de besteding van onderwijsmiddelen. Samen



‘Het gaat niet alleen om het verschillen in kansen tussen leerlingen, maar ook tussen scholen en schoolbesturen’

met de andere experts van dit project ben ik van mening dat dit perspectief legitiem is, maar te beperkt.” Voor Van Montfort zijn twee andere perspectieven net zo relevant. “Op de eerste plaats kun je verantwoording ook gebruiken om feedback uit te lokken en het goede gesprek te voeren op basis van data. We noemen dat het cybernetisch perspectief. Daarmee maak je leren en kwaliteitsverbetering mogelijk. Daarnaast onderscheiden we het bestuurlijke perspectief. Vanuit dat perspectief gebruik je verantwoording om steun en vertrouwen van de omgeving in het bestuur te creëren. Deze brede manier van kijken past in een tijd waarin scholen bezig zijn met ingrijpende veranderingen en aanpassingen in het onderwijs. Cijfers alleen zeggen niet zoveel, je wilt het verhaal daarachter vertellen. Je wil uitleggen waarom je doet wat je doet, wat het heeft opgeleverd en wat je gaat doen om het nog beter te maken. Goede verantwoording geeft antwoorden op vragen van stakeholders, zoals ouders.”

BETEKENISVOL

Berit Lindemann, oprichter van Wisselwerkers en eveneens lid van het projectteam Versterking Verantwoording, richt zich in haar werk op de vertaling van beleid en innovaties van het bestuur naar de schoolpraktijk. “Hoe doe je dat op een betekenisvolle en werkbare manier waarmee je echt waarde creëert voor jouw leerlingen? Dat blijkt voor scholen vaak niet eenvoudig. Dat komt onder andere door de manier waarop we al dan niet sturing geven aan dergelijke vertalingsprocessen en hoe we evalueren, leren en verantwoorden. *Hitting the target, but missing the point*, dat zien we veel in de praktijk. Besturen werken veel met standaardindicatoren, die vaak ook van buitenaf zijn ingegeven. Maar als je die haalt, ben je dan effectief? Hebben jouw leerlingen gekregen wat ze nodig hebben? Heb je gestuurd op en je verantwoord over wat er echt toe doet? Je hebt als school een diverse – soms zeer diverse – populatie, je moet weten wat de verschillende behoeftes en wensen zijn. In het project *Versterking Verantwoording* hebben we met de deelnemende scholen gewerkt met het idee dat verantwoording een verzameling van samen-

hangende activiteiten is die op meerdere momenten in de sturingscyclus met betrokkenheid van relevante belanghebbenden plaatsvinden.” De woorden *cyclisch* en *betrokkenheid* zijn voor Lindemann cruciaal. “Het gaat om een goede analyse van de behoeften van jouw leerlingen in jouw specifieke lokale context, het vaststellen van relevante kaders en beleid en ruimte bieden aan teams en docenten om dit te vertalen naar de praktijk. Dat is niet zomaar gedaan: het vraagt van de bestuurder vaardigheden om dit proces met gerichte sturing te stimuleren en te faciliteren. Vaardigheden om te stimuleren dat de behoeften van de leerlingen worden achterhaald en geanalyseerd. Vaardigheden om iedereen – op verschillende wijze en momenten – mee te nemen in het proces. Om logisch en onderbouwd bijpassende doelen en ambities te formuleren en kaders te bieden voor het realiseren van die doelen en ambities.”

CYCLISCH

“In onze ogen is ‘verantwoording’ dus iets waar je continu – cyclisch – met relevante belanghebbenden mee bezig bent”, vervolgt Lindemann. Het hoort structureel bij je werk dat je kunt evalueren, leren, verder ontwikkelen en verantwoorden. In de kern gaat het erom dat je de middelen benut om aan te sluiten bij wat jouw leerlingen ook op de lange termijn nodig hebben. Niet eenmalig om achterstanden weg te werken (die er deels al waren maar nu vergroot zijn), maar om duurzame veranderingen en innovaties door te voeren.”

Bij de NPO-gelden is het risico dat scholen en OCW snel in de modus van kortetermijn-output schieten en zonder een goed doordacht plan gaan shoppen in de menukaart, vindt Lindemann. Een doordachte keuze vereist een goede analyse vooraf. Het is belangrijk dat scholen bij het maken van een zelfanalyse en het inzetten van specifieke interventies voldoende tijd nemen, elkaar opzoeken om ervaringen uit te wisselen, van elkaar leren en waar nodig en gewenst ondersteuning krijgen. Een actienetwerkbenadering, zoals in het project *Versterking verantwoording* werd gebruikt, is een goede vorm om dat uitwisselen en leren van elkaar vorm te geven. “Bij een groot aantal scholen doe je nu een appèl op iets waar ze niet echt goed in zijn: planmatig organiseren vanuit sturen op doelen, verantwoorden en leren. Het zou goed zijn om scholen die daar behoefte aan hebben, in de planvorming te begeleiden en de ervaringen en kennis breder zichtbaar te maken voor het hele onderwijsveld, inclusief OCW en de inspectie”, aldus Lindemann.

VINGER AAN DE POLS

“Het NPO wordt geframed als een programma om achterstanden weg te werken”, gaat Lindemann verder. “Dat is iets anders dan duurzame verbetering of innovatie. Met die focus raak je het sentiment, maar niet de echte problemen. Het hangt te veel op de leerlingen die het

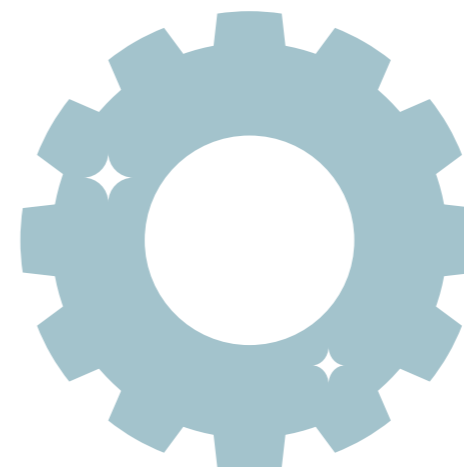
‘Een doordachte keuze vereist een goede analyse vooraf’

sinds maart 2020 niet hebben kunnen bijbenen, maar er zijn ook veel leerlingen die het wel hebben gered. Of het misschien zelfs beter hebben gedaan. En er liggen ook vraagstukken over het anders organiseren van het onderwijs. Waar liggen dus de echte en diverse uitdagingen? We moeten niet alleen focussen op wegwerken, maar op duurzaam verbeteren.” Van Montfort ziet in het NPO-proces weinig aandacht voor verantwoording. “Er is nu een menukaart met interventies voor scholen. Dat maakt natuurlijk dat je je later gericht kunt verantwoorden. Maar zoals Berit al zei, het gaat erom dat je aan de voorkant heel goed weet wat je doet. Wat wil je? Wil je alleen de achterstanden wegwerken of wil je iets duurzams, waar de school over een aantal jaren nog van profiteert, zoals de professionalisering van docenten en de aanschaf van leermiddelen?” “Begin bij jouw specifieke leerlingen en context”, zegt Lindemann. “Kijk ook naar wat er het afgelopen jaar wel goed is gegaan. Zijn er innovaties ontstaan die je wilt behouden, zijn er creatieve ideeën ontwikkeld? Ga vanuit die analyse je doelen en aanpak handen en voeten geven. Bedenk daarbij ook wat je duurzaam wilt bereiken, stel de vraag hoe je dit alles gaat borgen als het NPO-geld op is. Pel dat af tot concrete doelen, zorg dat belanghebbenden (intern en extern) inspraak hebben. En bedenk hoe evaluatie van de activiteiten een plek krijgt in MT-vergaderingen, teamoverleggen en sectieplannen. Zodat je bijtijds kunt bijsturen als het anders loopt dan je had gedacht en zodat je kunt leren met elkaar.” Hou een vinger aan de pols, is ook het advies van Van Montfort. “Ga niet aan het einde van het jaar eens kijken hoe de stand van zaken is.”

ACHTERSTANDEN

Uit het onderzoek Versterking Verantwoording kwam naar voren dat er grote verschillen zijn in de manieren waarop schoolbesturen hun verantwoording hebben ingebed in een sturingscyclus. Van Montfort: “Scholen die hier al goed in zijn, zullen ook het NPO-geld goed beste-

‘Stel jezelf de vraag hoe je alles gaat borgen als het NPO-geld op is’



‘Scholen die het sturingsproces niet goed in de vingers hebben, moet je helpen, anders verdampt het geld’

den en zich daarover ook goed kunnen verantwoorden. Dat zijn de scholen die een goed sturingsproces hebben, gedegen analyses maken en die vervolgens omzetten in beleid en implementatie. Scholen die dit niet voldoende in de vingers hebben, zou je moeten helpen, anders worden de verschillen tussen die twee groepen scholen nog groter en verdampt het geld. Het gaat dus in feite niet alleen om het wegwerken van toenemende ongewenste verschillen en kansen tussen leerlingen, maar ook om het wegwerken van verschillen en kansen tussen scholen en schoolbesturen als het gaat om sturing en verantwoording. Om met Ton van Haperen te spreken: het onderwijs heeft een organisatieprobleem. Dat kan allerlei redenen hebben: de kwaliteit van de docenten, de sturing, geen grip op je scholen. Bedrijfsvoering is een van de onderschatte aspecten van het onderwijs. Het NPO is een uniform programma, maar als je kijkt naar het verschil tussen scholen is het maar de vraag of dit handig is.” “De centrale kwestie blijft wat de leerlingen nodig hebben”, geeft Lindemann aan. “De vragen die je jezelf moet stellen zijn niet heel anders dan normaal. Corona heeft verschillen duidelijker gemaakt; met het NPO heb je als school nu de mogelijkheid om recht te doen aan alle leerlingen. Dat is een geweldige kans. Het is vooral een uitdaging voor bestuurders om te durven analyseren en goede, duurzame plannen te maken, in dialoog met hun mensen. En hen de vrijheid te geven voor de uitvoering. Door cyclisch te werken kun je samen de balans tussen sturing en vrijheid en tussen plannen en uitvoering opzoeken. De situatie in een school is nooit een status quo. Onze oproep aan de overheid is: stimuleer scholen om goede analyses en onderbouwde plannen te maken die passen bij hun context. Daardoor zal het geld in veel vruchtbaardere bodem terechtkomen.”

Meer over het project *Versterking Verantwoording* staat op www.vo-raad.nl onder het thema ‘Governance’. Daar kunt u ook het katern ‘Luisteren, legitimeren en leren. Verantwoording in een breder perspectief’ downloaden. U vindt er tevens een link naar de *verantwoordingsscan*. Dit is een zelfanalyse gericht op het in beeld krijgen van hoe in de organisatie wordt gedacht over (het belang van) verantwoording, de mate waarin ambities gedeeld worden en welke ‘gebieden’ van verantwoording al goed of minder goed lopen. Dit biedt belangrijke aanknopingspunten voor de doorontwikkeling en/of verbetering van de verantwoording. Volgend schooljaar start een leertraject over verantwoording van de VO-raad/VO-academie. Dit bouwt voort op de kennis die in het project *Versterking Verantwoording* is opgedaan. Meer weten? Mail Eva van Cooten: evavancooten@vo-raad.nl

HET GEBOUW

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Dirk Kreijkamp

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



'Spring High wordt de parel van Nieuw-West genoemd'



De ontvangstruimte voor leerlingen met een muurschildering van kunstenaar Jantien Jongma

IN HET KORT:

School: Spring High
Plaats: Amsterdam
Aantal leerlingen: 250
Schoolleider: Camyre de Adelhart Toorop
Bouwjaar: 1965
Architect: Ben Ingwersen
Bijzonderheden: Het gebouw is in 2020 aangewezen als gemeentelijk monument.



'De ramen maken het gebouw licht en warm'



'Het maken van de leerpleinen is de belangrijkste aanpassing in het gebouw geweest'



Ouderwetse duurzaamheid

Schoolleider Camyre de Adelhart Toorop: "Onze school combineert groep 7 en 8 van de basisschool met klas 1 en 2 van het voortgezet onderwijs. Daardoor ervaren onze leerlingen geen harde overgang naar de middelbare school. Er is een doorlopende leerlijn, pedagogisch-didactisch en vakinhoudelijk. We dagen de kinderen uit om in de lente ('spring') van hun leven hun talenten te ontdekken. Pas in klas 3 stellen we vast wat een passend examenprogramma is.

We werken ontwikkelingsgericht, met projecten en thema's, in groepjes en individueel. Dat doen de leerlingen vooral op de leerpleinen. Daarvoor hebben we dit gebouw een paar jaar geleden moeten verbouwen. Het is in de jaren zestig gebouwd als mulo: een klassiek gebouw met gangen waaraan steeds vijf lokalen zaten. We hebben de twee lokalen aan het begin en einde samengetrokken met de gang zodat er twee grote leerpleinen ontstonden. In het midden houdt je dan een klaslokaal over dat kan fungeren als instructie- of stilleruimte.

Architect Ben Ingwersen is geïnspireerd door Le Corbusier: die maakte gebruik van rationele structuren, simpele materialen en standaardisering. Een van de belangrijkste doelstellingen van Le Corbusier was mensen te helpen in het proces van 'weten hoe te leven'. Ik denk dat dat goed bij ons onderwijs past.

Omdat het gebouw in kolommen is gebouwd, zijn er weinig dragende muren. Daardoor konden we makkelijk wanden weghalen. Een ander aspect is dat er veel ramen zijn. Het is daardoor een prachtig en licht gebouw. Het is knus en toch ook zakelijk. De parel van Nieuw-West wordt het genoemd. Ingwersen heeft meer scholen in Amsterdam gebouwd, bijvoorbeeld waar nu het Cygnus Gymnasium zit.

Je zou kunnen zeggen dat ons gebouw ouderwets duurzaam is. Omdat er zoveel ramen zijn, warmt het snel op als de zon schijnt. Tussen maart en oktober hoeven we de verwarming maar weinig aan te doen."

VO IN BEELD

Fotografie: Josje Deekens

Dit schooljaar maken we voor ieder nummer van VO-magazine een foto op de Praktijkschool van het Grotius College in Delft.

Verse jus met broodjes

In het restaurant van Pro Grotius ontvangen leerlingen buurtbewoners en ouders voor een heerlijke lunch, die wordt bereid in eigen keuken. Hier serveert leerling Nina uit het tweede leerjaar de zelfgemaakte broodjes aan twee klanten.



Corona laat ook p satieve sporen na

‘Alsjeblieft niet terug naar het oude normaal’

De coronacrisis is een grote uitdaging, maar leidt op scholen ook tot ontdekkingen. Sommige docenten willen straks niet eens meer terug naar het onderwijs zoals het was. Vier leraren vertellen welke verworvenheden zij willen behouden.



‘We bewegen
weg van het idee
dat een cijfer
controle geeft’

‘Ik blijf *blended* lesgeven’

Marloes Derksen, lerares Duits en ict-coördinator op het Kennemer College in Beverwijk:

“Ik heb geleerd om leerlingen thuis en in de klas tegelijkertijd te bedienen. Wanneer het onderwerp ingewikkeld is, laat ik de kinderen thuis eerst een herhalingsopdracht maken en geef ik degenen op school de uitleg. Wanneer zij aan het werk gaan, geef ik de kinderen thuis de uitleg.

Ik geef les vanuit huis omdat ik in een hoogrisicogroep zit. Ik ga na mijn tweede vaccinatie weer naar school. Op afstand lesgeven is ingewikkeld zonder toezicht in de klas op school. Daarvoor hebben wij niet genoeg personeel beschikbaar. Bij de onderbouwklassen is het

eigenlijk ondoenlijk. Gelukkig heb ik meer bovenbouwklassen.

Ik blijf straks volledig *blended* lesgeven: ik leg dingen op school uit en kinderen kunnen vervolgens met online opdrachten verder. Zo behaal je tijdswinst en kunnen leerlingen meer op hun eigen niveau werken. We maken leerlingen zelfstandiger en ze ontwikkelen meer eigenaarschap; dat zie je nu al.

Onze school toetst nu minder en gaat steeds meer formatief toetsen. We bewegen weg van het idee dat een cijfer controle geeft. Dat vind ik positief, net als het feit dat het gebruik van ict een enorme boost heeft gekregen. Onze leerlingen zijn verplicht om hun camera aan te zetten, maar tijdens teamvergaderingen

heeft de helft van de collega’s de camera uit staan. Dat maakt het voor mij lastig om ergens diep op in te gaan. Gelukkig is het contact met mijn eigen sectie juist intensiever geworden, hoewel op geen enkele dag iedereen aanwezig is. Even digitaal overleggen is veel gemakkelijker te regelen. Wij blijven die mogelijkheid zeker benutten.

Ik vind dat er te makkelijk wordt gesproken over achterstanden. Bij mijn vak zie ik dat niet echt. Leerlingen hebben minder vaardigheden kunnen oefenen, maar op het punt van zelfstandigheid en *blended learning* hebben ze veel geleerd. Je ziet ze nu plannen en proactief vragen stellen. Die vaardigheden kunnen ze ook in de rest van hun leven goed gebruiken.”

'Dat asynchroon werken willen we vasthouden'

Dirkjan van den Berg, leraar geschiedenis op het Corderius College in Amersfoort:

"Wij hebben nu halve groepen thuis zitten en halve groepen op school en die wisselen per dag. Ik maak uitlegfilmpjes waarin ik de basisstof verwerk, die bekijken leerlingen thuis en daarbij maken ze verwerkingsopdrachten. In de klas gaan we daar dieper op in met behulp van verwerkings- en samenwerkingsopdrachten. Als je twee programma's tegelijk uitvoert, is het effectiever om met kleine groepen te werken. Je kunt ook beter inspringen op vragen, omdat je veel minder aan de hele groep staat uit te leggen.

Filmpjes maken kost tijd, maar je kunt ze volgend jaar weer gebruiken. Ik ben ook

schoolleider en kwam op het idee dankzij een student bij onze vakgroep, die onderzoek deed naar hoe je goede uitlegfilmpjes maakt. Ze stelde een handleiding samen waar ik dankbaar gebruik van maak. Ik ga na corona zeker door met die uitlegfilmpjes.

Wij nemen nu meer kleine toetsen af en werken meer formatief, waarbij we kijken of leerlingen iets beheersen. Zo niet, dan krijgen ze daar extra gelegenheid voor. Sommige van mijn mentorleerlingen doen het heel goed. Jongeren die zichzelf al prima kunnen sturen in resultaten en werkhouding worden nu goed zichtbaar. We willen de gelden van het Nationaal Programma Onderwijs ook gebruiken om te zorgen dat deze leerlingen niet terugzakken.

Ik merk dat het contact met mijn mentorleerlingen veel vlotter verloopt. We chatten veel en beeldbellen soms. Bij mijn vak zijn leerlingen nu sneller geneigd om vragen te stellen. Ze sturen mij soms ook via de chatfunctie een samenvatting met de vraag of ik daar even naar wil kijken. Dat asynchroon werken willen we ook vasthouden.

Toen we online gingen werken, begon ik met het uitzetten van een kort vragenformuliertje: wat verwachten jullie van de lessen? Wat wil je als we online les hebben en wat niet? Hoe vaker je dat vraagt en hoe meer je inspeelt op wat leerlingen aangeven, hoe meer ze doorgeven wat ze prettig vinden en nodig hebben. Dat maakt het lesgeven ook leuker."



'Het contact met mentorleerlingen verloopt veel vlotter'



'Een jongen in mijn mentorklas is een niveau omhooggegaan'

'Ik laat leerlingen nu meer los'

Ine Billenkamp, docent beeldend en cvk op Open Schoolgemeenschap Bijlmer:

"Wij hebben geleerd flexibel te zijn en door te pakken. De kunst was om opdrachten te bedenken die de kinderen thuis konden uitvoeren. Ze hebben niet allemaal schilderpapier en dergelijke in huis. We hebben ze bijvoorbeeld gevraagd om een kleurencirkel te maken van voorwerpen in huis. Leerlingen zetten spullen gesorteerd op kleur in een cirkel, maakten er een foto van en stuurden die naar ons. We hebben ze ook de straat op gestuurd met een krijtje: kijk eens of je een plantje ziet en teken daar iets omheen, maak er een nieuwe wereld van. Ook daar maakten ze een foto van. Ik

heb inmiddels een collectie heel bijzondere werken van leerlingen. Ik ben nu op zoek naar hoe ik leerlingen nog meer kan verleiden om verbeelding toe te laten in hun creaties. Corona vroeg van ons dat we ons nog meer gingen inzetten voor de school. Leerlingen worden nu voor het maken van examenwerkstukken verdeeld over meerdere lokalen, dus we hebben meer docenten nodig. Maar er krijgt regelmatig iemand corona en andere collega's moeten in quarantaine. We moeten dus vaker dan normaal invallen en zijn ons ervan bewust dat we goed voor elkaar moeten zorgen. Ik ben volgend jaar vakgroepvoorzitter en ga zeker met de anderen

bespreken hoe we dat kunnen vasthouden. Er wordt veel gepraat over achterstand, maar de leerlingen hebben veel geleerd, ook doordat ze deels thuis aan het werk waren. Leerlingen zijn geconfronteerd met hun eigen gedrag en velen overwonnen hun luiheid. Sommigen gaan heel goed. Een jongen in mijn mentorklas kan prima het onderwijs voor zichzelf organiseren en is een niveau omhooggegaan. Ik laat leerlingen nu meer los, vanuit het vertrouwen dat ze dingen heel goed zelf kunnen. Ik maak me er hard voor dat de geslaagden straks bij hun diploma een certificaat krijgen waar de extra dingen op staan die ze geleerd hebben."

'We maken meer samen met leerlingen het onderwijs'

Hendrik van Doezum, docent geschiedenis en godsdienst/levensbeschouwing op Lauwers College locatie Buitenpost:

"Ik vond de eerste lockdown heel fijn. Het was een oncomfortabele situatie, die echter complete vrijheid gaf. In die tijd heb ik me snel ontwikkeld en allerlei dingen uitgeprobeerd, fouten gemaakt, geleerd. Binnen bepaalde kaders had ik grote vrijheid om dingen op mijn manier te doen. Ik begon bijvoorbeeld met het maken van YouTube-filmpjes, waarin ik in vijf minuten, met behulp van een bijzonder verhaal, dingen uitleg. Die filmpjes worden goed bekeken. Bij wijze van toets laat ik leerlingen

nu ook praktijkopdrachten, vlogs, infographics of verslagen maken. Binnen het onderwijs vernieuwen we niet zo gemakkelijk. Maar nu hebben we qua flexibiliteit een flinke sprong gemaakt. Ik vind dat we die winst moeten behouden; laten we alsjeblieft niet teruggaan naar 'het oude normaal'. We kijken nu hoe we leerlingen op de beste manier kunnen bedienen en voeren daarvoor kleine en grote veranderingen door. Dankzij de inzet van ict kunnen we ook beter rekening houden met verschillen. We laten leerlingen op meerdere manieren leren en maken veel meer samen met hen het onderwijs. Het mooie is dat leraren daarbij ook kunnen profiteren van de kennis

die leerlingen van de digitale wereld hebben. Ik zie wel problemen bij leerlingen, maar vooral op het punt van motivatie. Leerachterstanden kun je relatief snel wegwerken. De achterstand in de sociale ontwikkeling is lastiger aan te pakken. Leren is ook een sociaal proces. Als mensen zich niet prettig voelen, wordt er niet geleerd. Dáár moeten we op focussen. Je kunt niet over dat mentale stukje heen stappen. Ik heb als jongere docent veel mailtjes gehad van oudere docenten met vragen over ict. Ik hoop dat we blijven leren van elkaar en straks ook echt samen het onderwijs blijven maken. We hebben nu gezien dat we samen genoeg kennis in huis hebben."



'We kunnen nu beter rekening houden met verschillen'

COLUMN

Fotografie: Goffe Struikma

Beeldvorming

Op de eerste plek waar ik les gaf, een schattig klein schooltje 'in de regio', vroeg een collega eens of ik wist hoe ik door leerlingen genoemd werd. Voordat ik had bedacht of ik het antwoord wel wilde weten, zei ze: "Die hipster uit Amsterdam." Hoewel ik mezelf nooit als *hipster* zou omschrijven - nu niet, toen niet - kon het een stuk erger. Ik dacht meteen aan een oud-gymdocent op mijn eigen middelbare school, die 'de pedo' werd genoemd omdat hij net iets te enthousiast meisjes hielp bij het uitvoeren van een oefening over de bok of op de kast.

Toen ik het wat later met een paar leerlingen over de combinatie 'bijnaam plus docent' had - alleen maar met als doel om op slinkse wijze mijn eigen bijnaam erin te fietsen - bekenden zij mij dat ik, verrassing!, ook niet was overgeslagen. "Vertel maar, hoor", zei ik grootmoedig. "Ik kan het aan." Een bijdehandje durfde het vonnis te voltrekken: 'de vampier'.

Die had ik niet zien aankomen. Toegegeven, ik zag in die tijd niet al te veel zon en mijn kleding was inderdaad overwegend zwart (inmiddels heb ik mijn stijlpalet uitgebreid met de exuberante kleuren grijs, wit, blauw en niet te vergeten bruin, een soort vampier-*light*), dus qua accuratesse was het niet verkeerd, maar toch stond ik niet te juichen. Een vampier is geen engel.

De laatste tijd vraag ik me regelmatig af of docenten zich bewust zijn van het beeld dat leerlingen van hen hebben. Aanleiding is dat in de roman waaraan ik werk, een docent voorkomt die zijn klaslokaal als proeftuin voor zijn eigen theorieën en opvattingen gebruikt. Dit fictieve personage zal vast niet de enige zijn voor wie dit geldt, en elke docent is tot op zekere hoogte een personage: een uitvergrotting van de karaktereigenschappen die hem of haar in staat stellen het werk zo goed mogelijk te doen. Tegelijkertijd is een klas een publiek en een les altijd in meer of mindere mate een voorstelling. Ik zou er heel wat voor over hebben om eens door de ogen van leerlingen de school te beschouwen. Wat zien zij? Welke details zijn voor hen betekenisvol? Ik ben ervan overtuigd dat ze feilloos doorhebben wie van hun docenten onbaatzuchtig zijn en wie vooral hengelen naar applaus.

Ik weet niet of het een probleem is als een docent zijn lokaal gebruikt als theater voor een doorlopende opvoering van zijn onemanshow. Misschien niet. Van een goed theaterstuk wordt uiteindelijk niemand slechter. Wat ik wel weet, is dat het nogal ijdel is. Op momenten dat mijn eigen ijdelheid de overhand dreigt te nemen, zeg ik zacht tegen mezelf: het gaat niet om jou.

Martijn Simons

Schrijver en docent Nederlands aan het Erasmiaans Gymnasium



Docenten en leerlingen maken boek 'De stille school'

Brieven uit de lockdown

Middenin de coronapandemie schreef docent Thomas Hontelez met zijn collega's alle 1700 leerlingen van de school een brief. Zij vroegen de leerlingen op te schrijven hoe het met ze ging. Van de honderd reacties die zij terugkregen, zijn nu 59 brieven gebundeld in het boek **De stille school**.

Thomas Hontelez is docent levensbeschouwing op het Arentheem College in Arnhem. Toen de vierde jaarlaag in november vorig jaar noodgedwongen vanuit huis les kreeg, kwam hij met drie collega's van de vakgroep levensbeschouwing op het idee een brief te sturen. "De besmettingen liepen op, en alle vierdejaars moesten op advies van de GGD naar huis. Gek genoeg wendden we daar als docenten best snel aan. We gingen eigenlijk gewoon door met onze dagelijkse dingen. Dat voelde vreemd tegenover die leerlingen die thuis zaten en die we alleen maar digitaal zagen."

ZIELZORG

"We vonden het als sectie levensbeschouwing onze taak om iets aan 'zielzorg' voor deze leerlingen te doen", vervolgt Hontelez. "We wilden ze laten merken dat we oog hadden voor hun welbevinden."

'Ik merk wel echt dat ik de laatste tijd wat minder in mijn vel zit, omdat ik alleen maar bezig ben met school, dat is het enige wat nu in mijn hoofd zit. Ik heb geen afleiding meer zoals feestjes, hockeywedstrijden enzovoorts. Aan de ene kant fijn, want je hebt wel echt meer tijd om te werken aan school. Alleen ik besteed lang niet al die tijd aan school. Ik zit vooral gewoon veel op mijn telefoon. Ik heb dagen dat ik er gewoon doorheen zit, maar er zijn ook nog steeds wel dagen die echt leuk en gezellig zijn.'

→ Anna

'Ik heb nu besloten dat het thuiszitten niet meer zo gaat zijn als de vorige keer, want dat was echt geen succes. Ik heb besloten positief te blijven. Ik houd heel erg van lijstjes maken en plannings maken en daar ben ik nu ook dagelijks mee bezig om ervoor te zorgen dat het niet een grote chaos wordt in mijn hoofd.'

→ Evy

In de brief die Hontelez en zijn collega's stuurden, vertelden ze dat zij het als docenten ook een lastige situatie vonden. "Het was een persoonlijke brief waarin we lieten merken dat wij ook onzeker waren. We wilden de leerlingen een hart onder de riem steken: 'Hou vol, we denken aan jullie'. En we vroegen hun ons te laten weten hoe het nu echt met ze ging. In een digitale les met dertig leerlingen is het contact daar te vluchtig voor." Toen in december niet alleen de vierde jaarlaag, maar de hele school weer op afstand les kreeg, stuurden Hontelez en zijn collega's in totaal 1700 brieven. "Per post, ze kregen allemaal een echte brief thuis."

HANDGESCHREVEN

In de ongeveer honderd reacties die Hontelez en zijn collega's kregen, vertelden de leerlingen wat ze meemaakten

'Ik kijk naar buiten en zie dat de sneeuw naar beneden valt. Zou de sneeuw doorhebben wat er gaande is in de wereld? En stel dat ze het door zou hebben, zou ze dan expres hier en nu naar beneden vallen om ons wat plezier te bezorgen?' → Anneloes

'Ik kan me eigenlijk niet eens meer voorstellen hoe het leven is zonder corona. Het voelt zo anders, ik denk nu veel meer na over de acties die ik doe in het openbaar, of ik anderen er mee stoort, of ik iets illegaals doe, terwijl ik eigenlijk weet dat het gewoon legaal is. En dit maakt het leven wel een stuk moeilijker. De vrijheid is gewoon een beetje weg. En vrijheid is een van de dingen waar ik ook gelukkig van word.' → Chas

'Tijdens de strenge lockdowns voelt het alsof het leven stilstaat, maar de tijd gaat door. Je kan namelijk niks meer. Alsof je voor een rood stoplicht staat, de auto's racen voorbij, maar jouw stoplicht wordt nooit groen.' → Eva

en schreven ze openhartig over hoe het afgelopen coronajaar voor hen was geweest. "Sommigen stuurden een handgeschreven brief terug. Daar waren we echt door geraakt, dat ze daar de tijd en de moeite voor namen. Meer dan een leerling schreef ook 'u bent de eerste die echt vraagt hoe het met mij gaat'. Dat vond ik mooi om te lezen." Elke leerling die een brief had gestuurd, kreeg een persoonlijk antwoord van Hontelez en zijn collega's. Met het boek wil Hontelez de leerlingen zelf aan het woord laten. "Lange tijd hoorde je niet hoe leerlingen de lockdown en de schoolsluiting ervaarden. In de brieven werd het in één keer heel concreet. Die abstracte berichten over besmettingen en ziekenhuisopnames bleken opeens over de vader of de oma van mijn leerlingen te gaan. Dat is de kracht van de brieven."

HERSTELLEN

Hontelez pleit in het nawoord van zijn boek voor een stap terug om te kijken hoe we de sociale, emotionele en psychische schade bij leerlingen kunnen herstellen. "We moeten ervoor waken te veel naar de cijfers te kijken. Wat zou het mooi zijn als we echt oor hebben voor de verhalen van de jongeren zelf en voor hun behoeften. Ik hoop dat we daar met dit boek een eerste aanzet voor hebben gegeven en dat de miljarden overheidsgeld daar terecht komen waar ze voor jongeren echt verschil kunnen maken."



Het boek 'De stille school' is vanaf nu te reserveren via de boekhandel.

Thomas Hontelez
De stille school
Brieven van leerlingen in coronatijd
978 90 435 3734 6

'Op vrijdag 11 december ging het niet goed met mijn vader en is hij door mijn moeder naar het ziekenhuis gebracht, het ging niet goed met ademen. Wij waren deze avond ruim zes uur alleen. Mijn vader kreeg zuurstof en allerlei onderzoeken. Ik dacht dat mijn vader dood zou gaan. [...] Ik vond het een spannende periode waarbij ik veel met mijn zusje was. Vrienden en burens kwamen ons eten brengen. We hadden geen kerstboom omdat niemand bij ons in huis mocht komen... Kerstavond zaten we voor het eerst weer met papa, mama, mijn zusje en ik op de bank. Dat voelde fijn.' → Mats

'Ik vind het wel jammer dat ik niet bij mijn opa en oma op bezoek kan, want die vinden het riskant om ons binnen te laten. Mijn ouders gaan daar nu alleen op bezoek. Als ik me toch somber voel, dan zoek ik afleiding bij mijn legoverzameling. Ik vind het leuk om daarmee te bouwen en ik verzamel auto's. Ik vind het ook leuk om verhalen te schrijven. Thuis is het gezellig. We hebben gelukkig nog geen zieke mensen.' → Anoniem

Succesvol leidinggeven in het onderwijs: 4 tips

Als team- of afdelingsleider houd jij je zowel bezig met de ontwikkeling van het onderwijs als met het welzijn van de leraren in je team. Onderzoek laat zien dat er nog stappen te zetten zijn om de doorwerking van het (strategisch) personeelsbeleid in de praktijk te verbeteren. Besef bijvoorbeeld dat jouw beeld over de manier waarop jij leraren ondersteunt niet altijd overeenkomt met hoe leraren dat zelf ervaren. Ga aan de slag met deze 4 tips om het verschil in percepties te verkleinen en betrek leraren in jouw team effectiever!



Tip 1

Bedenk wat jij nodig hebt om jouw rol als leidinggevende te willen, kunnen en mogen vervullen.

Bespreek met de schoolleiding en collega-teamleiders hoe jouw rol is gedefinieerd. Bedenk daarna wat je nodig hebt om jouw rol in de praktijk te brengen.

Gebruik deze hulpvragen:

- 1 Welke kennis en vaardigheden heb je nodig?
- 2 Hoe wil je zelf jouw rol invullen?
- 3 Welke ruimte en/of mogelijkheden heb je nodig?



Tip 2

Maak tijd om met iedereen in je team in gesprek te gaan over de onderwijsambities.

Bespreek wat een leraar in jouw team kan doen om aan de onderwijsambities van de school bij te dragen. Dit kan individueel of in een teamgesprek.

Ga in op de volgende vragen:

- 1 Wat wil de leraar zelf?
- 2 Wat staat het team gezamenlijk te doen?
- 3 Waar gaat de schoolorganisatie naartoe?
- 4 Hoe kunnen de ambities van de leraar, het team en de schoolorganisatie met elkaar in lijn worden gebracht?
- 5 Wat heeft de individuele leraar en het team nodig?

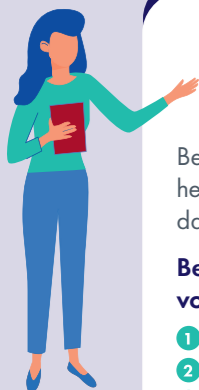
Tip 3

Bespreek de verwachtingen die je als leidinggevende en leraar ten opzichte van elkaar hebt.

Bepaal samen welke verwachtingen jullie van elkaar hebben. Bijvoorbeeld over de ondersteuning bij het dagelijks functioneren of professionele ontwikkeling.

Bespreek samen in ieder geval de volgende vragen:

- 1 Wat verwacht jij van jezelf?
- 2 Wat heb je nodig van de ander?
- 3 Wat verwacht jij van de ander?



Tip 4

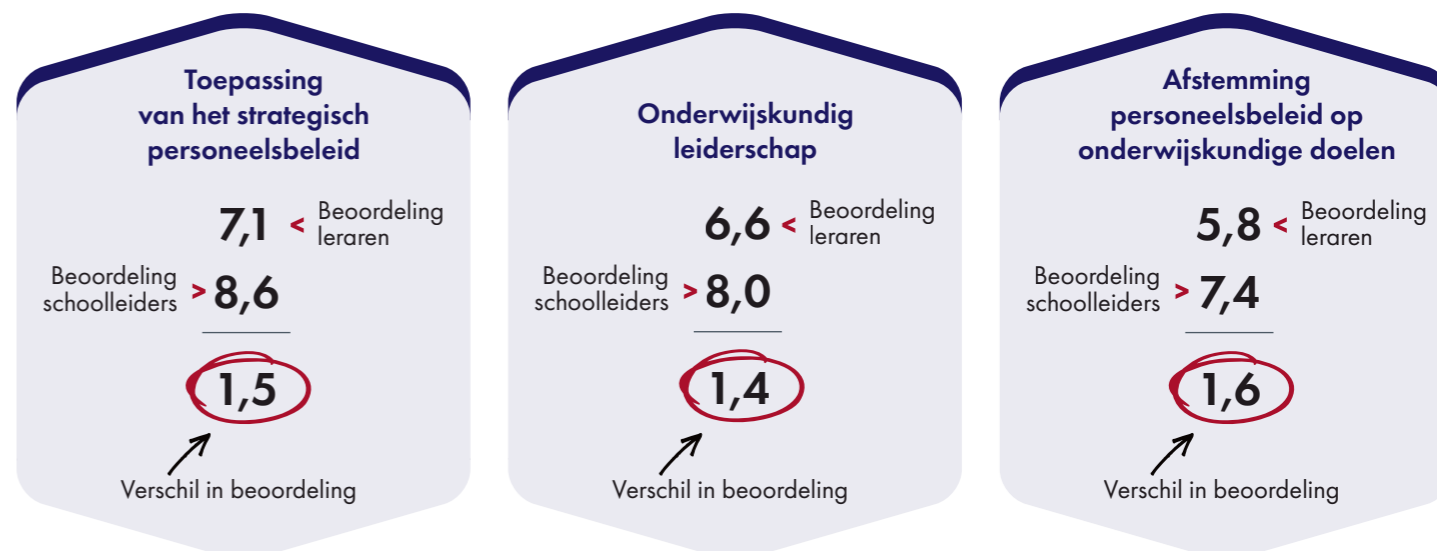
Evalueer of dat wat volgens jou ondersteunend moet werken, ook als ondersteunend wordt ervaren door leraren.

Doe dit periodiek via gesprekken of een vragenlijst.



Verskillende percepties

Op veel scholen zijn leraren minder positief dan schoolleiders over het onderwijskundig leiderschap, de doorwerking van het (strategisch) personeelsbeleid in de praktijk en de afstemming van personeelsbeleid op onderwijskundige doelen. Dat blijkt uit het monitoringsonderzoek strategisch personeelsbeleid 2020*.



Leraren zijn bijvoorbeeld minder positief dan schoolleiders over:



Waarom het verschil in percepties verkleinen?

De verschillen tussen de percepties van leraren en schoolleiders zijn aanzienlijk. Het is belangrijk om hier als schoolleider aandacht aan te besteden. Je kan leraren alleen effectief betrekken en ondersteunen als je een realistisch beeld hebt van de percepties die bestaan in jouw team. Wil je de percepties op een lijn brengen, zodat je jouw aanpak waar nodig kunt bijsturen? Ga aan de slag met de 4 tips!

Over het onderzoek

Het monitoringsonderzoek strategisch personeelsbeleid 2020 is in opdracht van de VO-raad uitgevoerd door de Universiteit Utrecht en geeft onder

meer inzicht in de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid in de schoolpraktijk. Aan het onderzoek werkten 134 besturen, en schoolleiders en leraren van 161 scholen mee.

Meer weten?

Aan de slag met de doorwerking van het strategisch personeelsbeleid op jouw school of meer weten over de uitkomsten van het monitoringsonderzoek? Kijk op www.voortgezetleren.nl/shrm

Deze infographic is tot stand gekomen op basis van inzichten uit het monitoringsonderzoek strategisch personeelsbeleid 2020 en met medewerking van de Universiteit Utrecht.

Hoogleraar SHRM **Eva Knies** (Universiteit Utrecht): "Je ziet wel vaker dat mensen hun eigen functioneren positiever beoordelen dan anderen dat doen. Maar hier zijn de verschillen wel groot. Het is duidelijk dat er op het gebied van strategisch personeelsbeleid nog aardig wat winst te behalen valt."



*Bekijk het onderzoeksrapport op: www.voortgezetleren.nl/shrm

Sheila Sitalsing (52)

Vwo, 1980-1986 Maria Immaculata
Lyceum in Willemstad, Curaçao

‘Ik kon niet wachten tot ik kon ontsnappen’

Wat was je voor leerling?

“Ik hoorde bij het groepje dat heel actief was met buitenschoolse activiteiten. Het Maria Immaculata was een leuke, kleine school. We deden elk jaar mee aan het carnaval, dat op Curaçao groot gevierd wordt. Ik regelde dan bijvoorbeeld dat we auto’s gingen wassen om geld te verdienen voor kostuums. Ik zat in de leerlingenraad en was hoofdredacteur van de schoolkrant die ik jarenlang ongeveer in mijn eentje vol tikte. Net als veel klasgenoten kon ik niet wachten tot ik na de middelbare school kon ontsnappen van het eiland. Het was zoiets als weg willen uit je geboortedorp. We wilden naar Nederland om te studeren en dan moest je een diploma hebben. Ik was me daar al vroeg van bewust en werkte hard.”

Wie was je favoriete docent?

“Op onze school had je veel leraren uit Nederland die zich direct na hun opleiding voor drie jaar lieten uitzenden naar Curaçao. Dat was in die tijd heel populair. Het waren mensen van begin twintig die in hun denken en doen dichtbij ons stonden. Ze waren gemotiveerd en echt in ons geïnteresseerd. Dat was nieuw voor ons, want we waren niet gewend dat volwassenen naar onze mening vroegen. Mijn favorieten waren meneer Pruis van aardrijkskunde en meneer Kral van economie. Samen hebben ze ervoor gezorgd dat ik in Nederland economie ben gaan studeren. Kral omdat hij het vak zo goed gaf, Pruis omdat hij me tegenhield toen ik me afvroeg of politicologie misschien leuk was: ‘Alles wat je daar leert, kun jij zelf ook leren.’”

Wat heb je op de middelbare school geleerd waar je nu nog baat bij hebt?

“Onze school was een samenleving in het klein. In de klas zaten kinderen van alle rangen en standen door elkaar: arm, rijk, links, rechts. Je leerde om er geen punt



Sheila Sitalsing is journalist en columnist. Ze werd geboren in Suriname, groeide op op Curaçao en kwam op haar zeventiende naar Nederland om economie te studeren.

van te maken dat iemand een andere achtergrond heeft. Dat vond ik toen ik in Nederland ging wonen zó anders. Je kunt hier je leven leiden zonder ooit de caissière bij Albert Heijn te hebben gesproken. Op Curaçao is zoiets ondenkbaar. Dat ik met zoveel verschillende mensen omging, maakt mijn werk als journalist makkelijker. Ik denk dat ik daardoor beter snap wat er speelt in de maatschappij.”

Wat moet meer aandacht krijgen op de middelbare school?

“Begrip van de samenleving vind ik heel belangrijk. Ik ben dan ook groot voorstander van een driejarige brede brugklas, zoals de Onderwijsraad adviseert. Ik snap dat er allerlei onderwijskundige bezwaren zijn, maar vanuit sociaal-cultureel opzicht denk ik dat het goed is om kinderen langer bij elkaar te houden. Mijn jongste dochter zat op de basisschool naast haar beste vriendje. Als hij iets lastig vond, hielp ze hem. Na groep 8 ging hij naar het vmbo en zij naar het gymnasium. Nu komt hij soms nog langs met zijn huiswerk, maar je merkt dat ze uit elkaar groeien. Dat kinderen door vroege selectie worden losgeknipt van hun vriendjes en vriendinnetjes, is ontzettend jammer!”

‘Hij wilde het allerliefst een vis kopen voor zijn aquarium’

Patrick van der Mark (49)

directeur praktijkonderwijs Grotius College in Delft

“Een collega van me had een gesprek met een leerling dat me raakte. Het is een voorbeeld van hoe belangrijk het is om in verbinding te zijn met onze leerlingen, juist in het praktijkonderwijs. Deze jongen was gevlucht uit Syrië en had in het gesprek net z’n emotionele levensverhaal verteld aan zijn mentor en persoonlijk begeleider. Hij was zo verdrietig dat mijn collega vroeg: ‘Wat zou je nu het allerliefste willen?’ Toen vertelde hij dat hij graag een vis wilde kopen voor zijn aquarium. Mijn collega antwoordde: ‘Nou, dan ga je nu lekker naar de winkel om die vis te kopen en dan laten we school en het gesprek even voor wat het is.’

Diezelfde middag kreeg ze een foto van de gekochte vis en een stralende leerling. Het greep me aan toen ik het hoorde. Ik vond het getuigen van tact dat mijn collega hem de vraag stelde wat hij nu nodig had. Onderwijs is meer dan rekenen en taal. Het gaat ook om in verbinding zijn met leerlingen en belangstelling hebben voor je leerlingen. Laatst stuurde die jongen nog een appje naar zijn oud-mentor. Hij doet nu een opleiding tot matroos en stuurde een foto waarop te zien is dat hij een groot binnenvaartschip aan het besturen is. Dat zijn de krenten in de pap.

De leerlingen van het praktijkonderwijs zijn een ontwapenende en onderschatte doelgroep. Ze verrassen me vaker dan dat ze me teleurstellen. Het zijn echt leerlingen met mogelijkheden. Ze nemen een andere route dan de gemiddelde leerling, maar uiteindelijk komt het goed en leidt dat tot mooie successen. Het zijn vaak leerlingen die met wat minder zelfvertrouwen hier binnenkomen. Leerlingen rond hun elfde langs een bepaalde meelatl houden, dat doet nogal wat met ze. Ze moeten naar de praktijkschool en mogen niet naar het vmbo of de havo. Op hun oude school waren ze misschien het minst goed in taal en rekenen, maar op onze school ontdekken ze waar ze goed in zijn en wat ze wel kunnen. Wij hebben belangrijk werk te verrichten om die leerlingen weer vertrouwen in zichzelf te geven en perspectief te



De foto’s op de middenpagina’s van het VO-magazine werden het afgelopen schooljaar allemaal genomen op de school van Patrick van der Mark.

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

bieden. Mijn team en ik doen ons stinkende best om hun kansen te vergroten. Dat gaat niet vanzelf. Leerlingen moeten er hard voor werken, maar wij doen er hier alles aan om ervoor te zorgen dat ze uiteindelijk op de juiste plek terecht komen. ‘Moet je eens kijken wat die leerling kan en heeft bereikt’, denk ik vaak. Daar haal ik ontzettend veel voldoening uit. Het is misschien niet het meest voor de hand liggend om een leerling de vrijheid te geven om een vis te kopen, maar in mijn ogen is het wel het juiste om te doen.”

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

Het eerste jaar in een nieuwe baan (slot)

Een intens jaar

Een nieuwe baan is altijd spannend. We volgden het afgelopen schooljaar een docent, een teamleider, een schoolleider en een rector-bestuurder die begonnen in een nieuwe functie. In deze laatste aflevering blikken ze terug: Wat is meegevallen? Wat was lastig? En wie of wat heeft deze vier geholpen bij het maken van een goede start?

Rust in de crisis

Joris Vuurens (41)

Vorige baan: senior teamleider locatie Schans, Sleeuwijk (Stichting CVO-AV)

Nieuwe baan: directeur Insula College, locatie Koningstraat (Stichting H3O)

Opleiding voor nieuwe functie: NSO masteropleiding voor schoolleider

“We hebben op school nu de eindsprint ingezet en zijn aan het kijken of en hoe we leerlingen over kunnen laten gaan. Kansrijk adviseren is net als vorig jaar heel belangrijk, maar dat is wel spannend als je niet zoveel data hebt als normaal. We hebben gelukkig een mooi aantal inschrijvingen van nieuwe eerstejaars. Dat vind ik toch wel belangrijk, je wilt als schoolleider niet onderdoen voor je voorganger!

Beginnen op een nieuwe school is best pittig. Je moet een nieuwe organisatie en nieuwe mensen leren kennen. Dat ging het afgelopen jaar minder makkelijk door de schoolsluiting en alle digitale overleggen. Ik ben daarvoor minder ver gekomen dan ik had gehoopt. Toch geniet ik erg van de samenwerking met iedereen hier, het is een prachtige club mensen met heel veel kwaliteit. Ik voel me ook echt onderdeel van het team.

Ik hoop wel dat we het komende jaar meer samen kunnen doen. Dat heeft iedereen erg gemist. Het contact met de leerlingen is daar onderdeel van. Dat is er dit jaar bij mij het meest bij in geschoten, terwijl ik juist tussen de leerlingen wil staan. Ik ben er zeker ook voor hen.

Het afgelopen jaar heb ik veel overlegd met de andere twee directeurs van Insula. De een heeft veel financiële expertise, de ander weet meer van het aansturen van teams. In ons directeurenoverleg hebben we open gesprekken en ik maak graag van hun kennis gebruik. Die gesprekken waardeer ik zeer. Daarnaast heb ik dit schooljaar veel geleerd over crisismanagement, maar ik weet nu ook dat ik af en toe rust moet inbouwen. In alle hectiek is het goed om even te beschouwen en pas daarna te handelen.

Elk jaar doe ik wel een of meer cursussen of opleidingen, maar ik heb daar nog nooit zo weinig aandacht voor gehad als dit jaar. Volgend jaar ga ik mij meer bekwaamen in het financiële deel van mijn werk. Dat voornemen had ik al aan het begin van dit schooljaar, maar het is er onvoldoende van gekomen. Maar ik houd niet van stilstaan, dus dat komt wel goed.”

‘Volgend jaar ga ik mij meer bekwaamen in het financiële deel van mijn werk’



‘Ik hoop dat ik weer ruimte krijg voor intervisie en onderwijsbeleid’

Tevreden met de overstap

Mireille Rasenberg (50)

Vorige baan: docent geschiedenis, mentor en coördinator po/vo Orion Lyceum, Breda

Nieuwe baan: afdelingsleider 2 en 3 vwo Onze Lieve Vrouwelyceum, Breda

Opleiding voor nieuwe functie: master Educational Needs en werkimпульs beginnend schoolleider (VO-academie)

“We zijn druk bezig met het Nationaal Programma Onderwijs. Dat vraagt wel wat organisatie van iedereen, ook van mij. We hebben besloten dat we zo snel mogelijk willen starten, zowel op vakinhoudelijk gebied als met het bevorderen van het welzijn van leerlingen. Veel leerlingen vragen zich af of ze het wel goed doen. Daarom hebben we voor alle leerlingen die het nodig hebben extra vakbegeleiding en/of huiswerkbegeleiding geregeld, zoveel mogelijk met onze eigen mensen. Heel tof dat dat is gelukt. Ik leer nu de kinderen in mijn afdeling beter kennen en ook ouders spreek ik vaker. Met de mentoren op school kan ik nu echt sparren en meedenken om een kind verder te helpen. Mijn band met de school en mijn collega's

is verder versterkt nu de school weer open is. Laatst zei iemand tegen mij: ‘het lijkt wel of je hier al jaren rondloopt’. Het contact met de andere schoolleiders is ook heel vertrouwd. We kunnen echt bij elkaar terecht. Het is zo'n intens jaar, ik kan niet op routine varen. Toch denk ik met een warm gevoel terug aan de afgelopen maanden. Er zijn best dingen waar ik niet aan toegekomen ben. De mentormap, waarin ik samen met een collega het materiaal voor het mentoraat van leerjaar 2 en 3 samenbreng, ligt al een tijdje in de kast. Ook de intervisie die ik deed, staat even stil. Ik hoop dat ik weer ruimte krijg voor dat soort dingen nu de ondersteuning van leerlingen staat. Ik wil graag ook op het gebied van onderwijsbeleid mijn ervaringen van mijn vorige school hier in praktijk brengen. Ik heb het afgelopen jaar geleerd om grote dingen te organiseren, zoals het ondersteuningsplan. Ik kan nu sneller denken en ben flexibeler geworden. Tegelijkertijd heb ik ook geleerd om stil te staan. Als er iemand bij mij komt om te praten, neem ik de tijd. En als iemand mij vraagt hoe het gaat, voel ik de ruimte om daar eerlijk antwoord op te geven. De basis is goed. Ik ben heel tevreden met mijn overstap en voel me gewaardeerd en uitgedaagd.”



'Het komende jaar wil ik me mengen in het maatschappelijk debat'

Interessant samenspel

Christine Hylkema (58)

Vorige baan: rector Jac. P. Thijsse College, Castricum

Nieuwe baan: Rector-bestuurder Vossius Gymnasium, Amsterdam (Onderwijsstichting Zelfstandige Gymnasia, OSZG)

Opleiding voor nieuwe functie: leertraject Oriëntatie op besturen (VO-academie), stage bij een groot vo-bestuur

"Het afgelopen jaar is heel anders verlopen dan ik had gedacht. Het was veel meer operationeel, maar dat kan ook niet anders natuurlijk. Ik hoop wel dat ik het komende jaar meer tijd heb om af en toe een stapje terug te doen, dat ik tijd kan nemen voor reflectie. Dat doe ik nu te weinig, maar dat is wel nodig in deze functie. Je komt dan op nieuwe ideeën die de school verder helpen of die je eigen gedrag sturen in een nieuwe richting. Op school kom je daar niet aan toe: ik stap 's ochtends over de drempel en het begint meteen.

In deze nieuwe functie hoopte ik dat het interessant zou zijn om in een collegiale bestuursvorm te werken. Dat klopt, gelukkig! Collegiaal besturen heeft echt een meerwaarde. De lijnen zijn kort en er is een heldere verbinding met de onderwijskwaliteit op onze zes scholen. Binnen onze stichting is er een prettig en stimulerend contact met de

raad van toezicht. Het samenspel met toezichthouders is voor mij nieuw en maakt mijn functie extra interessant. Laatst hadden we een bijeenkomst over formatief evalueren, echt een onderwijsinhoudelijk onderwerp dus. Het is leuk om dan met relatieve buitenstaanders – want dat zijn toezichthouders – van gedachten te wisselen.

Het komende jaar wil ik me als rector en bestuurder mengen in het maatschappelijk debat over onderwijs. Het recente advies van de Onderwijsraad over brede brugklassen heeft me geraakt. Ik heb op veel scholen en in veel verschillende onderwijssoorten gewerkt en ik denk dat ik door die achtergrond een visie heb die iets aan het debat kan toevoegen. Er zijn meer manieren om de kansenongelijkheid te bestrijden. Het Vossius is een relatief kleine school en we kennen elke leerling. De leerlingen voelen zich thuis, er wordt weinig gepest. Het onderwijs is van hoge kwaliteit en wordt gegeven door bevlogen leraren. Dit is echt geweldig en ik gun dit alle kinderen, op alle onderwijsniveaus. Wat mij betreft gaan we in het hele onderwijsveld naar kleinere scholen met soepele door- en opstroommogelijkheden. Kinderen moeten weer vrijelijk kunnen 'stapelen'. Ik weet dat dit tegen het onderwijsbeleid van de laatste jaren indruist, maar dit zorgt voor veel meer ontwikkelingskansen voor kinderen."

Extra veel geleerd

Michelle ten Bokkel (24)

Vorige baan: kapster in Appelscha

Nieuwe baan: docent biologie locatie Aa en Hunze Dr. Nassau College, Gieten

Opleiding voor nieuwe functie: lerarenopleiding tweedegraads biologie, Windesheim Zwolle

"Toen ik in september begon met lesgeven, hoopte ik dat ik aan het eind van het jaar echt het gevoel zou hebben dat ik een afgestudeerde docent ben. Ik keek tijdens mijn studie erg op tegen afgestudeerde collega's en hoopte dat ik daarbij zou gaan horen. Dat is gelukt. Maar ik blijf zoeken naar dingen die ik kan ontwikkelen. Zo wilde ik mijn lessen afwisselender maken, met tools als LessonUp. Die actieve manier is inmiddels mijn standaard manier van lesgeven geworden, ook bij lessen op school.

Op dit moment ben ik de afrondende opdrachten aan het aanpassen aan het niveau van de leerlingen. We hebben gecombineerde klassen met leerlingen vmbo-kader en -tl. Leerlingen krijgen voor een groot deel dezelfde leerstof en uitleg, maar hebben andere leerdoelen. Dat aanpassen is een uitdaging, want dat heb ik nog niet eerder gedaan.

Als we volgend jaar weer meer op school kunnen lesgeven, hoop ik veel tijd te kunnen besteden aan practica. Praktische vaardigheden oefenen met leerlingen. Dat is juist zo leuk aan biologie: de natuur ingaan, of met de microscoop aan de slag. Dat heb ik gemist het afgelopen jaar.

Het is jammer dat we de afgelopen maanden niet als docenten fysiek bij elkaar in de les konden kijken. Je kon tijdens de schoolsluiting ook niet even naar iemand toe lopen om iets te vragen of gezellig op de gang een praatje maken met leerlingen of docenten.

Volgend jaar hoop ik door te gaan met de intervisiegroep voor startende docenten hier op school, en dan kan ik ook nog steeds terecht bij de inductiecoach. Dat kan bij ons de eerste drie jaar dat je lesgeeft. Dat soort dingen helpen me enorm om mezelf gericht te ontwikkelen. Ik vind het fijn om met anderen actief na te denken over wat beter kan. Er komt best veel op je af als beginnend docent. Je moet de school leren kennen en gaat in de praktijk brengen wat je hebt geleerd op de opleiding. En dan kwam corona er ook nog bij. Dat vraagt weer andere dingen dan 'normaal' lesgeven. Ik heb daardoor veel extra dingen geleerd, bijvoorbeeld over het digitaal en interactief maken van mijn lessen. Daar heb ik de rest van mijn leven wat aan!"



'Volgend jaar hoop ik veel tijd te besteden aan practica'

In Forum geven we ruimte aan overwegingen en opinies van mensen uit of verwant aan het onderwijs. Hun meningen zijn niet noodzakelijkerwijs die van de VO-raad.

ECHT MAATWERK? DAAR IS MEER VOOR NODIG

Sander Kramer was jarenlang ondernemer en werkt nu als docent bij Herbert Vissers eXplore in Nieuw-Vennep. Met de blik van een (relatieve) buitenstaander deelt hij zijn indrukken van het onderwijs in deze Forum-bijdrage. 'In de realiteit staat vaak niet de leerling centraal, maar het behalen van de jaarlijkse populatiedrempel, statistieken en imago.'

1 SCHOLEN PROFILEREN ZICH ALLEMAAL MET HETZELFDE

Onder het mom van innovatie willen alle onderwijsinstellingen zich met hun visie, pedagogische en didactische vorm onderscheiden in de onderwijsmarkt. Maar allemaal gebruiken ze hetzelfde argument: wij stellen met maatwerk de leerling centraal. In de realiteit staat vaak niet de leerling centraal, maar het behalen van de jaarlijkse populatiedrempel, statistieken en imago. In die zin is een onderwijsinstelling in essentie gewoon een bedrijf waarbij de financieringsruimte direct gekoppeld is aan de mate waarin haar vorm en inhoud de populatie lokt.

2 DE HUIDIGE MANIER VAN DETERMINEREN IS NADELIG VOOR LEERLINGEN

Veel leerlingen geven structureel aan dat zij geen maatwerk ervaren. Een belangrijke oorzaak zit naar mijn mening in de determinatie. Leerlingen zijn zo divers

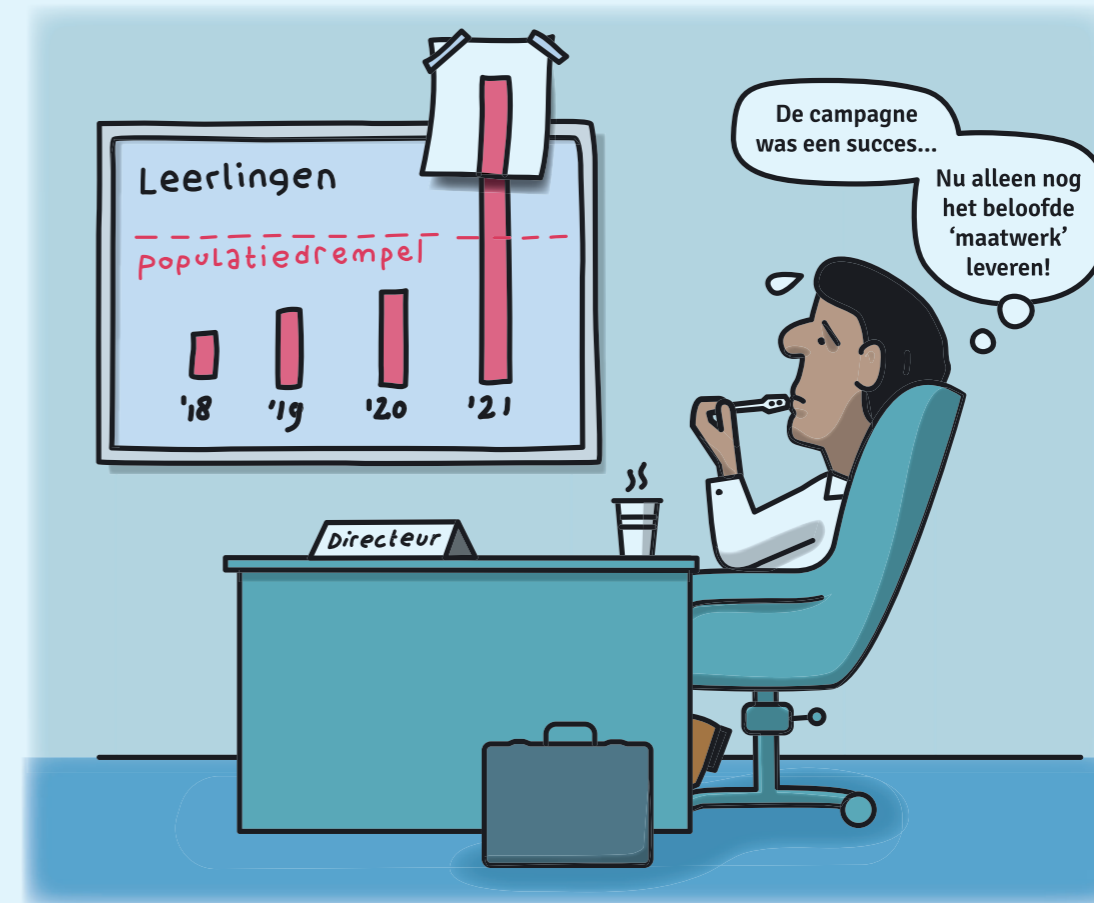
dat het geadviseerde onderwijsniveau nooit voor alle vakken voldoet. Zeker omdat de determinatie vaak plaatsvindt op basis van de basisvaardigheden die leerlingen in het primair onderwijs hebben meegekregen (en die onvoldoende zijn) of op basis van een verwachting die verband houdt met hun achtergrond. Zouden we niet veel beter na twee jaar brugklas kunnen determineren? Wanneer één sterke docent dezelfde lesstof binnen een meerjarige brugklasperiode in heterogene groepen breed aanbiedt, worden alle leerlingen binnen hun mogelijkheden op gelijke wijze uitgedaagd. Dát is eerlijke selectie.

3 OP DIT MOMENT IS EEN TOELATINGSTOETS VOOR HET VERVOLGONDERWIJS EERLIJKER

In plaats daarvan worden we nu geconfronteerd met een systeem dat kansenongelijkheid stimuleert. Doorstroming hangt af van het diploma dat een leerling haalt en niet van de competentie, motivatie en vaardigheden van die leerling voor een specifiek schoolvak. Hoogleraar filosofie Jan Bransen, verbonden aan de Universiteit Nijmegen, omschrijft dat aan de hand van de tegenstelling tussen schilderen en dansen: wij focussen alleen op dat ene schilderij (het diploma) en niet op de waarde van vier jaar leren dansen. Daarmee wordt de aanleg van leerlingen verwaarloosd en wordt afbreuk gedaan aan motivatie en ambitie op vakniveau, waardoor indirect zelfs de arbeidskansen van leerlingen worden verkleind. Als docent zie ik vmbo-leerlingen die zwak zijn in talen, maar die bij wiskunde en natuurkunde menige zwakke havist passeren. Waarom kan een ongemotiveerde zwakke havist wel naar een bèta-opleiding in het hbo, maar een gemotiveerde vmbo-t-leerling die sterk is in bètavakken niet? Zou een toelatingstoets niet eerlijker zijn?

4 EEN MAATWERKDIPLOMA MOTIVEERT

Een belangrijke overeenkomst tussen bedrijfsleven en onderwijs is de combinatie van succes en motivatie. De beste leerling/werknemer is een gemotiveerde leerling/



werknemer. Het belangrijkste verschil is dat het bedrijfsleven zijn medewerkers motiveert voor succes, waar het onderwijssysteem de leerlingen de motivatie en uitdaging voor succes juist vaak ontnemt. Waarom stellen wij onze leerlingen niet in staat om hun motivatie en interesse te volgen, om te leren waar zij goed in zijn en wat ze leuk vinden? Wat is er mis met een eindresultaat waar vakken op verschillende niveaus, versneld of vertraagd, zijn afgerond, bijvoorbeeld alfa op vmbo-k en bèta op vmbo-t of zelfs havo? Het is goed voor de motivatie van leerlingen en verlicht daarmee ook de werkdruk voor docenten.

5 VRIJE PAKKETKEUZE WERKT BETER DAN PROFIËN

Waarom schepen wij leerlingen op met een star profiel waarin alle 'benodigde' vakken vastgelegd zijn, zodat zij vervolgens gedemotiveerd raken in de verplichte vakken binnen dat profiel waar zij minder goed in zijn? Wanneer leerlingen meer keuzemogelijkheden hebben, vermindert dat de uitval en afstroom en nemen de arbeidskansen van de leerling toe. Ook voor bedrijven is diversiteit in de breedte juist veel interessanter. Elke combinatie van vakken moet mogelijk zijn.

6 DIT SYSTEEM IS SLECHT VOOR NEDERLAND KENNISLAND

Nederland is geen productie- of industrieland. Nederland moet het hebben van kennis, en dat is precies het toekomstplaatje dat de politiek ons zo graag voorhoudt.

Maar hoe wil Nederland zich onderscheiden met de ambitie voor een kenniseconomie wanneer wij leerlingen voor hun toekomst beperken in hun keuzes, ambities en competenties, en kwaliteit structureel ondermijnen?

7 ECHT MAATWERK? DAN IS DE OVERHEID AAN ZET

Zolang de overheid het niet voor elke leerling mogelijk maakt om elk vak op elk niveau te doorlopen, zolang kan niet één onderwijsinstelling werkelijk pretenderen dat zij maatwerk levert en de leerling centraal zet. De Taskforce Ontwikkelingsgericht Onderwijs (www.taskforceoo.nl) richt zich op dat grotere plaatje. Deze taskforce stimuleert ook initiatieven die de ambitie van de leerling wél centraal stellen, zoals Herbert Vissers eXplore, op de school waar ik werk.

8 NPO BIJDT KANSEN OP DUURZAME VERBETERING

Decennialang oplappen heeft ons systeem onherstelbaar en onwerkbaar gemaakt. Nu is er € 8,5 miljard extra voor onderwijs. Laat dat NPO-geld niet verdwijnen in een onbekend zwart gat. Dit is onze kans om het juiste te doen: een nieuw systeem opzetten, uitgaand van de gedachte dat de motivatie en mogelijkheden van de leerling centraal moeten staan. Houd de focus op het faciliteren van intrinsieke, autonome motivatie, pas dan haal je het beste uit de leerling en laat je de leerling het beste uit zichzelf halen.

De omgeving bepaalt of je de goede dingen doet

Hoe kun je als organisatie of bestuurder invulling geven aan leiderschap in ethiek? Die vraag staat centraal in een boek dat dankzij de kwestie-Omtzigt onverwacht bijzonder actueel geworden is. En om die kwestie maar meteen af te kaarten: een bestuurder moet volgens Frank Peters behalve aan regelgeving voldoen aan de verwachtingen van de omgeving waarin hij opereert. Daarbovenop komt nog het normen- en waardenkader van die omgeving. Heeft Mark Rutte dus ethisch leiderschap getoond? Peters' boek geeft voldoende input voor een antwoord. Laten we het eerst over de titel van Peters' boek hebben. Wat bedoelt hij daarmee? 'Het juiste doen als niemand kijkt' gaat over integriteit en ethiek. Ethiek uit zich in gedrag en dat komt voort uit waarden en normen, schrijft Peters. Integriteit is cruciaal voor het vertrouwen in organisaties. De omgeving verwacht dat je zegt wat je denkt en doet wat je zegt. Maar ook dat je als bestuurder zorgvuldige keuzes maakt. Die moeten in lijn zijn met de opvattingen van de omgeving over moraal en goed of fout handelen. Als het op de integriteit van de organisatie aankomt, verwacht de interne en externe omgeving altijd een voorbeeldrol van de bestuurder. Oppervlakkig bezien zou je kunnen zeggen dat Peters' boek over stakeholdermanagement gaat en in zekere zin

is dat ook zo. In een van de hoofdstukken gebruikt hij de power/interest-matrix van Gardner et al. als referentiekader om duidelijk te maken hoe je als organisatie inzicht kunt krijgen in die zo belangrijke stakeholderverwachtingen en het omgevingsentiment. Toch zou je daarmee het boek tekortdoen. Peters staat bekend als reputatie-expert en gebruikt die expertise, naast integriteit en leiderschap, als referentiekader om te laten zien hoe organisaties in het algemeen en bestuurders in het bijzonder kunnen omgaan met de extreme druk die de samenleving op hen uitoefent. Zijn betoog wordt ondersteund door bijdragen van vooraanstaande Nederlandse denkers uit de filosofie en ethiek, zoals René ten Bos, André Wierdsma en Minke Tromp. Het boek verschaft inzichten voor het dagelijks handelen en werkt uiteindelijk toe naar een persoonlijk stappenplan voor leiderschap in ethiek: het IntegriteitsFrame. Het doel: zorgvuldig en afgewogen omgaan met morele vraagstukken en de communicatie en interactie daarover met de omgeving. Eén klein puntje van kritiek misschien tot slot: integer leiderschap begint met een helder moreel kompas; als mens én als leidinggevende. Dat had in dit boek best wat sterker benadrukt mogen worden.



Frank Peters
Het juiste doen als niemand kijkt
Lessen uit de ethiek en filosofie voor integer leiderschap
ISBN 978 90 244 3932 7

Positief

De Amerikaanse psychologe Carol Dweck verdeelde de mensen ooit in twee categorieën: die met een *fixed mindset* en die met een *growth mindset*. Ofwel, je manier van denken bepaalt voor een belangrijk deel je succes in het leven, en met positieve gedachten kom je verder. Die overtuiging ligt ook ten grondslag aan Steinmeiers boek, dat de lezer wil laten zien hoe je met positieve gedachten positieve woorden en uiteindelijk positieve daden genereert. Ze doet dat aan de hand van heldere voorbeelden, oefeningen en indringende vragen. Voor professionals die gericht (willen) werken aan hun persoonlijke effectiviteit dus zeker een aanrader.



Judith Steinmeier
De wakkere professional
Transformeer je gedachten, woorden en daden voor meer zakelijke impact
ISBN 978 94 932 2212 0

Au!

Leiderschap in organisaties gaat altijd gepaard met pijn. Bijvoorbeeld als gevolg van reorganisaties, ontslag en demoties, het voeren van een slecht-nieuws- of correctiegesprek of het doorvoeren van een besluit waarop niemand zit te wachten. Dan is responsible leadership nodig en daarover gaat dit boek. De auteur laat zien waarom *responsible leadership* nodig is en hoe je dat als manager in de praktijk kunt brengen. Het goede nieuws: pijn zorgt dat we ons verbinden met onszelf en met elkaar. Dat is de verfrissende smaak van zure appels.



Mathilde Maas Kuper
De verfrissende smaak van zure appels
Pijnmanagement: onmisbaar voor succesvol leiderschap
ISBN 978 90 896 5559 2

Hartstochtelijk pleidooi voor een transformatie

Mijn favoriet

Kees Hoogvorst is rector van ISG Arcus in Lelystad (en met ingang van 1 augustus voorzitter cvb van Jan Arentsz in Alkmaar):

"Alle betrokkenen in het onderwijs zouden dit boek moeten lezen. Het is een hartstochtelijk pleidooi voor een collectieve transformatie van het onderwijs. Ik heb dit boek gekregen van een collega-rector en heb het inmiddels al aan het hele MT hier op school gegeven, als kerstcadeau.

Hargreaves en Fullan betogen dat docenten en schoolleiders een gedegen opleiding op profniveau moeten hebben en dat zij ook continu moeten kunnen werken aan hun eigen professionalisering. Bijna als een topsporter. We moeten dus investeren in mensen en ervoor zorgen dat zij op een hoog niveau kunnen functioneren. Dat is het menselijk kapitaal. Daarnaast is ook de interactie in de samenwerking van belang, het sociaal kapitaal. Die moeten we faciliteren. Je moet tijd maken voor de ontmoeting. Het laatste thema dat de auteurs beschrijven, is het besluitvormingskapitaal. Dat gaat over de ruimte die je nodig hebt als professional om te groeien. Deze thema's vormen samen een model voor professioneel kapitaal, dat je kunt gebruiken om de theorie van Hargreaves en



Fullan echt vorm te geven in de school. De theorie van Hargreaves en Fullan betekent dat het onderwijs, onze investeringen in menselijk kapitaal, zich pas in een volgende generatie gaat uitbetalen. Het onderwijs kan dus alleen maar gericht zijn op de lange termijn. Ik gun elke leerling in Nederland een school met personeel dat zich deze theorie eigen heeft gemaakt en die ook uitdraagt." *Kees Hoogvorst was een van de redactieleden van de Staat van de Schoolleider 2021. Download deze Staat via www.vo-academie.nl (kijk onder Actueel).*



Professioneel kapitaal – De transformatie van het onderwijs in elke school
Andy Hargreaves en Michael Fullan
087 17 953 1884 3

Effectieve intervisie

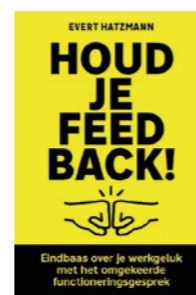
Toegegeven, dit is geen nieuw boek; het verscheen al in 2017. Maar dat maakt het niet minder de moeite van signaleren waard. Bijvoorbeeld omdat representatieve onderzoeken steeds weer aantonen dat veel docenten onvoldoende reflectievaardigheden bezitten. De auteurs zetten de factoren die het succes van een intervisietraject beïnvloeden, op een praktische manier uiteen. Met de beschreven werkvormen kan een intervisiegroep, al dan niet zelfstandig, prima uit te voeren.



Alice de Groot en Gerda Nobel
Intervisie in het onderwijs: een goudmijn
ISBN 978 90 778 6644 3

Goed gesprek

Vaak heet het een 'functioneringsgesprek', soms een 'performancegesprek', maar vrijwel altijd gaat het om een gesprek van een leidinggevende met een medewerker dat móét plaatsvinden – lang leve de gesprekscyclus! – en waar beiden tegenop zien. Zeker de medewerker, want die staat volgens de auteur op voorhand al met O-1 achter. Het gevolg: aan *job satisfaction*, een belangrijk doel, draagt het gesprek amper bij. Maar het kan anders. Hoe, dat laat Hartzmann zien in nog net geen honderdvijftig pagina's. 'Houd je feedback!' is een boek met tools, tips en tricks voor de regietechnieken in een 'omgekeerd performancegesprek', bedoeld voor iedereen die wil werken aan (nog meer) werkgelek.



Evert Hartzmann
Houd je feedback!
Eindbaas over je werkgelek met het omgekeerde functioneringsgesprek
ISBN 978 94 925 2848 3



Deze 23 collega's veranderen van baan

→ **Ron Benjamins** is de nieuwe directeur-bestuurder van Christelijke Scholengemeenschap Groningen (CSG). Benjamins volgt Nol Benders op. Benjamins werkt momenteel als senior-adviseur bij B&T in Amsterdam. Zijn benoeming gaat in op 1 augustus.

→ **Dirk van der Bijl** is vanaf 1 maart de nieuwe voorzitter college van bestuur van de Stichting H3O Opvang en Onderwijs in Dordrecht. Hij volgt **Jitze Ramaker** op, die met pensioen gaat. Van der Bijl werkte als hogeschooldirecteur bij InHolland van het domein Agri Food & Life Sciences (AFL) in Delft.

→ **Richard de Boef** is benoemd tot directeur van het Staring College in Lochem en Borculo. De Boef werkt momenteel als Head of School Kunskapsskolan Lucknow in India. Daarvoor was hij onder andere conrector havo/vwo op het Picasso Lyceum in Zoetermeer en afdelingsleider montessorionderwijs aan het Einstein Lyceum in Hoogvliet. Zijn benoeming is ingegaan op 1 april.

→ **Egbert Boerma** heeft afscheid genomen als rector van het Corderius College in Amersfoort (Meerwegen scholengroep, Stichting voor Protestants Christelijk Voortgezet Onderwijs Eemland - PCVOE). Hij is met pensioen gegaan. De afgelopen 22 jaar zorgde hij er onder meer voor dat Mavo Leusderweg en het Corderius Lyceum samen één school werden.

→ **Corina de Bruin** is aangesteld als tweede rector van Helinium in Hellevoetsluis (Onderwijsgroep Galilei). Eerder werd **Benedict Hamans** al benoemd als eerste rector. De Bruin en Hamans volgen interim-rector Hans Freitag op.

→ **Frans Cornet** is per 1 april aan de slag als lid college van bestuur van de Stichting H3O Opvang en Onderwijs in Dordrecht. Hij was werkzaam als directeur-bestuurder bij Stichting Amstelwijn in Amstelveen.



→ **Dustin Dijkstra** is benoemd als teamleider havo/vwo onderbouw aan het dr. Aletta Jacobs College in Hoogezand. Hij werkt al geruime tijd bij het dr. Aletta Jacobs College in diverse rollen. Zo was hij o.a. docent, ICT-coördinator en coördinator ondersteuningsprogramma leerachterstanden. Zijn benoeming is inmiddels ingegaan.

→ **Jeroen Donders** is de rector van Het Hooghuis in Oss (Stichting Carmelcollege). Donders volgt Tanja Peters op, die onlangs bestuurder werd bij De Rooi Pannen. Donders was sinds 2016 al lid van de directie, die niet verder wordt aangevuld.

→ Op het Roelof van Echten College is **Lieneke Groenink** de nieuwe directeur onderwijs vmbo-PrO. Groenink werkt vanaf 2017 als afdelingsdirecteur Terra MBO in Emmen. Haar benoeming gaat in per 1 juli.

→ Bij Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL) gaat **Erik Harinck** aan de slag als directeur van het Bonaventuracollege Burggravenlaan in Leiden. Harinck is directeur-eigenaar van Onderwijsbekwaam en Teaching

Pro's. Daarvoor was hij onder andere docent en schoolleider bij de GSR in Rotterdam. Zijn benoeming bij het Bonaventuracollege gaat in op 1 augustus.

→ De raad van toezicht van het Johannes Fontanus College (JFC) heeft **Serge van de Heg** benoemd tot lid college van bestuur. Van de Heg is momenteel afdelingsleider binnen het JFC. Hiervoor was hij onder meer schoolleider aan SBO De Vogelhorst in Barneveld en aan de Paasbergschool in Ede. Van de Heg start per 1 augustus in zijn nieuwe functie.

→ **Marleen van den Hurk** vertrekt na vier jaar als rector bij het Rythovius College in Eersel (Ons Middelbaar Onderwijs, OMO). Vanaf 1 september gaat ze aan de slag als directeur vmbo basis/kader en praktijkonderwijs bij IVO Deurne.

→ **Wim Klaassen** is benoemd tot rector-bestuurder van het ds. Pierson College in Den Bosch. **Alma van Bommel**, de huidige rector-bestuurder en tevens bestuurslid van de VO-raad, gaat met pensioen. Zij werkte veertien jaar op het ds. Pierson College.

'Fijn dat ik de verbinding met de groene sectoren houd'

Berend Pastoor is vanaf 1 mei lid van het college van bestuur van Zone.college. Dat is een groene beroepsopleider in Oost-Nederland met vo- en mbo-scholen. Hij was algemeen directeur bij de Federatie Particulier Grondbezit, een vereniging voor particuliere eigenaren van grond in Nederland, en toezichthouder bij ROC Friese Poort.

Waarom deze overstap?

"Mijn hart ligt echt bij de groensectoren. Ik heb voorheen in verschillende directiefuncties gewerkt bij land- en tuinbouworganisaties. Tegelijkertijd heb ik ook affiniteit met het onderwijs en heb ik al veel ervaring als toezichthouder bij vo- en mbo-besturen. Deze functie kwam op mijn pad en het klopte gewoon. Alles kwam prachtig samen en ik vind het fijn dat ik de verbinding met de groene sectoren houd. Daarnaast is het mooi dat ik als bestuurder van een onderwijs-

organisatie een bijdrage kan leveren om leerlingen en studenten voor te bereiden op het maken van eigen keuzes."

Wat laat je achter?

"Bij de Federatie Particulier Grondbezit heb ik vijf jaar gewerkt en ik laat een mooie vereniging achter. In het verleden was het een vereniging voor belangenbehartiging, gericht op Den Haag. We hebben geprobeerd er meer een echte vereniging van te maken, door kennis te delen bijvoorbeeld. Bij Friese Poort heb ik met pijn in mijn hart afscheid genomen. Daar was ik nog lang niet uitgekeken en het was een voorrecht om daar toezichthouder te mogen zijn. Als bedrijfs-econoom vind ik het nu eenmaal leuk om bij andere organisaties binnen te kijken."

Waar ga je aan werken in je nieuwe baan?

"Het gaat goed met het groene onderwijs. Zeker in het vo is de toestroom van leerlingen



groot. Dat betekent dat we wat te bieden hebben en goed aansluiten bij de belangstelling van leerlingen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Bij Zone.college zeggen we dat we 'groots groen onderwijs' verzorgen en daar gaan we nog verder aan bouwen. Daar zie ik voor mezelf wel een taak weggelegd."

→ **Henk Koelewijn** is benoemd als directeur-bestuurder van De Baander in Amersfoort. Dit is een zelfstandige school voor praktijkonderwijs. Koelewijn werkte tot vorig jaar als directeur van het Oostwende College (onderdeel van de Meerwegen scholengroep). Hiervoor werkte hij als afdelingsleider en als plaatsvervangend directeur bij het Guido in Amersfoort. Zijn benoeming gaat in per 1 juni.

→ **Roelof Koopmans** is de nieuwe teamleider basis/kader van de locatie Vriezenveen van CSG Het Noordik. Koopmans werkt momenteel als docent wiskunde op scholengemeenschap Stad & Esch in Meppel. Daarvoor was hij een aantal jaren groepsleerkracht op een basisschool. Zijn benoeming gaat in op 1 juni.

→ **Martin Lutke** is benoemd tot teamleider havo 3 t/m 5 aan CS Vincent van Gogh, locatie Lariks. Lutke is de afgelopen negen jaar werkzaam geweest bij het Hoogland College Warffum; eerst als docent economie, daarna als coördinator havo bovenbouw. Op dit moment is hij teamleider havo/vwo bovenbouw op dezelfde school. Zijn benoeming gaat in per 1 augustus.

→ **Cees Nugteren** start per 1 augustus 2021 als nieuwe rector-bestuurder van CSG De Lage Waard in Papendrecht. Hij volgt interim rector-

bestuurder **Kees Kloet** op, die sinds 2017 aan de school verbonden is. Nugteren was directeur-bestuurder van het Samenwerkingsverband PO en VO (Noordelijke) Drechtsteden.

→ **Jeroen Sanders** wordt per 1 augustus rector van het Gerrit Komrij College in Winterswijk (Achterhoek VO). Hij is nu conrector en plaatsvervangend rector op het Rietveld Lyceum in Doetinchem.

→ **Annellen van Schaardenburgh** is per 1 april gestart als directeur-bestuurder bij SWV V(S)O Duin- en Bollenstreek in Voorhout. Zij was hoofd Opleidingen bij de Dienst Justitiële Inrichtingen.

→ **Corrie Setz** is per 1 mei benoemd tot rector-bestuurder van OSG De Hogeberg in Den Burg. Vanaf maart 2019 was ze al waarnemend rector-bestuurder.

→ Het college van bestuur van Stichting Carmelcollege heeft **Greetje Sulimma** benoemd als lid centrale directie van het Bonhoeffer College in Enschede. Sulimma werkt momenteel als sectordirecteur/plaatsvervangend bestuurder aan scholengemeenschap De Nieuwe Veste in Coevorden. Hiervoor werkte zij onder andere als adjunct-sectordirecteur aan het Roelof van Echten College in Hoogeveen. Haar benoeming is ingegaan in mei.

→ **Wiko Veenvliet** is benoemd tot bestuurder van De Nieuwe Veste, een scholengemeenschap met vestigingen in Coevorden en Hardenberg. Veenvliet is de opvolger van **Frida Steenblik**, die met pensioen gaat. Hij is op dit moment nog directeur van het Bataafs Lyceum in Hengelo. Zijn benoeming gaat in op 1 juni.

→ Het bestuur van CSG Liudger heeft **Hilbrand Visser** benoemd tot locatie-directeur CSG Liudger, locatie De Ring. Dit is een school voor praktijkonderwijs en pro-vmbo in Drachten. Hij volgt **Arend Liebe** op, die met pensioen is gegaan. Visser werkt op dit moment als afdelingsleider vmbo bb/kb aan het Marne College in Bolsward. Daarvoor was hij onder andere plv. directeur en teamleider bij CSG Anna Maria van Schurman in Franeker. Zijn benoeming gaat in op 1 augustus.

→ **Erik de Vries** is benoemd tot afdelingsleider vwo-bovenbouw aan csg Bogerman in Sneek (CVO Zuid-West Fryslân). De Vries startte in 2003 zijn carrière in het onderwijs als docent lichamelijke opvoeding en economie bij OSG Sevenwolden in Heerenveen. Sinds 2008 was hij hier onder meer waarnemend directeur locatie Buitenbaan en teamleider SportLifestyle. Zijn benoeming gaat in op 1 augustus.

VRAAGBAAK

Gescheiden en toch op de hoogte?

Leden van de VO-raad kunnen met al hun vragen over onderwijs- en werkgeverszaken terecht bij de Juridische helpdesk VO. Ditmaal twee uitspraken van de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC) over informatievoorziening aan gescheiden ouders. Maakt het uit of beide ouders het ouderlijk gezag hebben?

DE KWESTIES

In het eerste geschil hebben beide ouders ouderlijk gezag. De zoon woont bij zijn moeder en de vader heeft vrijwel geen contact met hem. De vader stelt dat de school niet voldoet aan de wettelijke informatieplicht door hem niet actief en rechtstreeks te informeren: hij krijgt alleen informatie als deze algemeen is of als hij erom vraagt. De school doet de vader de suggestie aan te sluiten bij het gesprek dat de mentor met de moeder en de zoon voert. In het tweede geschil heeft alleen de moeder het ouderlijk gezag. Omdat de moeder de vader geen informatie over hun dochter stuurt, verzoekt de vader de school hem te informeren. Hij wil ook toegang tot de applicatie Parro, een communicatietool voor school en ouders. Daarin worden berichten over de gang van zaken in de klas en af en toe een foto geplaatst. De school vindt deze communicatie-app niet geschikt om informatie over een individuele leerling te delen en brengt de vader in plaats daarvan op de hoogte via e-mail, telefoon, rapport-, voortgangs- en tienminutengesprekken. Voldoen de scholen uit deze kwesties aan hun informatieplicht?

DE REGELS

Artikel 23b van de Wet op het voortgezet onderwijs (WVO) schrijft voor dat het bevoegd gezag over de vorderingen van de leerlingen rapporteert aan hun ouders, voogden of verzorgers, of aan de leerlingen zelf als zij meerderjarig en handelingsbekwaam zijn. Artikel 1:377 b van het Burgerlijk Wetboek (BW) bepaalt dat de ouder die met het gezag is belast, belangrijke informatie over de persoon en het vermogen van het kind moet doorgeven aan de ouder die niet met het gezag is belast. Over beslissingen moet de ouder die het gezag heeft, de andere ouder raadplegen, zo nodig via tussenkomst van derden. Artikel 1:377c lid 1 BW bepaalt dat de school aan een ouder die niet het ouderlijk gezag heeft, de 'beroepshalve beschikbare' informatie over het kind en diens verzorging en opvoeding moet doorgeven als die ouder daarom vraagt. Dat hoeft echter niet wanneer de school deze informatie ook niet op deze manier zou verstrekken aan de ouder met het ouderlijk gezag. En evenmin als het belang van het kind zich ertegen verzet.

HET OORDEEL

In de eerste zaak vond de Landelijke Klachtencommissie de klacht gegrond. De school heeft de plicht om beide met het ouderlijk gezag belaste ouders actief en gelijkmatig te informeren over de ontwikkeling van hun kind op school (artikel 23b WVO). Als de school weet dat de gescheiden ouders elkaar niet informeren, dient zij mondelinge en schriftelijke informatie over een leerling aan beide ouders aan te bieden. Dit is een zwaarwegende verplichting, waaraan de school moet voldoen. De suggestie aan de vader om aan te sluiten bij het driehoeksgesprek is geen optie omdat de vader geen contact met zijn zoon heeft. In de tweede zaak vond de LKC de klacht ongegrond: de school heeft wel degelijk aan haar informatieplicht voldaan. Uit art. 1:377c lid 1 BW volgt niet dat de school verplicht is de ouder zonder gezag op dezelfde manier te informeren als de ouder met gezag. Dat de moeder van de leerling toegang heeft tot de Parro-app, betekent niet dat de vader dat ook dient te hebben. Omdat Parro bedoeld is voor

de uitwisseling van alledaagse zaken en foto's en het recht van art. 1:377c BW zich niet zover uitstrekt, heeft de gescheiden ouder zonder gezag geen recht op toegang tot deze app. Dat de vader persoonlijk belang hecht aan deze informatie, brengt daar geen verandering in.

De volledige uitspraken zijn op [onderwijs-gescheiden.nl](https://www.gescheiden.nl) te vinden onder de nummers 109509 en 109520.

OOK EEN VRAAG?

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



Wist je dat al meer dan
100.000 leerlingen
een rapport met
formatieve feedback
krijgen in plaats van een
rapport met cijfers?

Bekijk het hele verhaal:



leerlingbespreking.nl/video

Alles
voor een
zelflerend
team.

Dat wíl je.

Ga voor een teamabonnement op E-WISE en geef je docenten onbeperkt toegang tot 120 praktijkgerichte, online cursussen. Met E-WISE kiest elke leraar, afhankelijk van de kennisbehoefte en tijd die er is, welke nascholing hij wil volgen. Het aanbod is zo ingedeeld dat alle facetten van het leraarschap in het voortgezet onderwijs aan bod komen. **Ervaar de voordelen van online nascholing voor je team.**

Vraag nu een
gratis gastaccount aan:

www.e-wise.nl/vo-magazine

Online nascholing
voor leraren

e-WISE

Good To Know