

De revolutie van
Jos de Blok (Buurtzorg)

**'Alle verantwoordelijkheid
naar de leraar'**

VO MAGAZINE

Van docent naar schoolleider / Robots op school: gevaar
of kans? / Een eigen 'smoel': het belang van onder-
scheidend vermogen / Registreren = professionaliseren /
Goed voorbereid van vmbo naar havo

Magazine voor voortgezet onderwijs
Februari 2017 / jaargang 11

4

Verder denken over Onderwijsbestuur

In tijden van toenemende complexiteit wilt u een onderwijsinstelling zijn waar leerlingen, docenten en medewerkers zich inzetten vanuit een collectieve ambitie. Uw rol hierin is veelomvattend, complex en veeleisend. Hoe komt u als bestuurder tot onderwijsinnovatie en strategische keuzes, met beperkte vrijheid, tijd en budget? Welke ambitie past bij uw organisatie?

In de leergang **Excelleren in Onderwijsbestuur** ontwikkelt u een overkoepelende visie op het complexe en dynamische werkveld. U ontdekt hoe u vanuit eigen identiteit, omgevingsbewust en integer kunt handelen. Essentieel voor het nemen van nodige en succesvolle besluiten.

AOG school of management
amersfoort / groningen

Met de leergang Excelleren in Onderwijsbestuur:

- vormt u een gefundeerde, toekomstbestendige visie voor goed onderwijs en bestuur en hanteert u deze als een duidelijk kompas om complexe besluiten te nemen;
- weet u de regie te voeren in uw organisatie en omgeving om een collectieve ambitie te realiseren;
- vergroot u uw persoonlijk en verbindend leiderschap. Onmisbaar voor goed bestuur, zeker in het onderwijs.

Kijk op www.aog.nl

Door u te laten kijken door een verscheidenheid aan academische brillen leert u verder te denken. Dat doen we met masterprogramma's en leergangen in bedrijfskunde, general management, HRM, talentontwikkeling, marketing en maatwerk. AOG School of Management is verbonden aan de



rijksuniversiteit
groningen

HUIZENGA VAN DER BRUGGE

interim-management & leiderschapsontwikkeling

in het onderwijs!



- > Onderwijskundig leiderschap
- > **Verandermanagement**
- > Project- en programmamanagement

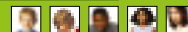
Kennen wij elkaar al? Wij zijn al 15 jaar specialist in tijdelijk management, leiderschapsontwikkeling en advies of project-begeleiding binnen het vo, mbo en hbo.

Weten wat wij voor u kunnen betekenen?

www.huizengavanderbrugge.nl



Kanjer trainingen



Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect

- **Preventief en curatief**
Opleiding voor individuele docenten en teams
- **Gratis volgsysteem**, door COTAN positief beoordeeld
- **Aanpak van pesten**, erkend effectief (NJI)

Ouders, docenten en leerlingen verlangen een school die goede leerresultaten weet te behalen en de veiligheid weet te waarborgen.



(036) 548 94 05
info@kanjertraining.nl

kanjertraining.nl



6 Jos de Blok

Managers lopen alleen maar in de weg, vindt zorgondernemer Jos de Blok. Het is tijd om de verhoudingen om te draaien en de verantwoordelijkheid bij de leraar te leggen.



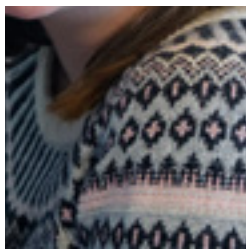
12+17 De overstap

Een docent die schoolleider wordt, stapt een nieuwe wereld binnen. Maken oriëntatietrajecten en inwerkprogramma's het gemakkelijker? Vier 'beginners' over hun ervaringen.



24 De robots komen!

Robotisering op school lijkt toekomstmuziek, maar de ontwikkelingen gaan snel. Waar moeten scholen rekening mee houden?



38 School met smoel

De ene school is de andere niet. Maar zie dat maar eens duidelijk te maken...

En verder

- 4 Kort / agenda
- 5 1 Minuutje
- 10 Foto-impresie: de VO2020-tour
- 22 VO in beeld
- 30 Van vmbo naar havo op het Mondriaan College
- 34 Registreren = professionaliseren
- 42 Wie werkt waar / Colofon



PAUL ROSENMÖLLER / VOORZITTER

Een school leiden betekent strategieontwikkeling

Uit onderzoek onder onze leden blijkt dat men het op prijs stelt als wij bijeenkomsten beleggen waar schoolleiders en bestuurders elkaar kunnen ontmoeten, ervaringen uitwisselen en successen en dilemma's delen. Dat zag ik de afgelopen weken wederom gebeuren tijdens de eerste bijeenkomsten van de vierde VO2020-tour. Collega's spraken openhartig over wat wel en wat niet werkt. Ze spraken over externe prikkels, zoals een oordeel 'zwak' of teruglopend leerlingenaantal, als drijvende kracht om tot verandering te komen. Maar ook over scholen die puur vanuit intrinsieke motivatie een transitie van A naar B doormaken.

Makkelijk is dat niet en alom wordt erkend dat het goed is dat er meer aandacht komt voor de bepalende rol van de schoolleider daarbij. Het schoolleiderschap is een echt vak dat veel verder gaat dan het managen van de dagelijkse operatie. Het gaat ook over strategieontwikkeling. Waar wil ik naar toe, hoe en met wie bereik ik dat, wat is de rol van de verschillende stakeholders in de school, hoe krijgen leerlingen daarin een actieve rol?

In de gesprekken wordt de eigen rol van de schoolleider vaak verbonden met het actuele thema van kansengelijkheid. Hoe kunnen we leerlingen optimale kansen bieden ongeacht het opleidingsniveau van de ouders? Hoe krijgen we het schaduwonderwijs wat meer uit de schaduw en zorgen we dat alle leerlingen op school de bagage meekrijgen die ze nodig hebben op weg naar het vervolgonderwijs? Heeft elke leerling die dat wil toegang tot bredere brugklassen? En hoe kunnen we de talenten van leerlingen met het basisschooladvies als startniveau (in plaats van het veronderstelde eindniveau 4 tot 6 jaar later) zo goed mogelijk tot hun recht laten komen in een flexibele schoolorganisatie? Kunnen we de beweging versterken van scholen die na twee jaar (sommigen doen het een jaar eerder of later) nog eens expliciet stilstaan bij de vraag of leerlingen op het juiste niveau zitten?

Het zijn grote en actuele uitdagingen die van ons allen, maar van schoolleiders als sleutelfiguur in de school in het bijzonder, veel vragen. Wat daarvoor nodig is - van schoolleiders zelf, de VO-raad en de overheid - halen we tijdens de tour bij u op. Het goede en levendige gesprek voeren alleen al, helpt enorm. Ik hoop u tijdens de tour nog te zien!



30 maart VO-congres

Op donderdag 30 maart 2017 vindt het tiende VO-congres plaats. Schrijf deze datum alvast in uw agenda! Het thema van het congres is 'Leidinggeven aan verandering'. Binnenkort kunt u zich aanmelden via de website.

Kansengelijkheid

De VO-raad heeft een set van maatregelen gepresenteerd om de kansengelijkheid in het onderwijs terug te dringen. In een brief aan de Tweede Kamer pleit de VO-raad voor een herijking van het schooladvies aan het einde van het tweede jaar in het vo en extra investeringen voor verlenging van de onderwijstijd voor leerlingen van minder draagkrachtige ouders. Ook stimuleert de VO-raad dat er in elke regio onderwijsvormen beschikbaar zijn die uitstel van selectie mogelijk maken, zoals dakpanbrugklassen, tienercolleges en vormen van samenwerking tussen scholen op dit vlak. Op maandag 30 januari sprak de Tweede Kamer in een notaoverleg over dit thema. Een bericht hierover leest u op de website.

Snel internet

De ministeries van OCW en EZ maken gezamenlijk 5,5 miljoen euro vrij om 800 schoollocaties die nu niet beschikken over een snelle internetverbinding financieel te ondersteunen bij de aanleg ervan. Dit schreef staatssecretaris Dekker in een brief aan de Tweede Kamer, waarin hij ingaat op de stand van zaken van het Doorbraakproject Onderwijs en ICT.

Nieuwe pilot maatwerk

Zoekt u ook naar een manier om maatwerk dieper te laten doordringen in uw schoolorganisatie? Wilt u meedenken over de praktische kanten wanneer leerlingen een Recht op maatwerk krijgen? Meld u dan aan voor de vernieuwende pilot 'Recht op maatwerk'. Vanaf april 2017 kunnen ongeveer 30 vo-scholen deelnemen. Binnen de pilot gaan schoolleiders aan de slag met het opnemen van het Recht op maatwerk voor leerlingen in het schoolplan en de schoolgids voor het schooljaar 2017/2018 en voert u dit beleid ook daadwerkelijk uit. Heeft u interesse in deelname, dan kunt u zich vóór 10 maart aanmelden.

AGENDA

07 FEB **Inspiratiedag VO-content (regio Noord)**
Wie Docenten, teamleiders, schoolleiders
Waar Meppel

13 FEB **Bijeenkomst 'intensieve samenwerking regulier onderwijs en vso'**
Wie Schoolleiders en bestuurders
Waar Utrecht

14 FEB **De nieuwe vmbo-conferentie**
Wie Vmbo-docenten, -teamleiders en -schooldirecties
Waar Den Bosch

14 FEB **Workshop Scenariomodel VO**
Wie P&O'ers, controllers, schoolleiders
Waar Utrecht



1 MINUUTJE

Het Landelijk Actie Komitee Scholieren (LAKS) wil meedoen aan de landelijke verkiezingen. Dat dacht heel Nederland tenminste, tot het LAKS twee dagen later bekend maakte dat het een verkiezingsstunt ging. Twitter ontplofte; de media waren niet blij, maar politici liepen wel warm voor de actie van LAKS. Sven Annen is voorzitter van LAKS en zou de lijsttrekker worden.

Was dit een geslaagde actie?

“Ja, wij heten niet voor niets Actie Komitee. Dan moeten we ook actie voeren. Dit was in onze ogen het laatste redmiddel om nog voor de verkiezingen de problemen in het onderwijs onder de aandacht te krijgen. De negatieve reacties waren iets groter dan we hadden verwacht, maar dat nemen we voor lief. We hebben vooral van politici veel positieve reacties gehad en dat was ons doel.”

Krijg je het druk in politiek Den Haag de komende tijd?

“Ja. Er zijn veel reacties van politici die onderwijs in hun portefeuille hebben en daar ga ik langs. We willen vooral dat er oplossingen komen voor het rendementsdenken. Scholen krijgen geld op basis van het aantal leerlingen en dat veroorzaakt deze manier van denken. Dit is echt een

overkoepelend probleem waaruit veel andere problemen voortkomen. Het zijn fundamentele problemen, die door de politiek zijn gecreëerd. De politiek kan er ook weer verandering in brengen.”

Het LAKS wil graag betrokken worden bij ontwikkelingen en praten met serieuze partijen. Dat vereist wederzijds respect. Dwing je dat af met nepnieuws?

“Ik denk niet dat dit een negatieve invloed heeft. Iedereen weet dat het LAKS ook voor actie staat. We hebben de afgelopen jaren veel bereikt op het gebied van leerlingparticipatie en de gesprekspartners hebben ons toen wel leren kennen.”

Was het niet handiger geweest om een verkiezingswijzer te maken voor stemgerechtigde studenten? Daarmee kun je ook aandacht afdwingen en problemen onder de aandacht brengen.

“Veel studentenorganisaties maken al een stemwijzer. We hebben daar wel degelijk naar gekeken en gaan daar waarschijnlijk ook mee aan de slag. Daarmee was het bereik wel veel kleiner geweest. Met deze actie hebben we de aandacht gekregen voor de problemen die wij signaleren.”
laks.nl/twintig-puntenplan

**09
MAR**

Docentencongres Leerling 2020: gepersonaliseerd leren

Wie Docenten
Waar Hilversum

**14
MAR**

Leergang HRM en financieel leiderschap

Wie Middenmanagers VO
Waar Diemen-Zuid

**13
MAR**

Kick-off leernetwerk rondom verbeterde overgang en LOB

Wie Schoolleiders
Waar Utrecht

Kijk voor meer bijeenkomsten en informatie op www.vo-raad.nl onder 'Agenda'.

'GEEF LERAREN ALLE VERANTWOORDELIJ

Jos de Blok (55) heeft onder de naam Buurtzorg een thuiszorginstelling opgezet met een omzet van 350 miljoen euro en vestigingen in binnen- en buitenland. Hij is een selfmade man met een missie waarin de menselijke maat centraal staat. "Een top-downstructuur werkt over het algemeen heel verlamdend op de autonomie van mensen die het werk moeten uitvoeren."

Tekst: Hanneke van der Linden / Fotografie: Josje Deekens

De zorgsector wordt vaak vergeleken met het onderwijs, vanwege het grote maatschappelijke belang dat beide dienen en het feit dat het bij beide over mensen gaat. Is het succes van de stichting Buurtzorg, door u opgericht in 2006, te vertalen naar het onderwijs?

"Ja, dat denk ik zeker. En dat zeg ik ook vanuit het contact dat ik in de loop der jaren met het onderwijs en ministerie van onderwijs heb gehad. Er zijn vergelijkbare problemen en oplossingen. Bij ons begint het met de zorgvrager, in het onderwijs met de leerling of student. Die zijn in het hele systeem soms wat ondergeschikt geraakt. Het onderwijs heeft te maken gehad met dezelfde trends en denkwijzen als de zorg. Beide zijn georganiseerd vanuit het managementdenken. Leraren zijn ingeruild voor managers en directeuren. Dat heeft grote impact op de wijze waarop onderwijs gegeven wordt. Plus de toegenomen regelgeving, het toezicht en de discussies daarbinnen, bijvoorbeeld over het aantal uren onderwijs en de inspectie die eisen stelt. De systeemkant en de regelgeving zijn dominant geworden. Vraag je eens af of je niet de aandacht moet richten op wat er tussen de leraar en leerling gebeurt."

'Managers hebben overal het effect dat ergens verantwoordelijkheid wordt weggehaald'

Hoe kunnen de principes van Buurtzorg op onderwijs worden toegepast?

"Bij Buurtzorg staat de zorgrelatie tussen hulpverlener en zorgvrager centraal. Daar is de rest omheen gebouwd. Als in het onderwijs de relatie tussen leraar en leerling centraal staat, zou je tot een hele andere organisatie kunnen komen. Afgelopen maand was ik in Finland. Het Finse schoolsysteem heeft veel overeenkomsten met Buurtzorg, onder meer met zelfsturende teams. Leraren bedenken daar met elkaar het schoolprogramma en bouwen een langdurige relatie met de leerlingen op. Die leerlingen blijven ze volgen; ze bouwen jaar na jaar kennis over hen op. Er is continuïteit. Ook in Denemarken doen ze dat zo. Er wordt met name geïnvesteerd in de relatie met de leerlingen en hun omgeving, er wordt rekening gehouden met de omstandigheden en de talenten van de kinderen. Dat begint al op de basisschool. In Nederland moeten leerlingen en docenten eerst aan het curriculum en de regelgeving voldoen, anders krijgen ze slechte beoordelingen of strafwerk. Draai het nu eens om, zoals we bij Buurtzorg hebben gedaan. Dan begin je met de talenten van kinderen en met de vraag hoe onderwijs kan bijdragen aan een optimale ontwikkeling daarvan. Als je het onderwijs op die manier opbouwt, kom je tot hele andere programma's en een andere rol voor de leraar. Leraren en scholen gaan dan hele andere dingen doen om kinderen in hun ontwikkeling te ondersteunen en tot volle bloei te laten komen."

A black and white close-up portrait of a man with short, dark hair, looking directly at the camera with a neutral expression. He is wearing a dark leather jacket. The background is a soft, out-of-focus grey.

KHEID'

'Ik ben ervan overtuigd
dat leraren die onderling
afhankelijk zijn, meer
gericht zijn op
samenwerking'

Toch zijn Nederlandse leraren ook nu al bezig met meer dan kennisoverdracht; ze hebben rollen als leerstofontwikkelaar, toetsenmaker, coach en mentor. In reactie daarop trekken sommige docenten zich juist terug in de klas; zij vragen gewoon te mogen doen waar ze goed in zijn, en dat is lesgeven.

“Dat komt door hoe we jarenlang les hebben gegeven. Als je als leraar weer vanuit een duidelijke visie verantwoordelijkheid krijgt voor de ontwikkeling van leerlingen, komen die andere rollen er vanzelf bij. Het was in de zorg precies zo. Verpleegkundigen in de wijk moesten steeds meer taken uitvoeren in plaats van oplossingen bieden voor de cliënt. Het hele systeem was gericht op het leveren van taken. Maar als je alles om de zorgvrager heen erbij betreft – in welke leefomgeving leeft die persoon, wat voor leven heeft die gehad, welke familieleden zijn er – dan kom je tot hele andere oplossingen. Omdraaien is de sleutel. Geef leraren alle verantwoordelijkheden. Geef de opdracht, laat zien wat het resultaat moet zijn en laat docenten de keuze hoe ze het doen. Dan nemen die docenten vanzelf de rollen op zich die nodig zijn om tot het gewenste resultaat te komen.”

‘Managers hebben overal het effect dat ergens verantwoordelijkheid wordt weggehaald’

Hoe kun je leraren daarvoor enthousiasmeren?

“In de eerste plaats moeten zij erkennen dat dit goed is om te doen. Als leraren dit onzin vinden, gaat het niet gebeuren. Maar als ik met leraren praat, hoor ik ze zeggen dat zij zich verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van hun leerlingen. En als je dat vertaalt naar wat dat voor hen betekent en wat het van hen vraagt, krijg ik al heel snel te horen dat zij de dingen die ze willen doen, niet mogen doen. Omdat daar de ruimte niet voor is. Of omdat het niet binnen de schoolstructuur past, of om andere redenen. Als je dus de context, de omgeving, creëert waarin leraren verantwoordelijk zijn en je ze vraagt welke methode ze willen gebruiken, welk lesmateriaal, hoe ze willen communiceren met leerlingen en hun ouders, enzovoorts, dan komen daar allemaal antwoorden op. Omdat leraren daar nu ook al over nadenken.”

Hoe ga je daar als bestuurder mee om?

“Naar aanleiding van de voorstellen van leraren kom je tot één concept of verschillende concepten die gebaseerd zijn op de rollen van de leraar ten opzichte van de leerlingen. Dan zul je daarna de vraag moeten stellen wat zij daarbij nodig hebben. Denk aan structuur, regel-

geving, uitwerking van het curriculum. Als je het systeem letterlijk op zijn kop zet en je begint bij de leerling, dan kom je vanzelf tot een vergelijkbaar model als Buurtzorg.”

Een van uw overtuigingen is dat managers maar in de weg lopen. In het onderwijs zijn er juist veel managers bijgekomen om ondersteuning te geven aan de docenten.

“Dat is een paradox: er zijn verantwoordelijkheden bij leraren weggehaald om leraren meer verantwoordelijkheden te geven. Daarom werkt het niet. Managers hebben overal het effect dat ergens verantwoordelijkheid wordt weggehaald.”

Waar zit precies het probleem?

“Nu moeten managers leraren motiveren. Dat kun je niet oplossen met verandermanagement, motivatietrainingen en dergelijke. Als in de structuur de autonomie van leraren wordt weggehaald, dan zal dat hun gedrag beïnvloeden. Een top-downstructuur werkt over het algemeen heel verlamdend op de mensen die het werk moeten uitvoeren. Bovendien is een ontzettend kostbare zaak om allerlei coördinerende rollen naar managementfuncties te vertalen. Daarmee beperk je de financiële ruimte voor leraren.”

Bij Buurtzorg werken louter zelfsturende teams van bijna alleen maar vrouwen. Welke invloed heeft dat?

“Ik denk niet dat ik op dat laatste punt kan vergelijken, want we hebben geen teams van louter mannen. Maar het is waar, 97 procent van de werknemers is vrouw. Vrouwen kunnen makkelijker samen dingen doen, mannen hebben sneller ego-problemen en zijn sneller geneigd tot statusgedrag. Vrouwen kunnen beter organiseren, al is de beroepsgroep van verpleegkundigen en verzorgenden sowieso sterk op samenwerking gericht, ongeacht of het mannen of vrouwen zijn. Ik ben ervan overtuigd dat leraren die onderling afhankelijk zijn, meer gericht zijn op samenwerking. Meer dan wanneer er alleen van ze wordt gevraagd hun lessen af te draaien. Ik ken veel leraren en ik denk dat een samenwerkingscultuur op heel veel scholen mogelijk is.”

Buurtzorgmedewerkers hebben een sterk ontwikkeld teamgevoel, zijn trots op zichzelf en stralen dat uit. Hoe is dit tot stand gekomen?

“Dat hebben de teams vooral zelf gedaan. Ik heb steeds gezegd dat ieder team zich moet richten naar de doelen die zich in hun buurt of wijk voordoen. Dat begint met dat ze zelf een kantoortje vinden, dat inrichten, alle verbindingen in de wijk regelen en zelf de planning maken. In principe nemen zij de verantwoordelijkheid



CV JOS DE BLOK

Geboren	10 augustus 1960 in Almelo
Studie	vwo, hbo (na twee jaar gestopt), verpleging-A, hbo-v, voortgezette opleiding innovatie gezondheidszorg, mba (tot heden)
Werk	Verpleegkundige, wijkverpleegkundige, diverse staffuncties in thuiszorg-organisaties, diverse managersfuncties in zorginstellingen. Vanaf 2006 directeur/bestuurder Stichting Buurtzorg Nederland
Extra	Diverse bestuurlijke activiteiten, nationaal, internationaal en concernbrede projecten

Jos de Blok is een van de sprekers op het VO-congres op 30 maart. Meld u nu aan op www.vo-raad.nl!

voor alles wat er in de wijk of buurt gebeurt. Doen ze dat niet, dan hebben ze er direct last van.”

Weet jij wat er binnen de teams speelt?

“Ja, in grote lijnen wel. We hebben coaches die contact met de teams hebben en er zijn trends herkenbaar in de lastige dingen die de teams tegen komen. Ik weet niet precies wat er in elk team speelt, maar dat hoeft ook helemaal niet. De vraag is of onze manier van werken tot goede uitkomsten of tot problemen leidt. Nou, wij hebben bijna geen problemen en merken dat zorgvragers buitengewoon tevreden zijn.”

Wat doen de coaches?

“Coaches worden door de teams ingeschakeld op het moment dat die ergens niet uitkomen. Bijvoorbeeld als er een lastige situatie is met een zorgvrager of als er een conflict is binnen het team. Het is de bedoeling dat de coaches zo helpen dat het team het in het vervolg zelf oplost. Naast wijkverpleegkundige is ‘coach’ de enige andere functie binnen Buurtzorg. In totaal hebben we twintig coaches op veertienduizend medewerkers.”

Hoe zit het met de kwaliteitsbewaking?

“De kwaliteitsbewaking is vele malen beter dan in de traditionele situatie. We hebben tools die zicht geven op het resultaat van iedere situatie. De medewerkers maken samen met de zorgvrager een plan, registreren dat plan en slaan het digitaal op. Dat maakt het mogelijk

per casus terug te vinden wat het probleem is, wat er gebeurd is, wat het effect van de behandeling is, et cetera. Er zijn veel meer mogelijkheden om de kwaliteit te bewaken dan in een organisatie waar de nadruk op de systemen en protocollen ligt. Het is complete onzin om te denken dat je kwaliteit krijgt als je volgens systemen kwaliteit meet. Het werkt vaak zelfs tegen je. Iedereen is dan bezig met het registreren van dingen die weinig met kwaliteit te maken hebben. Buurtzorg doet het anders. Als je het over kwaliteit hebt, heb je het over dingen die zich afspelen in de relatie tussen zorgvrager en zorgverlener. Zo zou je kunnen zeggen dat de mate waarin leerlingen leren en zichzelf ontwikkelen leidend hoort te zijn voor de kwaliteitsbeoordeling van het onderwijs.”

Het belang van ICT is groot. Waarom?

“Voor onze ICT hebben we zelf een IT-bedrijf opgericht. Binnen Buurtzorg onderscheiden we aandachtmatige handelingen, de zogenoemde mindful handelingen, en routinematige handelingen, de mindless handelingen. Die laatste moet je zoveel mogelijk automatiseren, zodat er genoeg tijd overblijft voor de mindful-handelingen. Alles waar geen menselijke aandacht voor nodig is, gaat digitaal. We gebruiken zelfs geen papier meer. Hierdoor kunnen we met vijftig mensen op het hoofdkantoor onze veertienduizend medewerkers bedienen. Alle medewerkers werken met iPads. En met een communicatieplein is er een community ontstaan waar mensen hun ervaringen en kennis delen.” ■

VO-2020 OP TOURNEE



DE VO2020-TOUR

In februari en maart toert de VO-raad nog door het land. In de tour staat dit jaar de rol van schoolleiders bij onderwijskundige vernieuwing centraal. We spreken over wat er nodig is om de veranderingen tot een succes te maken, op individueel, regionaal en landelijk niveau, als input voor een schoolleidersagenda. Bent u schoolleider of bestuurder en wilt u graag met collega's in gesprek en input leveren voor een schoolleidersagenda? Schrijf u nu in via www.vo-raad.nl/artikelen/vo2020-tour.

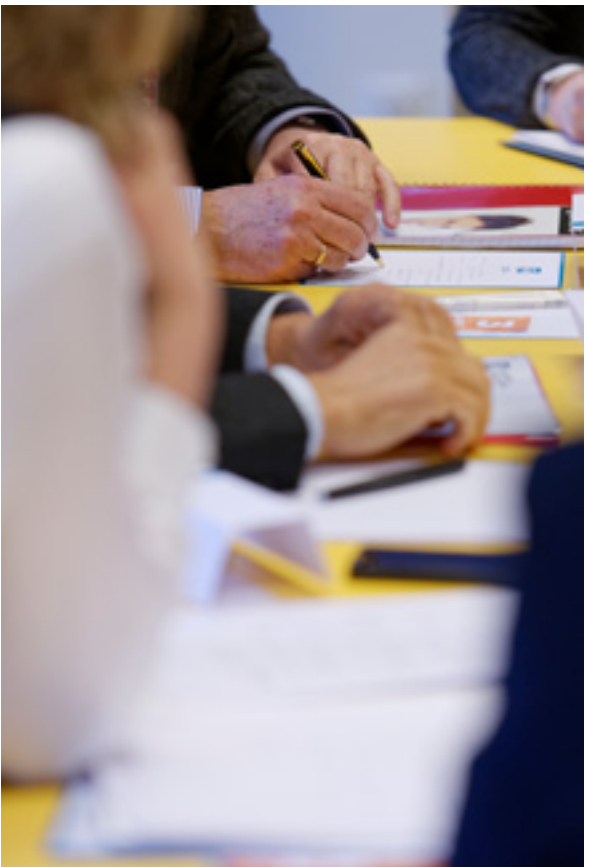
Hier zijn de komende bijeenkomsten:

- Regio Zuidwest: 8 februari, Da Vinci College, Roosendaal
- Regio Noord: 14 februari, Dr. Nassau College/ Locatie Quintus, Assen
- Regio Oost: 21 februari, Candea College/Locatie Saturnus I, Duiven
- Regio West: 23 februari, Picasso Lyceum, Zoetermeer
- Regio Amsterdam: 6 maart, Het Amsterdams Lyceum, Amsterdam
- Regio Zuid: 8 maart, Connect College, Echt





Op donderdag 26 januari streek de VO202-tour neer op het Vathorst College in Amersfoort.

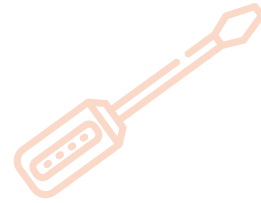


Het beroep krijgt steeds meer 'smoel'

BOUWEN AAN EEN GOEDE SCHOOOL- LEIDING

Toe aan een nieuwe uitdaging? Voor een docent ligt de stap naar schoolleiderschap voor de hand. Maar het vak van schoolleider is een volwaardig beroep, dat vraagt om specifieke competenties en doorlopende professionalisering. Een oriëntatietraject helpt docenten te bepalen of dit bij hen past; een goed inwerkprogramma rust hen toe voor deze complexe taak.

Tekst: Marijke Nijboer



Schoolleiders krijgen van alles op hun bord: onderwijskundig leiderschap, omgaan met lumpsumbekostiging, huisvestingsperikelen, passend onderwijs, strategisch human resource management, kwaliteitsbeleid... “Er is lange tijd gefocust op de docent als belangrijke factor voor goed onderwijs, maar inmiddels komt de schoolleider meer in beeld”, zegt Brigit Verbeek. Zij is betrokken bij verschillende ontwikkelprogramma’s van de VO-academie. “De verantwoordelijkheid is van de overheid naar de school gegaan, en daarmee is de leidinggevende rol steeds complexer geworden. Van schoolleiders, zeker ook teamleiders, wordt veel gevraagd.”

Op deze pittige taak worden veel schoolleiders onvoldoende voorbereid. “Vaak zegt men: de deur staat open als je vragen hebt. En als je een coach wil, kan dat”, zegt Verbeek. “Maar de school moet voor zichzelf ook formuleren wat een goede schoolleider is. Zodat je iemand goed kunt aansturen en kunt beoordelen of hij z’n functie goed vervult.”

‘Vaak zegt men: de deur staat open als je vragen hebt’

Dat onderschrijft Gina Botta, procesbegeleider bij diverse leernetwerken en intervisiebegeleider van het traject Lead & Learn (waarover straks meer). “De middenmanager heeft de afgelopen jaren gigantische stappen gezet. Toen steeds duidelijker werd dat teamleiders ook deel van de schoolleiding zouden gaan vormen, en bijvoorbeeld collega’s zouden gaan beoordelen, bracht dat een enorme verandering met zich mee. Mensen beseften niet altijd waar ze in stapten. Nog steeds kom je scholen tegen waar de middenmanagers niet weten of ze nu een docent met een extra taak zijn, of een leidinggevende.”

Beroep in kaart

Gelukkig is er de afgelopen jaren hard gewerkt aan het in kaart brengen van het beroep schoolleider. Er worden nu zeven domeinen van schoolleiderschap onderscheiden (Waslander e.a., 2012), die de breedte en diepgang van de functie schetsen: visie en richting, curriculum en instructie, professionele ontwikkeling stimuleren, coherente organisatie, lerende organisatie, strategisch omgaan met omgeving en de persoon van de leider. Deze domeinen zijn ook voorzien van bijbehorende competenties (Andersen en Krüger, 2014).

Verder spraken besturen in het Sectorakkoord VO 2014-2017 af om hun schoolleiders te stimuleren en

te faciliteren om te werken aan hun bekwaamheid en professionele ontwikkeling. Dat gaf de aanzet tot de ontwikkeling van de Beroepsstandaard Schoolleiders voortgezet onderwijs (zie kader op p. 15), waar honderden schoolleiders langs verschillende wegen aan bijdroegen.

Deze beroepsstandaard biedt helderheid over het ‘wat’. Maar schoolleiders bepalen zelf, binnen hun eigen context, hoe zij zich ontwikkelen en de elementen van de standaard vertalen naar hun dagelijkse praktijk. Met het oog hierop ontwikkelde het Schoolleidersregister VO een kennisbasis met de kern en de context van het schoolleidersvak. Mede door de inbreng van schoolleiders kreeg de kennisbasis de volgende professionaliserings-thema’s: persoonlijk leiderschap, kwaliteitsontwikkeling, inrichting van het onderwijs, verbinding met de omgeving, regie en strategie, leiding geven aan verandering en diversiteit (zie kader op de volgende pagina).

Oriëntatietraject

Docenten die willen weten of zo’n complexe baan als schoolleider bij hen past, kunnen een oriëntatietraject volgen bij de VO-academie (zie kader Inwerkimpuls). Daarbij vervullen ze opdrachten binnen de eigen school die hen zicht geven op de functie en waardoor ze enige ervaring opdoen. Birgit Verbeek: “Na afloop weten mensen duidelijk of ze hierin verder willen en kunnen.” Een aantal durft na de oriëntatie zijn ambitie te volgen en sommigen geven niet lang daarna daadwerkelijk leiding. “Mensen hebben hardop gezegd dat ze het schoolleiderschap misschien ambiëren en zijn daarna in hun eigen school in actie gekomen. Dat is soms een snellere stap naar leiderschap dan een studie of kweekvijver buiten de school.”

Inwerkprogramma

Voor deze en andere beginnende schoolleiders stelde Verbeek voor de VO-academie de Handreiking Inwerkprogramma Schoolleiders op, die in maart wordt gepubliceerd. De handreiking helpt scholen om een goed inwerkprogramma samen te stellen dat past bij de context en de betreffende beginnende schoolleider. Afhankelijk van gevolgde scholing, de uitkomsten van een eventueel assessment en de ontwikkelbehoefte van de beginnende schoolleider wordt een individueel inwerkprogramma ingericht. Het programma volgt de gesprekkencyclus en voegt daar extra elementen aan toe. De eerste drie maanden staan in het teken van het vertrouwd raken met de nieuwe werkomgeving: welkom heten, wegwijs

DE KENNISBASIS

De Kennisbasis bakent het vakgebied af en dient als basis voor verdere ontwikkeling. De professionaliseringsthema's zijn:

1

Persoonlijk leiderschap

Wie bent u, wat zijn uw visie en ambitie en uw leiderschapsvaardigheden? Welke richting wilt u geven aan uw team, ouders en leerlingen en hoe betreft u hen daarbij? Hoe faciliteert u de vertaling naar doelen? Waarom doet u de dingen zoals u ze doet? Kunt u per situatie de juiste strategie of vaardigheid inzetten?

4

Verbinding met de omgeving

Hoe verbindt u deze visie en ambities met de ontwikkeling en ambities van uw partners? Hoe vertaalt u invloed vanuit de omgeving binnen uw organisatie of binnen uw netwerk? Hoe moet de verhouding van uw school tot de omgeving zich over drie jaar ontwikkeld hebben en wat gaat u daarvoor doen? Hoe borgt u dat bereikte resultaten overeind blijven?

5

Regie en strategie

Hoe zorgt u ervoor dat alle bedrijfsprocessen in dienst staan van de doelen en visie van de school? En dat docenten richting, ruimte en ruggensteun ervaren in hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van leren, onderwijzen en het curriculum? Hoe zorgt u voor goede, tweezijdige communicatie? Welke inrichting van de organisatie is het meest stimulerend voor de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie?

maken, verwachtingen delen en doelen stellen. Gedurende het inwerkprogramma zet de leidinggevende de koers uit voor professionalisering van de beginnende schoolleider. Belangrijk hierbij zijn:

- zelfkennis en zelfvertrouwen: inzicht in eigen sterktes en ontwikkeling en werken aan vertrouwen in eigen kunnen;
- veranderen van perspectief: kennis over leiderschap en rolidentificatie;
- verbeteren van vaardigheden: met name op het gebied van gesprekstechnieken en coachingsvaardigheden;
- participeren in visie en cultuur: in relatie leren staan tot het grotere geheel;
- netwerken: werken aan een nieuw netwerk;
- maatschappelijke focus: bewustzijn op ontwikkelingen met betrekking tot onderwijs en leiderschap;
- onderwijskundig leiderschap: onderwijszaken, personele aangelegenheden, opbrengsten, administratie, et cetera.

Het is belangrijk dat beginnende schoolleiders voldoende tijd krijgen om zich in te werken

Vaak krijgt de beginnende schoolleider een opdracht mee. Doorgaans richt die zich op teamontwikkeling (bijvoorbeeld het creëren van meer harmonie in het team) of onderwijsontwikkeling (zoals het leiden van een onderwijskundige verandering).

Het is belangrijk dat beginnende schoolleiders voldoende tijd krijgen om zich in te werken, zegt Verbeek. "Leidinggevend hebben echt tijd nodig om te reflecteren op de vraag waarom ze de dingen doen die ze doen. Middenmanagers worden echter te vaak managers. Ze zijn allerlei probleempjes aan het oplossen. Als ze daarnaast ook nog veel lessen moeten geven, is er te weinig ruimte voor leiderschap. Een goed inwerkprogramma stimuleert mensen om na te denken over waar ze staan, wat ze willen en wat ze aankunnen. Daar worden ze stevigere leidinggevend van."

Lead & Learn

Natuurlijk blijven schoolleiders ook na hun inwerkperiode werken aan hun ontwikkeling. De VO-academie biedt tal van programma's die daarbij kunnen ondersteunen. Een voorbeeld is Lead & Learn, een gezamenlijk intervisietraject voor middenmanagers van de VO-academie en School aan Zet. Lead & Learn richt

2

Kwaliteitsontwikkeling

Welke beweging heeft de school voor ogen en welke kennis en personele ontwikkeling zijn daarvoor nodig? Hoe bevordert u een op leren gerichte cultuur? Wat betekent dat voor de besteding van het budget, de inrichting van de organisatie en de inzet van docenten? Welke kennis van de omgeving van de school is nodig en welke onderzoekskennis kan bijdragen aan het bereiken van organisatiedoelen?

3

Inrichten van het (toekomstig) onderwijs

Welke consequenties heeft uw visie voor wat er in de klas gebeurt en voor hoe het onderwijs is georganiseerd? Welke maatschappelijke ontwikkelingen hebben daar invloed op? Hoe zorgt u dat maatschappelijke veranderingen hun weerslag krijgen op de pedagogische opdracht, de wijze van lesgeven en het curriculum? Hoe neemt u docenten en ouders daarin mee?

6

Leiding geven aan verandering

U bent als schoolleider verandermanager, netwerker en verbinder. De wijze waarop u deze verantwoordelijkheid invult, heeft invloed op hoe uw school en medewerkers functioneren en op de ontwikkeling en prestaties van uw leerlingen. Professionalisering op dit thema kan u helpen om hierin bewuste afwegingen en keuzes te maken en uzelf hierin verder te ontwikkelen.

7

Diversiteit

Komen diversiteit en maatwerk terug in de visie van de school? Hoe stimuleren we gepersonaliseerd leren en wat vraagt dat van docenten? Wat doen we voor excellente leerlingen en leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften? Hoe gebruiken we verschillen tussen medewerkers om de schoolprestaties te optimaliseren? Wat moet iedere docent beheersen en waar ligt specialisatie voor de hand?

DE BEROEPSSTANDAARD

Schoolleiders kunnen de volgende *competenties* ontwikkelen:

- Een gezamenlijke visie en richting creëren
- Een coherente organisatie voor het primaire proces realiseren
- Samenwerking, leren en onderzoek bevorderen
- Strategisch omgaan met de omgeving
- Analyseren en probleem oplossen (hogere-orde denken).

Bekwaamheden maken deze competenties concreet. Deze geven schoolleiders richtlijnen voor de kennis en het zichtbare gedrag dat zij in hun eigen context kunnen invullen.

De *professionele normen* bieden schoolleiders een handvat voor het wenselijke professionele gedrag:

- Beroepsethiek en moraliteit: de schoolleider is bereid om zijn eigen professionele waarden en normen te formuleren; hanteert succes en welzijn van de leerlingen als fundamentele waarde in alle

beslissingen en acties; geeft aan hoe hij invulling geeft aan zijn moreel kompas.


- Transparantie en verantwoordelijkheid: de schoolleider maakt aan belanghebbenden kenbaar door welke waarden en normen hij zich laat leiden; is zichtbaar en aanspreekbaar; is bereid uit te leggen welke beweegredenen tot zijn keuzes hebben geleid en is bereid zich hierover te verantwoorden.
- Reflectie als onderdeel van professionaliteit: de schoolleider kent zijn sterktes en zwaktes, zoekt actief feedback, reflecteert op zijn functioneren en stelt zich daarbij kwetsbaar en leerbaar op; toetst geregeld zijn 'innerlijk kompas' door zijn keuzes en overwegingen voor te leggen aan anderen. Neemt geregeld afstand van de dagelijkse praktijk om te reflecteren op zijn eigen handelen.
- Voorbeeldfunctie: de schoolleider is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie en laat dit zien in zijn werk; is zich ervan bewust dat plezier in zijn werk bijdraagt aan succes, straalt dit uit en geeft hierin het goede voorbeeld.

INWERKIMPULS: ZO WORDT INWERKEN GEMAKKELIJKER

Uit onderzoek blijkt dat beginnend schoolleiders begeleiding nodig hebben om vertrouwd te raken met de nieuwe omgeving en om zich het vak van leidinggeven eigen te maken. Of startende schoolleiders nu wel of niet de rolwisseling naar teamleider meemaken op de eigen school, er is tijd nodig om te leren, te reflecteren en bij te scholen. Een inwerkprogramma helpt daarbij.

De VO-academie heeft een handreiking gemaakt in de vorm van een poster om bestuurders en schoolleiders te ondersteunen bij het ontwikkelen van een inwerkprogramma op school. Door het volgen van de route op de poster en het lezen van de bijbehorende legenda kan de begeleiding gedurende de eerste twee jaar van een beginnend schoolleider worden vormgegeven. Als aanvulling

hierop publiceert VO-academie in 2017 een katern over inwerkprogramma's inclusief een handige vragenlijst. Daarnaast vond in oktober een tweedaagse plaats voor startende schoolleiders zelf, die in 2017 zal worden herhaald. Tevens worden in 2017 inwerkadviseurs beschikbaar gesteld.

 Voor meer informatie zie: www.vo-academie.nl/trainingen/inwerkimpuls-voor-beginnend-schoolleiders.

Voor de **oriënterende docent** biedt de VO-academie tevens het oriëntatietraject potentiële schoolleiders. Voor de **beginnende schoolleider** zijn er verder masterclasses, het intervisietraject Lead & Learn en het traject VO Managementcoach (als coachee).

zich op zowel persoonlijke competentieontwikkeling als schoolontwikkeling. Deelnemende schoolleiders gaan inzien welke competenties zij nodig zullen hebben om de schoolontwikkeling goed te begeleiden. Daar gaan zij aan werken binnen een netwerk van collega-leidinggevend. Zij formuleren een persoonlijke leervraag en koppelen deze aan de Beroepsstandaard Schoolleiders VO. Ieders leervraag staat tijdens het hele traject centraal in intervisiebijeenkomsten en coachgesprekken. Onder professionele begeleiding reflecteren deelnemers op hun eigen handelen en ontvangen zij inhoudelijke input op basis van hun leerbehoefte.

Veel leervragen komen voort uit de onduidelijke positie van de teamleider binnen de organisatie

De meeste leervragen gaan over 'ik in mijn rol als teamleider' en 'ik en mijn team', vertelt procesbegeleider Gina Botta: "Veel leervragen komen voort uit de onduidelijke positie waarin de teamleider verkeert binnen de organisatie. Er is dan door de school onvoldoende nagedacht over de bevoegdheden en plichten."

Om de beurt brengen deelnemers een casus in, waarna zij in gesprek met andere groepsleden op zoek gaan naar

een antwoord of oplossing. Een intervisiebegeleider begeleidt deze gesprekken, die ter inspiratie steeds beginnen met een inleiding door een externe spreker over een voor middenmanagers relevant onderwerp.

Inspirerend

Het leuke van trajecten als Lead & Learn, zegt Botta, is dat je mensen enorm ziet groeien in hun rol. "Onderwijs is inspirerend omdat je met mensen en ideeën van de toekomst aan het werken bent. Om dat goed te kunnen, moet een schoolleider voortdurend in ontwikkeling blijven. Dat maakt de baan leuk."

Verbeek: "Je hebt als schoolleider heel veel invloed op het leerklimaat in de school. Jij bent bepalend voor of je met elkaar lerend bent, of mensen meer uit zichzelf halen, of je er echt voor mensen bent. Fantastisch werk, toch?" ■

Bronnen

Waslander, S., Dückers, M., van Dijk, G. (2012). Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering. VO-raad, Utrecht

Andersen, I., Krüger, M. Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs. In opdracht van de VO-academie van de VO-raad. Vastgesteld door de ALV van de VO-raad op 3 december 2014.

DE OVER- STAP

Vier middenmanagers over
beginnen in een nieuwe baan

Of je nu van buiten komt of 'eigen kweek' bent, of je nu in een nieuwe of een bestaande functie stapt, het is de eerste maanden in een middenmanagementfunctie altijd even zoeken. Twee teamleiders en twee afdelingsleiders over die spannende beginperiode en wat daarna kwam.

Tekst: Hanneke van der Linden / Fotografie: Dirk Kreijkamp





'IK ONTWIKKEL ME NU VEEL BREDER'

Pepijn Leeuwangh is met ingang van dit schooljaar teamleider leerjaar 2 vmbo van het Clusius College in Schagen.

“Ik heb bewust de overstap gemaakt van particulier naar door de overheid bekostigd vo, omdat ik mee wil kunnen doen aan ontwikkelingstrajecten zoals de tweedaagse voor beginnende teamleiders van de VO-academie. Op mijn vorige school was ik conrector, maar gebruikmaken van professionaliseringstrajecten zoals de studiebeurs, of binnen de VO-raad bijdragen aan onderwijsontwikkeling, lukte niet. Deze trajecten zijn alleen bestemd voor personen werkzaam in door de overheid bekostigde instellingen. Daarom heb ik doelbewust gesolliciteerd op deze functie. Ik kende het Clusius College van vroeger en wist dat er veel aandacht voor kennisontwikkeling is.

Nu heb ik een team van 15 medewerkers en ongeveer 146 leerlingen onder mijn hoede, waar het op de particuliere school 30 medewerkers op een aantal van 100 tot 150 leerlingen waren. Het is een totaal andere wereld. Ik ontwikkel me nu veel breder en dat wilde ik graag. In mijn vorige functie lag de focus primair op onderwijs en het sturen op leervaardigheid. Nu zit ik in een omgeving waar meer bij komt kijken, bijvoorbeeld op het gebied van sociale vaardigheden. Hoe je met elkaar omgaat en een gemeenschappelijke schoolcultuur met elkaar vormt. Natuurlijk ligt ook hier de focus op onderwijs, maar daarnaast gaat het hier om het maatschappelijke belang ervan. Er zit meer uitdaging in en dat bevalt me goed.

'Dit is een totaal andere wereld'

Lesgeven kan niet meer, daarvoor is het teamleiderschap een te grote taak. Ik maak veel tijd vrij voor managementtaken en bijbehorende zaken zoals de ontwikkeling van betrokken teamdocenten. Hoewel het voor mij nu niet mogelijk is om voor de klas te staan, wordt het als een toegevoegde waarde ervaren dat ik wel weet waar ik het over heb. Voor mijzelf zit de uitdaging nu met name in het zo goed mogelijk organiseren van het onderwijs voor docenten en leerlingen. Hoe kan ik als teamleider bijdragen aan het onderwijsproces en hoe krijgen we het op een hoger niveau getild? Ik krijg nu de kans mijn visie daarop verder te ontwikkelen binnen een grotere organisatie en een ander type onderwijs.” ■



'TIMEMANAGEMENT IS EEN UITDAGING'

John Zandbergen is sinds 1 januari 2016 teamleider mavo op het College Zuid in Enschede.

“Op mijn vorige school was ik teamleider open pedagogisch en didactisch centrum, een functie die werd weggesaneerd. Daarna heb ik hier op College Zuid gesolliciteerd naar de functie teamleider mavo. Ik heb bij mijn aanstelling in januari 2016 een helder omschreven opdracht meegekregen: de mavo op College Zuid weer een smoel geven en daarbij de bovenbouw succesvol bij ons op de locatie terug laten keren. Ik wist dus waar ik aan begon. Dit jaar hebben we voor het eerst weer een examenklas mavo en het is spannend hoe dat gaat lopen. We hebben ons een minimaal slagingspercentage van 90 à 95 ten doel gesteld. De functie bevalt heel goed, al is timemanagement nog wel eens een uitdaging. Bij een teamleider komen veel ad-hoc dingen voorbij. Zaken die direct aandacht nodig hebben en die je niet in kunt plannen, zoals ouders die je willen spreken of een leerling die je nodig heeft. Dat lukt mij de ene dag beter dan de andere. De opdracht om zorg te dragen voor het grote geheel wil ik niet uit het oog verliezen en mijn persoonlijke ambitie telt ook.

'Ik wil op termijn zeker verder groeien'

Er zijn hier geen officiële inwerkprogramma's voor teamleiders, maar de organisatie biedt een structuur van management development-dagen voor teamleiders en locatiedirecteuren waar de meest uiteenlopende onderwerpen worden behandeld. Daar zit een studie-puntensysteem aan vast. Ook heb ik tweewekelijks overleg met mijn directeur. Voor de rest heb ik veel aan mijn directe collega's. We vormen samen een jong team van vier nieuwe teamleiders en zitten met elkaar op één kamer. Dat is ideaal. De lijntjes zijn kort en we hebben veel informeel overleg tussendoor en steunen elkaar waar nodig. Daarnaast hebben we vanuit de overkoepelende organisatie intervisie met teamleiders van andere locaties.

Tot slot is het binnen onze scholengroep gewoon dat teamleiders minimaal zes uur voor de klas staan om voeling te houden met wat er in het klaslokaal gebeurt. Omdat mijn taak om de mavo hier weer binnen de muren te brengen omvangrijk is, geef ik als enige maar twee uur biologies in de week.” ■



'OP EIGEN VERZOEK HEB IK EEN COACH'

Amy Coolen is afdelingsleider leerlingzaken van het Citadel College, vmbo-locatie in Lent.

“Het is pionieren geweest om als buitenstaander in een structuur binnen te komen die voor een ander was opgezet en die nog niet helemaal duidelijk was. De afdelingsleider leerlingzaken vervulde in eerste instantie een ondersteunde rol voor de afdelingsleiders onder- en bovenbouw. Ik werk hier nu een half jaar en heb echt moeten zoeken naar de invulling van deze functie. Samen met de rector en de andere twee afdelingsleiders heb ik er een leidende in plaats van een volgende functie van gemaakt.

De inwerktweedaagse van de VO-academie heeft me geholpen om te bedenken hoe het werkt en hoe ik mijn rol kan invullen. Ik ben bijvoorbeeld communicatief sterk, ik kan makkelijk een gesprek voeren en houd ervan om de dialoog aan te gaan. Maar ik heb ook leiderschap moeten tonen en initiatief moeten nemen om de functie naar me toe te trekken. Dan is het nuttig om van buitenaf te komen. Collega's vinden het een meerwaarde dat ik met een frisse blik naar de organisatie kijk.

'Ik wil op termijn zeker verder groeien'

Op verzoek heb ik een coach van buiten om te onderzoeken wat voor mij werkt en wat niet. Daar onderzoek ik de stappen die ik wil maken in mijn werk. Daarnaast heb ik veel steun van de nieuwe rector met wie ik veel heb kunnen sparren.

Het is al met al een bewuste carrièrestap voor mij geweest. Als ervaringsdeskundige die van het vmbo is doorgroeid naar het hbo, denk ik veel voor de leerlingen hier te kunnen betekenen. En ik wil zeker op termijn verder groeien binnen het onderwijs, bijvoorbeeld naar afdelingsleider met een team docenten om mee te werken.” ■



'ZE WISTEN AL WIE IK BEN EN WAT IK KAN'

Jessica Kuiperij is afdelingsleider onderbouw en eerste fase havo en vmbo-tl van het Oosterlicht College in Vianen.

“Mijn carrière speelt zich op deze school af. Eerst was ik docent, daarna coördinator leerlingzaken en nu afdelingsleider. Het is een bewuste keuze om op dezelfde school door te groeien; deze school past bij mij. Ik sta volledig achter onze visie op onderwijs, met onder andere activerende didactiek. Omdat ik de ambitie heb om mede vorm te geven aan een afdeling heb ik gesolliciteerd op deze functie en meegedaan aan de officiële procedure.

'In het begin vond ik het best spannend om met mijn leidinggevende van vorig jaar in het MT te zitten'

In het begin vond ik het best spannend om met mijn leidinggevende van vorig jaar in het MT te zitten, maar ik merk dat het eigenlijk heel soepel gaat. Iedereen in het MT wist wat ze aan mij hadden. Ze wisten al wie ik ben en wat ik kan. Voor mijzelf was het even wennen om te weten welke rol ik kan pakken. Het afdelingsleiderschap is zo anders dan lesgeven! Dat maakte dat ik in het begin wel eens zoekende kon zijn, maar nu weet ik beter wat er van me wordt verwacht. Omdat we op deze locatie alleen vmbo plus de eerste fase hebben, is het een kleine school met in totaal 720 leerlingen, 60 medewerkers, drie afdelingsleiders en een locatiedirecteur. De sfeer binnen het MT is goed. We hebben gezamenlijk alle zestig medewerkers onder onze hoede. Er is veel onderling vertrouwen, we kennen elkaar en weten wat we aan elkaar hebben. Mijn takenpakket staat niet op papier, alles gaat in goed overleg. Nu houd ik me bezig met PR, werving van nieuwe leerlingen, bewaking van het goede onderwijs en goed personeelsbeleid, plus wat er verder zoal bijkomt. Ik ben bezig om als afdelingsleider mijn plek binnen de school te vinden. Eerst maar eens een vol jaar draaien en dan ga ik evalueren op welk punt ik mezelf verder wil ontwikkelen.” ■





VO IN BEELD

Waar Vrijzinnig-Christelijk Lyceum (VCL), Den Haag

Wanneer Zaterdag 28 januari, 10.40 uur

Wat Basisschoolleerlingen uit groep 8 bezoeken de Open Dag.

Fotografie: Josje Deekens



'DE MENSELIJKE TOUCH IS ONVERVANGBAAR'

Zal het ooit gebeuren: een robot voor de klas? Een intelligente machine die leerlingen meer kan leren dan iemand van vlees en bloed? Het lijkt nu vooral sciencefiction, maar de ontwikkelingen op dit gebied gaan snel. Een impressie van de vergezichten én de keuzes waar scholen nu al voor komen te staan.

Tekst: Carolien Nout / Fotografie: Hollandse Hoogte, Olivier Middendorp

De chatbox is een virtuele assistent die via de smartphone 24 uur per dag vragen kan beantwoorden. Commerciële bedrijven hebben hem al omarmd. En onlangs won de computer Alpha Go van de beste Go-speler ter wereld. Alpha Go is een zelflerend algoritme dat enigszins vergelijkbaar is met het menselijk brein. Het zijn zomaar twee voorbeelden van slimme computers, met steeds betere spraak- en beeldherkenning, die zich razendsnel ontwikkelen. Ze doen hier en daar hun intrede in de klas en dat spreekt zeer tot de verbeelding.

iPad op een stokje

De leerlingen van Erik Turkesteen vinden het eigenlijk al heel gewoon om een robot in de klas te hebben. Zelf noemt de docent zelf het nog een 'iPad op een stokje': "De techniek van een robot is goed bruikbaar in het onderwijs, maar het is allemaal nog in ontwikkeling. Nu is onze robot nog een soort praatpaal. Je kunt hem besturen, maar hij is nog steeds een beetje dom. Als er een drempeltje ligt, dan valt hij om", zegt Turkesteen, die docent is op het Graafschap College, een groot roc in Doetinchem en omstreken. Hij verzorgt de opleiding Mediadevelopment en geeft les in applicatieontwikkeling en programmeertalen.

'Alles wat een leerling helpt om beter te leren, moet je gebruiken'

Turkesteen gebruikt in de les een zelf ontwikkelde robot die op afstand wordt bestuurd, door hem of door een student. "Je kunt het zien als een iPad die zich voortbeweegt met een motor. Hij kan een eindje rijden, maar met een deur openmaken moeten we hem helpen. Dankzij de lesrobot kunnen studenten die bijvoorbeeld langdurig ziek thuis zitten, toch alle lessen volgen. Via een camera kunnen we elkaar zien."

Turkesteen gebruikt de lesrobot om lesstof te herhalen of een toets te checken. Het voordeel is dat hij zijn verhaal niet twee keer hoeft te vertellen. De tijd die hij daarmee overhoudt, kan hij besteden aan andere dingen. Op die manier is het een technische hulp in de les. Kan de robot meer en ingewikkelder onderwijstaken uitvoeren of de leraar ooit zelfs vervangen? Turkesteen ziet dat niet op korte termijn gebeuren. "De menselijke *touch* is onvervangbaar. Ik denk niet dat een robot non-verbale signalen kan opvangen van een student die niet lekker in zijn vel zit. Ik kan iemand even aanspreken en een aai over de bol geven. Ik denk ook dat de leerlingen mijn grappen zouden missen!"

INSPIRATIE

- **Docent als Avatar op je mobiel:** ROC Mondriaan Den Haag ontwikkelde de Lesflix-app. Een virtuele docent biedt een student snel hulp bij vragen over de lesstof.
- **Doe mee met Lego Leagues:** wedstrijden voor jongeren tussen de negen en vijftien jaar om met behulp van Legomateriaal en software een volledig autonome robot te ontwerpen, bouwen en programmeren. Er zijn regionale, nationale en internationale rondes. Kijk op firstlegoleague.nl
- **Mini-robot binnen handbereik:** Binnenkort komt een robotje van amper 10 centimeter groot op de markt. De Kirobo Mini, ontwikkeld door Toyota, is uitgerust met kunstmatige intelligentie en heeft een ingebouwde camera. Daardoor kan hij gezichten herkennen, gesprekken voeren, reageren op menselijke emoties en zich bepaalde gebeurtenissen uit het verleden herinneren. Te zien op blog.toyota.nl

Slaaf of mensenredder

Misschien zien we op korte termijn geen robot voor de klas staan, maar de duizelingwekkende mogelijkheden stemmen tot wel nadenken: welke rol is er weggelegd voor robots in het onderwijs? Het Kennisnet Trendrapport 2016-2017, Technologi Kompas voor het onderwijs, signaleert dat machine-intelligentie en robotica het onderwijs zeker zullen veranderen. De enorme hoeveelheid data, de verbinding van sensoren en machines in het 'Internet of Things': het is nu nog experimenteel, maar scholen kunnen door het combineren van data hun schoolgebouw veel efficiënter inrichten voor een optimaal leerproces. Welke plekken worden goed gebruikt in een school, welke niet? Als data aantonen waar leerlingen prettig werken, kun je daar iets mee doen. Een andere ontwikkeling is die van kunstmatige intelligentie, nu al gebruikt in sociale robots in de zorg, zelfrijdende auto's op straat en pakjes bezorgende drones. Machines verwerken de informatie van sensoren met slimme, zelflerende software en kunnen zelfstandig beslissingen nemen.

Kunstmatige intelligentie druppelt zo ons leven in en daarmee ook in het onderwijs. Het is een Tweede Machine-tijdperk, stelt het Rathenau Instituut, een onafhankelijk instituut dat de publieke en politieke meningsvorming over wetenschap en technologie stimuleert. Machines zullen de denkkraft van mensen kunnen vervangen.



De foto's bij dit artikel zijn gemaakt tijdens de introductie van robot Zora op RK Scholengemeenschap Thamen in Uithoorn (zie kader op p. 28)

Wordt de machine – in de vorm van een robot – een onmisbare kompaan, een bevrijder, een levensredder, of maakt hij, zoals sommigen vrezen, de mens tot slaaf? Michael van Wetering, expert innovatie met ICT bij Kennisnet, reageert nuchter. “Robots zijn spannend als ze menselijke trekken hebben, een hoofd, armen en benen bijvoorbeeld. Maar het gaat om de software die erin zit. Met de huidige ontwikkeling van adaptieve digitale leermiddelen kun je leerlingen laten oefenen en kennis aanbieden die zij nodig hebben. Dat is natuurlijk mooi. Het maakt niet veel uit in welk apparaat je dat stopt: een laptop of een mobiel communicatiescherm. Alles wat een leerling helpt om beter te leren, moet je gebruiken. In deze vorm kun je robots vooral zien als machines die bepaalde taken kunnen overnemen van docenten. We zullen in de toekomst, met de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie wel goed moeten nadenken binnen welke kaders we intelligente machines inzetten en hoe zelfstandig zij beslissingen mogen nemen.”

Die discussie zal steeds moeten worden gevoerd, naar gelang de techniek zich verder ontwikkelt. Van Wetering ziet in de huidige experimentele robots voor de klas echter nog een andere positieve ontwikkeling: ze bieden een aansprekende, praktische mogelijkheid om leerlingen digitale geletterdheid bij te brengen, één van de 21e-eeuwse vaardigheden. Leren omgaan met robots, begrijpen hoe ze werken en leren programmeren bijvoorbeeld.

Leren programmeren

Eddy de onderwijsrobot is zo'n experimentele machine. De witte robot-pop met oranje of blauwe accenten oogt vriendelijk en kan bewegen. Hij heeft aanraaksensoren op zijn hoofd, voeten en schouders. Om naar een volgende vraag te gaan, moeten de kinderen bijvoorbeeld zijn voet aanraken. Ook is hij uitgerust met een camera en kan hij afbeeldingen herkennen. De kinderen kunnen bijvoorbeeld met de robot leren tellen of een quiz doen en het goede antwoord met een plaatje laten zien.



Marieke Kuijpers, projectmedewerker bij Uitgeverij Zwijsen, kwam tijdens haar studie in aanraking met de onderwijsrobot en onderzoekt nu de mogelijkheden en effecten. "Jonge kinderen zijn vaak gefascineerd door het menselijke aspect: ze vragen zich af of Eddy een jongen of een meisje is.

'We zullen in de toekomst goed moeten nadenken hoe zelfstandig intelligente machines beslissingen mogen nemen'

De robot heeft nu nog veel technische beperkingen, maar dat is een kwestie van ontwikkeling. Met betere spraakherkenning zou hij ingezet kunnen worden bij het leren lezen en zo de leerkracht kunnen assisteren.

BEROEPEN VERDWIJNEN; PAS OPLEIDINGEN AAN!

Jobpersonality, een bureau dat beroepskeuzetesten aanbiedt, schat de kans dat het beroep docent voortgezet onderwijs verdwijnt, niet hoger dan 1 procent. Het bureau baseert zich op het onderzoek 'State of Art 2015' van Deloitte. Beroepen die vanwege verdergaande automatisering en zelflerende machines wel op de nominatie staan om de komende twintig jaar te verdwijnen, zijn bijvoorbeeld de taxichauffeur en de caissière bij de supermarkt. Hun werk wordt overgenomen door zelfrijdende auto's en slimme afreken- en scanapparatuur. Ook administratieve en 'control-achtige' beroepen zullen verdwijnen, zoals de secretaresse, de accountant of de makelaar. Beroepen uit de sociale en creatieve sector, zoals beroepen in het onderwijs, zullen niet snel verdwijnen, meent het bureau (meer op www.jobpersonality.com > robotisering van beroepen).

Michael van Wetering van Kennisnet vindt dat scholen hun perspectief op deze ontwikkeling moeten ontwikkelen: "Is het wel verstandig om een economisch-administratieve opleiding aan te bieden als je weet dat er over tien of twintig jaar geen werk meer is voor secretaresses omdat computers dat beter doen? Ook andere beroepsopleidingen moeten zich op die ontwikkelingen voorbereiden. Docenten hoeven zich overigens geen zorgen te maken over hun toekomst. Sterker nog: dat het nakijken van toetsen goed te programmeren is, geeft je als docent alleen maar meer lucht voor die zaken die robots niet kunnen. Bijvoorbeeld interpreteren wat een dagje oefening zegt over de vervolgbehoefte van een leerling - dat is echt een menselijke taak. Net als het coachen van de leerlingen, sociale interactie en emotionele ondersteuning."

ROBOT VOOR DE KLAS NOG VER WEG

Vorig jaar stond de telefoon van Jos Hoogeveen, leraar wiskunde op RK Scholengemeenschap Thamen in Uithoorn, rood-gloeiend. De reden: het Algemeen Dagblad deed verslag van robot Zora die in de klas van Hoogeveen wiskundeles gaf. Het experiment sprak tot de verbeelding: Hoogeveen kreeg zelfs verzoeken om lezingen te geven. Inmiddels is de rust weergekeerd. Hoe staat het nu met de robotleraar? Hoogeveen hoeft niet te vrezen voor zijn baan, zegt hij: "Mijn conclusie uit dit experiment is dat een robot de mens als leraar niet zal kunnen vervangen. Misschien hooguit als toevoeging, of extra hulp, maar ook die weg is nog lang."

Zora is een robot met een menselijke vorm: hij kan bewegen en zelfs een dansje als Gangnam Style maken. De leerlingen vinden dat grappig, maar de bedoeling van het experiment van onderzoekers van de Vrije Universiteit is serieus: voegt een robot iets toe aan het onderwijs? Hij kan bijvoorbeeld zonder geïrriteerd te raken meerdere keren hetzelfde uitleggen.

In een pilot van zes weken kregen leerlingen in een apart lokaal individuele uitleg over de lesstof (lineaire verbanden). Een controlegroep kreeg dezelfde uitleg, maar dan van Hoogeveen. De resultaten van het onderzoek zijn nog niet gepubliceerd, maar voor de wiskundedocent is het duidelijk dat de robot in deze vorm niets toevoegt aan het leerproces. Hoogeveen: "Sterker nog, een paar leerlingen vonden Zora een beetje eng.

Anderen vonden het wel een leuk speeltje, maar na een paar weken was het nieuwtje eraf. Wat mij bijbleef, is dat leerlingen zeiden: 'Zora is leuk en ik kan blijven vragen, maar meneer Hoogeveen geeft beter les.'

Ik denk dat een robot nog zeer ver verwijderd is van het doel te kunnen geven wat de individuele leerling vraagt. Er zal nog veel ontwikkeld moeten worden voordat een robot adaptief leermateriaal of ondersteuning kan aanbieden. Laten we eerst maar eens werken aan een stabiel netwerk en internetverbinding. En goed digitaal lesmateriaal!"

We onderzoeken hoe leerlingen er nu mee werken en hoe ze ermee leren. We weten nog niet precies wat de onderwijskundige effecten zijn; daar is nog weinig internationaal onderzoek naar gedaan."

Er zijn zes basisscholen in Nederland die met Eddy de Onderwijsrobot werken. Dat gebeurt via een gelijknamig platform, een initiatief van Hogeschool de Kempel. Via het platform kunnen leraren, zonder tussenkomst van programmeurs, zelf lessen maken en de robot programmeren. Kuijpers: "Dat willen we volgend jaar ook doen met leerlingen in de bovenbouw. Met de robot kunnen we kinderen dan de eerste stappen van programmeren bijbrengen."

Virtual reality

Het zijn interessante experimenten in alle geledingen van het onderwijs. Maar een robot die de docent vervangt, is volgens de geïnterviewden nog heel ver weg – als dat al gebeurt. Dichterbij is een andere techniek die voor het onderwijs veel kan opleveren: virtual of augmented reality. Spraakmakende hypes zoals de honderden mensen die op Pokémon-jacht gingen op het strand bij Kijkduin: het zijn mooie voorbeelden van augmented reality, een virtuele toevoeging aan de echte wereld. Belangrijk daarbij is dat de techniek van de virtual reality of VR-bril steeds beter wordt. Bij de ontwikkeling van spellen en nieuwe mogelijkheden van virtual reality loopt de game-industrie voorop. Dit is echter ook een spannende ontwikkeling voor het onderwijs, met toepassingen die al veel concreter zijn dan de inzet van de educatieve robot. Zo kunnen mensen met een VR-bril in een virtuele omgeving werken aan hun zelfvertrouwen, blijkt uit onderzoek van Willem-Paul Brinkman van de TU Delft. Het is een hulpmiddel om af te komen van fobieën zoals hoogtevrees, maar ook om praktische vaardigheden te leren. Denk aan de simulatoren in beroepsopleidingen voor piloten of chirurgen.

"Het is een nieuwe manier van leren en net als bij alle andere (technische) vernieuwingen moet je de vraag stellen: hoe wenselijk is het voor leerlingen?", zegt Van Wetering van Kennisnet. "Wat wil je met het onderwijs en wat kun je trainen met een computer? Onderschat niet de magie van mensen die samenwerken in een leerproces. Er is geen computer die dat kan evenaren."





Effecten op het brein

Een ander aspect van het leren van en met robots en het leren in een virtuele wereld is het effect ervan op het brein van jongeren. Zullen hersenen van jongeren zich anders ontwikkelen? Kunnen leerlingen zich met alle digitale middelen nog wel concentreren? Recent onderzoek wijst bijvoorbeeld uit dat leerlingen die een tekst met de hand schrijven, er meer en andere dingen van onthouden dan leerlingen die dat met het toetsenbord doen.

'Virtual reality is ook een spannende ontwikkeling voor het onderwijs, met toepassingen die al veel concreter zijn dan de inzet van de educatieve robot'

Het is goed om te bedenken dat leren en studeren zeer complexe activiteiten zijn. Nieuwe technieken maken het weliswaar mogelijk om hersenen te onderzoeken, maar om die uitkomsten direct te vertalen naar de onderwijspraktijk, is een brug te ver. Ook circuleren er misverstanden over het brein, betogen onderzoekers in een themanummer van het magazine JSW. Bijvoorbeeld: als je beweegt, kun je beter leren. Of: we gebruiken maar 10 procent van onze hersenen. Bewijzen daarvoor zijn er niet. Het onderzoek naar hersenen, cognitie en onderwijs, staat net als robotisering nog in de kinderschoenen. Dat betekent dat docenten populair-wetenschappelijke

nieuwsberichten met een kritisch oog moeten blijven bekijken.

Hoe dan ook is het creëren van een leervriendelijke omgeving belangrijk voor leerlingen: dat is een veilige omgeving, zonder stress. En, zoals wetenschapper Jelle Jolles in het vorige nummer van VO-magazine aangaf: jongeren hebben behoefte aan structuur en sturing om goed te kunnen leren. De menselijke rol in het onderwijs is en blijft onmisbaar. ■

MEER INFORMATIE

- Op 29 maart vindt in Ede het 9e Nationaal MediaWijsheidcongres plaats met workshops over robots in het onderwijs. www.mediaenmaatschappij.nl
- Welke technologie heeft de komende vijf jaar impact op het onderwijs? Wat zijn hypes en waar liggen kansen? Lees meer in het Techniekompas voor het onderwijs - Kennisnet Trendrapport 2016-2017 op www.kennisnet.nl
- Magazine Jeugd in School en Wereld (JSW), november 2016. www.jsw-online.nl
- www.rathenau.nl

'LEERLINGEN ZIEN DIT ALS EEN KANS'

Voor een succesvolle overstap van vmbo naar havo is een goede programmatische aansluiting van groot belang, zegt de VO-raad in reactie op het voorstel van staatssecretaris Dekker voor een wettelijk doorstroomrecht. Het Mondriaan College in Oss werkt daar al enige jaren aan. "Ieder kind heeft zijn eigen tempo en daaraan proberen we tegemoet te komen."

Tekst: Maaïke Vos / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Het Mondriaan College is na een fusie met scholengemeenschap Het Hooghuis twee jaar geleden een soort havo-specialist geworden, met alleen havo- en flexibele mavo/havo-klassen. In de flexibele klassen duurt de brugperiode twee jaar en kunnen leerlingen met een vmbo-t- of vmbo-t/havo-advies na zowel het eerste als het tweede jaar doorstromen naar de havo. "We lieten kinderen altijd al doorstromen naar de havo, maar we dachten: die aansluiting moet beter kunnen", vertelt Karin Hage, teamleider onderbouw.

Zachte landing

Bij de overgang naar havo ligt de nadruk op de kernvakken. Om leerlingen op dat gebied nog beter voor te bereiden, heeft de school een havo-instapprogramma ontwikkeld. Leerlingen krijgen naast de reguliere uren Nederlands en wiskunde de eerste helft van het jaar een extra uur van deze kernvakken op havoniveau. Pakken ze dit snel op, dan kunnen ze de tweede helft van het jaar verder met het instapprogramma. Gaat ook dit tweede deel goed, dan kunnen ze al na één jaar dakpanklas verder

in 2 havo. "Je ziet op brede scholengemeenschappen vaak dat leerlingen heel hoog beginnen en dan afstromen naar een lager niveau. Bij ons krijgen leerlingen juist een positieve opstroomervaring", vertelt locatiedirecteur Erik Jan Bakker.

'Je geeft leerlingen de kans om rustig te wennen en alle talenten tot bloei te laten komen'

Voor leerlingen die nog een jaartje extra nodig hebben, herhaalt het traject zich in het tweede jaar van de dakpanklas. Zij kunnen na dat jaar naar 3 havo. "We noemen dat een zachte landing maken", zegt Bakker. "Het is namelijk best lastig om al in de brugklas te bepalen of je een echte mavo- of havoleerling voor je hebt." In de dakpanklas kunnen leerlingen dus twee jaar lang op zoek naar hun niveau. Wie na die twee jaar (nog) niet naar havo wil, heeft inmiddels een sector gekozen en gaat naar mavo 3 en



Anouk Maas (13): "Ik moest soms wel hard werken, maar ik wilde graag naar de havo en heb daar echt mijn best voor gedaan"



V.l.n.r. docent Lindy van den Hengel, Anouk Maas, locatiedirecteur Erik Jan Bakker en Karin Hage, teamleider onderbouw

daarna naar mavo 4. Ook die leerlingen maken dus een bewuste keuze. En als in mavo 4 blijkt dat een leerling alsnog naar havo 4 wil, dan krijgt hij of zij extra ondersteuning door een mavo XL-programma dat een drempelloze overstap mogelijk maakt.

Extra bagage

Docent Nederlands Lindy van den Hengel geeft drie uur regulier Nederlands en een uur instaphavo aan een brugklas mavo/havo. Het niveau tijdens de reguliere uren ligt een beetje tussen mavo en havo in. In het instapuur is de stof wat moeilijker, echt op havoniveau. “Uiteraard om leerlingen daarmee kennis te laten maken, maar ook zodat ik kan zien wat hun niveau is en om de doorstroom makkelijker te maken”, vertelt Van den Hengel. Op die manier krijgen leerlingen die de havo aankunnen, al vroeg wat extra bagage mee. “Voor degenen die uiteindelijk naar de mavo gaan, is het natuurlijk ook mooi meegenomen”, zegt ze.

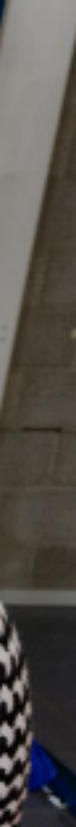
‘Het is best lastig om al in de brugklas te bepalen of je een echte mavo- of havoleerling voor je hebt’

Het mes snijdt dus aan twee kanten: de docent ziet hoe leerlingen de havo-stof verwerken en de leerlingen krijgen een concreet beeld van wat er op de havo van ze wordt verwacht. Het gaat er tijdens zo’n havo-instapuur heel anders aan toe, legt Van den Hengel uit. “Ik geef wat minder uitleg, het gaat wat sneller en leerlingen moeten zelfstandiger werken.” De leerlingen krijgen geen toetsen of cijfers voor het instapuur, maar een

beoordeling in de vorm van onvoldoende, voldoende of goed. “Ze maken veel opdrachten en ik bekijk tijdens de lessen hoe ze daarmee aan de slag gaan. We letten dus echt op het proces”, zegt Van den Hengel. Na het eerste halfjaar, waarin alle leerlingen de havo-instapuren hebben gevolgd, komt het klassenteam bij elkaar om te beoordelen welke leerlingen in aanmerking komen voor een overstap naar de havo. Die leerlingen krijgen een brief thuis waarin staat dat ze geselecteerd zijn. In de tweede helft van het jaar gaan ze vervolgens tijdens keuze-uren, de zogenoemde Mondriaanuren, verder met het havo-instaprogramma. “Dan bekijken we ook of de leerling behoefte heeft aan extra uitleg bij Nederlands of dat er juist wat hiaten zitten bij wiskunde”, vertelt teamleider Hage. “Op basis van die informatie maken we een programma op maat.” Leerlingen die niet verder gaan met het havo-instaprogramma, gaan tijdens de Mondriaanuren aan de slag met andere verdiepende, ondersteunende of verrijkende vakken.

Goed voorbereid

Anouk Maas (13) is een van de leerlingen die al na het eerste jaar in de flexibele dakpanklas naar 2 havo kon. Ze had mavo/havo-advies gekregen en haar doel was naar de havo te gaan. De havo-instapuren gingen haar goed af. “Ik moest soms wel hard werken, maar ik wilde graag naar de havo en heb daar echt mijn best voor gedaan.” De daaropvolgende overstap naar de havo verliep soepel. “Je hebt natuurlijk wel opeens een heleboel nieuwe docenten, maar verder was het eigenlijk best wel hetzelfde. Iets meer stof, het ging iets sneller, maar ik was goed voorbereid.” Het scheelde ook dat bijna al haar vriendinnen megingen naar de havo.



De eerste lichting die via het instapprogramma op de havo is gekomen, heeft nog geen examen gedaan, dus over examensuccessen kan nog niet worden gesproken. Wel krijgt het Mondriaan College veel positieve signalen uit de flexibele dakpanklas. Zo zijn vorig jaar negentien leerlingen van de mavo/havo-klas naar 2 havo doorgestroomd: een derde van de in totaal zestig brugklassers. “We begonnen met drie mavo/havo-klassen en twee havo-klassen; nu is dat omgekeerd”, vertelt Bakker. Voordat de school met het instapprogramma begon, stroomden jaarlijks een stuk of tien kinderen door. De leerlingen die vorig jaar van 1 mavo/havo naar 2 havo zijn gegaan, doen het over het algemeen goed. “We zien geen zwalkend effect van leerlingen die naar de havo gaan en vervolgens weer terug moeten naar de mavo. Dat zal natuurlijk wel eens voorkomen, maar dan ligt het vaak aan externe factoren”, aldus Bakker.

Uitdaging

Het instapprogramma vergt wel wat extra's van docenten. Ze moeten goed kijken naar het niveau van leerlingen en differentiëren in de klas. “Dat is altijd lastig, zeker als je een grote groep hebt”, zegt teamleider Hage. Docenten moeten daarnaast extra aandacht besteden aan moeilijkere opdrachten voor het instapuur, ze moeten feedback geven en hun tijd tussen leerlingen verdelen.

Het programma is die extra inspanningen echter dubbel en dwars waard. De wil om naar de havo te gaan, is bij sommige leerlingen groot; zij kaarten dit al vroeg aan bij hun mentor. “Dat vind ik heel bijzonder, ze zijn er echt op gebrand”, vertelt Hage. Als ze vervolgens naar de havo mogen, zijn ze extra gedreven om het tot een goed einde te brengen: “Ze willen het waarmaken. En als ze wat langer de tijd nodig hebben, is dat ook goed. Daar is die tweejarige, flexibele brugklas voor.” Docent Nederlands Van den Hengel voegt toe: “Leerlingen zien dit als een kans, ze worden extra uitgedaagd. En als docent heb je natuurlijk ook het liefst dat leerlingen snel op het goede niveau terechtkomen.”

Wennen

Voor leerlingen die wat langer moeten wennen als ze van de basisschool komen, is het instapprogramma eveneens een uitkomst. De overstap van de beschermde basisschool naar een grote vo-school is voor sommige leerlingen lastig: het duurt even voor zij hun weg hebben

‘Als onze school leerlingen aflevert waar vervolgopleiding, maatschappij en beroepspraktijk iets aan hebben, dan accepteer ik dat het voor sommigen wat langer heeft geduurd’

gevonden. “Die tijd krijgen ze hier. Je geeft ze de kans om rustig te wennen en alle talenten tot bloei te laten komen. Ieder kind is anders daarin en heeft zijn eigen tempo; daaraan proberen we op deze manier een beetje tegemoet te komen”, zegt Hage.

Voor ouders is het een geruststelling dat hun kind de tijd krijgt om uit te zoeken welk niveau het best past. Ze kiezen bewust voor een middelbare school waar een positieve opstroomervaring in het verschieft ligt, maar waar het ook nog een jaar langer mag duren. “Als het allemaal lukt en je gaat naar havo, is iedereen blij. Als het niet kan, heb je geen faalervaring, want je gaat gewoon door in het mavoprogramma”, vertelt Bakker.

Hoepel

Leerlingen zoveel kansen bieden, dat kan gevolgen hebben voor de examenresultaten. “Het motto van het Mondriaan College is dat de mens de maat is en dus niet het imago van de school”, zegt Bakker. Hij geeft aan dat er meer balans mag komen in de manier waarop het examen nu een rol speelt in het rijtje ‘socialisatie, kwalificatie en subjectivering’. Die kentering begint er langzaam te komen en dat is volgens hem een goede zaak. “Het mag niet zo zijn dat je achteraf vaststelt dat een leerling het diploma ‘diploma halen’ heeft gehaald. Als een hoepel waar je doorheen springt.” Bakker vindt het belangrijker dat leerlingen meekrijgen hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. “Dat is niet zo meetbaar, maar volgens mij minstens zo belangrijk.”

‘Het mag niet zo zijn dat je achteraf vaststelt dat een leerling het diploma ‘diploma halen’ heeft gehaald’

De schoolleider pleit er dan ook voor niet langer krampachtig vast te houden aan slagingspercentages. “Dan accepteren we dat die bij ons misschien gemiddeld iets lager zijn.” Best een lastige keuze, geeft hij toe: “Maar als onze school leerlingen aflevert waar vervolgopleiding, maatschappij en beroepspraktijk iets aan hebben, dan accepteer ik dat het voor sommigen wat langer heeft geduurd.” De meedenkende opstelling van de Inspectie en het vernieuwde toezichtkader bieden perspectief. Bakker: “Ik verwacht dat we in de nabije toekomst een beetje uit die kramp kunnen komen. Ik hoop het in ieder geval.” ■



Benedict Hamans: "Schoolleider is toch een eenzaam beroep en het register doorbreekt dat eenzame karakter"

Schoolleidersregister is platform voor professionalisering

Professionalisering is in de eerste plaats natuurlijk van belang om als schoolleider goed te kunnen blijven functioneren. Maar het draagt ook bij aan het bewustzijn dat dit beroep specifieke kwaliteiten en verantwoordelijkheden met zich mee brengt. Het Schoolleidersregister VO is bij uitstek een platform waar schoolleiders samen hun professionalisering ter hand kunnen nemen.

Tekst: Jacq Zinken / Fotografie: Dirk Kreijkamp



'SAMEN STA JE VEEL STERKER'

Professionalisering is de voornaamste bestaansreden voor een register als dit, vindt Leezan van Wijk, directeur van het Schoolleidersregister VO, dat op 31 maart 2016 open ging. In totaal komen zo'n 6000 schoolleiders voor deelname in aanmerking: een grote, gevarieerde groep, van afdelingsleiders tot eindverantwoordelijken. "De kracht is, dat wij iets doen waar iedereen enthousiast van wordt: de kwaliteit op scholen naar een hoger plan tillen", zegt Van Wijk. "Dat doe je op basis van wat je jezelf in de loop der tijd eigen gemaakt hebt, maar zeker ook op basis van uitwisseling, door het delen van kennis en door het gevoed worden door anderen."

Precies dat laatste was voor Maria van Welie, afdelingsleider vmbo bij CSG De Goudse Waarden, de reden om zich te registreren en zitting te nemen in de klankbordgroep van SRVO. "In het onderwijs is de kans groot dat je erg naar binnen gericht bent: de eigen school, de eigen afdeling. Maar als je studeert, merk je dat een van de leuke kanten van leren is dat je allerlei nieuwe mensen ontmoet. Dat inspireert, is verhelderend en leuk."

'We hoeven niet allemaal een master te halen; er zijn ook andere manieren om je te scholen'

Rector Benedict Hamans van het Stedelijk Gymnasium Schiedam, die zich in december als 1000ste schoolleider liet registreren, zegt het zo: "Dit is een heel gemakkelijk platform waarmee je goed tot uitwisseling en intervisie

met collega-schoolleiders kunt komen. Schoolleider is toch een eenzaam beroep en dit register doorbreekt dat eenzame karakter."

Professionaliseringsketen

Voor Van Wijk zijn haar eigen ervaringen een belangrijke drijfveer voor haar huidige activiteiten: "Ik weet nog goed: toen ik begon als schoolleider, zou ik mezelf niet eens die titel gegeven hebben. Ik werd afdelingsleider; dat was vooral een docent met een leidinggevende taak. Het is ook voor mezelf een proces geweest om naar het schoolleiderschap te groeien."

Ze zou graag zien dat schoolleiders zich collectief verder ontwikkelen. "Als schoolleider ben je geen directeur van een koekjesfabriek; je hebt een maatschappelijke positie die ontzettend belangrijk is. Het is dan ook van een ontzettend grote toegevoegde waarde dat je met elkaar contact kunt hebben buiten je eigen school en alles wat daar omheen hangt. Al is het alleen maar om te weten wat er bij collega's leeft, en dat te vertalen naar je eigen praktijk."

Ze illustreert het belang daarvan aan de hand van het incident in Den Bosch, waar een leraar zelfmoord pleegde door van het dak van zijn school te springen. "Ik denk dat op heel veel scholen de vraag heeft gespeeld: wat zouden wij doen als dat bij ons zou gebeuren? Je ontkomt er niet aan dat je verbonden bent met elkaar. Samen sta je dan veel sterker, zodat je je bij een incident gesteund voelt door de beroepsgroep en de professionaliseringsketen waar je deel van uitmaakt."

'Het is van grote toegevoegde waarde dat je met elkaar contact kunt hebben buiten je eigen school'

Up-to-date

Afdelingsleider Maria van Welie heeft geen seconde over toetreding tot het register hoeven nadenken. Maar zij heeft de eerste tien jaar van haar loopbaan dan ook doorgebracht in de zorg, waar het voor verpleegkundigen en artsen niet meer dan vanzelfsprekend is dat je je registreert. "Je oefent een vak uit, en dat wil je graag ergens borgen. Datzelfde geldt, vind ik, voor een docent of een schoolleider."

Rector Benedict Hamans had zijn eigen motief: "Ik sta positief ten opzichte van het lerarenregister, en dan vind ik het onbestaanbaar als ik me voor mijn eigen doelgroep niet registreer. Dan heb ik geen recht van spreken." Hij laat daar een inhoudelijk argument op volgen: "Bij het lerarenregister speelt precies hetzelfde: dat je je als docent bekwaamt en dat je daarvan via een register verantwoording aflegt. Dat je laat zien hoe en waar je je bekwaamt en dat je up-to-date bent. Ik vind dat eigenlijk een vanzelfsprekendheid. Ik heb er grote moeite mee dat veel docenten daar heel erg argwanend tegenover staan. Dat merk je ook bij sommige schoolleiders. Volgens mij komt dat puur door het woord register."

"Ik ben aanvankelijk ook argwanend geweest", geeft Van Wijk toe. "Ik denk dat 'register' an sich al een woord is dat we eigenlijk liever niet horen. Zeker in een sector waar we altijd koning zijn geweest in ons eigen paleis." Maar bij het moderne onderwijs, waar kwaliteit hoog in het vaandel staat, hoort volgens Van Wijk een andere vorm van eigenaarschap. "Het gaat nu om eigenaarschap dat inhoudt dat je iedere dag zo goed mogelijk je best doet, en dat je het vanzelfsprekend vindt om daar



Leezan van Wijk: "Schoolleiders hebben een maatschappelijke positie die ontzettend belangrijk is. Je bent geen directeur van een koekjesfabriek"



STIMULANS VOOR SCHOLING

Het Schoolleidersregister VO beoogt de scholing en professionele ontwikkeling van schoolleiders te stimuleren, zowel individueel als gezamenlijk. Daartoe maakt het concreet welke kennis en bekwaamheden van een schoolleider mogen worden verwacht en organiseert het de ontmoeting tussen schoolleiders. Op die manier wil het register de kwaliteit van het beroep waarborgen en de status ervan uitdragen. Deelname aan het Schoolleidersregister VO is vrijwillig. Met de registratie

- maakt de deelnemer de persoonlijke vakbekwaamheid aantoonbaar;
- wordt de professionele ontwikkeling zichtbaar via een zelfscan en een persoonlijk portfolio;
- krijgt de deelnemer toegang tot een platform waar schoolleiders kennis rond relevante competenties en professionaliseringsthema's met collega's delen; ook is daar informatie te vinden over opleidingen en leernetwerken.

www.schoolleidersregistervo.nl

verantwoording over af te leggen. Niet alleen naar de leerlingen, de docenten, de ouders en alle betrokkenen in je eigen kleine wereld, maar ook richting je collega's. Dat heeft mij ervan overtuigd dat er iets moest komen wat ons bindt, en dat is dus het register geworden."

'Expertise waar je naar op zoek bent, is veel sneller binnen handbereik'

Persoonlijk portfolio

Hoe het register er als platform voor professionalisering uiteindelijk uit gaat zien, is aan de doelgroep zelf. Van Wijk: "We hebben gekozen voor een proces waarbij het instapniveau laag is en moeite noch tijd kost, en dan willen we samen in ons eigen tempo een systeem ontwikkelen dat past in de huidige tijd. We moeten uiteindelijk iets hebben waarvan het merendeel zegt: 'hierin herken ik me, dit geeft me ruggensteun op het moment dat ik het nodig heb, en hiermee word ik gestimuleerd om datgene waar ik mee bezig ben nog jarenlang te doen'."

Op dit moment is het register zo ingericht dat het als persoonlijk portfolio gebruikt kan worden. Er zitten verder een aantal scans in, waaronder een zelfscan waarmee je meer inzicht krijgt in je eigen handelen. Bovendien is er op een aantal thema's, zoals diversiteit, competentie, strategische planning, al voldoende materiaal te vinden waaruit schoolleiders inspiratie kunnen halen over wat relevant is op het vakgebied.

Rector Hamans doet er al zijn voordeel mee: "Het register bundelt een heleboel dingen, expertise waar je naar op zoek bent is veel sneller binnen handbereik, en het is afhankelijk van hoe breed je eigen netwerk is of je het register volop kunt benutten. Zo kun je gewaarworden welke schoolleiders in de buurt met een bepaald thema in de weer zijn. Ook zie je wel eens een leergang waarvan je denkt 'daar zou ik me eens in moeten verdiepen'."

Modulair

Voor middenmanagers is professionaliseren door de drukte van alledag wel eens lastig. Maria van Welie: "We worden vaak opgeslokt door de dagelijkse besloomingen. Ik zeg dan: dat is juist een reden om je aan te sluiten. We hoeven niet allemaal een master te halen; er zijn ook andere manieren om je te scholen. Dat zou ook nog veel meer modulair moeten kunnen, denk ik. Hoe dan ook, in gesprek gaan helpt om dat in beeld te krijgen."

Ze voegt eraan toe: "Ik zie registratie ook als een soort keurmerk. Als je aangesloten bent als schoolleider, mag ervan uitgegaan worden dat je de vaardigheden, de competenties en de eigenschappen hebt om op een goede manier leiding te geven aan een school, ten behoeve van de leerlingen." ■

'EIGENHEID VOOR HET VOETLICHT'

Vanaf de maan gezien zijn alle scholen hetzelfde. Wie dichterbij komt, ziet verschillen. Om in te spelen op de wensen van leerlingen en ouders – en op 'de concurrentie' – werken veel scholen tegenwoordig gericht aan hun kracht en onderscheidend vermogen. Dat laten ook de twee scholen in dit artikel zien.

Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp



'MENSEN WILLEN VOELEN DAT WE AUTHENTIEK ZIJN'

Koningin Wilhelmina College / Culemborg

"Het KWC is hier een gevestigd instituut", vertelt rector Joke Hengefeld van het Koningin Wilhelmina College in Culemborg. "We waren hier ooit de enige school. Een categorale hbs, typisch christelijk. Nu, vlakbij ons 65-jarig jubileum, zijn we een brede scholengemeenschap met leerlingen uit de hele regio." Tegenwoordig heeft de school te maken met scherpe concurrentie: "We moeten ermee dealen dat we zitten in een krimpregio met meerdere goede scholen. Daar zit voor ons ook het belang van profilering."

In het strategisch beleidsplan heeft het Koningin Wilhelmina College zijn profiel duidelijk afgebakend: "Internationaliseringsprogramma Elos, Entreprenasium, topsport, en tweetalig onderwijs. Dat is het, daarmee gaan we de komende periode in. Andere dingen doen we bewust niet", zegt Hengefeld.

Bestaansrecht

De noodzaak tot concurreren heeft Hengefeld stof tot nadenken gegeven. "Als rector-bestuurder ben ik mede verantwoordelijk voor kwalitatief goed onderwijs in de regio. Daar hoort een manier van samenwerken bij die dat concurrentiedenken overstijgt. We zoeken hier nog

naar de beste manier om dat vorm te geven." Via een imago-onderzoek onderzocht het KWC enkele jaren geleden wat ouders en leerlingen onderscheidend vinden aan het KWC: "Dat raakt aan ons bestaansrecht.

Naar voren kwamen vooral de warme sfeer, het dicht bij leerlingen werken, vertrouwen hebben en kansen geven. Dat onderzoek, die blik van buiten, gaf ons richting, zoals onze christelijke identiteit ons een moreel kompas geeft voor onze kernwaarden."

'We zitten in een krimpregio met meerdere goede scholen. Daar zit het belang van profilering'

Ambitie mag

De grootste kracht van het KWC schuilt voor Hengefeld in het vermogen om leerlingen daadwerkelijk kansen te geven. "Nieuwe leerlingen komen terecht in onze kansensklas, een tweejarige brugperiode. Vanaf dat moment dagen we leerlingen uit om het beste uit zichzelf te halen. Onze docenten kijken ook op die manier naar leerlingen: wat zit erin, hoe speel ik daarop in? Ook bij twijfel geven wij wél ruimte. Voordeel is dat leerlingen werkelijk feeling krijgen met hun talenten en merken dat ze ambitieus mogen zijn." Het helpt dat het KWC alle



Rector Joke Hengeveld: "We kunnen van alles op onze website zetten, maar we moeten het wel waarmaken"

schoolsoorten onder een dak heeft. "Dat maakt de uitdaging om op te stromen veilig en vertrouwd."

'We besteden ons geld liever aan onderwijs dan aan een marketingbureau'

Eigenheid

Hengefeld denkt dat de eigenheid van een school voor ouders wel uitmaakt. "Wat precies de impact is, weet ik dan weer niet. We krijgen van ouders vooral terug dat sfeer en vertrouwen als criteria belangrijker zijn dan 'de bordjes bij de deur'. We kunnen van alles op onze website zetten, maar we moeten het wel waarmaken. Mensen willen voelen dat we authentiek zijn. Bij die eerste kennismaking op open dagen en tijdens voorlichtingsavonden willen we echt uitstralen dat het ons niet gaat om boeken, om kennisoverdracht, maar om de leerling. Tijdens voorlichtingsavonden geven oud-leerlingen zelf presentaties over hun ontwikkeling en wat KWC voor hen heeft betekend. We merken dat ouders dat geweldig waarderen."

Gemakkelijker communiceren

De opkomst van sites waarop ouders scholen kunnen vergelijken, vindt Hengefeld prima: "Ze maken het ouders gemakkelijker om scholen te vergelijken en

bieden kansen voor scholen. We hadden net een oudertevredenheidsonderzoek met een score van 8,1. Scholenopdekaart.nl maakt het dan gemakkelijker om zoiets te communiceren. Ik kijk sowieso positief aan tegen transparantie en verantwoording afleggen." Ook als KWC het minder goed zou doen? "Dan zou ik denken: we zijn nu eenmaal onderwijs, we werken nu eenmaal met publiek geld. We kunnen ook laten zien dat we keihard werken aan verbetering."

Beste marketing

Hengefeld schaaft zich onbewust achter het onderzoek van de VO-raad en PO-Raad (zie kader), als ze stelt dat ouders en leerlingen bij hun oriëntatie op een school niet alleen zullen afgaan op een website. "Voor een keuze komen ze toch naar de voorlichtingsavonden en open dagen." Alle profileringsactiviteiten komen uit de koker van de school zelf. "We besteden ons geld liever aan onderwijs dan aan een marketingbureau. Dat vinden wij de beste marketing. Docenten zelf hebben bijvoorbeeld het initiatief genomen om met Instagram aan de slag te gaan. Onze leerlingen pikken dat weer op en nieuwe leerlingen zien het hier terug op onze schermen. Dat bedoel ik met authenticiteit."





Pascal Scholtius, vmbo-afdelingsdirecteur: "Alle prikkels hier hebben te maken met je toekomstige beroepsbeeld"

'EEN SCHOOL MOET SMOEL HEBBEN'

Scheepvaart en Transport College / vmbo, Rotterdam

"In heel Nederland biedt maar een handjevol onderwijsinstellingen maritiem techniekonderwijs op vmbo-niveau aan. Maar wat ons hier in Rotterdam onderscheidend maakt, is de smoel die we onze school geven: de technologische praktijkdagen, het ontzuilen van vakken. Zeker voor de grote steden vind ik dat elke school een eigen, brede smoel moet hebben", zegt Pascal Scholtius, vmbo-afdelingsdirecteur van het Scheepvaart en Transport College (STC). Wat het STC zeker helpt, is dat de school letterlijk middenin het Rotterdamse havengebied staat. "In de kantine kijk je uit over de haven, de lokalen en praktijkruimten ademen innovatie. Alle prikkels hier hebben te maken met je toekomstige beroepsbeeld. Zo kan iedere twaalfjarige zich de vraag stellen: zit ik hier straks op mijn plek?"

Praktisch een baangarantie

STC-VMBO is onderdeel van de STC-group, een verticale vakschool die opleidingen tot en met hbo-masterniveau biedt. "90 tot 95 procent van onze leerlingen groeit door naar ons eigen mbo. Veruit de meeste leerlingen zijn binnen acht jaar klaar. Met een STC-

diploma op mbo-niveau kunnen we een baan ook praktisch garanderen. We werken daarvoor nauw samen met het bedrijfsleven en het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ) dat bepaalde studenten een baangarantie biedt via het project Carrière Startgarantie", zegt Scholtius. Die garantie is wel gekoppeld aan een aantal harde eisen. "Daar zit niets gekst tussen: je komt op school, je doet je best, je gedraagt je. Vergeet niet: als je stage gaat lopen en je niet gedraagt, zegt de baas na twee keer: voor jou tien anderen. Daarom vragen we veel verantwoordelijkheid van de ouders en leerlingen. Ik zie het wel als onze taak om de kinderen te leren hoe je met elkaar omgaat en hoe je een goed mens wordt. We kiezen ook bewust niet voor versnelde trajecten - sociale vaardigheden hebben tijd nodig."

'We werken hier goed samen en we delen veel – maar niet alles'

Breed inzetbaar

Stellige uitspraken over wat een baan precies inhoudt, doet het STC tegenwoordig niet meer. "Vroeger konden we ook zeggen: als jij dit en dit mbo-diploma haalt, word je kraanmachinist. Die focus op beroepen is niet voldoende meer. In hun tijd hier op school zullen zulke banen namelijk enorm veranderen. Er zal straks genoeg



'Een stad of regio heeft een gemixt aanbod nodig. Daarover moet je harde afspraken maken'

werk zijn in de haven, in transport, en zeker techniek, maar dat werk wordt wel anders. Het kan heel goed zijn dat ze bij APM-terminals straks alleen nog kraanmachinisten zoeken die goed zijn in Nederlands en met tablet-computers kunnen werken. Dus wie nu bij STC voor de haven kiest, moet straks breed inzetbaar zijn."

Ondernemender

Op de arbeidsmarkt wordt de menselijke factor steeds belangrijker, merkt Scholtius. "Om die reden is ons curriculum tegenwoordig gericht op technische en sociale skills en 21e-eeuwse vaardigheden. In de onderbouw is het aantal vakken gehalveerd. Praktijk en theorie waren vroeger verschillende werelden. Nu combineren docenten techniek met natuurkunde."

Voor iedere leerling is in het curriculum wekelijks een vaste projectdag opgenomen. "De ene keer staat robotisering centraal, de andere keer coderen of 21e-eeuwse vaardigheden. Sinds de invoering zien we onze leerlingen slimmer en vooral ondernemender worden. En daar heb je later in elk beroep iets aan." Logische vraag: slaat de nieuwe benadering aan bij leerlingen? "Vier jaar geleden hadden we vierhonderd vmbo-leerlingen, nu bijna negenhonderd. Maar ik weet dat populariteit een valkuil kan zijn. Onze vmbo

is geen leerfabriek. We focussen ons dus niet op kwantiteit, maar op kwaliteit."

Zoekresultaten

"Een stad of regio heeft een gemixt aanbod nodig. Daarover moet je dus in overleg, op gemeenteniveau, harde afspraken maken: welke verschillende typen scholen bouwen we in Rotterdam, doen we niet te veel van hetzelfde? We werken hier goed samen en we delen veel – maar niet alles. We ontkomen niet aan een zekere concurrentie."

Net als andere scholen doet het STC online dan ook 'aan alles mee', maar Scholtius staat daar wel dubbel in. "Concurreren gaat online vooral over Google-zoekresultaten en de informatie is nogal vluchtig. Ik wil dat leerlingen en ouders kunnen voelen hoe het er op deze school aan toegaat. Daarom vinden we onze doedagen voor basisscholen en onze open dagen zo belangrijk."

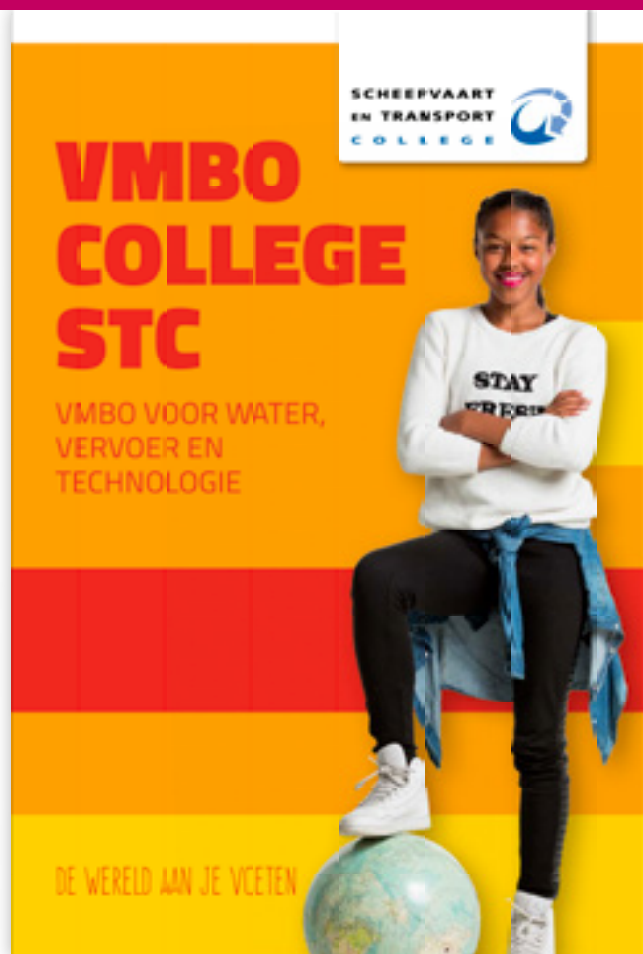
Openbaar leslokaal

Het merendeel van de leerlingen van STC komt uit Rotterdam-Zuid en Delfshaven. "Daar wonen mensen uit verschillende culturen en het inkomen komt er niet altijd ver boven het minimum uit. Als je een kind uit een armoedegezin kunt helpen met een baan, geeft dat een gigantische boost", vertelt Scholtius. "Maar niet iedereen heeft van huis uit iets met de Rotterdamse haven. Om

WAT WILLEN OUDERS?

Wat vinden ouders belangrijk als zij zich oriënteren op een school voor zoon of dochter? Welke rol speelt een vergelijkende site als scholenopdekaart.nl daarin? Het onderzoek dat VO-raad en PO-Raad in 2016 onder ouders lieten uitvoeren, geeft antwoord op deze vragen. De belangrijkste conclusies op een rij:

- Meer dan 80% van de geraadpleegde ouders heeft tijdens de oriëntatie behoefte aan een (vergelijkende) website die informatie over nabije scholen bundelt. Ruim driekwart van de websitebezoekers typeert de website ook als praktisch, handig en nuttig.
- Vergelijkende websites vormen voor ouders geen doorslaggevende bron voor de oriëntatie op een middelbare school. Voor 80% van de ouders draait het dan toch om open dagen en informatieavonden van vo-scholen zelf en in mindere mate om input van de basisschool (43%) en van vrienden/familie (32%).
- Op vergelijkingssites als scholenopdekaart.nl willen ouders vooral veel verschillende informatie kunnen vinden. Geen van de aspecten in de top drie (levensbeschouwelijke achtergrond, omvang school, onderwijstype) wordt door meer dan 8% van de ouders genoemd.
- Voor vrijwel alle ouders weegt de 'zachte' kant van scholen zwaar mee bij het keuzeproces. Denk aan sfeer, gevoel van veiligheid, aandacht voor sociale/ persoonlijke ontwikkeling, regels en tevredenheid van ouders en leerlingen.
- De zachte kant komt duidelijk terug in de aspecten die ouders van belang vinden tijdens de oriëntatie. De top vijf is een mix van 'hard' en 'zacht': sfeer (66%), locatie (53%), aangeboden opleidingsniveaus (52%), aandacht voor sociale persoonlijke ontwikkeling (49%) en door leerlingen ervaren veiligheid (45%).



te laten zien welke interessante dingen er op het STC gebeuren, beginnen we in Rotterdam-Zuid een wijkwinkel – een openbaar leslokaal – samen met woningbouwcorporatie Woonstad. De lessen die we daar inplannen, zijn voor ouders openbaar toegankelijk. Zo komen we gemakkelijker met elkaar in gesprek.” Meisjes interesseren voor techniek blijft voor het STC een speciale uitdaging. “We slagen er in de haven nog niet goed in om ons te profileren met de beroepsbeelden waarin juist meisjes succesvol blijken, zoals audit-en-control-banen. We doen er wel alles aan. Ambassadeurs als Devony, het meisje op de voorkant van onze folder, helpen daar enorm bij. Een jonge meid met letterlijk de wereld aan haar voeten, in de Rotterdamse haven. Als iemand als Devony straks aan het werk is, zien ouders nog beter welke kansen de haven biedt.” ■

NUOVO SCHOLENGROEP

Leidsche Rijn College, Utrecht

Deirdre van Megesen is per 1 februari benoemd tot conrector onderbouw op het Leidsche Rijn College. Voorheen was zij werkzaam als conrector op 't Atrium in Amersfoort.

QUADRAAM

Montessori College, Arnhem

Sander Luttje wordt de nieuwe directeur van het Montessori College in Arnhem. Hij volgt Berni Drop op. Luttje werkt sinds 2014 als conrector op het Stedelijk Gymnasium Arnhem.

SCHOLEN AAN ZEE, DEN HELDER

Reinier de Voogd is vanaf maart 2017 de nieuwe voorzitter van het college van bestuur van Scholen aan Zee. In november werd al collegelid Joke Plass benoemd. De Voogd is thans werkzaam als algemeen directeur onderwijs bij de Stichting Openbaar Onderwijs Zwolle.

SOVON

Wiringherlant, Wieringerwerf

Rob Bijman heeft afscheid genomen als rector van Wiringherlant. Hij is per 1 februari begonnen als rector aan het Christelijk College in Zeist.

STICHTING LAUWERS COLLEGE

Lauwers College, Buitenpost

Gretha Dam is per 1 april benoemd tot directeur mavo-havo-vwo aan de vestiging Buitenpost. Dam werkt momenteel als directeur aan OSG Sevenwolden te Heerenveen.

STICHTING CARMELCOLLEGE

Bonhoeffer College, Enschede

Harald Huijssoon is de nieuwe directeur van het Bonhoeffer College, locatie Van der Waalslaan. Huijssoon werkt thans als sectordirecteur havo aan het Ulenhof College te Doetinchem.

STICHTING CARMELCOLLEGE

Twents Carmel College, Oldenzaal

Jackie Bosch is benoemd tot adjunct-directeur havo/vwo van het Twents Carmel College. Bosch werkt thans als teamleider op de locatie Twickel Delden van Scholengroep Carmel Hengelo.

VO RAAD

Vereniging van scholen
in het voortgezet onderwijs

Colofon VO-magazine is een uitgave van de VO-raad, vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs. VO-magazine verschijnt 7 keer per jaar in een oplage van 7.000 exemplaren.

Redactie Cindy Curré, Ingrid Janssen, Stan Termeer, Suzanne Visser (eindredactie), Linda Zeegers.
Medewerkers: Marguerite Irgang, Martijn Laman, Hanneke van der Linden, Emmanuel Naaijken, Marijke Nijboer, Carolien Nout, Maaïke Vos en Jacq Zinken.

Redactieadres VO-raad, Postbus 8282, 3503 RG UTRECHT, T 030 232 48 00, redactie@vo-raad.nl, www.vo-raad.nl.

Fotografie Josje Deekens (ook voorpagina), Dirk Kreijkamp, iStockphoto en Hollandse Hoogte

Ontwerp OSAGE/communicatie en ontwerp, Utrecht
Druk Drukkerij Damen, Werkendam

Advertenties Uitgeverij Recent Amsterdam, T 020 330 89 98 (Ray Aronds), www.recent.nl.

Issn 1873-1163

Abonnementen Besturen en de daarbij horende scholen, die lid zijn van de VO-raad ontvangen het VO-magazine gratis. Een abonnement kost € 75,- per jaar.

Afmelden Wilt u het VO-magazine voortaan niet meer ontvangen? Stuur dan een bericht, o.v.v. naam en adres, naar redactie@vo-raad.nl.

Andersom denken



Het kan vandaag!

U weet als geen ander dat de administratie van uw onderwijsorganisatie op orde moet zijn om tijdig en betrouwbaar te kunnen sturen. Hierin moet de administratieve last voor uw scholen minimaal zijn en de informatievoorziening voor uw schoolbestuur transparant. Maar hoe pakt u daarin de regie?

Maak kennis met de wereld van het 'andersom denken' waar het onderwijsbestuur zelf bepaalt op welke informatie wel of juist niet wordt gestuurd. Een wereld die uw administratie verandert, van een noodzakelijk kwaad, naar een instrument dat het sturen van uw onderwijsorganisatie efficiënter en effectiever maakt!

Durft u anders te denken én doen?

📍 hetkanvandaag.nl