



# 'De politiek vertroebelt de discussie'

Schoolleiders over het IBO-rapport Sturing op kwaliteit

## **Socioloog Maarten Wolbers:**

Het angstspook van sociale daling  
staat gelijke kansen in de weg

## **Houd hackers op afstand**

Naleving normenkader IBP FO  
maakt scholen minder kwetsbaar

## **Junior rollen op de Amersfoortse Berg**

'Ik zie deze leerlingen echt  
als mijn collega's'

# Die vonk in hun ogen. Daar doe je het voor.

Goede docenten hebben de gave om dag in dag uit het beste uit hun leerlingen te halen. Daar is niet alleen energie voor nodig, maar ook passie voor het vak en vooral ook opmerkzaamheid. Jij kent je leerlingen als geen ander en weet hoe het vuurtje in je leerlingen kunt onsteken. Hoe je ze wakker schudt en hun nieuwsgierigheid aanwakkert. En dan is het mooiste moment als ze die glans in hun ogen krijgen. Die vonk van begrip, van enthousiasme, van opwinding zelfs.

Blink, een van de meest oorspronkelijke educatieve uitgeverijen van Nederland, wil docenten hierbij helpen. Met lesmethodieken die niet alleen gebaseerd zijn om de nieuwste wetenschappelijke inzichten, maar vooral ook op de kennis, kunde en praktijkervaring van de docenten zelf.

Van jou dus. Zo zijn we ook de Blink Academie gestart waar je kunt deelnemen aan trainingen en events om van gedachten te wisselen met andere professionals, van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

Meer weten? Scan de QR-code of ga naar [blink.nl/vo](http://blink.nl/vo)



Ontdek de wereld.

Blink



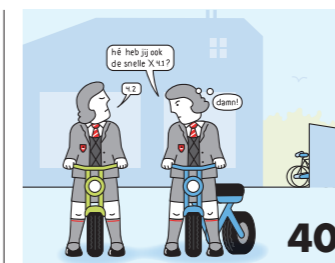
### 6 Het angstspook van sociale daling

Het is niet reëel om alleen van scholen de oplossing voor kansenongelijkheid te verwachten, zegt Maarten Wolbers. Ouders houden met hun gedrag de ongelijkheid mede in stand.



### 16 Junior rollen

Op de Amersfoortse Berg zijn de junior rollen een gouden greep.



### 40 Schooluniform? Ja!

Een opiniestuk over kleding als instrument voor gelijke kansen.

### En verder

10 Innovatie in de Bollenstreek 15 Column: Maxe de Rijk / 21 De schooltijd van... Floris Kortie / 22 Cybersecurity / 26 VO in beeld / 28 Schoolleiders over het IBO-rapport / 34 Het gebouw / 39 Onvergetelijk / 44 Boeken / 45 Mijn favoriet / 46 Interview: Isolde Kolkhuis Tanke / 48 Wie werkt waar / 49 Mijn overstap / 50 Vraagbaak

### COLOFON

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

VO RAAD  
Vereniging van scholen  
in het voortgezet onderwijs

## Sturingsoverload

Scholen zouden meer de ruimte moeten krijgen en nemen om leerlingen gemakkelijker van onderwijssoort te laten wisselen. Dat is volgens onderzoeker Maarten Wolbers de laatste decennia, met een sterke nadruk op efficiëntie, juist moeilijker geworden, zo zegt hij in dit nummer van VO-magazine. Scholen moeten zich op allerlei 'indicatoren' verantwoorden en dat maakt het lastiger om kinderen voldoende kansen te bieden. Voor je het weet scoor je minder op een indicator waar de onderwijskwaliteit landelijk aan wordt gemeten. Het interview met Wolbers doet me denken aan de conclusie uit het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) over sturing op onderwijskwaliteit en kansengelijkheid, dat dit voorjaar verscheen. Nu kan ik me voorstellen dat u een Haags IBO niet bovenaan uw boekenlijst heeft staan, maar in dit geval is het voor iedereen werkzaam in het onderwijs de moeite van het lezen waard.

Formeel heeft de overheid de afgelopen 25 jaar scholen en schoolbesturen meer ruimte en autonomie heeft gegeven. De invoering van de lumpsum (1996) en de decentralisatie van de arbeidsvoorwaardenvorming (2007) waren de mijlpalen van een terugtrekkende overheid. Maar de autonomie is voor een groot deel schijn. Het genoemde IBO laat zien dat de overheid met de ene hand weliswaar ruimte gaf, maar tegelijkertijd met de andere hand de ruimte van scholen inperkte door steeds meer indirecte sturing en door uitbreiding van het toezicht. Elke schoolleider zal herkennen hoezeer de verantwoordingslast daardoor de afgelopen jaren is gegroeid, niet alleen door de indicatoren van de inspectie, maar ook door de vele subsidies met ieder hun eigen verantwoording. Het IBO introduceert daarvoor de term 'sturingsoverload'.

In zijn pas verschenen boek 'De integrale staat' zegt hoogleraar bestuurskunde Paul Frissen het als volgt: "Ondanks alle claims van een terugtrekkende staat is die terugtrek niet zichtbaar. Sterker nog: systemen van planning en financiering, regulering en sturing, controle en verantwoording worden steeds gedetailleerder en hebben een steeds verplichtender karakter" (p. 35). Dat merk je op school en zelfs in de klas.

Het is een goede zaak dat de minister heeft aangekondigd om aan de hand van het IBO nog eens fundamenteel te gaan kijken naar de wijze waarop ons stelsel functioneert. Inzet is wat ons betreft om een einde te maken aan de sturingsoverload en échte ruimte te creëren voor scholen om samen met leraren, medewerkers, ouders en leerlingen te werken aan kwaliteit van onderwijs en kansen

voor leerlingen. In dit nummer staan mooie voorbeelden van wat er mogelijk is wanneer je die ruimte zelf neemt, in je school of in je regio.



Henk  
Hagoort

Voorzitter VO-raad

## Naar Inclusiever Onderwijs

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

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



## VO-congres 28 september



Op donderdag 28 september is het weer zover. De VO-raad opent in het Beatrix Theater in Utrecht vanaf 10 uur haar deuren voor het jaarlijkse VO-congres voor schoolleiders en bestuurders. In zo'n vijftien zalen, inclusief de mooie theaterzaal, maken we weer ruimte voor inspiratie en ontmoeting met collega's uit het hele land.

→ Vanaf juni is het mogelijk om in te schrijven. Zet de datum alvast in je agenda!

## Podcast Leidinggeven aan schoolontwikkeling

Moet je als schoolleider je medewerkers nu sturen of loslaten? Hoe kunnen leerlingen gepersonaliseerd leren maar toch hun eindexamens halen? En hoe ga je om met weerstand van collega's? Samen met wetenschappers en schoolleiders probeert presentator Jeroen van Grunsven in seizoen twee van de podcastserie Leidinggeven aan schoolontwikkeling antwoorden te vinden op deze en nog veel meer vragen uit de dagelijkse onderwijspraktijk van de schoolleider.

→ Luister deze podcastreeks direct op [voortgezetleren.nl/podcast](http://voortgezetleren.nl/podcast).

## Leertraject Regie op digitalisering

Nieuwe technologieën spelen een belangrijke rol bij het realiseren van ambities van eigentijds onderwijs. Denk bijvoorbeeld aan het anders organiseren van lessen en het bieden van meer maatwerk. Het is van belang dat u zich als bestuurder bewust bent van de mogelijke risico's van technologieën en regie kunt nemen over de ontwikkeling. Tijdens het nieuwe leertraject Regie op digitalisering komen deze onderwerpen aan bod. Dit leertraject gaat in september van start en duurt tot en met februari. Er zijn vijf bijeenkomsten.

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



## Schoolleidersbeurs vanaf eind augustus aan te vragen

Schoolleiders kunnen vanaf eind augustus een studiebeurs aanvragen voor een masteropleiding die start vanaf 1 september 2023. Voor de beurs is 8 miljoen euro beschikbaar. De Schoolleidersbeurs-VO geeft een tegemoetkoming in de opleidingskosten en een tegemoetkoming in de vervangingskosten. De totale tegemoetkoming bedraagt maximaal € 22.500 per 12 maanden. De maximale duur van de beurs is 24 maanden. Samen met schoolleiders, de VO-raad en vakbonden zijn de uitgangspunten van de Schoolleidersbeurs-VO bepaald. Het ministerie werkt deze uitgangspunten de komende periode uit in een regeling samen met de sociale partners. Ook wordt er gewerkt aan een digitaal aanvraagportaal.

→ Kijk voor meer informatie en veelgestelde vragen op [www.voion.nl](http://www.voion.nl).



## Week van de Starter: 9-13 oktober

Van 9 tot en met 13 oktober 2023 vindt voor de derde keer de Week van de Starter plaats, bestemd voor alle starters in het vo in Nederland. Deze week draait om alle mensen die een nieuwe rol of volgende carrièrestap hebben gekozen en/of willen groeien in hun loopbaan en hun onderwijskundige of leidinggevende vaardigheden. De Week van de Starter is gratis toegankelijk (m.u.v. de masterclass op dinsdag 10 oktober). De organisatoren van de Week van de Starter zijn Voortgezet Leren, Begeleiding Startende Leraren en de VO-academie.



## 5 Praktijkvoorbeelden over smartphones op school

Smartphones op school en in de klas: verbieden of toestaan? In Frankrijk is er al een aantal jaren een landelijk verbod en ook in Nederland is er volop discussie. Smartphones kun je gebruiken in de les, maar ze kunnen ook voor afleiding zorgen. Waar je als school uiteindelijk ook voor kiest, het is noodzakelijk om de aanwezigheid van smartphones doordacht te reguleren. Hoe pak je dat goed aan? De VO-raad sprak vijf scholen die elk een eigen beleid ontwikkelden en daar naar tevredenheid mee werken. Wat zijn hun ervaringen? → Lees de vijf voorbeelden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) bij het thema Digitalisering.

wezigheid van smartphones doordacht te reguleren. Hoe pak je dat goed aan? De VO-raad sprak vijf scholen die elk een eigen beleid ontwikkelden en daar naar tevredenheid mee werken. Wat zijn hun ervaringen? → Lees de vijf voorbeelden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) bij het thema Digitalisering.

## INTERVIEW

Tekst: Cindy Curré • Fotografie: Josje Deekens

Angst voor sociale daling remt kansengelijkheid,  
zegt socioloog Maarten Wolbers

# Voor mijn kind alleen het beste

Sociale daling – het fenomeen dat kinderen minder hoog uitkomen op de opleidingsladder dan hun ouders – is voor veel ouders onverteerbaar. Ze doen er alles aan om de maatschappelijke voorsprong die zij hebben opgebouwd, voor hun kinderen te behouden. Dat is iets om in de aanpak van kansengelijkheid mee te nemen, zegt socioloog Maarten Wolbers. ‘Het is te beperkt om het probleem alleen bij de school neer te leggen.’

Sinds de Staat van het Onderwijs uit 2016 en de oprichting van de Gelijke Kansen Alliantie staat het onderzoeksgebied van Maarten Wolbers in het middelpunt van de belangstelling. Als hoogleraar aan de Radboud Universiteit houdt hij zich al jaren bezig met sociale ongelijkheid in het onderwijs. In het bijzonder onderzoekt hij welke rol onderwijsbeleid en het toegankelijk maken van het onderwijs spelen bij het perspectief dat verschillende generaties jongeren hebben in het onderwijs en op de arbeidsmarkt.

### Al decennia doe je onderzoek naar kansengelijkheid. Wat vind je van alle recente aandacht voor ‘jouw’ onderzoeksgebied?

“De aandacht is heel logisch, want het is een persistent probleem. Basisvaardigheden en gelijke kansen staan terecht in de belangstelling. Het gekke was juist dat het idee van het maakbare onderwijs en van de samenleving een tijdlang helemaal verdwenen leek. Toch werd er al in de jaren zeventig onderwijsachterstandenbeleid gevoerd en ging ook de discussie over de middenschool voor een groot deel over kansengelijkheid.

Mede door het feit dat er al jarenlang onderzoek naar wordt gedaan, weten we dus al heel veel over dit onderwerp. Maar het lijkt nu soms alsof we een nieuw fenomeen aan het bestuderen zijn, een fenomeen dat opeens urgent is, terwijl die urgentie er al decennialang is. We moeten ook niet het naïeve idee hebben dat we de problemen nu allemaal snel met elkaar gaan oplossen.

Vroeger had je in de samenleving veel meer intermediaire verbanden, zoals de kerk, het verenigingsleven en het

### ‘Waarom alleen het onderwijs? Waar zijn de ouders?’

## PROF. DR. MAARTEN WOLBERS

- 2022-heden: directeur ResearchNed
- 2021-heden: directeur Expertisecentrum Nederlands
- 2016-heden: directeur van onderzoeksinstituut KBA Nijmegen
- 2014-nu: hoogleraar Onderzoek van Onderwijs binnen de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Radboud Universiteit
- 2007-2013: universitair hoofddocent sociologie
- 1998: promotie aan Radboud Universiteit op een proefschrift over diploma-inflatie en verdringing op de Nederlandse arbeidsmarkt
- 1990-1994: studie sociologie, Radboud Universiteit, scriptie over kansengelijkheid in het onderwijs.



## ‘Onderwijs was een katalysator van vooruitgang, maar daarmee hebben we het ook heel erg belangrijk gemaakt’

traditionele gezin. Nu ligt er heel veel druk op het onderwijs om op school alle problemen op te lossen waar kinderen en jongeren tegenaan lopen. In de laatste Staat van het Onderwijs stond ook weer dat het onderwijs meer moet doen om de basisvaardigheden van leerlingen te verbeteren. Maar waarom alleen het onderwijs? Waar zijn de ouders? Het is niet zo dat het probleem alleen door het onderwijs komt.”

### Je onderzocht ook het fenomeen sociale daling. Kun je uitleggen wat dat is?

“Mijn onderzoek gaat over het vergelijken van opleidingsposities van opeenvolgende generaties in de samenleving. Komen kinderen vooruit in het leven, en specifiek: in het onderwijs? Sinds de Tweede Wereldoorlog was het ideaal van vooruitgang en welvaartsontwikkeling heel sterk, zowel in de samenleving als in het beleid dat de overheid voerde. Zowel links als rechts vond dat iedereen zich moest kunnen ontwikkelen en kansen moest krijgen. Er was lange tijd ook veel te winnen. Na de oorlog waren er relatief veel lager opgeleiden en de arbeidsmarkt veranderde snel. Nieuwe technologische ontwikkelingen vroegen steeds meer vaardigheden en kwaliteiten van werknemers. Het opleidingsniveau moest dus snel stijgen, en dat gebeurde ook. Hoe meer mensen zich ontwikkelden, hoe meer ze stegen op de maatschappelijke ladder. Maar op een bepaald moment bereik je als samenleving een plafond. Er zijn inmiddels zoveel mensen die hoger

## GEWELDIGE VERHALEN VAN DE LERAAR KLASSIEKE TALEN

“Ik heb op twee middelbare scholen gezeten, een jaar in Groningen en daarna op het Twents Carmellyceum in Oldenzaal. Pas lang na mijn eindexamen vwo realiseerde ik me dat veel dingen destijds erg abstract voor mij waren, zoals wiskunde. Ik had totaal geen beeld van wat je daarmee kon doen. Ik deed gewoon wat er van me gevraagd werd. Waarom het nuttig was, is me pas later duidelijk geworden. Ik vond Latijn een machtig mooi vak. Ik had geloof ik wel zes uur Latijn op school en dat deed bijna niemand. Mijn leraar Latijn is inmiddels allang overleden, maar hij kon prachtige verhalen vertellen over de Griekse en de Romeinse mythologie. Ik heb Latijn uiteindelijk nergens voor nodig gehad, maar van elke dag drie kwartier teksten vertalen heb ik veel discipline gekregen. Ik heb daarvan geleerd dat je gewoon moet gaan zitten en aan de slag moet gaan. Dat is toch een belangrijke vaardigheid.”

onderwijs hebben genoten, dat er nu een groep ontstaat voor wie vooruitgang niet meer zo makkelijk te realiseren valt. Het gaat dan met name om kinderen van wie de ouders zelf al hoger zijn opgeleid. Voor die kinderen is het per definitie onmogelijk om dat nog te overstijgen.”

### Maar ouders houden vast aan dat vooruitgangsideaal?

“Ja, zij willen het liefst dat hun kinderen minstens op hetzelfde niveau onderwijs genieten en op dezelfde plek in de maatschappij belanden als zij. Ze doen er daarom alles aan om de voorsprong die zij hebben opgebouwd, voor hun kinderen te behouden, bijvoorbeeld door schaduwonderwijs. Ook als hun kinderen minder getalenteerd zijn. Want sociale daling is niet aantrekkelijk. Veel ouders willen koste wat het kost vermijden dat hun kinderen ‘afglijden’. Ze vinden dat ze falen als ze niet in staat zijn hun kinderen op hetzelfde niveau te laten uitkomen als waarnaar zij zijn opgeklimmen. Het is natuurlijk ook heel begrijpelijk dat ouders het beste willen voor hun kinderen.”

### Welk effect heeft dat op kinderen?

“Het zet hen onder grote druk. We hebben het sinds de coronapandemie veel over de druk die jongeren ervaren. Druk van school, druk van toetsen. Maar we mogen de druk die ouders hun kinderen opleggen, zeker niet vergeten. Ouders vergroten bijvoorbeeld de druk op de eindtoets op de basisschool door de toetscore van hun kind te vergelijken met die van andere kinderen. Dat is echt een probleem voor het welbevinden van jongeren en dus ook voor de samenleving als geheel.

Dat het probleem van kansenongelijkheid door velen voor het grootste deel bij het onderwijs wordt gelegd, vind ik veel te beperkt, omdat je daarmee niet het strategische gedrag van ouders beïnvloedt. Je kunt als overheid niet verregaand ingrijpen in de levens van individuen. Wel moet je zorgen dat je uit het onderwijsstelsel die prikkels haalt die door ouders aangewend worden om hun eigen kind te bevoordelen. Bijvoorbeeld het schaduwonderwijs, of excellentietrajecten zoals technasia of Cambridge-Engels. Die zijn vaak opgezet om meer uitdaging te bieden aan leerlingen die daar behoefte aan hebben, maar in de praktijk zit er een enorme sociale selectie op. Ouders proberen hun kinderen van de rest te onderscheiden door ze aan dat soort dingen te laten deelnemen.

Tegelijkertijd zien we dat de jongste generaties juist meer oog hebben voor andere dingen in het leven dan presteren.

## ‘Je moet zorgen dat je uit het onderwijsstelsel die prikkels haalt die door ouders aangewend worden om hun eigen kind te bevoordelen’



## ‘Scholen moeten zich tegenwoordig overal voor verantwoorden en dat maakt het lastig om kinderen kansen te bieden’

Steeds meer jongeren zijn helemaal niet op zoek naar een voltijd baan. Ze willen in deeltijd werken en tijd overhouden voor andere dingen.

Dat komt deels omdat ze zijn opgegroeid in een veilige omgeving waarin alles er al was: basisveiligheid, voedselzekerheid, voldoende welvaart en vaak ook luxe. Ze kunnen zich daardoor toeleggen op hogere waarden als zelfontplooiing en eigen ontwikkeling, waarden die helemaal bovenin de piramide van Maslow zitten.”

### Hoe sta je tegenover de eindtoets van het basisonderwijs? Die wordt inmiddels gezien als een van de grootste bottlenecks voor kansengelijkheid.

“De eindtoets is een heel beslissend moment in de schoolloopbaan van leerlingen. Opleidingsniveau zijn sociale scheidslijnen, niet alleen op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook als het gaat om gezondheid en waar je gaat wonen. Opleiding en diploma's zijn heel erg belangrijk gemaakt, door ons allemaal. Vroeger waren zuilen en denominatie veel bepalender. Als je vroeger niet zo goed presteerde op school, kwam je altijd nog wel ergens aan de bak, bij familie of bij iemand anders die je kende. Onderwijs heeft een emancipatoire functie gehad en was een katalysator van vooruitgang en gelijke kansen, maar

daarmee hebben we het onderwijs ook heel erg belangrijk gemaakt. Degenen die nu niet mee kunnen komen in het onderwijs, zijn de echte verliezers.

Weet je, een eindtoets op de basisschool en een vroeg selectiemoment hoeven niet zo'n probleem te zijn als je daarna in het systeem maar voldoende herstel- of reparatiemogelijkheden biedt. Zodat je na het vmbo toch makkelijk naar de havo kunt of na het mbo het hoger onderwijs in kunt stromen. Maar dat was de afgelopen decennia niet altijd het geval. Al die onderwijsministers die efficiëntie zo hoog in het vaandel hadden staan, te beginnen bij Jo Ritzen, hebben de stapelaars geen dienst bewezen. Scholen moeten zich tegenwoordig overal voor verantwoorden, en dat maakt het lastig om kinderen kansen te bieden.”

## Als directeur bij het Expertisecentrum Nederlands werk je mee aan internationale peilingsonderzoeken als PISA en PIRLS. Raakt het je als wetenschapper dat de resultaten van die onderzoeken vaak extreem worden versimpeld, terwijl je als onderzoeker juist de nuance opzoekt?

“Het lijkt misschien tegenstrijdig dat ik aan die onderzoeken meewerk, maar met die onderzoeken is helemaal niets mis. Ze worden alleen vaak verkeerd gebruikt. We proberen bij de resultaten altijd nadrukkelijk de kanttekening te plaatsen dat je ze maar beperkt, in descriptieve zin, kunt gebruiken en ook zeker niet moet misbruiken. Maar bij PISA lijkt het soms wel of het alleen om de ranking ten opzichte van andere landen gaat. Terwijl dat eigenlijk niet zo interessant is. Het is vooral een graadmeter en je hebt er ook niet direct veel aan bij het opstellen van onderwijsbeleid. PISA geeft maar een beperkt beeld van de kwaliteit van het onderwijs, maar de politiek schermt er graag mee en zet onderzoeken als PISA en PIRLS strategisch in om een bepaald doel te bereiken.

Begrijp me goed, de leesvaardigheid van kinderen en jongeren moet echt verbeteren, maar de cijfers van PISA en PIRLS laten alleen maar een beschrijvend beeld zien. Ik zou graag zien dat er ook meer waarde wordt gehecht aan andersoortige onderzoeken. We hebben in het verleden veel betere gegevens verzameld waarmee cohorten leerlingen gevolgd werden in hun weg door het onderwijs. Die zeiden veel meer over schoolloopbanen van leerlingen en over het onderwijs als geheel dan die grootschalige internationale onderzoeken. Met de komst van het Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs (NCO) gaat het wat dat betreft de goede kant op.”

## ‘PISA geeft maar een beperkt beeld, maar de politiek schermt er graag mee om een bepaald doel te bereiken’

Onderzoekend leernetwerk in de Bollenstreek

# Hoe breng je anders organiseren tot bloei?

Het dreigende lerarentekort zorgde ervoor dat tien scholen in de Bollenstreek de koppen bij elkaar staken en een 'onderzoekend leernetwerk' bedachten. Met opmerkelijke resultaten. "Je zult dit met z'n allen moeten vormgeven. Daarvoor moet je betrokken en nieuwsgierig zijn."

Het begon met de RAP, de 'Regionale Aanpak Personeelstekort onderwijs': de bekende financiële prikkel van OCW om het personeelstekort binnen het onderwijs op regionaal niveau aan te pakken. Schoolbestuurders van de RAP-regio in de Bollenstreek rond Leiden kwamen bij elkaar om gezamenlijke programma's en lijnen uit te zetten. Kon het onderwijs bijvoorbeeld anders georganiseerd worden? Zo ja, hoe dan?

Al snel kreeg Pieter Snaterse, schoolleider van het Visser 't Hooft Lyceum te Leiderdorp, van zijn bestuur de vraag of hij bovenscholers iets kon organiseren – iets waarbij schoolleiders en docenten gezamenlijk konden optrekken. "Ik was toch veel aan het experimenteren, dus ze dachten: dat kan hij wel oppakken", lacht Snaterse. Bij andere scholen werd eenzelfde oproep gedaan en daarop meldde zich Mark de Kievit, rector van het Fioretti College in Lisse.

## ANTICIPEREN

Betrokkene van het eerste uur was ook Kees van der Velden, programmaleider bij de RAP in Leiden, Duin- en

Bollenstreek. "Pieter en Mark waren de trekkers", zegt hij. "Ze waren benieuwd waarom sommige scholen nog helemaal geen last van personeelstekorten hebben en andere wel. Wat kunnen we daarvan leren, was hun vraag."

De Kievit is resoluut. "In onze regio hebben we tot nu toe nog weinig personeelstekorten gehad en dat was zeker zo toen wij drie jaar geleden starten. Maar ook bij ons gaan de enorme tekorten eraan komen. Daar moet je op anticiperen, bijvoorbeeld door je onderwijs anders te organiseren. Dat werd het uitgangspunt voor dit project."

Uit een enquête onder de vo-scholen in de regio bleek dat er al met vormen van 'anders organiseren' werd geëxperimenteerd, maar dat de meeste scholen en besturen er enigszins krampachtig mee omgingen. Op de handrem, >

**'Dat personeelstekort is onvermijdelijk. Daar moet je op anticiperen'**



“een beetje angstig zelfs”, zegt De Kievit. “Op een fundamentele manier vond anders organiseren nog niet vaak plaats. Dus daar lag onze uitdaging.”

Er was veel meer onderzoek nodig, concludeerden Snaterse en De Kievit. Wat werkt wel en niet bij anders organiseren? Hoe kun je uitgangspunten en ideeën omzetten in de praktijk? Ze besloten al snel Frank Hulsbos erbij te halen, een van de drijvende krachten achter de Academie voor Gespreid Leiderschap. “Iemand met een echt onderzoekende geest. Die hadden we nodig”, zegt De Kievit.

De Academie voor Gespreid Leiderschap onderzoekt of het mogelijk is binnen scholen ruimte te scheppen waardoor eenieder invloed kan uitoefenen op het onderwijs: “Daarmee verhoog je de weerbaarheid, duurzaamheid en het werkplezier”, zegt Hulsbos. Al zijn er geen simpele oplossingen voor: “Als je echt iets aan het lerarentekort wil doen, dan heb je het over de lange termijn. Natuurlijk kun je met snelle oplossingen komen, je rooster anders indelen et cetera, maar uiteindelijk moet je een andere manier van denken en kijken ontwikkelen. Dat kost tijd.” Quick fixes kunnen op termijn zelfs schadelijk zijn, betoogt Hulsbos. “Stel dat je docenten gaat uitwisselen. Leuk plan, maar die docenten kunnen zich al snel verweesd gaan voelen en twijfelen waar zij thuishoren. Zo’n snelle oplossing kan op de lange duur dus averechts werken.”

### ONDERZOEKEND LEERNETWERK

Gedrieën kwamen Snaterse, De Kievit en Hulsbos op het plan om het werkplezier te verhogen door een onderzoekende vorm van samenwerking. Samenwerking tussen docenten, samenwerking tussen schoolleiders en docenten, samenwerking tussen scholen in de regio. Uitwisseling van ervaringen en onderzoek zouden hand in hand gaan. “Het moest een onderzoekend leernetwerk worden, dat was het grondidee”, zegt Snaterse. “En het moest heel sterk op de praktijk worden gericht.” De Kievit: “Niet alleen luisteren, maar ook doen. Het netwerk moest gericht zijn op concrete vraagstukken: daarover ervaringen uitwisselen met anderen en experimenten aangaan. Zo

## SUCCES- EN FAALFACTOREN BIJ ONDERZOEKENDE LEERNETWERKEN

- **Genoeg docenten. 1 of 2 is te weinig, 5 à 6 is ideaal, meer dan 10 werkt niet.**
- **Houd de vraagstukken concreet. De theorie mag abstract en idealistisch zijn, maar als je gaat onderzoeken moet je zo concreet mogelijk worden.**
- **Ga niet uit van snel resultaat. Het gaat om een andere manier van denken en werken, niet om quick fixes.**
- **Richt je vooral op vraagstukken rond onderwijsdoelen.**
- **Stel de ontwikkeling van kinderen voorop.**

## ANDERS ORGANISEREN

**Als het onderwijs anders georganiseerd wordt, heeft dat op verschillende manieren gevolgen voor het personeel. Docenten hebben een breder perspectief omdat zij intensiever bezig zijn met onderwijsontwikkeling, leerdoelen en leerlijnen, en vaak vakoverstijgend en interdisciplinair werken. In het algemeen is er meer en intensievere samenwerking tussen docenten, hetgeen inspirerend is, maar van docenten ook het nodige vraagt. Docenten zijn tevreden met hun werk en halen er veel voldoening uit doordat ze betrokkenheid en eigenaarschap ervaren.**

→ Zie ook [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl), zoek op ‘aanpak lerarentekort’.

leer je met elkaar.”

Een manifest werd geschreven, er werden uitnodigingen gestuurd. Hoewel de covidperiode roet in het eten dreigde te gooien, bleven de uitgangspunten en ideeën van het project overeind. Toen de boel weer openging, werden vier dagsessies gepland rond de thema’s gespreid leiderschap, waarderend leren en organiseren, teamontwikkelruimte en werkplezier. ‘s Ochtends was er ruimte voor de zienswijzen van experts als Eefje Teeuwisse, Karin Derksen en Marco Snoek, terwijl ‘s middags de praktijk aan bod kwam: hoe zet je de verzamelde ideeën om in interventies en nieuwe werk- en organisatievormen?

Tien scholen uit de Bollenstreek hadden zich inmiddels aangemeld, met in totaal 35 schoolleiders en docenten. “De middagsessies draaiden om vragen als ‘Hoe werk je samen?’ ‘Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk?’ ‘Hoe kan zo’n nieuwe vorm een plek krijgen binnen de school?’”, zegt Hulsbos. “In die sessies kon iedereen zijn ei kwijt, zijn ervaringen delen en nieuwe ideeën uitwerken. De opgedane ervaringen werden in de vervolgsessie teruggekoppeld. Dat was heel belangrijk.”

### ACHTERGROND: ECHTE SAMENWERKING

De dagsessies werden zo praktisch mogelijk ingericht, omdat de drie uit ervaring wisten hoe weinig er dikwijls binnen scholen wordt samengewerkt. “Concrete samenwerking van docenten vindt vaak plaats buiten het primaire proces”, legt Snaterse uit. “Op de dinsdagmiddag of in de avond. Maar je wilt juist dat die samenwerking overdag, gedurende de lessen, begint op te bloeien. Dat is veel effectiever en veel rijker. Daar probeerden we op aan te sturen: op experimenteren in het primaire onderwijsproces.” Een ander euvel dat al snel boven water kwam, is dat teams vaak helemaal geen teams zijn, zoals Karin Derksen

**‘We leren ze zelf concrete vraagstukken te bedenken en met elkaar op te lossen’**



**‘Het mooie is dat concurrentie in dit project helemaal geen rol bleek te spelen’**

in haar lezing tijdens een van de sessies betoogde. “Een team van twintig of dertig docenten is geen team”, zegt De Kievit nuchter. “Je hebt kleinere groepjes nodig, van misschien vijf of zes mensen, het liefst gevarieerd van samenstelling, zodat ze van elkaars kennis en ervaring gebruik kunnen maken. Daar kom je al luisterend, pratend en in de praktijk werkend achter. En dat was ook ons plan. Theorie aan de praktijk verbinden, op een onderzoekende manier.”

Het project heeft heel wat opgebracht, concludeert Hulsbos. Zo bedacht een groep schoolleiders en docenten een nieuw brugklasjaar, waarin ruim aandacht zou moeten zijn voor de overgang van basisonderwijs naar voortgezet onderwijs. Een veilige plek. “Eigenlijk een heel nieuwe school voor brugklassers”, concludeert Hulsbos. “Het idee kwam gedeeltelijk voort uit ruimtetekort”, vertelt Snaterse. “Eigenlijk moesten de betrokkenen een nieuw schooltje inrichten en daarom besloten ze om die urgente vraag te koppelen aan allerlei nieuwe inzichten over hoe je een school anders kunnen organiseren. Bijvoorbeeld door van de brugklas een veilig overgangsjaar te maken, een juniorcollege.”

### DYNAMIEK

Het voorbeeld van de ‘brugklasschool’ laat zien dat je eenzelfde organisatievraagstuk op verschillende manieren kunt benaderen, zegt Hulsbos. “De traditionele manier is kijken naar je formatie en je middelen. De andere is veel meer uitgaan van de doelen van je school. Je stelt eigenlijk dezelfde vraag, maar je hebt een totaal andere sfeer.”

De Kievit zag in de sessies soms een heel andere dynamiek ontstaan. “De teamleden gingen ideeën verzamelen, uitvoeren en evalueren, en de schoolleider werd meer een procescoach dan iemand die de knopen doorhakke.” Wat in ieder geval lukte: docenten behouden. “We hebben van verschillende docenten gehoord dat ze vanwege deze manier van werken graag nog een tijd op de school bleven werken, omdat ze met elkaar nieuwe ideeën konden ontwikkelen”, zegt Snaterse.

Kees van der Velden bevestigt dit. “Verschillende deelnemers hebben aangegeven dat ze overwogen de school te verlaten, maar dat ze dankzij deze bijeenkomsten zijn gaan inzien welke ontwikkelruimte ze hebben en hoe zij invloed kunnen uitoefenen op de processen op school. Dat is in ieder geval gelukt.”

### SUCCESFACTOREN

Niet alles lukte, uiteraard. “Dat hoort erbij”, zegt Hulsbos. “Je leert het meest van wat er niet goed gaat. Sommige deelnemers hadden bijvoorbeeld te weinig concrete vraagstukken bedacht. Of ze waren met te weinig collega’s.” Al met al konden uit de sessies van de afgelopen jaren wel wat succesfactoren worden gedestilleerd. Hoe meer deelnemers er van een school aanwezig waren, hoe groter de kans dat ideeën konden worden uitgewerkt en tot nieuwe onderwijsvormen konden leiden, concludeert De Kievit. “En hoe beter over de onderwijsvragen werd nadacht, hoe groter de kans dat er al onderzoekend een oplossing werd gevonden.”

Snaterse: “Het zijn dit soort inzichten die aantonen dat je echt praktisch moet onderzoeken en daar met z’n allen conclusies uit moet trekken.”

“Bijzonder aan dit project is dat de betrokkenen zo’n grote, trouwe groep langdurig aan zich verbonden wisten”, vindt RAP-programmaleider Van der Velden. “Zo kun je écht iets doen op dit gebied.” Een andere factor van belang is volgens hem het schooloverstijgende karakter. “Het mooie is dat concurrentie in dit project helemaal geen rol bleek te spelen. Iedereen werkte samen. Heel bijzonder om mee te maken.”

**‘Door het gevoel dat ze het onderwijs mede vorm kunnen geven, blijven docenten langer bij hun school werken’**

## 'De schoolleider ging een heel andere rol spelen, die van coach en begeleider'

### WEERBAARHEID

De werkwijze leverde ook meteen voor het project zelf iets op. Een groot aantal deelnemers vond namelijk dat één onderwerp onvoldoende aan bod was gekomen: verandermanagement. "Daarover hebben we nu een vijfde sessie gepland", zegt Hulsbos. "Mooi dat we daarop gewezen werden. Zo werkt samenwerking."

Het zijn dit soort inzichten en resultaten waardoor de geïnterviewden het project zeker geslaagd vinden. "We staan aan de vooravond van personeelstekorten in het onderwijs", zegt De Kievit. "Door dit soort projecten te doen, kunnen we de weerbaarheid van scholen, schoolleiders en docenten in korte tijd verhogen. We leren ze zelf concrete vraagstukken te bedenken en met elkaar op te lossen. Dat geeft docenten het gevoel dat ze het onderwijs mede vorm kunnen geven. Dat is een heel waardevol gevoel, waardoor ze langer bij hun school blijven werken en mee kunnen denken over problemen die ontstaan."

### LUISTER NAAR ELKAAR

Dat zal ook een positief effect hebben op de jongeren en hun ontwikkeling, is zijn inschatting. "Een enthousiaste, bevrogen, betrokken docent is een veel betere docent voor leerlingen. En als docenten enthousiast raken door een project als dit, dan nemen ze dat ook mee naar hun werk." Pieter Snaterse vertelt over een recent krantenartikel dat hij las over GenZ: de generatie die ruwweg tussen 1997 en 2012 werd geboren en die volgens onderzoeken 'kwetsbaarder én mondiger, bevrogener én beperkter, zelfbewuster én zwaarmoediger' is. "Als onderwijsprofessionals moeten we durven nadenken over hoe we leerlingen willen afleveren als ze de school verlaten. In welke maat-



schappij komen ze terecht? Willen we zo'n maatschappij? Docenten die op deze manier denken, kunnen veel eerder het vertrouwen van leerlingen winnen en met hen praten. Maar misschien nog wel belangrijker: op deze manier kun je ook goed kijken naar je hele onderwijsorganisatie. Wat kun je leren van elkaar?"

Ook leerlingen hebben daarbij veel te bieden. "Leerlingen zijn je partners in het onderwijs", zegt De Kievit. "We gingen tot nu toe heel erg uit van de leraren en de methodes, maar ook leerlingen hebben kwaliteit, talent en inzicht te bieden. Daar zouden we meer gebruik van mogen maken bij het anders organiseren van het onderwijs."

### TOEKOMST

Een project als dit zou ook in andere regio's kans van slagen hebben, denken Snaterse, De Kievit en Hulsbos, hoewel je regionale onderwijssituaties nooit helemaal kunt vergelijken. "Het moet geen los-vast project zijn, waar je af en toe komt snuffelen en dan weer weggaat", waarschuwt Snaterse. "Je moet je betrokken voelen en je committeren aan een gezamenlijke opdracht."

Ook is het belangrijk om per school een flinke groep schoolleiders en docenten bij elkaar te krijgen, zegt De Kievit.

"Met een of twee mensen per school werkt het niet."

Het project in de Bollenstreekregio gaat een vervolg krijgen, concluderen de drie, alleen weten ze nog niet wat en hoe.

"Maar we gaan een vervolgvraag organiseren en de boel weer bij elkaar brengen", zegt Hulsbos. "Blijf nieuwsgierig", lacht Snaterse. "Dat is het belangrijkste." <

'Door dit soort projecten kunnen we de weerbaarheid van scholen, schoolleiders en docenten in korte tijd verhogen'

## ZEVEN BOUWSTENEN VOOR ANDERS ORGANISEREN VOLGENS FRANK HULSBOS

- 1 Oefen invloed uit op basis van expertise en affiniteit.
- 2 Organiseer samenwerking binnen het primaire proces.
- 3 Verdeel het werk op basis van talenten en kwaliteiten van mensen.
- 4 Zoek naar onderwijsvormen op basis van eigen regie en autonomie van kinderen.
- 5 Eerst de bedoeling, dan de (organisatie)structuur.
- 6 De schoolleider mag zich overal mee bemoeien, maar nergens de baas spelen.
- 7 Deel best practices.

# Het stapelbed

Waarom ben je eigenlijk docent op een vmbo-school geworden? Het is een vraag die mij vaak gesteld wordt. Voor iemand die is afgestudeerd als politicoloog, vinden de meeste mensen het – helaas – een bijzondere keuze.

Aleid Truijens schreef in haar column in de Volkskrant dat ze geen mensen kent die docent zijn geworden voor de pedagogische taak. Docent, zo schrijft zij, word je om je vak over te brengen. Om leerlingen nieuwsgierig te maken voor datgene waar jij een passie voor hebt. De roep om een brede, pedagogisch vormende lerarenopleiding zou volgens haar toekomstige docenten alleen maar afschrikken.

Er zullen zeker mensen zijn voor wie dat geldt – en dat zijn vast ook fantastische docenten –, maar ik neem het graag op voor de anderen. Ze bestaan. Op de school waar ik werk, zijn de docenten met een groot pedagogisch hart zelfs in de meerderheid.

Natuurlijk geven we met veel passie les in ons vak en brengen we de kennis vol overtuiging over, maar het geeft ons de meeste voldoening om kinderen op weg te helpen in de maatschappij. Op alle vlakken. Om met ze te praten over wat ze bezighoudt en er voor ze te zijn als het tegenzit. Ze helpen oplossingen te bedenken voor de moeilijkheden die ze ervaren. Een klas is de samenleving in het klein. Wat is er nou mooier dan je met alle aspecten van de samenleving bezig te kunnen houden?

Als het onderwijs een probleem moet oplossen – neem het feit dat heel veel kinderen niet thuis kunnen ontbijten – zijn er altijd genoeg mensen die boos worden. 'Dat is toch niet de taak van het onderwijs!' Ja, veel dingen die we op school doen, zijn wettelijk niet onze taak.

Maar het is prettig dat we tenminste aan een oplossing kunnen werken. Dat we die mini-samenleving verder kunnen helpen. Natuurlijk zou de bal moeten liggen bij andere partijen, maar als die het niet doen, pakken veel docenten met liefde hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Juist dat maakt het onderwijs zo mooi. Het werpt ook zijn vruchten af. Betrokkenheid motiveert leerlingen om te leren. Zo was er een leerling van mij die eigenlijk niet mee mocht op kamp, omdat hij zich niet aan alle afspraken had gehouden. Men was bang dat hij op kamp uit de bocht zou vliegen. We namen hem toch mee. En hij vloog niet uit de bocht. In zijn huisje in de Ardennen zat hij mijmerend op zijn stapelbed. "Ooit", zei hij tegen mij, "ooit, ga ik ook zo'n bed voor mijn kinderen kopen, ik ga hard mijn best doen zodat mijn kinderen niet op de bank hoeven te slapen." Deze jongen was mee op kamp en hij sliep voor het eerst van zijn leven in een bed. Juist dat gaf hem het laatste duwtje om weer aan de slag te gaan met school.

Leraren hebben een bijzondere kracht in handen. Wij kunnen leerlingen zien en vertrouwen geven. Zorgen dat negatieve ervaringen klein blijven en positieve groot worden. Jongeren laten zien dat ze iemand zijn. Iemand met mooie eigenschappen, aandachtspunten, gedachtes en gevoelens die ertoe doen. Wij kunnen ze lessen geven die ze de wereld helpen begrijpen, hun talent laten ontdekken en ze plezier in het leven geven.

Daarom ben ik docent geworden, en ik hoop dat er nog heel veel mensen zullen volgen. Laat die brede docentenopleiding er maar komen. <

*Maxe de Rijk*

Docent op het praktijkonderwijs en vmbo, schrijver en spreker





## IN DE PRAKTIJK

Tekst: Arghje de Sitter • Fotografie: Dirk Kreijkamp

Waarom junior rollen op De Amersfoortse Berg een gouden greep zijn

# Beste maatjes

Jaarlijks solliciteerden op de Amersfoortse Berg tientallen bovenbouwleerlingen op de rol van junior mentor, terwijl er maar achttien plekken te vergeven waren. Docenten Kiki Davenschot en Maarten van Gils vonden het jammer om al dat talent onbenut te laten. Daarom introduceerden zij junior docenten en junior tutoren, en dit schooljaar ook junior maatjes.

Op havo/vwo-school de Amersfoortse Berg wordt de rol van junioren heel serieus genomen. “Ik zie mijn junior mentoren in de brugklas echt als mijn collega’s. Zij zien zoveel andere dingen, bijvoorbeeld tijdens de pauze. En ze informeren mij, zodat ik er wat mee kan doen”, zegt wiskundeleraar Kiki Davenschot. Zij heeft heel veel coach- en begeleidingstaken, onder andere als mentor-coach. Samen met Maarten van Gils, een geschiedenisdocent met veel rollen in de leerlingenzorg, vormt zij al jaren het team dat de junior mentoren traint en begeleidt. Dit jaar zijn daar de junior maatjes bijgekomen: leerlingen die vanuit hun eigen ervaring een luisterend oor bieden aan leerlingen die aanlopen tegen allerlei vormen van spanning en onzekerheid. De junior docenten en tutoren worden door andere collega’s begeleid.

**Junior mentoren vervullen de rol in hun eigen tijd, voor hun plezier en omdat ze iets voor een ander willen betekenen**

### Hoe zijn al deze juniorrollen ontstaan?

Maarten: “De junior mentoren waren er al veel langer. Daarnaast hadden we een bijlesvacaturebank: gewoon een Excelsheet met bovenbouwers die bijles wilden geven. Een paar jaar geleden hebben we die bijles ‘geprofessionaliseerd’: de leerlingen zijn getraind in het werken met leerdoelen en tussentijdse evaluaties. Toen kwamen we erachter dat er ook veel behoefte is aan bijles in algemene studievaardigheden als plannen en organiseren. Zo kwam de junior tutor erbij.”

Kiki: “We zagen in de individuele begeleiding zóveel mooie dingen gebeuren! Leerlingen spraken bovenbouwleerlingen aan voor hulp. Wij wilden dat graag meer body geven. In de aanpak van de begeleiding doen we dat sowieso al: junior mentoren krijgen een keer of acht per jaar een training waarin we bijvoorbeeld kijken naar de fase waarin de klas zich bevindt en hoe ze daarop kunnen inspelen.” Voor het junior mentoraat moeten leerlingen echt solliciteren. Ze vervullen de rol in hun eigen tijd, voor hun plezier en omdat ze iets voor een ander willen betekenen. Ze leren er ook zelf veel van. Alle junior mentoren worden opgeleid en begeleid met trainingen, intervisie en (evaluatie)gesprekken en krijgen aan het eind van de rit een certificaat.



Achteraan v.l.n.r.: Chiel, Mette en Maarten  
Vooraan v.l.n.r.: Tess en Kiki

### Dit schooljaar zijn de junior maatjes erbij gekomen: er zijn er nu zes aan de slag. Waar is dat idee vandaan gekomen?

Kiki: “We merkten dat brugklassers die tegen dingen aanliepen vaak een junior mentor vonden om mee te praten. Maar hiervoor waren de junior mentoren niet opgeleid. Bovendien is er ook buiten de brugklas behoefte aan een laagdrempelige gesprekspartner. Zo ontstond ons maatjesplan. We hebben leerlingen die ons geschikt leken, uitgenodigd met ons mee te denken. Dat werd zo’n mooi gesprek: de leerlingen deelden met elkaar hun kwetsbaarheden. Ze kwamen allemaal met iets wat ze zelf als lastig hadden ervaren, zoals stress of ADHD, en waar ze nu een weg in hadden gevonden. Ze voelden dat ze daarin van waarde konden zijn. Daarna zijn we samen gaan uitzoeken wat een maatje nodig heeft aan training en begeleiding.”

### Met de junior maatjes loopt nu een pilot. Hoe pakken jullie dat aan?

Maarten: “Na twee jaar voorbereiding en aantal trainingen voor de startgroep hebben we de klassenmentoren verteld dat de maatjes beschikbaar waren. Zij kunnen nu leerlingen aanmelden en dan zoeken wij een geschikte match. Vervolgens gaan de maatjes aan het werk. Na hun eerste

### ‘Leerlingen durfden bij de maatjes veel makkelijker te delen wat er misging dan bij mij als volwassene’

leerlingengesprek komen ze even bij ons langs om de match en de hulpvraag te checken. Ook tussendoor houden ze ons op de hoogte, totdat het moment van afronding daar is.” Kiki: “We overleggen vooraf met de zorgcoördinator of de inzet van een maatje bij de casus past. En aan het eind besteden we aandacht aan de afronding, want invoegen is natuurlijk makkelijker dan uitvoegen. Als we in het eind-evaluatiegesprek concluderen dat er meer zorg nodig is, kunnen de maatjes een nieuw traject aangaan.” Maarten: “Of we gaan toch volwassenen inschakelen. Kiki en ik zijn zelf als achtervang beschikbaar als een situatie te heftig wordt.”

Belangrijk is de afspraak dat de junioren in het eerste maatjesgesprek aan de leerlingen uitleggen dat de gesprekken met hen vertrouwelijk zijn. Maar ook dat zij Kiki en

## 'NIET ALLEEN OVER MOEILIJKE DINGEN PRATEN'

Junior maatje Mette Vallentgoed

"Ik was maatje met een brugklasjongen die last had van spanningsbuikpijn. Hij vertelde en dan zei ik alleen maar: goh wat naar voor je, of ik gaf hem tips, want ik ken het uit ervaring. Vandaag was het eindgesprek en kreeg ik van hem terug dat hij zich veel beter is gaan voelen en geen buikpijn meer had! Dat vond ik echt het mooiste van afgelopen jaar.

Toen Kiki me voor deze rol vroeg, dacht ik meteen: ja, ik had die hulp ook wel kunnen gebruiken. Zelf heb ik pas in de vierde klas aan de bel getrokken. Maarten heeft me toen geholpen, onder andere met tips die ik nu weer kan doorgeven. Bijvoorbeeld ademhalingsoefeningen om paniek tegen te gaan. Mijn maatje is heel open, we hebben leuke gesprekken gehad. Zo kun je op een luchtige manier iemand helpen, zeker als je de klacht zelf kent. Eerst zagen we elkaar één keer per week, daarna eens per twee weken. We spraken ergens af in de kleine pauze en zochten dan een lokaal. Vanaf september tot begin mei, toen hij zelf aangaf dat het wel klaar was.

Als junior maatje moet je goed kunnen luisteren en meeleven, maar niet zoveel dat je er helemaal wordt ingetrokken. Dat was in het begin wel moeilijk, want ik vond het echt sneu en ging me er druk over maken. Maar je kunt natuurlijk niet alles oplossen voor een kind. De volgende lichting raad ik aan om het contact luchtig te houden, om ook lekker te kletsen over je plannen voor het weekend en dergelijke. Je bent niet bevriend, maar wel allebei jong. In een vertrouwde sfeer durft een leerling te praten, ook omdat een junior maatje de dingen zelf nog maar net heeft meegemaakt. Ik wil hier later iets mee doen: pedagogische wetenschappen of psychologie studeren. Daar ben ik door deze ervaring wel achter gekomen."



Maarten wél op de hoogte houden. Ze doen dus nooit een belofte tot strikte geheimhouding.

### Zijn jullie zelf nog tegen dingen aangelopen?

Kiki: "Ja, de schoolleiding en de MR vonden het een heel mooi maar ook best spannend plan. Terwijl wij tweeën er alle vertrouwen in hadden dat de leerlingen het kunnen en dat wij de begeleiding aankunnen. Maar dat moesten we dus wél bewijzen."

Maarten: "Achteraf gezien hadden we de schoolleiding misschien eerder moeten meenemen, om hun aanvankelijke reserve te verminderen. Ook naar de rol van de ouders was het zoeken. Houden we die op de hoogte, hebben we hun toestemming nodig? Wie regelt dat en hoe waarborgen we het? Ook de rol van de (senior, red.) mentor is weleens lastig gebleken. Wij tweeën opereren eigenlijk tussen de mentoren en de maatjes en dan moet duidelijk zijn wie waarvoor verantwoordelijk is. Inmiddels hebben we in deze zaken onze weg gevonden en staat alles goed uitgewerkt op papier. Natuurlijk loopt iets in de praktijk soms wel net anders dan verwacht."

**'De volwassen coaches op school houden meer ruimte over voor echt heftige situaties'**

## 'Onze samenwerking is gebaseerd op gelijkwaardigheid'

### Hoe werkt een maatjestrject in de praktijk?

Kiki: "We hebben bijvoorbeeld een maatje ingeschakeld voor een leerling die heel vaak afwezig was. Hij vond school echt heel spannend. Het maatje heeft elke maandag in de kleine pauze met die jongen een wandelingetje gemaakt en gepraat over spanningsbuikpijn, wat zij zelf ook kende. In no time was die jongen weer op school! Hun gesprekken gingen vaak juist over wat er wél goed ging."

Maarten: "Aan een meisje met beginnende faalangst hebben we, met toestemming van de ouders, een maatje gekoppeld die daar ook erg mee geworsteld heeft. Ook die match heeft echt wat opgeleverd. De maatjes spraken over heel praktische zaken: hoe ga je die toets inplannen? Maar ook: wat doe je als je tijdens de toets dichtklapt? Hoe kom je dan weer tot rust?"

Kiki: "Gewoon erkennen en herkennen en zeggen: 'goh, dat had ik ook en dat is helemaal niet erg', alleen dat al is zo sterk. Daarnaast heb ik twee maatjes ingezet in een interventie in een klas met heel veel pestgedrag. In drie extra lessen zijn we met elkaar op zoek gegaan naar wat de klas tot een fijne klas maakt en hoe dat uit te vergroten. We bespraken in vijftallen met elkaar wat er speelde. Beide maatjes leidden ook zo'n groeps gesprek. Zij konden heel mooi verhelderende vragen stellen en leerlingen durfden bij hen veel makkelijker te delen wat er misging dan bij mij als volwassene."



Maarten van Gils en Kiki Davenschot



## 'JE HEBT WEL EEN VLOTTE BABEL NODIG'

Junior mentor Chiel Jansen:

"Het juniormentorschap heeft al mijn verwachtingen waargemaakt. Het enthousiasme van de leerlingen is heel leuk en we hebben dit jaar alleen maar leuke dingen gedaan. Kinderen begeleiden is fijn en ging mij makkelijk af. In het brugklaskamp maakte ik een incidentje tussen leerlingen mee. Dan moet je op dat moment zelf handelen. Dat lukte goed.

Vorig jaar – ik zit nu in 5 vwo – begon de sollicitatieprocedure met een motivatiebrief en een gesprek met twee docenten, samen met andere kandidaten. Aan het eind van het schooljaar heb je als junior mentor dan al de kennismakingsdag voor groep 8. Tussendoor hebben we trainingen gehad over bijvoorbeeld groepsvorming (de apenrots inde klas) en het voeren van individuele gesprekken. Tot nu toe hebben we vooral groepsactiviteiten gedaan, maar straks voeren wij gesprekjes met leerlingen die het goed doen, zodat de mentor kan focussen op kinderen die meer aandacht nodig hebben. Het brugklasfeest en het brugklaskamp springen er voor mij uit. Ik heb veel opgestoken over omgaan met kinderen en activiteiten organiseren. Ik zou het iedereen aanraden, behalve verlegen personen. Je moet als juniormentor wel een vlotte babbler hebben en goed in je vel zitten."



## 'JE MOET ELK KIND BETREKKEN'

Junior mentor Tess van der Voort

"Ik dacht in de eerste klas al: dit wil ik ook doen. Je moet als junior mentor een beetje houden van kinderen en van rumoer, van contact maken. Het is heel gezellig met de ander junior mentoren; we leren samen iets organiseren, dan krijg je ideeën. Het maakt je schooltijd extra leuk. Vorig jaar, in 4vwo, was ik junior docent. Dat was voor mij een manier om ervaring op te doen voor het junior mentorschap. Het was best leerzaam om in die individuele bijlessen elke week weer te improviseren en in te spelen op wat 'mijn' leerling fijn vond en nodig had.

Het mentorschap is anders: sfeer maken en kletsen met iedereen vind ik superleuk. Onze klas heeft zelfs vier junior mentoren, vanwege de vele aanmeldingen maar ook omdat er twee slechtziende kinderen in de klas zitten. Naast activiteiten die we organiseren, wonen we mentorlessen bij en praten we in de pauzes met kinderen uit de mentorklas. Het brugklaskamp, de feestjes, Sinterklaas: allemaal hoogtepunten. Dieptepunten waren er niet, behalve dat ik soms baal als ik het zelf te druk heb: dan wil ik meer dan ik kan waarmaken.

Wat ik geleerd heb, is om aandacht te geven aan de meer verlegen kinderen. Je bent geneigd om vooral om te gaan met kinderen die druk en grappig zijn, maar je moet elk kind betrekken. En je moet hun ongemak wegnemen als ze bijvoorbeeld niet durven te dansen op een feest. Ik kreeg tussendoor als feedback dat ik voor sommige leerlingen té vrolijk en blij ben. Maar dat is mijn enthousiasme. Ik vind het fijn om iets voor anderen te betekenen."

## Wat is de winst van werken met maatjes?

Maarten: "De junioren leren zoveel dingen waar ze later wat aan hebben, alleen al op het gebied van gesprekstechnieken. Het gevoel van waarde te zijn voor een ander is ook heel mooi. Een reden om ermee te starten was bovendien om de volwassen coaches op school enigszins te ontlasten, waardoor die meer ruimte overhouden voor echt heftige situaties. Dat effect heeft het inderdaad."

Kiki: "Werken met maatjes draagt ook bij aan, en is een uiting van, onze schoolcultuur: je mag je kwetsbaarheden delen. Het is heel gewoon om hulp te vragen en óók om hulp te bieden. Op open dagen hoor ik altijd 'de sfeer is hier zo goed'. Dat heeft hiermee te maken."

Maarten: "Inmiddels wordt het hele project door de schoolleiding omarmd en gezien als een parel waarmee we naar buiten kunnen treden. Vanwege het succes worden de maatjes volgend jaar vast onderdeel van ons juniorenprogramma."

Kiki: "We bouwen een brug tussen onderbouw en bovenbouw, maar ook tussen onszelf en de junioren. Onze samenwerking is gebaseerd op gelijkwaardigheid en wij beschouwen ze als volwaardig."

Maarten: "In trainingen vertellen wij niet hoe iets moet, maar denken we allemaal met elkaar mee. De junioren hebben zelf ook inbreng." Kiki: "Ik ben elke keer weer zo ontroerd en zo trots op hoe leerlingen dingen kunnen verwoorden en aanvoelen. Sommige leerlingen kunnen iets gewoon beter dan wijzelf. In een evaluatiegesprek zei een moeder over haar kind: 'Het is hierdoor gewoon een volwaardig mens geworden.' Dat vond ik echt heel gaaf. Dan denk ik echt: ach, wiskunde en geschiedenis zijn eigenlijk helemaal niet zo belangrijk!"

Maarten: "Een persoonlijke noot: wij halen samen ook heel veel plezier uit het werken met zulke gemotiveerde leerlingen. Ik ben óók een vakidoot en houd erg van mijn geschiedenislessen, maar dát maakt het onderwijs voor mij echt leuk."

## Is er al een volgende stap in zicht?

Maarten: "Eerst gaan we dit allemaal nog beter neerzetten. We kunnen de junior docenten en tutoren bijvoorbeeld nog beter trainen om actief hulp aan te bieden. Maar we hebben ook al zitten dagdromen over het delen van het maatjesproject met andere scholen. Dat zou supertof zijn."

Kiki: "Mensen moeten wel beseffen dat het een heel proces is, waaraan je met je team, maar ook met je leerlingen samen vorm geeft. Je kunt niet zomaar 'ons boekje' overnemen. Je kleurt het in met wat past bij jouw school, jouw leerlingen en jou als persoon. Dus ja, als je geïnspireerd bent, neem dan contact met ons op!"

**'Ik ben elke keer weer ontroerd hoe leerlingen dingen kunnen verwoorden en aanvoelen'**

## DE SCHOOLTIJD VAN

Tekst: Ilse Ariëns • Fotografie: Lilian van Rooij

## Floris Kortie (36)

Vwo 1998-2004  
Spinoza Lyceum, Amsterdam

## Het grootste compliment

### Wat was je voor leerling?

"Ik leerde goed en kon me voorbeeldig gedragen, maar ik kon leraren ook tot wanhoop drijven. Zo had ik een keer een T-shirt aan met een plaatje van een Snickers, maar dan met het woord 'Suckers' erop. Mijn mentor en de conrector vonden het ongepast. Daar was ik zo boos over dat ik het de volgende dag weer aandeed. Ik werd naar huis gestuurd en moest samen met mijn ouders op het matje komen. Mijn reflex was om het hoog op te spelen. Ik heb er de schoolregels op nageslagen en heb er zelfs het LAKS bijgehaald. Behalve vreselijk eigenwijs kon ik ook innemend zijn. En ik was goedgebekt. Moesten er gasten worden rondgeleid, dan vroegen ze mij; blijkbaar was ik de perfecte jongen voor hun pr. Ik koos voor het Spinoza Lyceum omdat ze een muziekklas hadden. Hoogtepunt was het eindproject, waarbij we moesten componeren. De stukken werden uitgevoerd door het Schönberg Ensemble. Mijn Opus 1, zomaar in het Concertgebouw!"

### Wie was je favoriete docent?

"We hadden een geschiedenisleraar, Alfons Selie, die zo boeiend vertelde dat ik me veel van zijn verhalen nog herinner. Hij verwerkte veel kunstgeschiedenis en architectuurgeschiedenis in zijn lessen. Ik zie hem nóg voor het bord staan, enthousiast pratend over de drie standen en neoclassicistische architectuur. Door meneer Selie ben ik geschiedenis gaan studeren en daarna kunstgeschiedenis. Allebei een jaar, ik heb niks afgemaakt. Maar dat je iemands vak gaat studeren, is denk ik het grootste compliment dat je een docent kunt geven."

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

"Als zzp'er ben ik heel blij met wat ik leerde tijdens de economielessen. Hoe regel je je geldzaken, hoe ziet een boekhouding eruit? Economie helpt me ook bij het lezen van de krant en bij mijn werk. Soms werk je met te veel mensen aan een project en dan denk ik: o ja, de wet van de toe- en afnemende meeropbrengsten."



Presentator Floris Kortie is onder andere bekend van het zondagse tv-programma *Podium Klassiek*. Hij is één van de programmeurs van *WoNDeRFeel*, het grote driedaagse buitenfestival voor klassieke muziek dat dit jaar plaatsvindt van 21 tot en met 23 juli. Floris presenteert op één van de zeven podia. Kijk voor het programma op [wonderfeel.nl](http://wonderfeel.nl).

### Wat vind je belangrijk dat leerlingen meekrijgen?

"Mijn vrouw is een tijd lang biologiedocent geweest. Ik zag bij haar en haar collega's een terechte allergie voor mensen die vanaf de zijlijn roepen wat er allemaal anders moet. Ik kan wel zeggen dat ik muzikles een enorme verrijking vind, een fijne aanvulling op de leervakken. Daar komt bij dat muziek leert begrijpen, heen is. Als je iets van de taal van muziek leert begrijpen, zul je er de rest van je leven met nóg meer plezier naar kunnen luisteren."

IT-dreigingen nemen toe

# 'Help, onze school is gehackt'

**Stel je voor: je school is gehackt. Plotseling staan de laptops en digiborden op zwart. Leraren en leerlingen hebben geen toegang meer tot digitaal lesmateriaal en een anonieme afzender eist tonnen aan losgeld. Wat nu? Het is een scenario dat helaas zeer reëel is, want het aantal ransomware-aanvallen in het onderwijs neemt alleen maar toe. Het lijkt niet meer de vraag óf je wordt gehackt, maar wanneer.**

"We krijgen allemaal steeds vaker te maken met ICT-dreigingen. Tegelijkertijd wordt het onderwijs steeds digitaler", vertelt Sabrina van Miltenburg. Ze is programma-manager van Digitaal Veilig Onderwijs, de programmatische aanpak waarin het ministerie van OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-Raad en de VO-raad samenwerken om de ICT-beveiliging en privacy in het onderwijs integraal te versterken. Digitaal Veilig Onderwijs levert inzichten, zorgt voor bewustwording en ontwikkelt concreet ondersteuningsaanbod voor schoolbesturen. Een belangrijke leidraad is het normenkader met bijbehorende handreikingen en producten (zie kader). Ook de leveranciers worden hier nauw bij betrokken. "Scholen en leveranciers hebben een gedeelde verantwoordelijkheid", aldus Van Miltenburg. In mei is de Dienst Verwerkersovereenkomsten gelanceerd, waarmee scholen worden ontlast met een eenduidig proces voor het ondertekenen en beheren van overeenkomsten met leveranciers. Daarnaast worden deze overeenkomsten getoetst, onder andere of deze voldoen aan de privacy-wetgeving en het privacyconvenant. "Scholen zijn verantwoordelijk voor de toets of leveranciers voldoen aan de privacywetgeving. En met deze centraal uitgevoerde toets hoeft niet ieder schoolbestuur dat zelf te doen, maar ondersteunen en ontlasten we hen aanzienlijk."

### BEWUSTWORDING

"Met onze activiteiten en producten kunnen scholen en leveranciers zien waar ze staan. We hopen ook dat ze zich

bewuster worden van de gevaren", zegt Van Miltenburg. Niet alle bestuurders en schoolleiders realiseren zich welke de risico's zij lopen: "Een hack of een geval van fraude kan een grote impact hebben op je financiële positie, maar ook op de continuïteit van je onderwijs." Beveiliging kan daarom ook niet alleen iets van ICT zijn: "Het is een integraal onderdeel van het onderwijsbeleid en van je organisatie. ICT stond altijd een beetje apart in de organisatie, maar zeker sinds corona is het onderdeel geworden van het primaire proces. ICT is niet langer alleen maar ondersteunend."

### MELDPUNT

"Een hack kan écht iedereen overkomen", benadrukt Van Miltenburg. Er is helaas weinig bekend over hoeveel scholen en schoolbesturen jaarlijks slachtoffer worden van een hack of andere vormen van digitale criminaliteit. Van Miltenburg: "Er is veel schaamte, merken we. Mensen proberen het vaak zelf op te lossen met behulp van hun eigen ICT-leveranciers. Er zijn wel meldpunten, maar die zijn niet specifiek voor het onderwijs. Daarom starten we dit jaar met de ontwikkeling van een Computer Emergency Response Team (CERT) voor het onderwijs. Er komt in ieder geval dit jaar nog een meldpunt, waar je niet alleen melding kan doen van een hack of een ander incident, maar – en dat is veel belangrijker – waar je als school ook terecht kunt voor hulp en advies. We hopen dat we daarmee ook de drempel om melding te doen, verlagen."

### OPROEP

**De VO-raad komt graag (vrijblijvend) in contact met scholen die een privacy- of beveiligingsincident hebben meegemaakt. Contact opnemen kan via [digitalisering@povosi.nl](mailto:digitalisering@povosi.nl).**



## VERDER MET DIT ONDERWERP?

### NETWERK: INFORMATIEBEVEILIGING EN PRIVACY PO/VO

Het netwerk IBP is een professionaliseringsnetwerk voor iedereen die zich op school bezighoudt met informatiebeveiliging en privacy (IBP). Dit netwerk is dé plek om met collega's die zich bezighouden met IBP, kennis en ervaringen te delen, gebruik te maken van standaard-documenten en met elkaar in gesprek te gaan.  
→ Kijk voor meer informatie op [aanpakibp.kennisnet.nl/](http://aanpakibp.kennisnet.nl/) [netwerk-informatiebeveiliging-en-privacy](http://netwerk-informatiebeveiliging-en-privacy).

### LEERTRAJECT: REGIE OP DIGITALISERING PO/VO

Het leertraject Regie op Digitalisering is voor bestuurders in het basis-, speciaal- en voortgezet onderwijs. Deelnemers krijgen inzicht in technologische ontwikkelingen in het onderwijs en leren wat de impact daarvan is op het onderwijs. Hoe verhoud je je vanuit de rol van bestuurder tot technologie en hoe maak je technologische keuzes op basis van publieke waarden?  
→ Kijk op [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) onder 'Aanbod'.

### CONGRES: ONDERWIJSINZICHT 2023

Het congres OnderwijsInzicht 2023 op 15 september staat in het teken van vraagstukken als: wat kan ik met kunstmatige intelligentie in mijn school en met welke privacyaspecten moet ik dan rekening houden? Hoe maak ik de juiste keuze voor leermiddelen? Wat moet ik doen om te voorkomen dat mijn school wordt gehackt? En hoe pakken we digitale geletterdheid aan? Het congres is voor schoolbestuurders, schoolleiders, IBP'ers en ICT-verantwoordelijken.  
→ Kijk voor meer informatie en inschrijven op [www.onderwijsinzicht.nl](http://www.onderwijsinzicht.nl).

### DATA PROTECTION IMPACT ASSESSMENT (DPIA)

Een Data Protection Impact Assessment (DPIA) is een instrument om privacyrisico's voor betrokkenen in kaart te brengen met als doel deze weg te nemen of te verminderen. SIVON voert generieke centrale DPIA's uit die scholen kunnen gebruiken om tot een lokale DPIA en risico-afweging te komen.  
→ Kijk op [sivon.nl/dpia](http://sivon.nl/dpia).

## 10 LESSEN UIT DE WEBINARREEKS

In aanloop naar de lancering van het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy voor Funderend Onderwijs werden leden van de PO-Raad en VO-raad de afgelopen maanden meegenomen in de wereld van digitale veiligheid en cybercriminaliteit in het onderwijs. Dat gebeurde in een driedelige webinarreeks, met interessante praktijkvoorbeelden en inspirerende sprekers. Deelnemers zijn zich bewust geworden van de digitale gevaren die scholen en schoolbesturen lopen. Daarnaast kregen zij handvatten om de digitale veiligheid binnen hun schoolorganisatie te versterken.

De webinarreeks 'Help, onze school is gehackt' was onderdeel van het ondersteuningsaanbod van de PO-Raad en VO-raad binnen het programma Digitaal Veilig Onderwijs. Heb je nog vragen over de webinarreeks? Mail dan naar: [digitalisering@povosi.nl](mailto:digitalisering@povosi.nl).

De belangrijkste lessen uit de webinarreeks zijn:

### WEBINAR 1:

1. Ingrid de Bonth (vicevoorzitter VO-raad) legde uit: "Schoolbesturen worden ondersteund bij het op orde brengen van de digitale veiligheid. We zien dat dit geen kleine opdracht is en dat schoolbesturen en scholen vanuit wisselende startposities komen. Vanuit de PO-Raad en VO-raad zetten we ons in samenwerking met OCW, Kennisnet en SIVON in om scholen te ondersteunen bij deze ontwikkeling en de professionaliseringsbehoefte die daarbij ontstaat."
2. Sanne Maasakkers (securityspecialist bij het Nationaal Cyber Security Center) gaf de tip om binnen je organisatie te oefenen met digitale veiligheid: "Dat kan bijvoorbeeld door een hack te simuleren met een game. Hiermee kun je bepaalde kennis en vaardigheden trainen. Denk aan vragen als: wat doe je als eerste bij een incident? Wie bel je? Wat zeg je tegen de media? En zou je losgeld betalen? Wanneer wel, wanneer niet?" De opbrengsten van de simulatie kunnen worden opgenomen in een crisis- en herstelplan, zodat je een draaiboek hebt klaarliggen."
3. Chris Zintel (kwartiermaker programma Digitaal Veilig Onderwijs) benadrukte: "Je hoeft het niet alleen te doen, we gaan samen stap voor stap zorgen voor digitaal veilig onderwijs voor iedere leerling. Gebruik het normenkader IBP FO (zie kader, red.) als leidraad en ga aan de slag. Je kunt daarbij gebruik maken van het landelijke ondersteuningsaanbod van de PO-Raad, VO-raad, Kennisnet en SIVON."

### WEBINAR 2:

4. Henk Links (Information Security Officer Christelijke Onderwijs Groep Vallei & Gelderland-Midden) nam zijn toehoorders mee in hoe het mbo met het NBA-volwassenheidsmodel informatiebeveiliging omgaat (het model waarop het Normenkader IBP FO is gebaseerd). "Het mbo werkt vanuit drie aandachtsgebieden, die alle statements van het model omvatten: Governance, Processen en Technische Weerbaarheid. Het is dus niet alleen een feestje van ICT, maar bij informatieveiligheid heeft iedereen in de organisatie een rol. Erg belangrijk om duidelijke beleidsafspraken te maken, expliciet de verantwoordelijkheden te beleggen en processen met betrekking tot informatieveiligheid vast te leggen. Gebruik het normenkader niet als checklist, maar als groeimodel. Het is een handreiking voor scholen om te werken aan digitale veiligheid."
5. Pauline Satter (bestuurder Christelijke Onderwijs Groep Vallei & Gelderland-Midden) vertelde hoe zij de afgelopen jaren aan de slag zijn gegaan met het normenkader mbo: "Als bestuurder is het van

belang dat je de organisatie goed meeneemt in dit belangrijke onderwerp. Studenten en leerlingen geven hun gegevens in goed vertrouwen aan de school. Ik stelde de vraag: 'Hoe gaan we om met deze gegevens?' en startte een projectgroep om het gesprek op gang te brengen. Managers en directeurs volgden een training en het onderwerp komt ook bij het bestuur regelmatig op de agenda. Maak gebruik van bestaande samenwerkingen en platforms: Kennisnet en SIVON bijvoorbeeld. En kijk naar collega- bestuurders die je kunnen helpen om het gesprek te voeren."

6. Raymondo Boerkamp (Informatiemanager OVO Zaanstad) vertelde over de audit van SIVON op het normenkader in hun organisatie: "Begin op tijd. Wij wilden eerst weten waar onze organisatie nu staat zodat we een plan kunnen maken." Tegen andere schoolbesturen zegt hij: "Wees niet terughoudend, misschien ben je wel verder dan je denkt. De Deep Dive (audit) van SIVON geeft concrete suggesties over waar en hoe er verbeterd kan worden op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Bovendien krijg je een advies voor de prioritering hiervan en krijg je duidelijkheid over wie in jouw organisatie welke verantwoordelijkheid zou moeten dragen."

### WEBINAR 3:

7. Daniël Verlaan (onderzoeksjournalist en auteur van het boek 'Ik weet je wachtwoord') reageerde in het derde webinar op de gedachtegang 'Zo'n aanval overkomt onze school toch niet, wij zijn niet interessant voor hackers': "Misschien kun je aan scholen wel minder losgeld vragen dan aan andere organisaties, maar ze zijn op dit moment wel een eenvoudig doelwit. Criminelen zoeken altijd naar manieren om binnen te komen."
8. Freddy Weima (voorzitter PO-Raad) besprak de uitkomst van de poll die voorafgaand aan de deelnemers is gestuurd: "76 procent van de circa 250 deelnemers geeft aan een wachtwoordbeleid te hebben en MFA te hebben ingesteld voor personeel op de belangrijkste systemen. Nog veiliger is om daarnaast ook MFA voor leerlingen in te stellen, dat heeft 9 procent van de deelnemers al geregeld." Dit onderwerp is onderdeel van het Normenkader, domein 11 (securitymanagement).
9. Daniël Verlaan tipte de deelnemers om zowel zakelijk als privé een wachtwoordmanager te gebruiken: "Een passwordmanager stopt al jouw wachtwoorden in een digitale kluis en beveiligt ze met een overkoepelend wachtwoord. Je hoeft dan voortaan maar één wachtwoord te onthouden om toegang te krijgen tot al je accounts. Passwordmanagers hebben de mogelijkheid om jouw inloggegevens in te voeren bij websites. Dit beschermt je al tegen veel phishing-aanvallen. Goede voorbeelden van een wachtwoord managers zijn 1Password of Bitwarden."
10. Daniël Verlaan legde uit dat een zin als wachtwoord bijna niet te kraken is: "Kies een zin die je makkelijk onthoudt en gebruik spaties en leestekens. Bijvoorbeeld: 'Star Wars is 100% de beste film aller tijden!' of 'Ik eet elke week 3 borden boerenkool.'"

### MEER TIPS VAN DANIËL VERLAAN:

- Luister de podcast 'Ik weet je wachtwoord' of bekijk de gelijknamige docuserie op Videoland.
- Lees het boek 'Ik weet je wachtwoord'.
- Bekijk de tips op de website 'Laat je niet Hack maken': [laatjeniethackmaken.nl](http://laatjeniethackmaken.nl).



## BIT BY BIT – PROGRAMMA DIGITAAL VEILIG ONDERWIJS

Om digitaal veilig onderwijs te kunnen bieden, zijn doordachte gegevensverwerking én goede gegevensbeveiliging van groot belang. Met het programma Digitaal Veilig Onderwijs bundelen het ministerie van OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-Raad en VO-raad hun krachten voor

een onderwijssector waarin iedere leerling digitaal veilig kan leren en medewerkers digitaal veilig kunnen werken. Het programma biedt schoolbesturen heldere leidraden en een concreet ondersteuningsaanbod. → Kijk op [www.digitaalveiligonderwijs.nl](http://www.digitaalveiligonderwijs.nl).

## NORMENKADER VOOR EEN DIGITAAL VEILIGE SCHOOLORGANISATIE

Het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy voor Funderend onderwijs (IBP FO) ([aanpakibp.kennisnet.nl/normenkader/](http://aanpakibp.kennisnet.nl/normenkader/)) beschrijft de normen voor een digitaal veilige schoolorganisatie en biedt concrete voorbeeldmaatregelen. Het voldoen aan de normen kan stap voor stap worden aangepakt. Daarvoor wordt een groeipad gemaakt, dat adviseert over de maatregelen die je kunt nemen en op welk moment je dat het beste kunt doen om de normen te halen. Als je dit groeipad volgt, bereik je het doel in een realistisch tempo en kan je de maatregelen

nemen die passen bij wat nodig is voor jouw school. Tijdens de webinars kwam de vraag naar voren: 'Wie gaat dit oppakken en hoe zit het met de bekostiging van individuele schoolbesturen?' De PO-Raad en VO-raad maken zich er hard voor om de uitvoerbaarheid en haalbaarheid van de normen te onderzoeken, zodat de benodigde maatregelen getroffen kunnen worden.

→ Vragen of opmerkingen over het normenkader? Mail naar [IBP@kennisnet.nl](mailto:IBP@kennisnet.nl).

## VO IN BEELD

Fotografie: Josje Deckens

DE BESTE  
KANSSEN  
OP SUCCES

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

### Samen op stap

Sarvesh, Wareesha en Ugarit uit 1MH1 stappen in de bus op weg naar een debatwedstrijd. Speciaal voor uitstapjes met kleine groepen schafte de school een elektrisch busje aan.

Schoolleiders over IBO-rapport Sturing op kwaliteit:

# ‘Als je elkaar wegzet, is elk sturingsmodel gedoemd te mislukken’

Wat vinden schoolleiders van het IBO-rapport over de sturing op de kwaliteit van het onderwijs? De drie schoolleiders die VO-magazine hierover sprak, kunnen zich er redelijk in vinden. Het is eerder de reactie van minister Wiersma waar zij over vallen. ‘De minister polariseert, terwijl hij juist zou moeten verbinden. Een sturings-systeem gaat pas werken als alle actoren hun rol en taak kennen en elkaar accepteren en waarderen.’

### HET IBO-RAPPORT

Een werkgroep Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) bracht eind 2022 het rapport ‘Koersen op kwaliteit en kansengelijkheid’ uit. Het rapport wijst vier knelpunten aan die kwaliteitsverbetering en kansengelijkheid in het onderwijs in de weg staan:

- **Het ontbreekt aan heldere en gedragen doelen.** ‘Het ligt voor de hand dat de basisvaardigheden hierin een nadrukkelijke plek krijgen’, aldus de schrijvers.
- **Er is onvoldoende zicht op prestaties, bij de basisvaardigheden, maar ook op zachtere indicatoren als sociaal-emotioneel welbevinden en algemeen welzijn.**
- **Het ontbreekt aan de juiste beleidspraktijken.** De financiering van onderwijs moet recht doen aan verschillen tussen leerlingen: het geld moet daarheen waar de impact het grootste is. Het is belangrijk dat scholen stoppen met concurreren om kansrijke leerlingen. Het toezicht moet worden gedifferentieerd, zodat overall een verbetercultuur ontstaat, en ouders en overheid zicht krijgen op de onderwijskwaliteit van scholen.
- **Voldoende toegeruste actoren.** Het bestrijden van het lerarentekort, de professionalisering van leraren én de leermiddelen-, ondersteunings- en bijscholingsmarkt moeten beter worden aangepakt.

De IBO-werkgroep vindt dat moet worden nagedacht over de vraag welk sturingsmodel in deze situatie nodig is: een model met meer actieve sturing vanuit het Rijk, een model met veel autonomie van het veld, of een keuze daartussenin. De werkgroep doet geen aanbeveling, maar schrijft wel: ‘We weten dat voor vragen die het schoolbestuur overstijgen, een sterk autonoom model minder geschikt is. Thema’s als kansengelijkheid en het lerarentekort vragen om samenwerking en actieve sturing hierop door de overheid.’

Ja, er zijn problemen, zeggen de schoolleiders. En ja, de aanpak kan soms beter. “Het IBO-rapport onderschrijft de complexiteit van het onderwijs en van de manier waarop wij het ingericht hebben. Maar ook de complexiteit van waar de oplossingen zitten”, zegt Paul Verbraak, directeur van het PrO College in Nijmegen en van Pro College Boxmeer.

De drie schoolleiders die VO-magazine om een reactie vroeg op het IBO-rapport, herkennen niet per se alle daarin genoemde knelpunten (zie kader). Thijs Jan van der Leij, rector-bestuurder van het Koningin Wilhelmina College in Culemborg, zegt bijvoorbeeld dat zijn school de prestaties van leerlingen goed in beeld heeft. “En dat is zo binnen elke schoolorganisatie die ik ken. Wij zijn wel degelijk op een planmatige manier bezig met de kwaliteitscultuur, gericht op de drie kernfuncties van het onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.” Ronald Schaefer, plaatsvervangend rector van het Corlaer College in Nijkerk, vult aan: “De inspectie heeft heel goed zicht op welke scholen voldoende, onvoldoende, zwak of zeer zwak scoren. We hebben alle informatie in handen. Ik zie daarom niet in waarom de extra inspectie-inzet die minister Wiersma wil, nodig zou zijn.”

Schaefer voorziet bovendien een dilemma. “We zouden beter moeten gaan meten. Maar hoe verhoudt zich dat tot de brede opdracht van het onderwijs? Ik vind dat de



Paul Verbraak: ‘Het ligt niet alleen maar aan de overheid, of de bestuurders, of de opleiding, of de leraren. Volgens het rapport moet er balans komen in het totale systeem. De IBO-werkgroep geeft ook aan dat er verwarring ontstaat wanneer de rijksoverheid continu wisselt van besturingsstelsel. Dan ontstaat kortsluiting bij bestuurders en directeuren. Uiteindelijk raken ook de leraren in verwarring.’

‘Het IBO-rapport is genuanceerd, maar het debat gaat alleen maar over centraal aansturen of beter lezen, schrijven en rekenen.’

pedagogische kant van het onderwijs, ook binnen PISA, zwaar wordt onderbelicht. Ik heb op mijn school negentienhonderd unieke personen rondlopen. Die moeten natuurlijk allemaal leren lezen, schrijven en rekenen, maar wij willen ook hun andere talenten ontwikkelen. Hoe moeten we dat met objectieve criteria meten? De huidige nadruk op maakbaarheid en meetbaarheid doet geen recht aan de unieke persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. De maatschappelijke opdracht van het onderwijs houdt in dat wij mensen zo toerusten dat zij vanuit hun unieke kracht een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. We moeten toe naar onderwijs dat kinderen breed ontwikkelt, en we moeten zorgen dat ze er allemaal bij worden getrokken. Als de minister dat nou eens goed neerzet...”

### STEKELS

Het is vooral de reactie van minister Wiersma op het IBO-rapport waardoor bij de schoolleiders de stekels overeind staan. De minister wil meer grip op de besteding van onderwijsgeld en wil de inspectie vaker op pad sturen. “Het IBO-rapport is genuanceerd, maar het debat gaat alleen maar over centraal aansturen of beter lezen, schrijven en rekenen”, zegt Schaefer. “De politiek vertroebelt de discussie. En dan is het niet handig als de minister via sociale media de boel op scherp zet.”

Verbraak: “Het rapport stelt dat het voor effectieve sturing essentieel is dat ieder de rol van de ander in het verbeteren van het onderwijs accepteert en de ander als serieuze gesprekspartner beschouwt. Maar we hebben nu een minister die polariseert, die groepen wegzet die onderdeel uitmaken van het sturingssysteem. Met al die filmpjes waarin hij zichzelf vooropzet met z'n uitgesproken mening, positioneert hij zichzelf en zet hij met name bestuurders te kijk. Hij probeert leraren maar ook directeuren naar de mond te praten en krijgt een deel van de Kamer mee. Sommigen denken: hier is iemand met een eenduidig verhaal die snapt wat wij dagelijks ervaren. Maar hij snapt het helemaal niet. En als het uiteindelijk fout gaat, hebben óók de leraren en schoolleiders het verkeerd gedaan. Zij krijgen die extra inspecteurs binnen en zullen de extra druk gaan voelen.”

Van der Leij noemt het gedrag van minister Wiersma 'opportunistisch'. “Het IBO-rapport stelt bijvoorbeeld dat het lerarentekort geen excuus mag vormen om niet te zoeken naar manieren om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Wiersma concludeert dan dat wij het niet goed hebben gedaan. Want die denkwijze sluit aan bij het wetsvoorstel strategisch HRM dat hij in voorbereiding heeft. Daar staan arbeidsrechtelijke maatregelen in die er onder andere voor moeten zorgen dat leraren niet uitstromen en dat nieuwe mensen worden aangetrokken. Dat wetsvoorstel suggereert dat de leraren vanzelf komen als je maar zorgt dat je HR-beleid op orde is. Dat is echt onzin, het lerarentekort komt door andere oorzaken.”

Verbraak: “Door het gedrag van deze minister wordt het alle actoren, ook het ministerie, onmogelijk gemaakt om nog fatsoenlijk te acteren. Ik zou tegen hem willen zeggen: kijk en luister nou eens, in plaats van jezelf op de voorgrond te zetten. Probeer de partijen met elkaar te verbinden.”

### OMGOOIEN?

De schoolleiders zien niet waarom het nodig zou zijn dat de overheid meer regie over het onderwijs naar zich toetrekt. De minister lijkt vooral naar bestuurders te wijzen als veroorzakers van de problemen, maar volgens Verbraak kun je daarvoor niet één partij verantwoordelijk stellen. “Het ligt niet alleen maar aan de overheid, of de bestuurders, of de opleiding, of de leraren. Volgens het rapport moet er

## 'In de coronatijd kregen we lof toegezwaaid omdat ons onderwijs gewoon doorging. Nu horen we dat we het niet goed doen'

balans komen in het totale systeem. De IBO-werkgroep geeft ook aan dat er verwarring ontstaat wanneer de rijksoverheid continu wisselt van besturingssysteem. Dan ontstaat kortsluiting bij bestuurders en directeuren. Uiteindelijk raken ook de leraren in verwarring.” Kansengelijkheid, voegt Schaefer daaraan toe, is een breed maatschappelijk probleem. “Er is ongelijkheid in de maatschappij. Dat wordt nu gelabeld als een probleem voor het onderwijs. Het onderwijs kan best een rol spelen, maar kan niet in z'n eentje de oplossing bieden.” Schoolleiders zien de ongelijkheid echt wel, zegt hij: “Ik weet dat sommige kinderen liever niet naar huis gaan en 's avonds ook geen eten krijgen. Dat vind ik heel erg. Maar mijn docenten worden bekostigd om te zorgen dat leerlingen de eindtermen halen. Daar zijn ze ook voor opgeleid. Ik vind het een uitstekend idee om kansengelijkheid centraal te gaan oppakken. Maar daar hoeft je het sturingssysteem van het onderwijs niet voor om te gooien.”

### VERTROUWEN

De drie schoolleiders hechten aan hun professionele autonomie. Van der Leij: “Daar waar nodig kijkt de overheid mee. Als de basiskwaliteit op orde is, is sturing van de minister minder nodig. Dankzij de vrijheid van onderwijs kunnen ouders bovendien kiezen voor een school met een bepaalde doelstelling die vanuit de school komt. In plaats van andersom, waarbij de maatschappij bepaalt wat de doelstelling van de school moet zijn.”

Verbraak: “Kijkend naar hoe onze cultuur in elkaar zit, denk ik dat we moeten gaan voor een sturingssysteem met zoveel mogelijk autonomie en veel meer vertrouwen. Kijk naar de toeslagenaffaire, naar Groningen: we hebben een overheid gekregen die alles heeft ingericht op wantrouwen tegenover burgers. Een sturingssysteem gaat pas werken als alle actoren hun rol en hun taak kennen en elkaar accepteren en waarderen. Als je elkaar wegzet, is elk sturingssysteem gedoemd te mislukken.” Schaefer betwijfelt ook of het streven naar meer onderwijskwaliteit het omgooien van het sturingmodel rechtvaardigt. “Aan de hand van PISA-scores wordt geconcludeerd dat de kwaliteit van ons onderwijs door de jaren heen afneemt. Voor lezen zit daar wat in. Maar ons nationale curriculum en de bijbehorende toetsen verschil-

**'Kijkend naar hoe onze cultuur in elkaar zit, denk ik dat we moeten gaan voor een sturingssysteem met zoveel mogelijk autonomie en veel meer vertrouwen'**



Thijs Jan van der Leij: 'Wij hebben de prestaties van leerlingen goed in beeld. En dat is zo binnen elke schoolorganisatie die ik ken. Wij zijn wel degelijk op een planmatige manier bezig met de kwaliteitscultuur, gericht op de drie kernfuncties van het onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming'

len sterk van de PISA-toetsen. PISA richt zich op het maatschappelijk verkeer en het behalen van persoonlijke doelen, terwijl onze eindexamenprogramma's zich richten op tekstanalyse en tekstverklaringen. Verder is het zo dat PISA-toetsen door leerlingen als lang niet zo belangrijk worden gezien als testen of toetsen voor een rapportcijfer of het examen. Tevens richten docenten zich daar minder op teaching to the test. Ook het Centraal Planbureau stelt PISA en de PISA-uitslagen op een aantal punten ter discussie (zie 'Een blik op de Nederlandse positie in internationale onderwijsrankings' op [www.cpb.nl](http://www.cpb.nl), red.). Ik denk dat er over lezen breed gedeelde zorgen zijn en daar moet

zeker iets gebeuren. Maar om daar nou je hele sturingmodel op aan te passen..."

### REGIE OP KANSEN

Schaefer vindt wel dat de overheid op het punt van kansengelijkheid meer regie mag nemen. “Dit is echt een belangrijk thema dat de besturen overstijgt. Misschien moeten we een vo-variant opzetten van het integraal kindcentrum. Dat we met subsidie voor jongeren een buurt-huisfunctie creëren, met gratis huiswerkhulp. Wat mij betreft starten we een breed maatschappelijk debat over de opdracht van het onderwijs.”



## 'Ik zou tegen de minister willen zeggen: kijk en luister nou eens. Probeer de partijen met elkaar te verbinden'

Het is goed als de overheid en maatschappelijke partijen samen oplossingen bedenken om kansen van leerlingen te vergroten, zegt Schaefer, want geïsoleerde maatregelen werken al snel averechts. Neem de wetwijziging over de vrijwillige ouderbijdrage: "Sinds de wetgeving is aangescherpt, denken ook ouders die de ouderbijdrage best kunnen betalen: het hoeft niet, dus ik doe het niet. Dat de school geen geld meer mag vragen voor een reisje naar Parijs, lijkt goed nieuws voor ouders die minder inkomen hebben, maar het resultaat is dat zo'n reis niet meer doorgaat. Ouders die geld genoeg hebben, gaan zelf wel een keer en lopen dan met hun kinderen door het Louvre. Maar kinderen van wie de ouders dat niet kunnen betalen, zijn de dupe. Vroeger konden zij zo'n reisje via school vaak nét niet betalen en dan pasten wij een deel bij. Nu komen die kinderen niet meer in Parijs. Daardoor wordt de kansongelijkheid alleen maar groter. Ons onderwijs verschraalt, want zo'n reisje is essentieel in deze internationaliserende wereld." Schaefer pleit niet voor het terugdraaien van de wetwijziging, maar ziet meer heil in subsidie voor educatieve schoolreizen. "Dan maken we zo'n reis gratis."

### DIJSSELBLOEM

Verbraak plaatst kanttekeningen bij het instellen van meer inspectie en controle zonder overleg met de partijen in het systeem. "Dat is nu precies waar Dijsselbloem in 2008 voor waarschuwde. Laten we liever een brede discussie voeren, met de minister en alle partijen. Het probleem wordt nu versimpeld. Men pakt er één ding uit, maar het gaat om het totale systeem. We moeten elkaar helpen en samen goede oplossingen vinden."

Van der Leij: "In de coronatijd kregen we lof toegezwaaid omdat ons onderwijs gewoon doorging. Nu horen we dat we het niet goed doen. Laat onze minister beseffen dat Nederland volgens onderzoek van Unicef de gelukkigste leerlingen van de wereld heeft. Daarbij is gekeken naar hun mentale en fysieke gezondheid, sociale vaardigheden, hun lees- en rekenniveau en hoe het gaat op school. Het gaat goed met de Nederlandse leerlingen, en dat zegt zeker ook iets over ons onderwijs."



Ronald Schaefer: 'Kansengelijkheid is echt een belangrijk thema dat de besturen overstijgt. Misschien moeten we een vo-variant opzetten van het integraal kindcentrum. Dat we met subsidie voor jongeren een buurthuisfunctie creëren, met gratis huiswerkhulp. Wat mij betreft starten we een breed maatschappelijk debat over de opdracht van het onderwijs'



**VOORTGEZET LEREN**  
Een campagne van de VO-raad

Leerlingen motiveren met toekomstgericht onderwijs

## Podcastserie Leidinggeven aan schoolontwikkeling



Moet je als schoolleider je medewerkers nou sturen of loslaten? Hoe kunnen leerlingen gepersonaliseerd leren en toch hun eindexamen halen? En hoe ga je om met weerstand onder collega's? Samen met wetenschappers en schoolleiders zoeken we in deze podcastserie antwoorden op deze en nog veel meer vragen uit de dagelijkse onderwijspraktijk van een schoolleider.

**Luister nu!** Scan de code of ga naar: [voortgezetleren.nl/podcast](https://voortgezetleren.nl/podcast)



Voortgezet Leren is een programma van de

**VO RAAD**

# HET GEBOUW

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Dirk Kreijkamp

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

Alle gebouwen van de Kempen Campus op een rij



Binnenkant van gebouw D met hoofdentree

## IN HET KORT:

**School:** Sondervick College **Plaats:** Veldhoven  
**Aantal leerlingen:** 1.200 leerlingen **Rector:** Monique van Roosmalen **Architect:** Architecten aan de Maas  
**Bouwjaar:** 2007 **Bijzonderheden:** de school zit met zes gebouwen op de Kempen Campus.



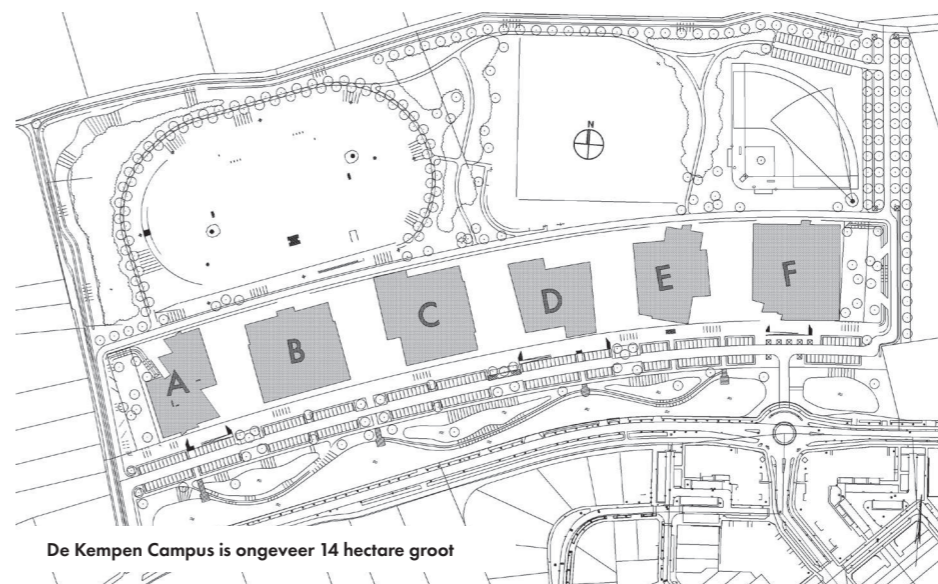
'Tussen de gebouwen is een overdekte straat, de catwalk. Daarlangs zijn er kunstwerken en gedichten, van onder meer Paul van Vliet en Remco Campert'



'Het Zorg & Welzijn-gebouw heeft een eigen restaurant'



'Het havo/vwo-gebouw heeft een groot wetenschapplein, mede opgezet door ASML en de TU Eindhoven'



De Kempen Campus is ongeveer 14 hectare groot

## Een veilige en ambitieuze campus

"We willen het beste uit onszelf en de leerling halen. Dat doen we door onderwijs aan te bieden in een vertrouwde en ambitieuze leer- en werkomgeving. Dat zie je terug op onze campus.

Jaren geleden is een aantal scholen in Veldhoven gefuseerd; er waren toen allerlei kleinere gebouwen door de stad heen. Met de gemeente is destijds besloten om de Kempen Campus op te zetten, waar we nu zitten. Een van de belangrijkste uitgangspunten was kleinschaligheid: we wilden niet alle scholen in een groot gebouw. Dat zou ten koste kunnen gaan van de vertrouwde, veilige omgeving. Daarom bestaat de campus uit een straat met zes gebouwen: vier onderwijsgebouwen en twee sporthallen, gelegen in een groen landschap met buitensportfaciliteiten.

In het middelste gebouw zit de staf en geven we alle lessen kunst en cultuur. Ook zit daar de brede brugklas. Leerlingen zitten er dus met alle niveaus door elkaar. Na de brugklas waariëren ze uit over de andere drie onderwijsgebouwen: vmbo en mavo in gebouw E en F en havo/vwo/gymnasium in gebouw A. Elk gebouw heeft zijn eigen pauzeplekken.

Als je hier voor het eerst komt, ziet het er imposant uit. Daarom is de routing erg belangrijk. Bij de ingang staat een groot bord met een plattegrond. Elk gebouw heeft een letter die duidelijk zichtbaar is op de gevel. Doordat we alle gebouwen een eigen kleur gegeven hebben, heeft elk gebouw een eigen identiteit. Het centrale gebouw is bijvoorbeeld paars. Op die manier zorgen we voor kleinschaligheid en herkenbaarheid.

De campus is openbaar terrein. In de avonden, weekenden en vakanties wordt

## 'In de avonden, weekenden en vakanties wordt de campus gebruikt door omwonenden en verenigingen'

deze gebruikt door omwonenden en verenigingen. Er is bijvoorbeeld een klimwand en dojo in de sporthal, een turnhal en een atletiekbaan. De ligging van de campus vind ik sowieso erg mooi, met de sportvelden in het groen. In het hoofdgebouw is een grote ruimte waar optredens plaatsvinden, van onszelf en van andere organisaties.

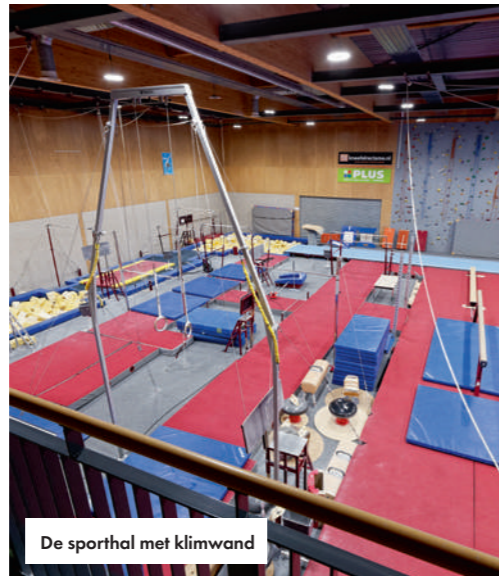
Vanaf het begin is duurzaamheid een belangrijk thema geweest. We werken bijvoorbeeld met warmte- en koudeopslag. In de winter pompen we warm water op, in de zomer juist koud water. Er zijn kolommen in de school die warm of koud worden en daarmee de temperatuur in de gebouwen reguleren. We hebben geen airco nodig. In 2018 hebben we zonnepanelen op de daken geplaatst. In de scholen hangen schermen waar je kunt zien hoeveel energie we opwekken, op een manier die leerlingen begrijpen. Bijvoorbeeld: hoeveel kilometer kun je met deze hoeveelheid energie rijden met een elektrische auto? Of: hoeveel woningen kun je van stroom voorzien?

Binnenkort beginnen we met een internationale school. Hier in de omgeving zijn veel 'internationals', onder andere door ASML. Op de internationale opleiding leren de leerlingen vanuit een vakoverstijgend thema. Uiteraard komen binnen die thema's languages, science en social studies aan bod. Ook krijgen deze leerlingen les in de Nederlandse taal en cultuur.

Het Sondervick heeft een hechte band met bedrijven uit de omgeving. Behalve ASML zitten hier veel mkb-bedrijven. Die hebben bijvoorbeeld geholpen met het wetenschapplein. Er zijn ook hybride docenten: ingenieurs die deels bij die bedrijven werken en een of twee dagen in de week bij ons les geven."



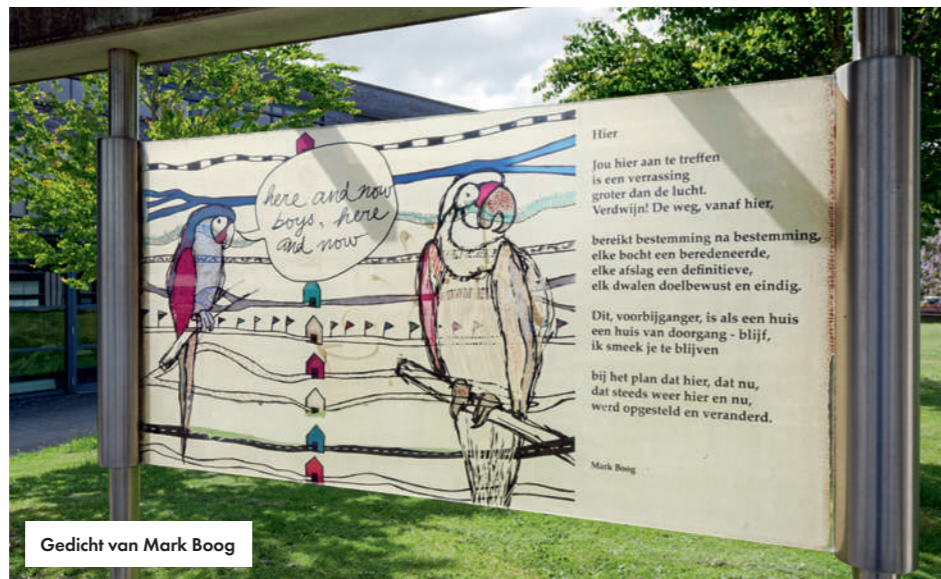
'Voor onder andere PIE en BWI is er een groot techniekplein waar docenten samen met instructeurs werken'



De sporthal met klimwand



'Van de oude gebouwen hebben we dingen meegenomen, zoals een enorm glas-in-loodraam'



Gedicht van Mark Boog

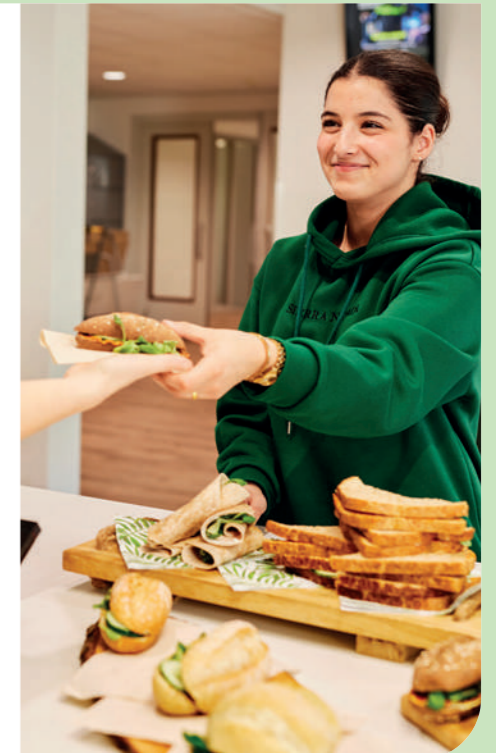
## Gezond eten? Dat leer je op school!

School is namelijk dé plek waar alle jongeren samenkomen. Juist hier kunnen we ze leren hoe belangrijk gezond en duurzaam eten is voor hun gezondheid én het milieu. Weten wat goed eten is - daar hebben jongeren hun hele leven profijt van.

Door het aanbod in de schoolkantine gezonder te maken geef je als school het goede voorbeeld. Het Voedingscentrum helpt je om jouw kantine stap voor stap in te richten met betere keuzes volgens de Schijf van Vijf.



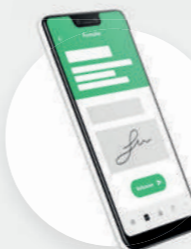
Doe je mee?  
Op [www.voedingscentrum.nl/gezondeschoolkantine](http://www.voedingscentrum.nl/gezondeschoolkantine)  
lees je hoe je start!



eerlijk over eten  
**Voedingscentrum**

## Het VO moet geen stap terug zijn in communicatie

Daarom vertrouwen meer dan 150 VO-scholen dagelijks op Hoy



Plan een korte kennismaking in op [hoyapp.nl/demo](http://hoyapp.nl/demo)

**hoy** Alle schoolcommunicatie via een app



## Is de schoolleider de sleutel tot de gelukkige leraar?



Gelukkige leraren zijn niet alleen goed voor het individu, maar ook voor hun leerlingen, hun collega's en hun school. Als schoolleider ben je verantwoordelijk voor de kwaliteit van de school en het onderwijs, maar speel je ook een sleutelrol in het creëren van een werkomgeving waar balans is tussen richtinggevende kaders en persoonlijke autonomie. Maar hoe stimuleer je de professionele ontwikkeling en autonomie van je leraren?



### Bied kansen en ondersteuning

Leraren hebben ten slotte kansen en ondersteuning nodig om zich te blijven ontwikkelen. Investeer dus in de scholing en de loopbaanontwikkeling van je leraren. Zorg dat je betrokken bent bij het werkgelek van je team, en dat zij zelf de kennis en handvatten hebben om ermee aan de slag te kunnen gaan. Bied bijvoorbeeld scholing op het gebied van werkgelek, zodat leraren actief bezig zijn met geluk en de optimalisatie van hun werkprocessen en werkomgeving.

Werkgelek is geen luxe, maar een noodzaak voor het onderwijs. Zorg voor meer werkgelek bij je leraren, en daarmee voor meer kwaliteit in het onderwijs.

### Geef ruimte en vertrouwen

Leraren hebben behoefte aan ruimte en vertrouwen om hun werk goed te kunnen doen. Dat betekent dat je als schoolleider niet alles wilt controleren en voorschrijven, maar dat je leraren de vrijheid geeft om zelf keuzes te maken en beslissingen te nemen. Natuurlijk zijn er kaders en doelen waarbinnen de leraren moeten werken, maar binnen die kaders kun je de leraren zo veel mogelijk autonomie geven. Zo laat je zien dat je hun professionaliteit respecteert en waardeert.

### Creëer een cultuur van samenwerking en waardering

Leraren hebben behoefte aan een cultuur van samenwerking en waardering. Dat betekent dat je als schoolleider zorgt voor een goede communicatie en een goede sfeer binnen het team. Je kunt ook regelmatig complimenten geven aan je leraren, en hen betrekken bij het beleid en de besluitvorming van de school. Zo laat je zien dat je hun inzet en mening waardeert en erkent.

## Help jouw medewerkers op weg met een gratis Ontwikkelgesprek

De kwaliteiten en inzetbaarheid van jouw medewerkers beter benutten? Met een Ontwikkelgesprek van 15 minuten geeft loopbaancoach Femke van Femnomenaal jouw medewerkers tips en inzichten in hun ontwikkeling en loopbaan.

Femke is een ervaren loopbaancoach en heeft veel ervaring in het begeleiden van mensen bij hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaanplanning. Ze heeft een achtergrond als docent en weet daarom als geen ander welke uitdagingen er spelen in het onderwijs.

### Plan hier een Ontwikkelgesprek

voor jou of jouw medewerkers



## ONVERGETELIJK

Tekst: Jacques Poell

# ‘De hoofdpersoon in mijn verhaal is de dood’

## Artho Jansen (60)

Bestuurder Stichting Vrije Scholen  
Zuidwest Nederland

“Sinds 2006 ben ik werkzaam in het onderwijs, daarvoor was ik onder meer consultant Sociale Zekerheid bij clubs als Deloitte en Ernst&Young. Daar draaide het me toch wat al te veel om geld en te weinig om inhoud. Toen er dan ook een vacature langskwam voor de functie van directeur van de Vrije School in Den Haag waar mijn kinderen op zaten en waar ik op vrijwillige basis al medebestuurder was, heb ik daar op aandringen van mijn omgeving op gesolliciteerd en werd ik aangenomen.

Meteen in mijn eerste jaar als directeur gebeurde iets onvergetelijks – iets wat misschien ongewoon is voor deze rubriek: de hoofdpersoon van mijn verhaal is namelijk de dood. Als hoogtepunt van het schooljaar zou het Requiem van Mozart kort voor de zomervakantie op school worden uitgevoerd en iedereen stond daarvoor in de startblokken, toen we te horen kregen dat de dochter van een van de leraren op het strand dodelijk verongelukt was: ze was bedolven onder bouwzand dat daar opgeslagen stond. Het meisje zat in de klas bij mijn dochter en haar ouders hebben mij toen gevraagd of ik namens de school de uitvaartdienst wilde begeleiden. Zo kwam ik met zo'n veertig kinderen – po en vo – aan het graf van hun vriendinnetje te staan en sprak ik met ze over hun verlies en hun herinneringen aan haar.

Aan het eind van diezelfde zomervakantie kreeg mijn vrouw te horen dat ze borstkanker had. Gelukkig sloeg de behandeling aan, maar we vielen wel van de ene heftigheid in de andere, en nog was het niet genoeg. Een paar jaar later bleek een andere leerling terminaal ziek te zijn en ook hij overleed. De hele school was nauw betrokken geweest bij het ziekteproces van deze jongen en hijzelf had zich dan ook zó verbonden gevoeld met de school dat hij de wens te kennen had gegeven dat hij vanuit het schoolgebouw begraven wilde worden. Of de kist in de aula mocht staan, was eigenlijk zijn vraag. Een vraag met veel haken en ogen, waar we na lang wikken en wegen toch ja tegen gezegd hebben. De dood hoort bij het leven, vonden we. De leerlingen hebben bij de uitvaart massaal om de kist heen gestaan, heel indrukwekkend – tot de dag van vandaag is de aanwezigheid van die jongen in onze aula voor velen voelbaar.



‘De leerlingen hebben bij de uitvaart massaal om de kist heen gestaan, heel indrukwekkend’

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

Maar ondertussen was de kanker bij mijn vrouw teruggekomen, en uiteindelijk was er geen redden meer aan. In het eerste coronajaar is ze overleden, en omdat we alleen buiten bij elkaar mochten komen, is ze in een Landrover die begrafenisondernemer Rob Kerkhof – nomen est omen; we kenden elkaar al van het sterfgeval van het meisje – had geregeld, naar het strand vervoerd, waar we voor haar gezongen hebben en veldboeketten hebben neergelegd. Alles wat ik op school over de dood had geleerd, hoe je hemel en aarde met elkaar kunt verbinden, kwam toen samen. De cirkel was rond, en dat heeft me enorm geholpen om met mijn verlies om te gaan.”

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

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

# UNIFORMITEIT

**Met kleding laat je zien wie je bent, bij wie je hoort en hoe welvarend je bent. Dat maakt kleding tot een belangrijk instrument om ongelijkheid onder jongeren tegen te gaan, vinden Tosca Tamis en Remco Schaap van het Lyceum aan Zee in Den Helder. Het wordt tijd om serieus na te denken over schooluniformen.**

Tekst: Tosca Tamis en Remco Schaap

Elke dag staan duizenden middelbare scholieren voor de grote uitdaging: welke kleren trek ik aan? Wat vindt de klas van deze trui? Wel of niet een outfit nog een dagje aan? Is mijn jack van het juiste merk? Allemaal vragen die in de vroege morgen een antwoord behoeven.

Het dragen van modieuze en vaak kostbare merkkleding is de laatste jaren voor leerlingen steeds belangrijker geworden. De druk die dit met zich meebrengt, is navolgend toegenomen. Wie niet meedoet met de mode én de juiste merken draagt, loopt het risico om buiten de groep te vallen of zelfs gepest te worden.

## VLOEIBAAR

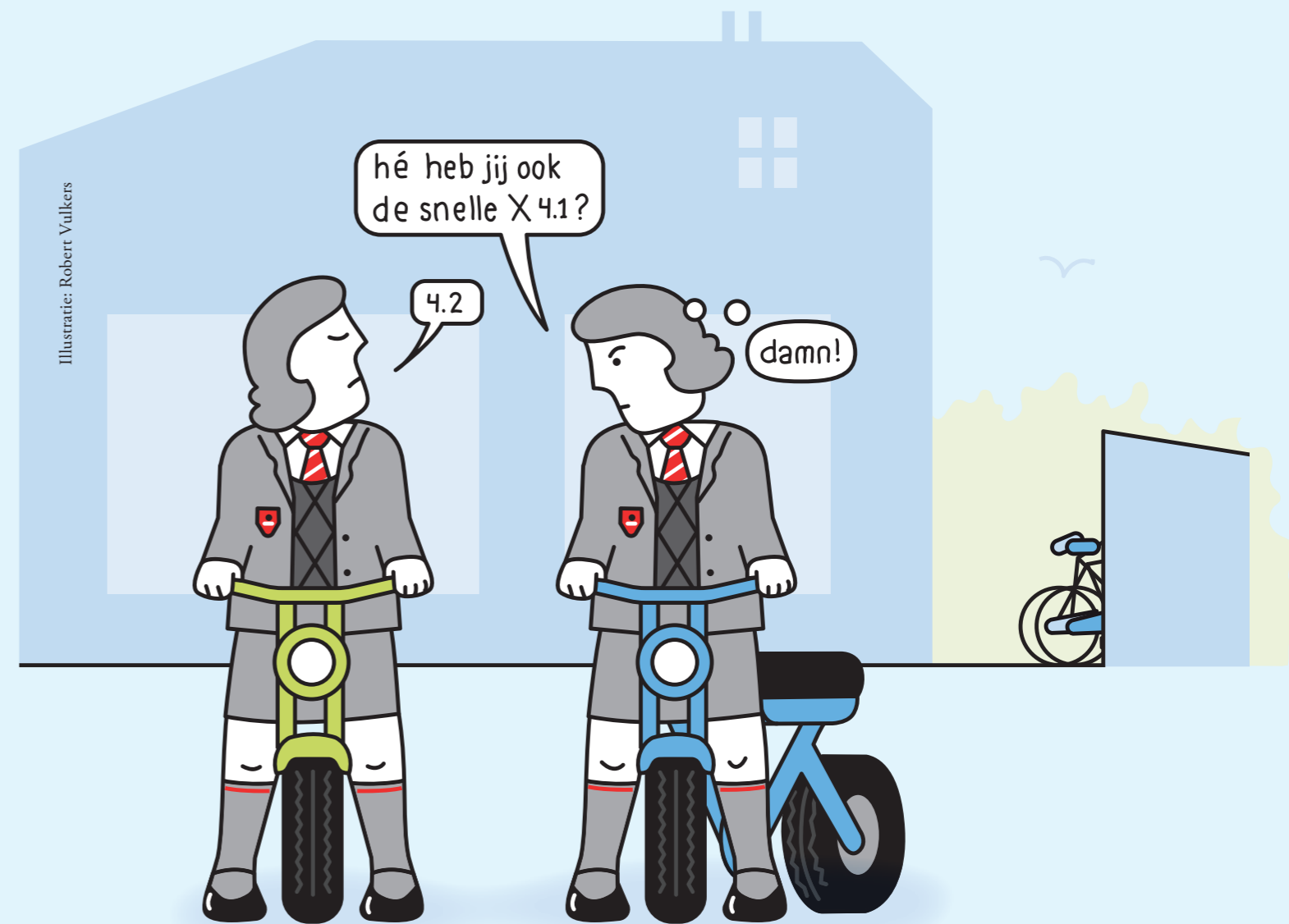
De hedendaagse cultuur eist van ons dat we onze identiteit aanpassen 'zo vaak, zo snel en zo efficiënt als je van sokken kunt wisselen', zegt socioloog Zygmunt Bauman in een serie boeken over de 'vloeibare' samenleving. Sinds de democratisering van de jaren zestig van de vorige eeuw zijn identiteiten veel meer fluïde geworden: je kunt worden wie je wil zijn, wanneer je maar wil. Onze leerlingen leven in een wereld waarin identiteit in principe gekocht kan worden en waarbij socials zoals Instagram en TikTok inspiratie leveren met duizenden make-over video's. Veel leerlingen voelen de druk om bij wijze van spreken elke dag nieuwe sokken aan te trekken: om outfits uit te zoeken waarmee zij én uiting geven aan hun identiteit én zich conformeren aan de huidige standaard van dure merkkleding.

## MEER COHESIE

De gevolgen hiervan zijn zoals gezegd niet alleen maar positief. Voor ons was dit aanleiding om eens te onderzoeken of schooluniformen in Nederland een oplossing kunnen bieden. Op dit moment worden die behalve in het Verenigd Koninkrijk vooral gedragen in arme landen en landen met grote inkomensverschillen. Daar is de reden dat de verschillen tussen arme en rijke leerlingen minder zichtbaar worden als alle leerlingen dezelfde kleding dragen.

Daarmee hebben we meteen een van de belangrijkste voordelen te pakken die ook in de Nederlandse situatie van nut zouden kunnen zijn: schooluniformen kunnen een deel van de druk op ouders en leerlingen om (te) dure kleding te kopen, wegnemen. Daarnaast kunnen uniformen bijdragen aan de saam-

**Wie niet meedoet met de mode én de juiste merken draagt, loopt het risico om buiten de groep te vallen**



'De sociale hiërarchie wordt door meer dan alleen kleding bepaald'

horigheid tussen leerlingen van een school. Wanneer duidelijk zichtbaar is dat leerlingen deel uitmaken van dezelfde school, kan dit de cohesie vergroten en jongeren uit verschillende sociale en etnische groepen verbinden. Een uniform kan ook helpen om vooroordelen tegenover jongeren uit bepaalde subculturen te bestrijden: ze laten zien dat al deze jongeren als scholier investeren in de samenleving en daarmee volwaardige deelnemers aan onze maatschappij zijn.

Een ander voordeel is dat het dragen van uniformen een halt toeroept aan specifieke mode-uitingen die op sommige scholen voor spanningen tussen leerlingen zorgen. Het gaat om kleding waarmee criminele jeugdbendes die in een aantal Nederlandse steden in opkomst zijn, zich onderscheiden. Als leerlingen een schooluniform dragen, is voor die bende-gerelateerde kleding geen ruimte meer.

## MINDER RUIMTE

Op deze manier zouden schooluniformen een bijdrage kunnen leveren aan het bestrijden van ongelijkheid tussen

**Identiteit wordt minder een verkleedpartij en meer een zoektocht naar wie je écht bent**

Tosca Tamis en Remco Schaap werken op het Lyceum aan Zee in Den Helder.

jongeren. Tegenstanders voeren echter aan dat deze ongelijkheid niet alleen voortkomt uit verschillen in outfit. Sociale hiërarchie wordt ook bepaald door factoren als hobby's, hoe vaak een leerling op vakantie gaat, welke sporten er worden beoefend of welk vocabulaire er gebruikt wordt. Daar zullen schooluniformen niets aan veranderen.

Bovendien zijn uniformen niet uniform: ze variëren in stijl, kleur en ontwerp, waardoor het kan gebeuren dat de ene school duurdere of beter passende uniformen heeft dan een andere school. Hierdoor ontstaan nieuwe verschillen die ook weer kunnen leiden tot onenigheid en spanningen tussen jongeren. ➤



## Schooluniformen helpen leerlingen om trots te zijn op de school die ze hebben gekozen en dat uit te dragen

### GEZAMENLIJKE IDENTIFICATIE

Gevoegd bij wat we al wisten, maakt dit rondje langs de velden het beeld alleen maar duidelijker: er lijkt in Nederland nog weinig animo voor schooluniformen of dresscodes. Een van de weinige schoolbestuurders die hier wel voor open staan, is Albert Wijnsma van Academie Tien. Voor hem zit de clue niet zozeer in het vergroten van kanselijkheid, maar in het identificatieproces: uniformen helpen leerlingen om trots te zijn op de school die ze hebben gekozen en dat uit te dragen. Dat is van belang in de strijd tegen wat Wijnsma 'Randstedelijke anonimiteit' noemt. Eigenlijk zou de verantwoordelijkheid voor het volwassen worden van jongeren voor een belangrijk deel thuis en in de buurt gedragen moeten worden. Anonimisering en individualisering maken dat echter steeds lastiger: niemand spreekt je meer aan op wat je doet of draagt uit wat je hebt gedaan. In de praktijk komt een groot deel van de verantwoordelijkheid bij de school terecht. Een schooluniform draagt dan bij aan gezamenlijke identificatie. Het is de start van het disciplineren, vindt Wijnsma, die de vergelijking trekt met het uniform dat veel jongeren dragen in hun bijbaan. "Als je als Jumbo-medewerker iemand hebt geholpen en dat wordt erkend, dan versterkt dat het merk Jumbo. Als je hier op school binnenkomt, stellen we ook hoge eisen aan jou. En als jij onderdeel bent van ons sterke merk, dan voel je dat en dan ga je dat meer uitdragen." Een schooluniform versterkt dat.

Gaan meer schoolbestuurders net als Albert Wijnsma nadenken over de positieve effecten die een uniform kan hebben op het onderwijs? De komende jaren zullen we het zien. <

Delen van dit artikel verschenen eerder in NVOX 4 en 5.



Daarnaast denken tegenstanders dat schooluniformen jongeren hinderen in hun identiteitsvorming, aangezien kleding een belangrijk middel is voor zelfexpressie en individualiteit. Veel jongeren willen zich juist met hun kleding onderscheiden: uniformen beperken hen in deze vorm van zelfexpressie en creativiteit. Dat kan leiden tot ongemak en ontevredenheid. Op jongerenfora valt bijvoorbeeld te lezen dat het invoeren van een schooluniform voor veel leerlingen een reden zou zijn om een andere school te zoeken.

Het verplichte karakter van een schooluniform is voor de meeste voorstanders geen probleem: leerlingen moeten zich op school aan wel meer regels conformeren, zeggen zij. Uniformen kunnen juist een positieve bijdrage aan de identiteitsontwikkeling van leerlingen leveren, vinden zij. Want als je je niet door middel van outfits kunt onderscheiden, moet je je identiteit in woord en daad uitdragen. Identiteit wordt minder een verkleedpartij en meer een zoektocht naar wie je écht bent.

### SCHOOLCULTUUR

Om nog meer nuance te krijgen in de discussie, hebben wij zelf groepen lerarenopleiders en beleidsmakers over dit onderwerp bevraagd. Uit de reacties van de docentenopleidingen biologie van Fontys en de Hogeschool Utrecht komt een dubbel beeld naar voren: de opleidingen nemen het onderwerp schooluniformen niet mee in het curriculum voor studenten, maar staan ook niet negatief tegenover de pluspunten van schooluniformen. Van de ondervraagde beleidsmakers geven de meesten aan dat kleding geen factor is waarmee zij rekening houden bij het maken van onderwijsbeleid. Als er beleid over kleding geformuleerd moet worden, is dat een zaak van de schoolbesturen, vinden zij.

De onderwijswethouders van de grote steden laten in meerderheid weten geen ideeën te hebben over dit onderwerp, of geen tijd te hebben om een reactie te sturen. Uitzondering is Nathalie Kramers, wethouder onderwijs in Leeuwarden. Zij geeft aan dat zij als ouder ziet hoe belangrijk merkkleding is voor jongeren bij het vormen van hun identiteit en het bepalen van hun status binnen de klas. Toch ziet ook zij op dit punt geen rol voor de overheid weggelegd. Haar advies zou zijn om de kern van het probleem aan te pakken, door een schoolcultuur te creëren waarbinnen ruimte is voor eigenheid en anders zijn. "Als pesten of uitsluiten onderdeel uitmaakt van de cultuur van de school, voorkomen we dat niet door het dragen van een uniform."

De VO-raad ziet voor zichzelf evenmin een rol weggelegd in de discussie over kleding op middelbare scholen. En minister Wiersma laat weten: "Op de middelbare school ben je niet alleen aan het ontdekken wat je allemaal kunt, maar ook wie je bent. Tijdens die zoektocht naar jezelf kun je kleding uit de kast pakken die bij jou past, hoe jij je op dat moment voelt. Dat is de kracht van kleding, met of zonder merk."



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

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

Je kunt je nu al inschrijven voor onze opleidingen. Wil je meer weten? Kom naar onze **informatiemiddag op 15 juni**.

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

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



## Niet de oplossing, maar het vraagstuk centraal

Wouter Hart is ongetwijfeld een van de meest spraakmakende managementauteurs van de laatste jaren. Zijn oeuvre omvat weliswaar niet meer dan twee boeken, maar daar werden er tot nu toe meer dan 100.000 van verkocht. Ook als spreker op seminars en congressen doet hij het goed. Dan kan het niet anders of hij weet bij toehoorders en lezers een gevoelige snaar te raken. Het verhaal waarmee hij door het land trekt sinds 2012, toen zijn debuut 'Verdraaide organisaties' verscheen, is vooral gebouwd op twee thema's: 'werken vanuit de bedoeling' en 'anders vasthouden'. Dat laatste thema speelt de hoofdrol in zijn nieuwste boek 'De oplossingenmachine'. Met die titel is meteen de metafoor genoemd die Hart deze keer voor het 'anders vasthouden' bedacht heeft. De boodschap die hij lezers wil meegeven, laat zich gemakkelijk samenvatten: 'Vanuit een soort automatisme zetten we continu spannende vraagstukken om naar kant-en-klare oplossingen voor een ander. Daarmee zijn we een soort lopende oplossingenmachine.' Dat kan heel efficiënt en effectief zijn – de klus is in no time geklaard – maar werkplezier en eigenaarschap lijden er (zichtbaar) onder. Er ontstaat een gevoel van moeten, het eigen kompas van medewerkers wordt uitgezet, tegenstelde belangen doemen op en het werkelijke vraagstuk raakt uit het zicht. Dat krijg je als je vanuit de oplossing denkt. Tegenover deze ongewenste, want op de langere termijn

weinig functionele effecten zet Hart de effecten van denken vanuit het spannende vraagstuk: er ontstaat een gevoel van willen, het eigen kompas van medewerkers wordt aangezet, tegengestelde belangen verdwijnen en het werkelijke vraagstuk blijft in beeld. Een van Harts kwaliteiten is het vermogen om problemen waar managers mee kampen, op een simpele manier te beschrijven én van handelingsalternatieven te voorzien. Dat doet hij niet vanuit een stevig theoretisch kader, maar vanuit de praktijk en zijn nuchtere kijk daarop. Dat leverde twee boeken op die inmiddels de status van evergreen hebben bereikt. Of dat met dit nieuwe boek ook zal gebeuren, betwijfel ik echter. Veel méér dan ik in mijn korte samenvatting vertelde, heeft het boek niet te bieden. Hart legt omstandig uit hoe je van moeten naar willen kunt komen en gebruikt daarbij vaker dan voorheen voorbeelden uit zijn eigen gezin. Zoontje Jasper kenden we al, nu maken we ook (uitgebreid) kennis met dochter-tje Sterre. Je zou al lezend gemakkelijk denken dat je een managementboek in de vorm van een familieportret in handen hebt. Dat neemt niet weg dat ook dit boek voor mooie verkoopcijfers zal zorgen. Hart heeft inmiddels een trouwe schare volgers, die naarstig op zoek zijn naar overzichtelijkheid in de onvoorspelbare wereld van management en organisatie. Die stelt hij ook deze keer niet teleur.



Wouter Hart en Thom Verheggen  
De oplossingenmachine  
Van moeten naar willen  
ISBN 978 90 244 5612 3

## Teaming

Waar de meeste boeken over teams bedoeld zijn voor teamleiders of teamcoaches, richten Annemarie Bleeker en Saskia Tjepkema zich juist op teamleden. Ze gebruiken daarbij het woord 'teaming', dat is bedacht door Amy Edmondson en weergeeft wat mensen in teams doen om ervoor te zorgen dat het team draait. Ze zoomen in op de rol van teamlid en reiken een bril aan waardoor je op drie niveaus naar je positie in een team kunt kijken: de harde structuur, de interactiepatronen en de onderstroom. In het laatste en meest praktische deel van het boek bespreken zij een aantal specifieke teamsituaties.



Annemarie Bleeker & Saskia Tjepkema  
Ik team, wij teamen  
Maak het beste van je samenwerking  
ISBN 978 90 244 5593 5

## Knipoog

Dit boek is een bundeling van de onderwijsblogs die Tjip de Jong eerder schreef voor NRC Handelsblad: over de onzin van breinleren op school bijvoorbeeld, de IQ-test als klassenstrijd op school, hoe gepersonaliseerd leren leidt tot nog meer invulwerk en de voors en tegens van zelfreflectie. Ook geeft hij de lezer indringende adviezen mee, zoals: laat onderwijsmanagers zelf digitale vaardigheden leren; lieve ouders, leg die telefoon eens weg; en vergeet klimaatafels, hervorm het economisch onderwijs. De knipoog is overal herkenbaar, de serieuze ondertoon ook.



Tjip de Jong  
1+1=11  
Zin & onzin van onderwijsvernieuwing  
ISBN 978 94 629 6151 7

## Dialogoog

Onze maatschappij en economie zijn hard toe aan nieuwe oplossingen om de wereld beter te maken. Daarvoor is nodig dat we in management en organisatie buiten de gebaande paden leren werken en denken. De bijdragen aan deze bundel geven daartoe een aanzet. Een van die bijdragen gaat over de toegevoegde waarde van bestuurders bij innovaties in het onderwijs. Voor innovatie in een onderwijsinstelling is dialoog op bestuurlijk niveau nodig: tussen bestuur, staf en directie. De bestuurder speelt daarbij een cruciale rol, onder andere door samenwerking te stimuleren, overlegstructuren te initiëren én voorbeeldgedrag te vertonen.



Tijd voor transitie  
25 inzichten voor business & society  
Onder redactie van Wouter Scheepens, Woody van Olffen, Margot Schumacher, Eelco van Hout en Mirjam Minderman  
ISBN 978 90 832 9631 9

## Alternatief paradigma

Verbindend gezag, een paradigma dat bedacht is door de Israëlische professor Haim Omer, is het alternatief voor autoritair gedrag en inzet van macht. Aan de hand van de vijf pijlers duidelijkheid, dialoog, delen, de-escaleren en doorzetten laat Quorry Schiphuis haar lezers kennismaken met de niveaus waarop verbindend gezag zich beweegt. Van mindset naar middelen en acties, van overtuigingen en grondtoon naar taal en gedrag.



Quorry Schiphuis-Sax van der Weijden  
Verbindend gezag voor leidinggevenden  
Van macht naar gezag  
ISBN 978 90 244 5183 8

## 'Dit boek heeft me wakker geschud'

Bert Oosting, directeur Sevenwolden Campus Heerenveen, onderdeel van de Onderwijs Groep Midden Friesland:

"Wat lees ik nu?", dacht ik toen ik 'De aandacht verloren' las. Hari heeft me echt wakker geschud en ik ben tot nieuwe inzichten gekomen over hoe we moeten omgaan met mobieltjes op school. Hij vertelt in zijn boek eerst wat zijn eigen 'digitale detox' met hem heeft gedaan. Hij legde zijn telefoon en laptop weg en vond toen weer rust om na te denken. Hij voelde zich minder gejaagd, sloep beter en kon zich beter concentreren. Allemaal dingen die de kwaliteit van zijn bestaan verbeterden.

Hij is daarna in gesprek gegaan met wetenschappers over wat digitale technologie doet met onze moderne maatschappij en met het individu. Hij schrijft heel indringend over hoe wij elke dag worden verleid door social media, Google en YouTube. Die eisen continu onze aandacht op. De stress en onrust die dat geeft, hebben een enorme invloed op ons leven. Hoewel Hari benadrukt dat zijn boek geen zelfhulpboek is, beschrijft hij wel manieren om digitaal te 'onthechten'. Veel belangrijker nog is dat Hari wijst op de grote risico's van de aandachts crisis voor de samenleving, zowel sociaaleconomisch als maatschappelijk. Hij schrijft: 'We leven in een economische machine die steeds sneller moet draaien om door te kunnen gaan, en daardoor



Mijn favoriet

neemt de kwaliteit van onze aandacht [...] onvermijdelijk af. Naarmate ik erover nadacht [sic], bleek deze behoefte aan economische groei zelfs de onderliggende kracht te zijn die veel van de ons bekende oorzaken van minderde aandacht aanstuurt: de toenemende stress, de steeds langere werktijden, de steeds invasievere technologieën, ons gebrek aan slaap, onze slechte eetgewoontes.' Het was voor mij een eyeopener om te lezen dat mobieltjes alleen maar een symptoom zijn van een veel groter probleem. Betekent dit dat wij op onze school mobieltjes moeten verbieden? Wat mij betreft wel, maar ik begrijp dat ik dat niet kan afdwingen, en dat wil ik ook niet. Maar we moeten het er absoluut met elkaar over hebben."



Johann Hari  
De aandacht verloren  
Waarom we ons niet meer kunnen concentreren  
ISBN 978 90 388 0958 8

Met actieleerteams bouwen aan een leerrijke werkomgeving

# In de weerstand of in de leerstand?

**Iedereen verplicht een keer op cursus: in veel organisaties is dat vaste prik bij de introductie van nieuw beleid. Maar het is niet de beste manier om iedereen in de leerstand te krijgen, schrijft Isolde Kolkhuis Tanke in haar nieuwste boek. 'Iedere dag open staan voor het opdoen en uitproberen van nieuwe inzichten, dát is leren.'**

Hoe blijven mensen tot het eind van hun loopbaan leren en competent in hun werk? Die vraag loopt als een rode draad door het professionele leven van Isolde Kolkhuis Tanke. Ze wijdde er haar promotieonderzoek aan, dat uitmondde in een proefschrift met als titel 'Competent blijven werken in latere loopbaanfasen' (2008). Daarna deed ze uiteenlopende opdrachten voor onderzoek en begeleiding over dit thema. En nu is er haar nieuwste boek, dat gaat over een leerrijke werkomgeving als voorwaarde om 'in de leerstand' te blijven. Het is geen oude wijn in nieuwe zakken, benadrukt ze. De conclusies uit haar proefschrift zijn weliswaar onaangetast, "maar ik wilde ook wel eens een prettig leesbaar boek over dit onderwerp schrijven. Dat is een proefschrift nu eenmaal niet. Daarnaast wilde ik de stem van de mensen in de praktijk laten horen, met name over hoe werk vaak níet uitnodigt tot leren. Dat blijft namelijk een belangrijk thema. Daarom moest dit boek er komen. En natuurlijk ook om te laten zien hoe het anders kan." Er zijn maar weinig boeken die inzoomen op het leren op de langere termijn. "Boeken over duurzame inzetbaarheid

**'Het mooie van leren is dat je het zelf wilt'**

komen er het dichtst bij, maar die gaan niet per se over leren en ontwikkelen. En nog minder over hoe de werkomgeving daarvoor de voedingsbodem is. Binnen mijn vakgebied zit dit onderwerp het dichtst aan tegen alles wat over informeel leren is geschreven, maar dat wordt vaak weer te wetenschappelijk en abstract."

## MEER = BETER?

De ondertitel van het boek laat aan duidelijkheid niets te wensen over: volgens Isolde Kolkhuis Tanke moet voortdurend leren op het werk vanzelfsprekend zijn. Maar is dat eigenlijk wel zo? In haar boek 'Queeste naar goed werk' uit 2018 zet Manon Ruijters hier vraagtekens bij. 'Mag het ook gewoon een keer klaar zijn en met een feestje afgerond worden, ook al waren er punten ter verbetering?', schrijft zij. Dus is méér leren wel beter? Of zouden we leren en organiseren beter in balans moeten brengen?

Die laatste vraag leg ik voor aan Isolde Kolkhuis Tanke. "Die balans tussen leren en organiseren herken ik wel", zegt zij. "Je moet inderdaad ook eens een tijdje pas op de plaats kunnen maken, in de zin van: wat je al doet, nog beter doen. Dat is in het onderwijs een hele uitdaging, want daar heeft men er een handje van om steeds maar achter nieuwe ontwikkelingen aan te hollen. Maar ik zie ook wel een spanningsveld. Voor je het weet, verزند je

in zelfgenoegzaamheid en doe je tien jaar niks vernieuwends. Dan vindt er nauwelijks nog ontwikkeling plaats en dat is ook niet de bedoeling."

## IN DE LEERSTAND

Hoe ziet 'in de leerstand staan' er eigenlijk uit? "Laat ik beginnen met hoe het niet moet, hoe we nu nog te veel omgaan met een leven lang leren. Als we nieuw beleid maken, nemen we daarin ook een paragraaf op waarin staat dat we mensen af en toe in de leerstand moeten 'zetten'. En dat gaan we vervolgens organiseren. We sturen mensen naar een cursus of training, wijzen ze op het STAP-budget dat als stimulans moet dienen. Maar zo zou het niet moeten zijn en dan druk ik me nog bescheiden uit. Het is prima om af en toe een cursus te volgen, maar ik heb moeite met het verplichtende karakter en het incidentele. Als je in de leerstand wilt blijven staan, moet je al werkend iedere dag open staan voor prikkels om op zoek te gaan naar nieuwe inzichten en daarmee te experimenteren. Dát is leren. Zorg er dus voor dat leren normaal wordt, een vast onderdeel van je dagelijks werk. Dan gaat het op den duur vanzelf. Dat 'moeten' is een valkuil."

## PLATDRUKKEN

Het klinkt heel aannemelijk, maar wat kun je hiermee als bestuurder, schoolleider of HR-functionaris? Je moet er immers voor zorgen dat de jaartaak van de docenten voldoet aan de eisen in de cao: bijvoorbeeld 5 procent tijd voor individuele deskundigheidsbevordering en een aantal uren voor collectieve deskundigheidsbevordering. Hoe moet je je beleid verantwoorden als je het niet kunt kwantificeren?

Kolkhuis Tanke: "Ik ben niet heel enthousiast over dit soort cijfertjes. Waarom moeten we een bepaalde hoeveelheid uren op een bepaalde manier invullen? Dan druk je toch plat waar het uiteindelijk om gaat? Het mooie van leren is dat je het zelf wilt! Het kan heus anders, hoor. Momenteel begeleid ik een team van een roc dat leerlingen moet herzien. Met een groepje docenten werken we daar elke week aan. Al doende komt er van alles voorbij wat prima onder de noemer 'deskundigheidsbevordering' past: leerdoelen formuleren, activerende leervormen ontwikkelen, effectief samenwerken... En nu ik dat zo zeg: dat kun je best gemakkelijk in uren kwantificeren."

## ACTIELEERTEAMS

De aanpak op het roc is een mooi voorbeeld van de 'actieleerteams'-methodiek die Kolkhuis Tanke in haar boek aanreikt en die ervoor zorgen moet dat mensen 'in



**'Zorg ervoor dat leren normaal wordt, een vast onderdeel van je dagelijks werk'**



**In de leerstand**  
Hoe voortdurend blijven leren op het werk vanzelfsprekend wordt  
Isolde Kolkhuis Tanke  
ISBN 978 90 244 4966 8

de leerstand' komen én blijven. Uitgangspunt van de methodiek is de vraag: hoe maken we onze werkomgeving uitnodigender voor leren? "Je moet klein beginnen. Ga op zoek naar een onderwerp dat zo urgent en ingewikkeld is dat het telkens weer de kop opsteekt. Op een vo-school die ik begeleidde, was dat bijvoorbeeld 'vertrouwen geven': zowel tussen docenten en schoolleiding onderling als vertrouwen richting leerlingen. Je gaat als actieleerteam met ongeveer tien personen lerend aan de slag. Dat wil zeggen: je analyseert, experimenteert, evalueert en zet volgende (concrete) stappen. Vervolgens kun je de successen die ontstaan, breder trekken. Zo deden ze het op die school en na een maand of zes hadden ze mooie resultaten geboekt."

De methodiek blijkt met name leidinggevend voor serieuze uitdagingen te stellen. Kolkhuis Tanke: "Ik maak regelmatig mee dat leidinggevend een remmende factor zijn omdat zij moeite hebben los te komen van vaste procedures, terwijl dat nu juist de bedoeling is. Ook ligt het gevaar op de loer dat leidinggevend met de beste bedoelingen in de rol van 'helper' stappen en alles zelf gaan doen. Maar complexe problemen los je juist samen op. Als leidinggevende moet je uitsluitend faciliteren; voor de rest ben je gewoon lid van het team."



# Deze 10 collega's veranderen van baan

→ De raad van toezicht van Scholen aan Zee heeft **Hans van Beekum** per 1 juni 2023 benoemd tot voorzitter van het college van bestuur. Sinds november was Van Beekum al interim-bestuurder.

→ De bestuurder van CSG Reggesteyn, Aart van 't Veld, heeft **Ilonka Donker-Jak** benoemd tot directeur, met ingang van 1 augustus. Op CSG Reggesteyn in Rijssen en Nijverdal zijn twee directeuren gezamenlijk verantwoordelijk voor de brede scholengemeenschap van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. Donker-Jak werkte vanaf 2013 als afdelingsleider op het Nuborgh College.

→ De voorzitter (a.i.) van de raad van toezicht van Stichting scholen voor Persoonlijk voortgezet onderwijs (Pvo), Hein van Asseldonk, heeft **Anneke van der Schaaf** benoemd tot voorzitter college van bestuur. Met ingang van 1 augustus 2023 wordt Van der Schaaf verantwoordelijk voor acht scholen in meerdere regio's en de randstad. Anneke heeft ruime ervaring in het funderend onderwijs, het beroepsonderwijs en het hoger onderwijs.

→ **Klaas Speksnijder** wordt per 1 juli conrector op locatie Copernicus van het Almere College in Dronten (Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten). Speksnijder is sinds 2008 werkzaam als docent bewegingsonderwijs op de Pieter Zandt Scholengemeenschap in Kampen. Daarnaast was hij de afgelopen zeven jaar teamcoach van een vmbo-bovenbouwteam.

→ Rector-bestuurder Sixtus Haverkamp van RSG Magister Alvinus in Sneek gaat met pensioen. Haverkamp werkte veertig jaar in het onderwijs. Hij wordt per 1 augustus opgevolgd door **Alinka Spijkers**. Spijkers werkt op dit moment als directielid bij Onderwijsgroep Midden-Friesland. Daar is zij verantwoordelijk voor de vestigingen in Joure en Grou.



→ **Jan Straver** is benoemd als bestuurder van LOGOS, een stichting met zestien scholen in Gorinchem, Vijfheerenlanden en West Betuwe. Onder de stichting vallen behalve basisscholen ook scholen voor sbo, (v)so, een praktijkschool en een school voor 10-14-onderwijs.

→ Wilfred Nep, bestuurder van CSG Het Streek, heeft **Henry van den Top** per 1 augustus benoemd tot rector van Het Streek Lyceum Ede. Van den Top werkt momenteel als integraal schoolleider havo bovenbouw op het Johannes Fontanus College in Barneveld. Daarvoor was hij docent Nederlands op die school. Van den Top is ook directeur en leraar in het basisonderwijs geweest.

→ René Minderhoud, voorzitter college van bestuur van het Johannes Fontanus College,

heeft **Stefan Waalewijn** benoemd tot afdelingsleider mavo. Waalewijn heeft gewerkt als TTO-coördinator en docent bewegingsonderwijs en als docent godsdienst/levensbeschouwing aan het Carolus Clusius College in Zwolle. Zijn benoeming gaat in per 1 augustus 2023.

Op dezelfde school is **Peter Aangeenbrug** per 1 augustus de nieuwe afdelingsleider havo 2/3. Aangeenbrug werkte als afdelingsleider havo 4/5 aan het Melanchthon in Bergschenhoek.

→ **Jan de Wit** is de nieuwe bestuurder van scholengemeenschap Winkler Prins in Veendam. Hij was werkzaam als rector-bestuurder van RSG Ter Apel. Daarvoor werkte hij op het Werkman College in Groningen. In Veendam is De Wit de opvolger van Ferdinand Vinke.



## ‘Verbinding is het sleutelwoord in wat ik doe’

**Edwin Siemons is sinds 1 mei directeur van Regius vmbo/pro in Schagen, onderdeel van Pontis Onderwijsgroep. De afgelopen twee jaar was hij adjunct-directeur op het Buitenhout College in Almere.**

### Waarom deze overstap?

“Ik ben mijn hele werkende leven al actief in het vmbo, maar heb nog nooit leidinggegeven aan praktijkonderwijs. Die kans krijg ik nu. Ik wil met name de combinatie van vmbo en pro een stap verder brengen. Daar komt bij dat ik West-Friesland aantrekkelijk vind. Ik heb al eerder in de omgeving gewerkt en woon zelf in Hoorn.”

### Wat laat je achter?

“Ik was niet van plan om een overstap te maken, het kwam op mijn pad. Het Buitenhout College heeft een uitdagende leerlingpopulatie. Veel leerlingen blijven daar

bijvoorbeeld ook op vrijdag zo lang mogelijk op school omdat het er fijner en gezelliger is dan thuis. We verzorgden ook ontbijt en deelden gratis schoolspullen uit. Ik heb op de school mooie ervaringen opgedaan en veel geleerd. Bijvoorbeeld dat de pedagogisch-didactische begeleiding goed moet aansluiten op de problemen van de leerlingen, net als de samenstelling van het docententeam en de leerlingenzorg. Het was moeilijk om weg te gaan, omdat ik doorgaans langere tijd op één plek werk. Maar mijn ambitie en enthousiasme wonnen het deze keer van mijn loyaliteit.”

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

“Deze school heeft een duidelijke plek in een vrij grote regio. Kinderen komen soms van ver. Dat biedt mogelijkheden om in een grote regio te gaan samenwerken met andere onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en maatschappelijke partners.

Ik ben pas net begonnen en stel nu nog voornamelijk open vragen en voer kennismakingsgesprekken met alle medewerkers. Ik wil weten wat voor hen belangrijk is en wat zij goed onderwijs vinden. Nu al zie ik dat verbinding hier een belangrijk thema is. En verbinding is voor mij het sleutelwoord in wat ik doe. We hebben hier een campus met meerdere gebouwen en die werelden wil ik op allerlei niveaus veel meer verbinden. Ook om ervoor te zorgen dat we in deze regio een divers onderwijsaanbod in stand kunnen houden.”



Advertentie

**omix**  
Beter Onderwijs

adviseur  
dag- en jaarroostermaker  
maatwerkcoördinator  
leerlingenadministratie  
applicatiebeheerder  
formatieplanner

**Hulp nodig bij het applicatiebeheer en de leerlingenadministratie?**  
Wij zorgen voor een goede afronding van dit schooljaar en een soepele start van het komende.

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

## VRAAGBAAK

Tekst: Judith Verbeek

# Op proef

Leden van de VO-raad kunnen met al hun vragen over onderwijs- en werkgeverszaken terecht bij de Helpdesk VO. Ditmaal: kan een school een leerling op proef toelaten en gelden dan minder strenge eisen voor inschrijven en verwijderen?

## DE CASUS

Een vmbo-t leerling van een reguliere vo-school (school 1) is naar aanleiding van twee incidenten geschorst. Het bevoegd gezag zegt de leerling te willen verwijderen. Een plaats bij een bovenschoolse voorziening laat echter lang op zich wachten. Daarom gaan de ouders samen met een onderwijsconsulent op zoek naar een passende school waar de leerling wel terecht kan. Die school (school 2) komt met de ouders een proefperiode van vier maanden overeen. In die tijd blijft de leerling op school 1 ingeschreven en kan school 2 de leerling verwijderen als zijn gedrag daartoe aanleiding geeft, zo staat in een overeenkomst die school 2 met de ouders sluit. Gaat alles goed, dan wordt de leerling definitief geplaatst op school 2.

Helaas raakt de leerling halverwege de proefperiode betrokken bij een aantal incidenten. Verschillende personeelsleden gaan hierover met de leerling in gesprek. Ook organiseert school 2 een herstelgesprek tussen de leerling en de betrokken medeleerlingen. De leerling woont dit gesprek niet bij; hij wil eerst met zijn vader over de gebeurtenissen praten. Uiteindelijk voert school 2 in het bijzijn van de ouders een gesprek met de leerling. Daarin zegt de school de proefplaatsing te willen beëindigen omdat de leerling de afspraken niet is nagekomen. Een officieel verwijderingsbesluit wordt niet genomen, omdat de leerling formeel nog is ingeschreven op school 1. Wel gaat school 2 met school 1 op zoek naar een andere passende plek voor de leerling.

## HET OORDEEL

De ouders vinden dat school 2 de plaatsing niet zomaar kan beëindigen en leggen de zaak voor aan de Geschillencommissie passend onderwijs. Die constateert dat er in de wet geen grondslag voor een proefperiode zit. Onder voorwaarden kunnen scholen



onderwijstijd die leerlingen op een andere school doorbrengen, wel (deels) meetellen bij samenwerking met een school of instelling voor voortgezet speciaal onderwijs, maar dat is hier niet aan de orde. De leerling heeft feitelijk gewoon een paar maanden onderwijs gevolgd op school 2. Daarmee heeft de school de leerling feitelijk toegelaten, zegt de commissie. En toelating gaat gepaard met de verplichting om de leerling in te schrijven. Daaruit volgt dan weer dat het beëindigen van de 'proefperiode' neerkomt op een besluit tot verwijdering.

De vraag is dan of school 2 dit verwijderingsbesluit op de juiste wijze heeft genomen. De commissie vindt van niet. In dit geval zijn er verschillende omstandigheden die maken dat de consequentie van het niet nakomen van de afspraken buitenproportioneel is. School 2 had de leerling ook een andere maatregel op kunnen leggen of nog een kans voor een herstelgesprek kunnen bieden. Verder had school 2 de leerling erop kunnen wijzen dat het uitblijven van medewerking zou leiden tot verwijdering. De commissie oordeelt daarom

dat het besluit van school 2 om de leerling te verwijderen niet in redelijkheid is genomen.

## DE BETEKENIS

Een proefplaatsing op basis van een contract over het gedrag van een leerling is dus geen geschikte manier om te voorkomen dat een leerling moet worden ingeschreven of om de beslissing daarover uit te stellen. Volgt een leerling feitelijk onderwijs op een school, dan kan die leerling geacht worden te zijn ingeschreven. Een besluit om deze leerling niet langer toe te laten, staat dan gelijk aan een verwijderingsbesluit. En daar worden ver- gaande eisen aan gesteld.

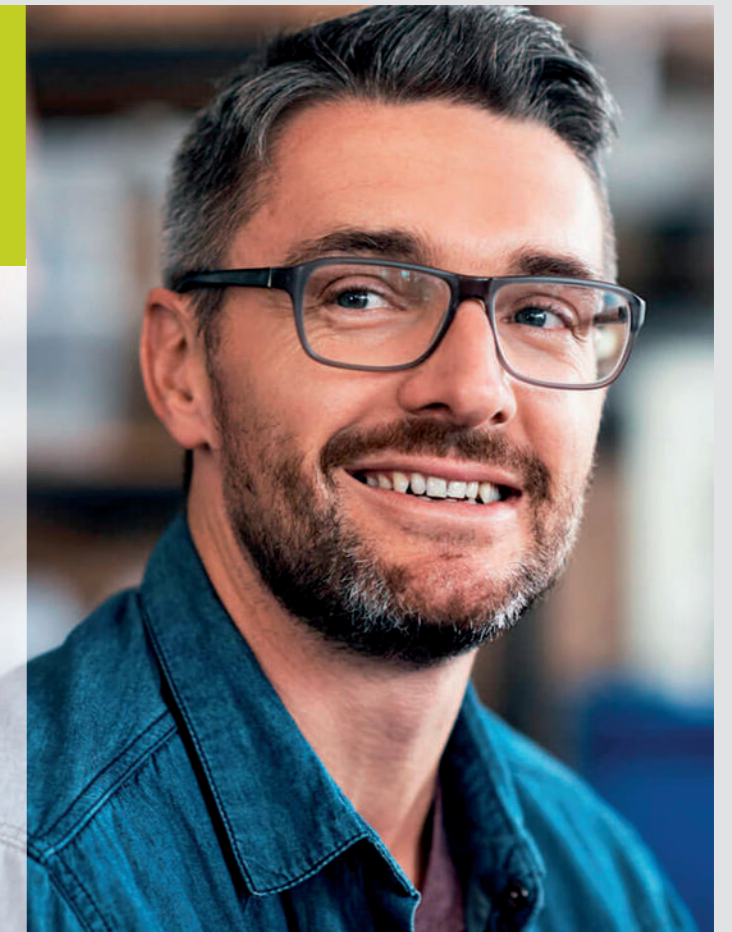
*De volledige uitspraak is terug te vinden onder zaaknummer 39502 op [www.onderwijsgeschillen.nl](http://www.onderwijsgeschillen.nl).*

## OOK EEN VRAAG?

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

**KPC Interim:**  
tijdelijke ondersteuning  
met een blijvend resultaat

Op zoek naar tijdelijk leiderschap of een versnelling in uw projecten? KPC Interim staat voor u klaar bij plotselinge uitval, bij crisissituaties en bij vraagstukken rondom implementatie. Neem contact op met drs. Janke van der Zaag, directeur KPC Interim, tel. 06 – 51396048, [www.kpcgroep.nl/interim](http://www.kpcgroep.nl/interim).



**Kanjer training**

(036) 548 94 05  
[info@kanjertraining.nl](mailto:info@kanjertraining.nl)  
[www.kanjertraining.nl](http://www.kanjertraining.nl)

Voor vertrouwen, veiligheid,  
rust en wederzijds respect

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

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



Wil jij weten  
wat bekend is  
uit onderzoek?



- Smartphones
- Differentiëren
- Leerprestaties
- Schooltijden
- Klas- & leeromgeving
- Docententeams



Stel je vraag op  
[Kennisrotonde.nl](http://Kennisrotonde.nl)!

De Kennisrotonde is een uniek loket voor de beantwoording van jeugd- en onderwijsvragen met kennis uit onderzoek, en is een dienst van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).

[Kennisrotonde.nl](http://Kennisrotonde.nl)

Aan de slag  
met je  
eigen  
ontwikkeling.

Dat wíl je.



## NIEUW: voor Leidinggevenden VO

Wil jij efficiënt aan de slag met je persoonlijke ontwikkeling? Met een abonnement op E-WISE krijg je als leidinggevende onbeperkt toegang tot ruim 40 kwalitatieve online cursussen die aansluiten bij jouw ontwikkelingsfase en interesses.

**Doe nu een proefcursus  
en ervaar de voordelen**



Of ga naar:  
[e-wise.nl/vomagazine](https://e-wise.nl/vomagazine)

Je kunt alle proefcursussen hieronder volgen.  
Voor één cursus ontvang je een certificaat.

2

uur

**Deep democracy: écht goede gesprekken voeren**

*Frank Weijers*

2

uur

**Formatief evalueren in de school**

*Gerdineke van Silfhout*

2

uur

**Op weg naar inclusiever onderwijs**

*prof. drs. Dolf van Veen*

Online nascholing  
voor onderwijsprofessionals

**e-WISE**

Good To Know