



Ontwikkelen en ontmoeten

Marit van Daal (De Breul) zet zich in
voor nieuw schoolleidersplatform

Brede scholen, gelijke kansen

Sleutelen aan de sorteermachine
is niet genoeg, zegt Louise Elffers

Zij-instromers in het MT

Onderzoek laat zien dat
koudwatervrees onnodig is

Karen Heij

'Voor rechtvaardig toetsen
moeten we terug naar de
tekentafel'

Het VO-congres gaat door!

Door een brand in congrescentrum NBC kon het VO-congres op 22 september niet doorgaan. Gelukkig is het gelukt een nieuwe locatie en datum te vinden:

Woensdag 23 november 2022
10.00-16.30 uur
Beatrixtheater, Utrecht

Samen werken aan de toekomst van ons onderwijs

We gaan met elkaar in gesprek over de toekomst van ons onderwijs. We wisselen ervaringen en goede voorbeelden uit en zoeken naar oplossingen voor zaken waar we tegenaan lopen – in de scholen, in onze rol als schoolleider of bestuurder, en in ons gesprek met politiek en samenleving.

Henk Hagoort en **Ingrid de Bonth**, de nieuwe voorzitter en vicevoorzitter van de VO-raad, presenteren hun visie op wat ons als sector de komende tijd te doen staat. Onder andere **minister Dennis Wiersma** zal hierop reageren.

Andere sprekers zijn:

- **Marcel van Herpen** - Centrum voor Pedagogisch Contact, auteur van *Ik, de leraar, Wij, de leraar en Wij zijn leiders*
- **Kristin Vanlommel**, lector Hogeschool Utrecht: Wat maakt het organiseren van verandering zo complex? Zeven centrale lessen.
- **Roek Lips**, bevlogen inspirator: Nieuw leiderschap. Wie kies je om te zijn?
- **Bram Eidhof**, auteur van het *Handboek Burgerschapsonderwijs: Vijf misverstanden en drie essentiële tips*.
- **Louise Elffers**, auteur van *Onderwijs maakt het verschil: Kansengelijkheid in het Nederlandse onderwijs*.
- **Gregory Sedoc**, voormalig Olympisch atleet en NOS-analist: Hoe kun je talent aanboren en ontwikkelen?



Diverse workshops:

Hoe betrek je leerlingen bij schoolontwikkeling, de toekomst van het examen, hoe zorg je goed voor je team, later selecteren in de praktijk, leren van de Nieuwe Leerweg en de school als professionele leergemeenschap.

Het VO-congres is een unieke gelegenheid om collega's te ontmoeten en in gesprek te gaan over wat je bezighoudt, tijdens de workshops maar uiteraard ook in de koffiepauzes, de ruime lunchperiode en tijdens de afsluitende borrel.

Meld je aan op www.vo-raad.nl/vocongres

Platform Theoretische Leerweg

Het Platform-TL (Platform Theoretische leerweg) verenigt scholen met onderwijs in de gemengde leerweg, de theoretische leerweg en de mavo. Wij zorgen voor verbinding om het onderwijs richting te geven en in beweging te houden. Inmiddels hebben zich ruim 170 scholen bij ons aangesloten. En dit aantal groeit nog steeds.

Deze groei heeft natuurlijk mede te maken met de ontwikkeling van de nieuwe leerweg. De gemengde en de theoretische leerweg worden in de toekomst samengevoegd tot één nieuwe leerweg. Alle leerlingen in deze nieuwe leerweg volgen dan, naast avo-vakken, een praktijkgericht programma. De komende jaren wordt de invoering van deze nieuwe leerweg voorbereid.



Het Platform-TL is, samen met SPV, de VO-raad en SLO, een belangrijke gesprekspartner van het ministerie bij de ontwikkeling en voorbereiding van de nieuwe leerweg.

De scholen die aangesloten zijn bij het Platform krijgen zo de kans mee te denken en te werken aan het vormgeven van die nieuwe leerweg.

Voor verdere informatie en het activiteitenplan van het Platform zie de website: www.platform-tl.nl

Neem deel aan het Platform-TL
www.platform-tl.nl

INHOUD & VOORWOORD



Brede scholen, gelijke kansen

Het selectieve systeem zit onze pedagogische opdracht in de weg, zegt Louise Elffers, lector Kansrijke Schoolloopbanen.



Een zachte landing

Hoe Johan de Witt Scholengroep startende leraren begeleidt.



Een leven lang rector

Roel Schoonveld leidde 32 jaar lang Het Amsterdams Lyceum.

En verder

12 Leiderschap zij-instromers en doorstromers vergeleken / **17** Nieuwe column: Maxe de Rijk / **18** Schoolleidersplatform / **22** Karin Heij over rechtvaardig toetsen / **26** VO in beeld / **35** Onvergetelijk / **41** De schooltijd van... Govert Schilling / **42** Het gebouw: Spinoza20first / **46** Boeken / **48** Wie werkt waar / **49** Mijn overstap / **50** Vraagbaak

COLOFON

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



Platform voor schoolleiders

Afen toe is het belangrijk om in herinnering te brengen hoe de VO-raad is ontstaan. In 2006 werd de raad gevormd door de samenvoeging van het Werkgeversverbond Voortgezet Onderwijs en de organisatie Schoolmanagers-VO. Vanaf het allereerste begin vertegenwoordigt de VO-raad dus besturen én schoolleiders. Schoolleiders zijn bijvoorbeeld actief in de regio's en de themacommissies van de VO-raad, en de Adviesraad Schoolleiders heeft een belangrijke adviesrol binnen de vereniging.

De laatste jaren is het belang van de beroepsgroep schoolleiders steviger op de maatschappelijke agenda gekomen. Het besef groeit dat zij een bepalende rol spelen in de ontwikkeling van de sector. Zij verbinden de wereld van beleid en bestuur met de praktijk van leraren en leerlingen. Zij staan in de vuurlinie als het coronavirus toeslaat en zij bepalen in belangrijke mate de professionele cultuur binnen de scholen.

Tegelijk is de aandacht voor de professionalisering en positionering van schoolleiders momenteel behoorlijk versnipperd. De VO-raad en SRVO (Schoolleidersregister VO) hebben daarom samen het initiatief genomen om te starten met een schoolleidersplatform dat online en offline schoolleiders verbindt en ondersteunt in hun professionalisering. Dit platform kan ook het podium zijn voor schoolleiders om hun belangen steviger te agenderen binnen de VO-raad en richting de politiek. In dit magazine lees je een interview met drie schoolleiders die betrokken zijn bij de ontwikkeling van het platform.

Zelf was ik deze maand bij de tweedaagse van de Adviesraad Schoolleiders aanwezig. Daar was ook de Inspectie van het Onderwijs om een toelichting te geven op de wijze waarop zij zich voorbereidt op haar nieuwe wettelijke taak om toezicht te houden op de basisvaardigheden, waaronder naast taal en rekenen ook burgerschap.

Toezicht houden op burgerschap klinkt abstract, en voor je het weet ontstaat er een papieren werkelijkheid die ver afstaat van de scholen. De schoolleiders kwamen met aansprekende voorbeelden uit de schoolpraktijk om te laten zien hoe complex burgerschapsonderwijs in de praktijk is en hoe lastig – zo niet onmogelijk – het is om resultaten te meten. De docent is immers niet de enige die leerlingen vormt. Ouders, vrienden en vriendinnen, de straatcultuur en de samenleving hebben daar evenzeer invloed op. Meetbare resultaten willen verbinden aan de invloed van de school of de leraar is dus niet alleen ondoenlijk, maar ook onwenselijk. School kan niet de problemen van de hele samenleving oplossen.

Hopelijk doet de Inspectie iets met deze goed onderbouwde bijdrage en waarschuwing vanuit de Adviesraad Schoolleiders. Voor



Henk Hagoort

Voorzitter VO-raad



Week van de Starter

Van 10 t/m 14 oktober vindt voor de tweede keer de Week van de Starter plaats. In deze week zijn er diverse bijeenkomsten rond het inwerken en begeleiden van startende leraren, schoolleiders en bestuurders. Tijdens de Week van de Starter gaat het over de begeleiding zelf, maar ook over hoe je een goed inwerkprogramma kunt opzetten, in relatie met het strategisch hrm-beleid (SHRM) van de school. Op het programma staan onder meer een webinar met Mark Tuitert en een tweedaagse 'Maak werk van een goede start'.

→ Aanmelden kan via www.vo-raad.nl/weekvandestarter



Het VO-congres gaat door!

Door een brand in congrescentrum NBC kon het VO-congres op 22 september niet doorgaan. Gelukkig is het gelukt een nieuwe locatie en datum te vinden:

woensdag 23 november 2022

10.00-16.30 uur, in het Beatrixtheater in Utrecht.

Op het congres gaan we met elkaar in gesprek over de toekomst van ons onderwijs.

We wisselen ervaringen en goede voorbeelden uit en zoeken naar oplossingen voor zaken waar we tegenaan lopen – in de scholen, in onze rol als schoolleider of bestuurder, en in ons gesprek met politiek en samenleving.

→ Kijk voor programma en aanmelden op www.vo-raad.nl/vocongres



Armoede en geldzorgen: wat kan de school betekenen?

Het aantal kinderen dat in Nederland in armoede leeft, is het afgelopen jaar gestegen naar ruim 9%. Dit zal naar verwachting in 2023 nog verder toenemen. Scholen kunnen de armoede-problematiek niet oplossen, maar wel rekening houden met de armoede en geldzorgen waar sommige leerlingen mee te maken hebben en acties ondernemen om de situatie voor hen te helpen verbeteren. In de handreiking 'Omgaan met armoede op scholen' worden dertien werkwijzen hiertoe beschreven, gebaseerd op goede praktijken van, en expert-

meetings en pilots op scholen. De handreiking werd in opdracht van de ministeries OCW en SZW geschreven door Mariëtte Lusse (Hogeschool Rotterdam) en Annelies Kassenberg (Hanzehogeschool Groningen). Op 17 november aanstaande van 16:00 tot 17:00 uur zal Mariëtte Lusse ook een webinar rondom het thema verzorgen. → Download de handreiking via www.vo-raad.nl (kijk onder Kanselijkheid). Aanmelden voor het webinar kan via de Agenda op www.vo-raad.nl.

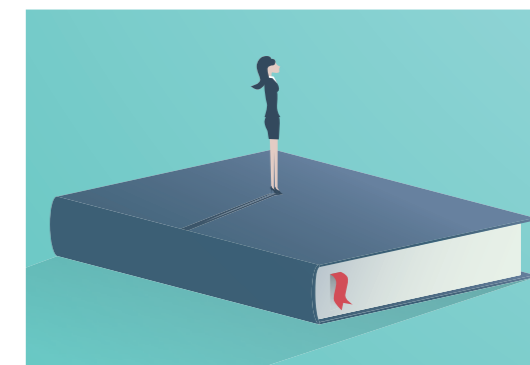
Denk mee over de toekomst van het schoolleiderschap

Goed leiderschap is essentieel voor het bevorderen van onderwijskwaliteit, en dus heb je als schoolleider een cruciale rol binnen de school. Het is daarom van belang dat je continue aandacht besteedt aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling, je strategische rol binnen de schoolorganisatie en de versterking van de beroepsgroep.

Om schoolleiders daarbij te faciliteren nemen de VO-raad en SRVO het initiatief

voor de ontwikkeling van een plek waar je collega-schoolleiders kunt ontmoeten, de kwaliteit van je eigen leiderschap kunt versterken en samen het vak schoolleider nog krachtiger kunt positioneren: een schoolleidersplatform.

→ Lees de interviews met schoolleiders die nauw bij dit platform betrokken zijn vanaf pagina 18. Ga voor meer informatie naar www.vo-raad.nl/schoolleidersplatform



Nieuw netwerk Informatiemanagement po/vo

Op 9 september is tijdens het congres OnderwijsInzicht een nieuw netwerk 'Informatiemanagement po/vo' gelanceerd. In dit netwerk maken ICT-verantwoordelijken in het primair en voortgezet onderwijs samen werk van informatiemanagement op school. Het wordt ondersteund door Kennisnet en de PO-Raad en VO-raad. Al ruim honderd mensen zijn aangesloten bij het netwerk. De eerste live netwerkbijeenkomst staat gepland op 23 november. Het onderwerp is 'Informatiemanagement, wat is het en wat kan je ermee?'. Leden van het netwerk krijgen automatisch een uitnodiging.

→ Sluit je ook aan! Kijk voor meer informatie op www.vo-raad.nl (onder Nieuws)

Nieuwe leergang peoplemanagement

Goed onderwijs vraagt om leraren die bekwaam en gemotiveerd zijn. Tijdens de leergang Peoplemanagement leer je hoe jij daar als leidinggevende een essentiële bijdrage aan levert. Hoe stimuleer je professioneel gedrag bij leraren en lerarenteams? Hoe voer je het goede én doorlopende gesprek met medewerkers aan wie je leidinggeeft? En welke ruimte

neem jij om een goede leidinggevende te zijn? Docenten van de leergang, die bestaat uit vijf bijeenkomsten van november tot en met januari, zijn prof. dr. Eva Knies (hoogleraar SHRM) en dr. Jasmijn van Harten van de Universiteit Utrecht.

→ Aanmelden kan via voortgezetleren.nl (kijk onder Bijeenkomsten)



Net verschenen: Verrassend Passend

In september verscheen de najaarsspecial van Verrassend Passend, een uitgave over passend onderwijs in de praktijk. Hierin vind je een bloemlezing van mooie voorbeelden uit de praktijk op de thema's passend onderwijs in de school, intensieve samenwerking regulier en speciaal onderwijs, ouder- en jeugdsteunpunten, bestuurlijke samenwerking en preventie van thuiszitten.

→ Download de uitgave via www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl



Louise Elffers over kansengelijkheid

'Het systeem zit onze pedagogische opdracht in de weg'

Mag de achtergrond of thuissituatie van leerlingen hun kansen bepalen? Daar is iedereen het snel over eens: nee, natuurlijk niet. Toch gebeurt dat structureel, constateert Louise Elffers, lector Kansrijke Schoolloopbanen. Op de voorkant van haar nieuwste boek prijkt een slang die zichzelf in de staart bijt. 'Het onderwijs bestrijdt de ongelijkheid die het zelf mede produceert.'

LOUISE ELFFERS (1978)

2022: Boek *Onderwijs maakt het verschil. Kansengelijkheid in het Nederlandse onderwijs*

2020-heden: Directeur-bestuurder Kenniscentrum Ongelijkheid

2018: Boek *De bijlesgeneratie. Opkomst van de onderwijscompetitie*

2015-heden: Lector Kansrijke Schoolloopbanen in een Diverse Stad, Hogeschool van Amsterdam

Universiteit van Amsterdam

2013-2015: Onderzoeker Academische Werkplaats Onderwijs (samenwerkingsverband Universiteit Maastricht en Inspectie van het Onderwijs)

2012-2013: Onderzoeker en docent Onderwijskunde, Universiteit van Amsterdam

2007-2011: Promovendus Onderwijskunde, Universiteit van Amsterdam

2003-2007: Onderzoeker en beleidsmedewerker in het mbo (JOB)

1998-2003: Doctoraal Algemene Taalwetenschap, Universiteit van Amsterdam (cum laude)

In je boek 'Onderwijs maakt het verschil. Kansengelijkheid in het Nederlandse onderwijs' pluis je het begrip kansengelijkheid helemaal uit. Vervolgens loop je systematisch het Nederlandse onderwijs na: wat gaat goed en waar gaat het fout. Wat heb je gezien?

"De kansen van jongeren in Nederland zijn ongelijk en dat heeft meerdere oorzaken. Een belangrijke vraag is: wat kun je het onderwijs aanrekenen en wat niet? Het onderwijs kan natuurlijk nooit alle ongelijkheid in de maatschappij uitvlakken, maar het kan daar wel in belangrijke mate aan bijdragen.

Ten eerste zou het onderwijs ongelijke ontwikkelkansen van leerlingen die in verschillende omstandigheden opgroeien, deels moeten compenseren. Dan gaat het dus om gelijke kansen op de verwezenlijking van je potentieel. Dat lukt nog onvoldoende: een thuisomgeving is nog steeds van grote invloed op de schoolloopbaan. ➤



‘Het advies van de basisschool moet echt een advies zijn. In de praktijk is het nu een dwingende voorspelling’

Ten tweede maken we in het onderwijs de kansen voor leerlingen ongelijker door hen bij gelijke prestaties structureel ongelijk te behandelen, afhankelijk van hun thuissituatie en achtergrond. Er is dus geen sprake van gelijke kansen bij gelijke geschiktheid. Dat vind ik echt een probleem.

De derde benadering van kansengelijkheid is de gelijkwaardigheid van onderwijs voor leerlingen met verschillende talenten. Het zou niet uit moeten maken wat je talenten zijn: iedereen moet een goede plek kunnen vinden in de samenleving. Dat vraagt om gelijkwaardige waardering van talenten en diploma's. De sleutel daarvoor ligt voor een belangrijk deel buiten het onderwijs. Maar het onderwijs draagt door zijn hiërarchische indeling ook bij aan de ongelijkheid, vooral door de manier waarop het beroepsonderwijs gepositioneerd wordt. Bovendien zou het onderwijs ervoor kunnen zorgen dat alle leerlingen ondanks verschillen in talenten in elk geval minimaal zijn toegerust voor volwaardige participatie in de samenleving. Momenteel werken we daarvoor met allerlei drempels: referentieniveaus, kerndoelen en een startkwalificatieplicht. We zeggen: die drempels moet je minimaal halen om überhaupt zelfstandig te kunnen functioneren. In de praktijk zien we dat het niet lukt om alle leerlingen die drempels te laten halen.”

Zijn de drie benaderingen allemaal even belangrijk?

“Mijn stelling is: het een kan niet zonder het ander. Als je op de ene benadering heel veel werk verricht, maar de andere laat zitten, ondermijnt je zelf de resultaten. We investeren bijvoorbeeld met het onderwijsachterstandenbeleid flink in extra begeleiding van leerlingen die een verhoogd risico hebben op onderpresteren. We behandelen leerlingen dus ongelijk als we denken dat dit nodig is voor optimale leerkanen. Maar dat ondermijnen we weer door zo vroeg te selecteren dat leerlingen met een taalachterstand hun taalniveau nog niet in lijn hebben gebracht met hun cognitieve niveau. En als leerlingen daar wél in slagen, werpen we ze het obstakel van hun achtergrond of thuissituatie eigenlijk direct weer voor de voeten: leerlingen met ouders zonder hbo/wo-diploma krijgen bij gelijke prestaties lagere adviezen en worden lager geplaatst in het vo.”



Dus we maken in het onderwijs keuzes die voor bepaalde groepen belemmerend werken?

“Ja, bijvoorbeeld met onze antwoorden op vragen als: waartoe dient selectie, hoe vroeg moet die zijn, op basis waarvan selecteren we, maar ook: hoe sturend moet de selectie zijn? Dat komt voor een groot deel door hoe het voortgezet onderwijs in Nederland is ingericht. De discussie gaat steeds over: mag de leerkracht het schooladvies aan het eind van groep 8 bepalen of mag de toets dat bepalen? Maar eigenlijk gaat het veel meer om de vraag: hoe bepalend mag het schooladvies zijn voor het verdere verloop van de schoolloopbaan? Het advies is nu heel bepalend. Het is zelfs steeds bepalender geworden. Maar

‘Met meer correctiemogelijkheden in het vo zouden we de schroefjes van de sorteermachine niet zo strak aandraaien’

als we het voortgezet onderwijs flexibeler zouden inrichten, met meer mogelijkheden om tussentijds op en af te stromen, met meer verbinding tussen praktijkgericht en theoretisch onderwijs, en met scholen waar het mogelijk is om verschillende routes te volgen, dan zou het er voor een leerling al veel minder toe doen welk advies de basisschool heeft meegegeven. Ik denk dat het ontzettend nuttig is dat de basisschool aan leerlingen een advies meegeeft over een goede vervolgstap. Maar dan moet het wel echt een advies zijn. In de praktijk is het nu een dwingende voorspelling.”

Inflexibiliteit in het vo leidt tot ongelijke kansen?

“De ongelijke advisering komt in sterke mate voort uit anticipatie op mogelijk falen. Daar zit een soort overbescherming in. Dat komt doordat we de consequenties van een verkeerde advisering in groep acht heel groot hebben gemaakt, met name die van te hoge advisering. Als leerlingen het niet redden, moet ze een heel jaar overdoen, zittenblijven. Of ze stromen af en dat betekent vaak dat ze naar een andere school moeten. Daardoor zijn we erg bang dat we te hoog gaan zitten. Dat merken we ook in onderzoek onder basisschoolleeraren naar hun overwegingen om voorzichtig te adviseren. Veel leraren redeneren: je kunt altijd nog omhoog, terwijl dat in de praktijk in de afgelopen jaren steeds lastiger is geworden. Het idee dat een te laag advies zichzelf wel corrigeert, klopt niet. Ik spreek veel jongeren die in het hbo zijn gekomen via de ‘lange’ route en die geven aan: ik heb me al die jaren onderschat gevoeld. Dus we moeten bedenken: hoe voorkomen we te lage adviezen? Want de langere route kent meer hobbels en een hoger risico op uitval. Als er meer correctiemogelijkheden in het vo zouden zijn, zouden we de schroefjes van de sorteermachine niet onnodig strak aandraaien.”

Kansrijk adviseren en het stimuleren van opstromen en stapelen worden soms ervaren als zaken die bijdragen aan een cultuur van ‘hoger is beter’. Terwijl jij juist zegt: we moeten naar een gelijkere waardering voor onderwijsroutes. Zit er spanning tussen de twee benaderingen?

“Ik krijg inderdaad regelmatig het verwijt dat ik kansengelijkheid zou afmeten aan het aantal leerlingen dat naar het vwo gaat. Maar mijn agenda is helemaal niet dat

iedereen naar het vwo moet. Mijn agenda is dat iedereen die dat kan en wil, daar toegang toe krijgt. Daarom is juist die derde benadering van kansengelijkheid zo belangrijk om mee te nemen. Er is een enorme kloof aan het ontstaan tussen hiërarchisch hoog- en laagopgeleid. Scholen zullen terecht in eerste instantie denken: maar dat ligt buiten onze macht. Toch zit die hiërarchie wel degelijk ook in hoe wij in het onderwijs hebben ingericht en in de boodschap die we leerlingen meegeven. Je gaat naar het vmo als je niet goed genoeg was om in havo of vwo in te stromen. We vragen leerlingen niet: wil je praktijkgericht of theoretisch werken? Beroepsonderwijs moet geen vonnis zijn, maar een keuze. Wanneer je structureel ongelijke advisering en -plaatsing aan de kaak stelt, krijg je het antwoord: maar het één is niet beter dan het andere. Dat vind ik een probleem, want dat vertroebelt de discussie. We moeten leerlingen bij gelijke prestaties gelijke kansen geven om in de diverse routes in te stromen. Dat zou ook zo zijn als de status van het vmo hoger of gelijk zou zijn aan die van het vwo.”

Je komt tot tien aanbevelingen om de kansengelijkheid in het onderwijs te bevorderen. Wat moet er in het vo gebeuren?

“Ik vind dat we heel goed moeten uitkijken dat er geen of-of-situatie ontstaat. Óf je volgt beroepsonderwijs, óf je houdt de deur naar het hoger onderwijs open. Er is nu een grote druk om als het even kan toch naar de havo te gaan. Ik geloof niet dat dat komt doordat al die leerlingen nou zo intrinsiek gemotiveerd zijn om theoretisch onderwijs te volgen. Ik denk dat ze de optie open willen houden om direct in het hoger onderwijs in te stromen. Als je leerlingen op alle niveaus kunt laten kennismaken met beroepsonderwijs, én je zorgt ervoor dat er bij een keuze voor beroepsonderwijs geen deuren in het slot vallen die je alleen met veel moeite nog open krijgt, dan denk ik dat meer leerlingen voor beroepsonderwijs zullen kiezen. We hadden het vroeger over de koninklijke route vmo-mbo-hbo. Maar we zien dat leerlingen die via havo instromen, in het hbo kansrijker zijn. Daarbij is die route ook nog eens sneller. Terwijl je via de mbo-route doorgaans een heel goed diploma op zak hebt, dat betere kansen op de arbeidsmarkt biedt dan een havodiploma, mocht je op het hbo toch besluiten om niet verder te leren. Dus we hebben het systeem zo ingericht dat dit een voorkeur voor theoretisch onderwijs in de hand werkt. Dat zouden we kunnen veranderen door meer verbindingen tussen praktijkgericht en theoretisch onderwijs aan te brengen.”

‘Veel leraren redeneren: je kunt altijd nog omhoog, terwijl dat in de afgelopen jaren steeds lastiger is geworden’

'We hebben de consequenties van een te hoge advisering in groep acht heel groot gemaakt'

Hoe zouden we dat in de praktijk kunnen organiseren?

"Ik denk dat brede scholengemeenschappen hiervoor ontzettend belangrijk zijn. Helaas wordt een pleidooi daarvoor al snel opgevat als een pleidooi voor integraal uitstel van selectie tot vijftien jaar, met alle leerlingen bij elkaar in de klas en allemaal hetzelfde onderwijs. Het is ontzettend belangrijk dat we uitstel van selectie onderscheiden van uitstel van differentiatie. Ik geloof helemaal niet dat leerlingen allemaal tot hun vijftiende bij elkaar in de klas moeten zitten. Voor bepaalde vakken kan dat heel relevant zijn: creatieve vakken, sportieve vakken, maatschappijleer en projectonderwijs. Maar ik geloof ook dat het voor wiskunde, Nederlands, en andere vakken nodig kan zijn om in niveaugroepen te werken. Waar het om gaat is dat leerlingen op hun eigen niveau kunnen werken én de ruimte hebben om andere dingen te ontdekken. En dat ze een overstap kunnen maken als ze ervaren dat een niveau toch te pittig is of dat ze juist meer in hun mars hebben. Dat vergt dat je binnen een school die verschillende vormen van onderwijs aanbiedt. Maar we zien juist een trend in tegenstelde richting, naar meer categorale scholen."

Ja, ouders hebben vaak een voorkeur voor theoretisch onderwijs en categorale scholen zijn populair. Hoe keren we het tij?

"Ik denk dat praktijkgericht leren voor leerlingen heel motiverend kan zijn. Voor de nieuwe leerweg vmbo-t is een verkenning gedaan onder jongeren. Die zeggen: 'Meer praktijkgericht leren vind ik heel leuk, als het maar geen gevolgen heeft voor de status van mijn opleiding.' Dat vind ik veelzeggend. Mijn zorg is dat brede scholengemeenschappen worden geframed als kansengelijkheidsprojecten, waardoor ouders zeggen: 'heel mooi voor andere leerlingen, maar voor mijn kind is dat niet nodig.' Je moet dus een oplossing vinden die voor alle leerlingen de benodigde verdieping, versnelling, vertraging of verbreding kan bieden. Leerlingen moeten in de onderbouw theoretisch en praktijkgericht kunnen leren, zonder dat dit direct consequenties heeft voor hun doorstroomperspectieven. Ik denk dat we brede scholengemeenschappen heel goed moeten faciliteren en financieren, zodat ze echt de ruimte hebben voor een breed aanbod en voor flexibiliteit; zodat het echt aantrekkelijke scholen zijn en leerlingen en ouders er om die reden voor kiezen. In onderzoeken zien we dat de meeste ouders het wel belangrijk vinden dat hun kind leert samenleven en -werken met

kinderen met allerlei achtergronden, want zo is de echte samenleving ook. Maar ze moeten er wel zeker van zijn dat hun kind gezien wordt, dat het geholpen wordt om te presteren naar eigen vermogen. Als ze daarover twijfelen, maken ouders een andere keuze. Je moet dus laten zien dat je juist op brede scholengemeenschappen het beste uit alle kinderen weet te halen."

Je schrijft dat mensen en organisaties vaak veel bevooroordeelder handelen dan ze denken. Hoe kunnen scholen dat voorkomen?

"Allereerst denk ik door te erkennen dat het onderwijs op dit moment niet meritocratisch functioneert (leerlingen niet dezelfde kansen geeft om hun individuele capaciteiten te ontwikkelen, red.), terwijl we dat wel willen en misschien ook wel denken. Kortom: ideaal en praktijk zijn verschillend. We komen er niet als we denken: 'de kansen zijn gelijk, want dat hebben we op papier zo geregeld'. Daarnaast zie ik dat we erg zijn gaan 'staan' naar hoe we het stelsel hebben ingericht. Een reden dat leerlingen zonder hogergeschoolde ouders stelselmatig lagere adviezen krijgen, is dat leraren erop anticiperen dat leerlingen in havo en vwo de steun van hun ouders nodig hebben. Ik weet niet of het waar is dat leerlingen het zonder die steun niet redden, dat is een belangrijke vraag. Maar als dat zo is, dan is daar echt sprake van kansengelijkheid. Natuurlijk heeft het voordelen als ouders ondersteuning bieden, maar daar mag het onderwijs niet op leunen."

We zijn ook heel sterk gaan geloven in de verschillen tussen typen leerlingen in de diverse routes, terwijl we keer op keer zien dat die verschillen minder groot zijn dan we denken. Een schoolleider zei eens in de krant: 'Het is mijn morele plicht om leerlingen die van vmbo-t naar havo willen, tegen te houden.' Dat komt voort uit het idee dat havisten heel andere leerlingen zijn dan vmbo-leerlingen. Dat is niet zo. Het is onze morele plicht ervoor te zorgen dat de overstap soepel is. Mijn zorg is dat het selectieve systeem waarin we zitten, de pedagogische opdracht in de weg zit. Terwijl iedereen die in het onderwijs gaat werken, gemotiveerd is door die pedagogische opdracht. Maar doordat we het onderwijs met al die schotten zo gesegregeerd hebben georganiseerd, gaan we daar ook naar handelen. Vragen als: hoe kan ik vanuit mijn rol bijdragen aan kansengelijkheid, vanuit welke aannames en overtuigingen handel ik, en hoe wordt mijn handelen beïnvloed door het systeem waarin ik functioneer? – daar mag het van mij meer over gaan." <

'Het is ontzettend belangrijk dat we uitstel van selectie onderscheiden van uitstel van differentiatie'

Samen met Douwe Egberts krijgt de eerste lerarenvergadering een tien

20% KORTING
OP PROFESSIONELE
KOFFIEMACHINES



Samen met Douwe Egberts een tien!

Voor meer informatie scan de QR-code of ga naar www.jacobsdouweegbertsprofessional.nl/acties/vo-magazine

Leiderschapspraktijken van schoolleiders met en zonder leservaring vergeleken

De rector kan ook ‘van buiten’ komen

We komen in de nabije toekomst niet alleen docenten, maar ook schoolleiders tekort, waarschuwde de Inspectie van het Onderwijs in 2019. Een van de opties is het werven van zij-instromers. Statistieken wijzen uit dat dit nog nauwelijks gebeurt. Drie bachelorstudenten Onderwijswetenschappen hebben in hun scripties aangetoond dat de koudwatervrees onterecht is. “Het gaat meer om de mix van achtergronden en ervaringen in je managementteam.”

De verschillen tussen de leiderschapspraktijken van zij-instromende schoolleiders en collega's die uit het onderwijs komen, zijn helemaal niet zo groot, vertelt Frederique Vermeulen. Zij is een van de drie student-onderzoekers van de Universiteit Utrecht die onder begeleiding van Esther van Dijk en Monika Louws vergelijkend onderzoek hebben gedaan naar leiderschapspraktijken van schoolleiders met én zonder leservaring in het vo. Medestudent-onderzoeker Rosalie Schoemaker schat – op basis van onderzoeken – dat zij-instromers minder dan één procent van de schoolleiders en docenten binnen het vo uitmaken. “In het primair onderwijs is het iets meer, maar niet veel.” Toch wisten de drie bachelorstudenten voor hun onderzoek onder schoolleiders naast tien ‘doorstromers’ ook acht zij-instromers te interviewen.

DRAAGVLAK

Bij het Vechtstede College zijn nog nauwelijks zij-instromers actief als schoolleider, zegt Arianne Klein-Joosse. Ze is afdelingsleider vwo-bovenbouw van de school in Weesp (1400 leerlingen, mavo/havo/vwo). Dat er nog niet veel zij-instromers zijn, heeft ook te maken met de manier waarop bij het Vechtstede vacatures worden ingevuld, zegt ze. “Veel van onze schoolleiders komen uit eigen kweek. Daar hebben we een heel systeem voor.”

Toch staat het Vechtstede College open voor zij-instromers, zegt Klein-Joosse. Een mogelijk probleem is draagvlak. “Wil je als schoolleider draagvlak hebben, dan helpt het als je zelf les hebt gegeven. Draagvlak krijgen is niet altijd even makkelijk, weten we uit ervaring.” Wat de drie student-onderzoekers echter is opgevallen, is de motivatie van de zij-instromers die ze interviewden. “Ze bleken echt gekozen te hebben voor het onderwijs”, zegt Weerd. “Ze deden dit niet omdat ze meer wilden verdienen of even wilden rondneuzen in een andere branche. Ze waren echt supergemotiveerd.”

VERSCHILLEN

De belangrijkste vraag van de drie student-onderzoekers was: waarin verschillen de leiderschapspraktijken van zij-instromers van die van collega's die keurig binnen het onderwijs zijn opgeklommen (doorstromers)? Zijn er grote verschillen? En waar bestaan die uit?

Het uitgangspunt zijn de verschillende taken en functies van schoolleiders. Als schoolleider houd je je de ene keer

De motivatie van de zij-instromers was opvallend





‘Soms heb je de quasi-naïviteit van een buitenstaander nodig om alles weer eens tegen het licht te houden’

bezig met de begroting; een andere keer moet je een sluimerend conflict tussen collega's zien op te lossen. ‘Leiderschapspraktijken’ noemen de drie onderzoekers deze taken en functies. Op basis van de literatuur onderscheiden ze er zes: ‘curriculum en instructie’, ‘visie’, ‘ontwikkeling medewerkers’, ‘cultuur en samenwerking’, ‘interne en externe communicatie’ en ‘middelen’. De eerste valt onder ‘onderwijskundig leiderschap’, de twee laatste onder ‘strategisch leiderschap’. De drie middelste vallen onder beide categorieën (zie kader). Verschillen de leiderschapspraktijken van zij-instromers erg van die van hun collega's? Nee, zeggen de student-onderzoekers. “Minder dan we aanvankelijk dachten”, zegt Schoemaker. “Het zijn eerder accentverschillen dan fundamentele verschillen.”

MIDDELEN

Een van die verschillen zit bijvoorbeeld in de houding van de twee groepen schoolleiders ten opzichte van de ‘middelen’. Dat is volgens de literatuur het vergaren en inzetten van zowel financiële middelen als humanresource management binnen de schoolcontext. “In totaal geven 9 van de 10 schoolleiders met leservaring aan dat zij daar minder mee bezig zijn, tegenover 4 van de 8 zij-instromende schoollei-

Schoolleiders met leservaring zijn minder bezig met de middelen

LEIDERSCHAPSPRAKTIJKEN

In hun onderzoek onderscheiden Vermeulen, Weerd en Schoemaker op basis van de literatuur zes soorten leiderschapspraktijken van schoolleiders. Eén daarvan (‘curriculum & instructie’) valt onder het onderwijskundig leiderschap, twee (‘interne & externe communicatie’) vallen onder het ‘strategisch leiderschap’. De andere drie – ‘visie’, ‘ontwikkeling medewerkers’ en ‘cultuur en samenwerking’ – vallen onder beide categorieën.

ders”, zegt Vermeulen. “Dat is wel een duidelijk verschil.” In het schema van de student-onderzoekers horen middelen bij het ‘strategisch leiderschap’ – het soort leiderschap dat over het algemeen iets beter door zij-instromers wordt ingevuld. “Zij-instromende schoolleiders hebben vaker meer ervaring met het binnenhalen van opdrachten dan de schoolleiders met leservaring”, zegt Iris Weerd, de derde student-onderzoeker. “Dat helpt ze bijvoorbeeld bij het verkrijgen van subsidies. En dat is best een belangrijk onderdeel van hun werk.”

Ook met bepaalde aspecten van personeelszaken – die eveneens onder de leiderschapspraktijk ‘middelen’ vallen – gaan zij-instromers iets anders om dan doorstromers, zo blijkt uit de studie. Hoe erken en beloon je bijvoorbeeld de successen van je medewerkers? Schoolleiders die uit de schoolpraktijk komen, weten dat het lastig is om individuele docenten iets extra's te geven – iedereen is immers gelijk. Zij-instromers hebben daar minder moeite mee. Ze zijn veel eerder geneigd te kijken of uitzonderlijke prestaties extra kunnen worden beloond. “Dat systeem kennen ze vaker uit het bedrijfsleven”, zegt Schoemaker. Verschillen in leiderschapspraktijken zijn er dus wel, hoe klein ze soms ook zijn. “Doordat zij-instromende schoolleiders een andere achtergrond hebben en andere vaardigheden met zich meebrengen, leggen zij misschien nadruk op bepaalde leiderschapspraktijken”, zegt Vermeulen over de uitgangspunten van hun onderzoek. “De verwachting was dat schoolleiders met leservaring waarschijnlijk meer nadruk zullen leggen op onderwijskundige leiderschapspraktijken, omdat zij meer ervaring en een sterkere mening hebben over de kernactiviteit van de school – het leren. Zij-instromende schoolleiders leggen misschien meer nadruk op strategisch leiderschap, met name wanneer zij eerder leidinggevende functies hebben gehad.”

ANDERE BLIK

Uiteindelijk zijn er meer overeenkomsten dan verschillen tussen beide groepen schoolleiders. Beide groepen blijken bijvoorbeeld veel bezig te zijn met ‘cultuur en samenwerking’ en minder met ‘curriculum & instructie’ (de zij-instromers nog iets minder dan de doorstromers). “Uit onze resultaten blijkt dat de schoolleiders uit beide groepen veel leiderschapspraktijken op dezelfde manier vormgeven”, zegt Weerd. “Tegelijkertijd blijkt uit onze interviews dat ze bij bepaalde leiderschapspraktijken andere aspecten benoemen of een andere focus hebben. Vaak komt dat door hun persoonlijke ervaringen of hun achtergrond.” Dat laatste is een logische gevolgtrekking: omdat de zij-instromers uit een andere branche komen, hebben ze een andere blik op de wereld en beschikken ze over andere ervaringen. Over het algemeen leggen school-

leiders met leservaring – zoals verwacht – meer nadruk op onderwijskundig leiderschap en zij-instromende schoolleiders op strategisch leiderschap.

Dat een zij-instromer een andere blik op de onderwijsorganisatie heeft, is ook de overtuiging van Peter Spoon van het Alkwin Kollege in Uithoorn (1400 leerlingen, havo/atheneum/gymnasium). “Het handige van iemand die van buiten komt, is dat die vragen kan stellen die wij niet makkelijk meer stellen. “Waarom ziet het rooster er zo uit?” “Waarom is het curriculum zo samengesteld?” Dat vraag je niet meer zo snel als je al tien jaar in datzelfde onderwijsgebouw hebt meedraaid. Soms heb je de quasi-naïviteit van een buitenstaander nodig om alles weer eens tegen het licht te houden.”

Die buitenstaanderfunctie van zij-instromers kwam ook terug in de studie van Vermeulen, Weerd en Schoemaker. “Als je van buiten het onderwijs zou komen, zou je meer afstand kunnen nemen en wellicht makkelijker kritische vragen kunnen stellen”, tekenden de onderzoekers op uit de mond van een schoolleider.

“Ik kan me voorstellen dat er bepaalde gebieden zijn waar het een voordeel is dat je een zij-instromer bent”, zegt Spoon van het Alkwin. “Ook al omdat mensen uit onderwijs zich minder vaak met dat soort terreinen hebben beziggehouden.” Spoon – die zelf schoolleider onderwijs & leerlingbegeleiding en financiën is – denkt dan bijvoorbeeld aan ICT, externe betrekkingen, HRM en financiën. “Als je zij-instromers kunt aantrekken die daarin thuis zijn, kan dat een belangrijk pluspunt zijn voor je onderwijsorganisatie.”

“Als je iemand zou hebben met een iets zakelijkere instelling, zou dat heel waardevol kunnen zijn”, beaamt Klein-Joosse van het Vechtstede College. Ze mijmert nog even na over het kleine percentage zij-instromers in haar organisatie. “Ik denk dat het ook komt doordat je als schoolbestuur vaak snel door wilt. Je zoekt iemand die meteen aan de slag kan: dat is nu eenmaal je drive. En dan is het snel inpassen van een zij-instromer soms lastig.” Ze voegt toe: “Misschien moeten we als management wat meer investeren in dit soort zij-instromers, want hun ervaring en blik zouden heel waardevol kunnen zijn voor de organisatie. Je moet kijken naar het hele team.”

TEAMS EN TRANSITIE

Samenwerking en de samenstelling van het team zijn dus de sleutels voor de toekomst, zegt zowel Spoon als Klein-Joosse dus. Dat wordt door de student-onderzoekers bevestigd. “Het gaat erom hoe mensen elkaar aanvullen”, zegt Schoemaker. “Hoe kunnen zij-instromende schoolleiders je team versterken? Wat past binnen je school? Niet iedereen hoeft hetzelfde te kunnen

Zij-instromers zijn eerder geneigd te kijken of uitzonderlijke prestaties extra kunnen worden beloond

VAN RECTOREN TOT AFDELINGSLEIDERS

Schoolleiders zijn er in vele soorten en maten. ‘Een schoolleider is een eindverantwoordelijke die leiding geeft aan een groot gedeelte van of aan een gehele schoolorganisatie’, luidt de definitie in het onderzoek van Schoemaker, Vermeulen en Weerd. Zij onderscheiden rectoren (in het onderzoek 5 doorstromers, 4 zij-instromers), middenmanagers (1 doorstromer, 4 zij-instromers) en afdelingsleiders (4 doorstromers).

en te doen.” Vermeulen: “Uiteindelijk gaat het meer om de mix van achtergronden en ervaringen in je team.” Weerd: “Zoals een van onze geïnterviewden zo mooi zei: ‘Je moet een doelman geen slecht cijfer geven omdat hij zo weinig doelpunten gemaakt heeft. Andersom hoeft de spits niet in het doel te staan. Je vormt een team.’” Veel hangt ook af van de vraag waar de schoolorganisatie zich bevindt in haar ontwikkeling. “Ik kan me goed voorstellen dat je in periodes van grote veranderingen mensen van buiten nodig hebt”, zegt Klein-Joosse. “Als je nieuwe doelen stelt, in een transitie zit of als er iets fundamenteel moet veranderen, kunnen zij-instromers een belangrijke rol spelen. Wil je bijvoorbeeld een cultuurverandering bewerkstelligen, dan zou je heel goed iemand van buiten kunnen laten invliegen.” Student-onderzoeker Weerd is het daarmee eens: “Stel dat je gaat fuseren”, zegt ze. “Dan is het fijn als je een zij-instromer hebt of kunt aantrekken die dat in het bedrijfsleven of elders vaker heeft meegemaakt.” “Vandaar dat we deze invalshoek aanbevelen voor een vervolgstudie over de functie van zij-instromers”, vult Schoemaker aan. Geeft een zij-instromer eerder kans op wrijving binnen het team? Dat valt wel mee, zeggen de drie. “Binnen het onderwijs zijn we nu eenmaal gericht op harmonie.” Bovendien is wrijving lang niet altijd slecht, zegt Peter Spoon van het Alkwin Kollege met enige ironie. “Soms heb je iemand nodig die de boel wat opschudt.”

VERVOLGONDERZOEK

De drie student-onderzoekers hebben ondertussen stappen gemaakt in hun eigen carrière. Vermeulen heeft een baan in het onderwijsveld gekregen op het gebied van online nascholing; de andere twee richten zich op vervolgstudies. Ze hopen dat het werk dat ze hebben verricht, vervolgd wordt met nieuw onderzoek. Vandaar de vele aanbevelingen achter in de studie. Zo raadt Schoemaker aan ook de context van de school bij het vervolgonderzoek te betrekken en zouden Vermeulen en Weerd onderzoek willen laten doen naar de percepties bij docenten van de leservaring van hun leidinggevende (en daarmee indirect naar het ‘draagvlak’). “Het perspectief van docenten en andere medewerkers zou van grote waarde kunnen zijn in onderzoek naar de verschillen tussen schoolleiders met leservaring en zij-instromende schoolleiders.”

Ze zijn niet de makkelijksten. Maar wat zijn ze leuk.

Leerlingen in het voortgezet onderwijs. Als je ze allemaal bij elkaar optelt, zijn het er bijna 1.000.000. En allemaal zijn ze anders. Sommigen zijn dwars en opstandig, anderen juist rustig en meegaand. De een is sportief of kunstzinnig, de ander vooruitstrevend of behoudend. Ze hebben een hele duidelijke mening. Of zijn daarnaar op zoek. En alles daartussenin.

Eén ding hebben ze gemeen. Ze zijn allemaal de moeite waard. En ze zitten – gelukkig niet allemaal – bij jou in de klas. Dat maakt jou onderdeel van hun leven, hun toekomst, dromen en ambities.

Ze daarin bij te staan is niet altijd even makkelijk. Tegelijkertijd is het ook een mooie en eervolle taak. Want je bent er niet alleen om ze wakker te schudden, hun nieuwsgierigheid te prikkelen en ervoor te zorgen dat ze écht iets leren, maar vooral ook om ze te helpen hun plek in deze wereld te vinden.

Blink, een van de meest oorspronkelijke educatieve uitgeverijen van Nederland, wil je hierbij helpen. Door lesmethodes te ontwikkelen die niet alleen gebaseerd zijn op de laatste wetenschappelijke inzichten, maar vooral ook op de kennis, kunde en praktijkervaring van docenten zelf. Van jou dus. Niet een keer, maar doorlopend, elk jaar opnieuw. Omdat we geloven in de kracht van co-creatie. En daarom 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? Ga naar blink.nl/vo.



Blink

Ontdek de wereld.

COLUMN

Fotografie: Ton Zonneveld

Telefoon

De klas is doodstil aan het werk als opeens een telefoon afgaat. “Deze komt niet uit de bak!”, roept een leerling. Alle ogen gaan naar de doorzichtige bak waar de leerlingen verplicht hun telefoon in moeten doen tijdens de les. De bak is inderdaad stil. Ik kijk in de richting van het geluid. “Klik je telefoon maar even weg en geef hem dan maar aan mij”, roep ik, niet wetende tegen welke leerling ik het moet zeggen. Davida pakt star haar telefoon uit haar zak, klikt hem niet weg, maar neemt op: “Ja, hallo meneer, met Davida.”

Met een blik van ‘nu mij niet storen juf’ kijkt ze mij aan. De klas kijkt verbaasd toe. Davida vervolgt haar gesprek. “Is goed meneer, ik ben om half drie uit meneer.” “Ik ben om drie uur bij de winkel meneer. Tot ziens.” Haar telefoon verdwijnt weer in haar broekzak.

Een leerling roept naar Davida: “Tot half vijf lekker je telefoon inleveren bij de juf!” Uitdagend kijkt hij haar aan. Ik maan de jongen aan het werk te gaan, loop naar Davida en fluister: “Geef je je telefoon even aan mij? Dan praten we er na de les over.” Davida knikt en geeft me haar telefoon.

Na de les komt Davida tegenover me zitten. Terwijl ze in haar haren krullen draait, vertelt ze: “Ik heb gesolliciteerd bij de Albert Heijn. Gister heb ik het sollicitatieformulier ingeleverd. Ik vroeg of ik vandaag al kon beginnen; we hebben het geld nodig, weet u.” Verlegen kijkt ze me aan.

Dan vervolgt ze: “De meneer van de Albert Heijn zei dat hij me vandaag zou bellen. Ik zit al de hele dag te wachten. Nou, nu kan ik dus langskomen voor een gesprek.” Ik zoek haar blik weer. “Wat goed dat je dit eerlijk tegen me zegt. Het was nog beter geweest als je me dit aan het begin van de les had verteld, dan hadden we een oplossing kunnen zoeken voor het telefoontje. Voor nu is het goed om naar het gesprek te gaan. Dan gaan we het morgen hebben over hoe je het werken gaat combineren met school, oké?”

Door het raam kijk ik haar na. Davida had eerder al verteld dat ze wil gaan werken, tijdens een klasgesprek over de dalende koopkracht. Met de stijgende energie- en boodschappenprijzen is het voor haar moeder (die al dubbele diensten draait in de zorg) niet meer vol te houden. Omdat ze thuis geen wifi hebben, maakt Davida na de lessen op school haar huiswerk. Nu gaat ze na school dus werken bij Albert Heijn om het gezinsinkomen aan te vullen. Ze is hier op school bepaald niet de enige. Meer dan 80 procent van onze leerlingen leeft onder de armoedegrens.

Ondertussen stijgen de lonen van de ceo's van de grote energie- en supermarktbedrijven. Het loon van Davida's moeder steeg niet. Davida gaat in kostbare huiswerktijd €3,81 per uur verdienen, zodat haar broertje en zusje kunnen eten. Zouden de bazen van de energiebedrijven en supermarkten beseffen wat hun beleid voor zoveel Davida's betekent? <

Maxe de Rijk

Docent op het praktijkonderwijs en vmbo, schrijver en spreker



Trefpunt voor ontwikkeling, ontmoeting en versterking van de beroepsgroep

Een nieuw platform voor schoolleiders

Jezelf verder ontwikkelen, elkaar inspireren, bespreken wat je belangrijk vindt voor de kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs en je samen hard maken voor de middelen die daarvoor nodig zijn: die mogelijkheden biedt een nieuw schoolleidersplatform dat wordt opgezet door de VO-raad en het Schoolleidersregister VO. Deelnemers kunnen er ook ontdekken welke thema's op meer scholen spelen en thema's waar nodig landelijk agenderen. Drie kartrekkers vertellen wat zij van het platform verwachten en aan welk thema zij werken.

Nieuwsgierig? Kijk op www.vo-raad.nl/schoolleidersplatform



Afstemming tussen regio's

Melanie Brandenburg, vestigingsdirecteur Vonk, Alkmaar:

"Onderwijs is belangrijk en dus zijn schoolleiders dat ook. Vanuit dat besef zit ik in de Adviesraad Schoolleiders en ben ik nu ook actief voor dit platform. Daar is mijn thema: overlegstructuren in de regio's. Wat mij betreft gaat het dan om: wat vinden wij met elkaar belangrijk? Welke stem hebben we als schoolleiders in landelijk beleid? Hoe wordt dat doorvertaald en wat gebeurt er met onderwijsbeleid in de praktijk? De stem van schoolleiders wordt misschien onvoldoende gehoord. Maar wij laten dat ook gebeuren. We zijn de hele dag druk in de weer. Je moet er echt tijd voor maken om van elkaar te leren en te ontdekken welke thema's niet alleen op jouw school spelen, maar ook bij anderen. Welk signaal kunnen we daar over afgeven? Die stap naar regionale afstemming of zelfs landelijk beleid is best wel lastig. Elkaar opzoeken kost tijd, maar van verder kijken dan je eigen school krijg je

nieuwe energie. Het geeft je ook een betere kijk op je eigen school. Dit platform kan die ontwikkeling naar meer onderlinge samenhang stimuleren. Ik zit in het regiobestuur Noord-West van de VO-raad, een leuke club met enthousiaste mensen. We houden twee keer per jaar een regiobijeenkomst. Heel waardevol, maar de geluiden die schoolleiders daar inbrengen, betreffen alleen onze regio. Ik zou graag horen hoe schoolleiders uit andere regio's over bepaalde thema's denken. Dan kunnen we een veel krachtiger geluid doorgeven aan de VO-raad. Dan kun je ook als lid van de adviesraad namens een bredere groep schoolleiders spreken. Wij kunnen als platform over een landelijk thema een enquête uitzetten om te kijken wat schoolleiders van belang vinden en waar zij tegenaan lopen. De regio's zijn nu heel divers georganiseerd. In de ene regio zijn vrijwel alle schoolleiders aangesloten en komen ze vaak naar bijeenkomsten; elders is er minder samenhang.

Vanuit het platform hopen we dat we elkaar vaker gaan ontmoeten en voeden, digitaal en lijfelijk. We willen een beter beeld krijgen van wat er allemaal speelt en het netwerk versterken. We zullen ook op onze gekozen thema's agendapunten aandragen voor de Adviesraad Schoolleiders. Dat kunnen onderwerpen zijn die in de regio's spelen, misschien ook landelijk. Het kunnen actuele zaken zijn, zoals de opvang van Oekraïense leerlingen, of langetermijnpunten zoals de toekomst van het onderwijs. Bij onderwerpen die al langer spelen, zoals krimp, kansengelijkheid of het lerarentekort, komen we vanuit de regio misschien met een net iets andere invalshoek." ➤

'We willen een beter beeld krijgen van wat er in de regio's speelt en het netwerk versterken'

Een meetlat voor ontwikkeling

Marit van Daal, teamleider vwo bovenbouw, De Breul, Zeist:

"Ik vind het belangrijk dat je je als schoolleider blijft ontwikkelen. We verwachten dat binnen het onderwijs van anderen en ik vind dat je dan zelf ook het goede voorbeeld moet geven. Ik richt me bij het platform, vanuit mijn persoonlijke interesse, op professionalisering en beroepskwaliteit. Daarbij kun je vragen stellen als: wat maakt een goede schoolleider? Op welke gebieden moet je je dan ontwikkelen? Is daar een tool voor? Hoe zorg je voor gespreid leiderschap in je school? Uit dergelijke vragen kunnen wensen voor bijvoorbeeld ontwikkeltrajecten of coaching voortkomen.

We willen met elkaar criteria opstellen waaraan professionalisering moet voldoen. Daarbij is leidend welke kwaliteiten wijzelf en bestuurders willen zien in schoolleiders. Met elkaar zorgen we voor een uitgebreide beroepsstandaard die helder definieert wat een schoolleider moet kunnen en kennen. Als je daar als schoolleider op reflecteert, zie je wat je nog moet ontwikkelen. Die 'meetlat' helpt ook om uit de vele aanbieders van opleidingstrajecten de juiste te selecteren.

Deze trajecten moeten bijdragen aan de beroepskwaliteit; ze moeten mensen helpen om een goede schoolleider te zijn en een goede bijdrage te leveren aan het onderwijs. Ik verwacht dat we in samenwerking met aanbieders van schoolleidersopleidingen verschillende trajecten zullen ontwikkelen.

Ik vind het belangrijk om me in te zetten voor de beroepsgroep, en dan vooral voor jonge, nieuwe mensen die misschien nog worstelen met hun baan. Veel schoolleiders zijn docent geweest en rollen nogal onvoorbereid in het schoolleiderschap. Niet elke school is even goed in de ondersteuning van beginnende schoolleiders en er is een groot verloop binnen die groep. Het platform kan hen ondersteunen, inspireren, motiveren. Het zou mooi zijn als wij kunnen helpen om deze mensen te behouden voor het schoolleiderschap. Ontmoeting wordt ook een belangrijk thema. Ik heb zelf veel trajecten gedaan bij de VO-academie. Je raakt dan met elkaar in gesprek over allerlei onderwerpen die bij anderen en bij jou op school spelen. Dat brengt je op nieuwe ideeën. Jaren geleden heb ik als middenmanager met de VO-academie en VO-raad een netwerk opgericht voor

middenmanagers. We ontmoetten elkaar op de scholen, kregen een rondleiding en bespraken een thema, heel inspirerend. Voor schoolleiders is er nog niet zo'n platform. We ontmoeten elkaar wel, bijvoorbeeld op het VO-congres of in intervisiegroepen bij de VO-academie, maar die contacten zijn meestal maar tijdelijk.

Het schoolleidersplatform wordt een laagdrempelige, online en offline ontmoetingsplek. Hier kunnen we alle initiatieven voor deze groep verzamelen. Je vindt er gemakkelijk mensen die met dezelfde thema's bezig zijn als jij. Je ontmoet elkaar, gaat het gesprek aan en leert van elkaar. En, ook belangrijk: vanuit dit platform kunnen we onszelf neerzetten als een stevige beroepsgroep, ook richting de politiek."

'Met elkaar zorgen we voor een uitgebreide beroepsstandaard die helder definieert wat een schoolleider moet kunnen en kennen'



Een krachtig geluid uit de school

Harald Huijssoon, locatiedirecteur Bonhoeffer College Van der Waalslaan, Enschede:

"Tijdens corona hebben we gezien hoe cruciaal de positie van de schoolleider is bij de ontwikkeling van de school. Als je de regie nam en keek naar wat er wél mogelijk was, lukte het om in korte tijd de omslag te maken naar digitaal werken. Bestuurders waardeerden het dat wij bijna dagelijks beschikbaar waren om te vertellen hoe het er in de scholen aan toeging. Als je als schoolleider ideeën hebt en aandacht besteedt aan je mensen, werken ze met plezier en willen ze niet weg. Maar hoe cruciaal we ook zijn, de positie van schoolleiders wordt weleens wat onderbelicht. De politiek praat met bestuurders en dat is prima. Maar het geluid vanuit de school moet ook krachtig worden verwoord. Wij kunnen vertellen hoe beleid in de praktijk uitpakt, wat de uitdagingen zijn en hoe je daarmee om zou kunnen gaan.

Ik zit al een paar jaar in de Adviesraad Schoolleiders van de VO-raad en wil het verhaal van de schoolleider op een positieve

manier neerzetten. We mogen trots zijn op onze beroepsgroep; wij kunnen dagelijks het verschil maken voor leerlingen en personeelsleden. Vanuit die gedachte vind ik het logisch om betrokken te zijn bij ontwikkeling van het platform.

Ik richt me bij het platform op de positie en arbeidsvoorwaarden van schoolleiders. Ik zit in de Commissie Arbeidsvoorwaarden Schoolleiders van de VO-raad. Het werk dat we daar doen, gaat straks vanuit het platform gebeuren. We trekken als schoolleiders veel met bestuurders op en hebben veel dezelfde belangen, maar wanneer het over onze rechtspositie gaat, zit de bestuurder aan de andere kant van de tafel. We hebben nu twee keer een inzetbrief gemaakt die meeding met de onderhandelaarsdelegatie voor een nieuwe cao, met punten voor schoolleiders. Dat heeft er onder andere toe geleid dat er afspraken zijn gemaakt over de invoering van een schoolleidersbeurs.

De VO-raad wordt vaak gezien als een bestuurdersclub. Nu wordt het: bestuurders en schoolleiders. Door een klankbord te zijn en

mee te denken, kunnen wij wat betekenen. Het Schoolleidersregister VO en de VO-academie vragen ons bijvoorbeeld wat de nieuwe professionaliseringsthema's moeten worden. We moeten als schoolleiders het werk dat de school doet, veel zichtbaarder maken in de maatschappij. Dan wordt ook duidelijk dat de schoolleider ertoe doet. Het schoolleiderslandschap is ietwat versnipperd geraakt doordat verschillende organisaties zich op schoolleiders richten. Eén van de doelen van dit platform is om die versnippering tegen te gaan. We willen een modern, krachtig, zichtbaar platform zijn, een aantrekkelijke club waar schoolleiders echt bij willen horen. Met als boodschap aan de maatschappij: we doen ertoe, we hebben een mooi beroep en jullie mogen iets van ons verwachten."

'Als het over onze rechtspositie gaat, zit de bestuurder aan de overkant van de tafel'



Toetsexpert Karen Heij over toetsing in het vo

‘De zesjescultuur komt niet bij de leerlingen vandaan’

Taal en toetsing zijn altijd de rode draad in het werk van Karen Heij geweest. Ze studeerde Toegepaste taalwetenschappen en was vele jaren verbonden aan Bureau ICE. In april 2021 verscheen haar proefschrift, waarin zij concludeert dat de eindtoets basisonderwijs vooral de bestaande maatschappelijke ongelijkheid bevestigt. De laatste jaren geeft zij advies over toetsing in alle vormen van onderwijs. Aandacht voor formatief handelen alléén is niet voldoende, vindt zij. ‘Voor rechtvaardig toetsen moeten we terug naar de tekentafel.’

“Ik ben mateloos gefascineerd door het onderwerp: toetsing is voor mij het hart van het onderwijs. Je stuurt ermee op wat de bedoeling zou moeten zijn. Of op wat blijkbaar de bedoeling is in ons stelsel: de arbeidsmarkt efficiënt bedienen. Met een kindgerichte benadering heeft dat weinig te maken. Het komt er dus op aan hoe je toetsing inzet om te zorgen dat het de goede effecten sorteert voor zowel de leerling als het onderwijs. Daar moeten we echt goed over nadenken: wie heeft nu baat bij toetsing? Wie wint en wie verliest? Hier moet het debat over gaan: wat is de bedoeling van onderwijs en hoe verhoudt onze manier van toetsen zich daartoe? Ik bevraag scholen altijd op hun

‘Als je wilt weten of kinderen vooruitgaan, moet je ze niet met elkáár vergelijken’

schoolplannen. Als je die leest, word je warm tot op het bot van de goede pedagogische bedoelingen, maar ze botsen wel met wat het systeem van scholen vraagt. Onderwijs is er om leerlingen de ruimte geven om iets te leren en om zichzelf te verbeteren als ze iets niet begrepen hebben. Daarom pleit ik voor ‘terug naar de tekentafel’: opnieuw doordenken hoe we toetsen in dienst van het leren kunnen stellen.”

ETIKET

“De eindtoets basisschool en het leerlingvolgsysteem, maar ook veel toetsen in het voortgezet onderwijs, hebben als kenmerk dat leerlingen met elkaar vergeleken worden. We ordenen ze ten opzichte van elkaar: beter of zwakker dan de gemiddelde normgroep. Maar als je wilt weten of kinderen vooruitgaan, moet je ze vergelijken met een inhoudelijk criterium. Alleen zo kun je zien of je je onderwijsdoelstellingen bereikt. In Nederland hebben we twee opdrachten gesteld aan de eindtoets, namelijk een



‘Toetsen zijn niet onschuldig’

indicatie geven van de kwaliteit van het onderwijs, én selecteren. Die twee ideeën staan haaks op elkaar. Natuurlijk willen we weten wat een kind aan potentie heeft, maar een hoge score op taal en rekenen (de eindtoets) is een willekeurig selectiecriterium. Wat iemand geschikt maakt voor een bepaalde opleiding is véél complexer. Al vóór de jaren zestig zei pedagoog Philip Kohnstamm: we kunnen de toekomst van leerlingen niet voorspellen. Met een toets sluiten we kinderen op in hun verleden. En intelligentie meten gaat ook niet, daarin spelen zoveel contextfactoren een rol: de situatie thuis, armoede, stress. Wat we anno nu wel weten: als je vertrouwen hebt in een kind en je biedt het kansen, dan kan het die ook waarmaken. Ga je een kind degraderen of

‘Je moet pas blij zijn als 80 tot 100 procent van je klas alles begrepen heeft’

afschrijven, dan zal het zich daar ook naar gedragen: een selffulfilling prophecy. Daarmee zijn toetsen niet onschuldig, ze stellen geen objectieve werkelijkheid vast, maar plakken op kinderen een etiket dat hen kansen kan ontnemen.”

REGIE-INSTRUMENT

“In plaats van een hulpmiddel om het keuzeproces van een kind vorm te geven, is de eindtoets een regie-instrument van de overheid geworden. Het is comfortabel om te weten hoeveel leerlingen in welk schooltype terechtkomen en wat dat betekent voor lerarenopleidingen of gebouwen. Maar van zo’n sorteermiddel wordt geen kind beter. Op twaalfjarige leeftijd in het goeie bakje terechtkomen is voor kinderen steeds belangrijker geworden, terwijl we helemaal niet weten of dat een passende match is. Neem nu kinderen met een andere moedertaal. Die hebben gewoon meer tijd nodig, die ze niet krijgen. Het duurt gemiddeld acht jaar voordat een kind zich de schooltaal heeft eigen gemaakt en tegen die tijd zit het al in het verkeerde bakje. Maar een andere moedertaal hebben is geen nadeel of probleem, het is een feit! Je moet die kinderen tijd bieden om bij te trekken. Daar komt bij dat de taalscore in de toets alleen maar over begrijpend lezen en grammatica gaat, niet over schrijfvaardigheid, spreekvaardigheid of luisteren. En die optelsom van beperkte taalscores en reken scores is bepalend voor aan welke kant van de streep je terecht komt.”

TOETSCULTUUR

“Dat leerlingen in het vo protesteren tegen de toetscultuur, begrijp ik wel. Ze raken enorm gestrest omdat ze geen moment kunnen verslappen of ze krijgen een onvoldoende om hun oren. Onderwijs is niet langer de oefenplaats waar je met vallen en opstaan dingen leert en probeert. Nee, alles wat je doet wordt omgezet in een cijfer dat meetelt. Er is geen ruimte om te ervaren: hé, dit heb ik blijkbaar niet goed begrepen, dan moet ik het nog maar een keer bestuderen of het me laten uitleggen. Ons onderwijs is een lineair stapelproces: wat je in de brugklas krijgt, doet er jaren later ook nog toe. Een laag cijfer draag je met je mee, er wordt nooit schoon schip gemaakt. Je stapelt steentjes op elkaar, en als één steentje onvoldoende is, ga je gewoon door naar het volgende steentje. Maar eigenlijk wil je een solide bouwwerk van steentjes die allemaal goed begrepen worden. Leerlingen ervaren een afreken cultuur, waarin ze voortdurend de maat wordt genomen. Het gekke is dat scholen en leraren vaak het



'Het gaat niet om wel of niet toetsen of cijfers geven, maar om hoe je toetsen of cijfers inzet'

idee hebben dat het gemiddelde cijfer van een klas bij een proefwerk rond de 6 moet liggen, terwijl je als leraar pas blij moet zijn als tachtig tot honderd procent van je klas alles begrepen heeft. Die zesjescultuur komt eigenlijk uit deze koker, die komt niet bij de leerlingen vandaan!"

RUIMTE

"Een toets is in essentie een informatiebron voor leraren, om hun lessen beter mee vorm te geven. Niet om het kind mee af te rekenen. Een check is nuttig voor dingen die je in de klas niet kunt waarnemen. En natuurlijk wil een leraar ook wel eens weten wie iets wel of niet kan. Het gebeurt alleen veel te vaak. Alles is gebaseerd op het vergelijken van kinderen met elkaar. Wij willen alle kinderen over dezelfde kam scheren, want dat is 'eerlijk en objectief'. Maar daarmee doen we kinderen juist tekort. Met vo-scholen zoek ik dus heel erg naar waar nu ruimte zit. Want ze doen dit allemaal zelf: een PTA uitsmeren over jaren is een keuze, dat hóeft helemaal niet. Sterker nog: je gebruikt kostbare onderwijstijd met het verzamelen van data voor een schoolcijfer, tijd die leerlingen nodig hebben om zichzelf te verbeteren."

AANSLUITING PO-VO

"De eindtoets is een steeds belangrijkere rol gaan spelen in de aansluiting po-vo en dat is niet goed, ook omdat in het vo de schotten steviger zijn geworden. Een kind stroomt niet zomaar door naar een ander schooltype. Ik kom bij veel regionale overleggen over aansluiting, en merk hoeveel waarde er aan de eindtoets wordt gehecht. Alsof je daarmee een homogene groep leerlingen binnenkrijgt. Een vo-school moet oog hebben voor de verschillen tussen die kinderen, en blijven luisteren naar het verhaal van de basisschool. Helaas worden vo-scholen door het beleid aangezet om te consolideren wat er uit de toets komt: als zij de leerlingen niet afleveren op het vermeende niveau van de toets 'falen' ze, met negatieve (financiële) gevolgen. Dit outputgerichte denken heeft gevolgen voor de kansen die kinderen krijgen."

LATERE SELECTIE

"Verandering ligt in uitstel van selectie, vrijwel alle landen om ons heen doen dat. We weten ook uit onderzoek: hoe jonger het kind, hoe meer de positie van de ouders ertoe doet. Bij de eindtoets hebben kinderen van ouders met een hoger opleidingsniveau meer kans op een hogere score. En hoe later je selecteert, hoe dichter je komt bij wat het kind zelf kan. Je moet kinderen niet zo vroeg de maat nemen. En je moet de hele toetsing, met name in

het vo, een ander karakter geven, namelijk als een vorm van feedback waarmee een leerling in de verbeterstand komt. Zodat onderwijs weer de plek wordt waar je mag leren, en dus ook struikelen en vallen. Dat kan met formatief handelen, als dat gericht is op groeien, ontwikkelen en een vervolgstap zetten. Maar pas op dat het systeem deze werkwijze niet inkapselt, want dat ligt op de loer. Scholen zouden rigoureuus moeten kiezen voor toetsen in dienst van het leren en niet het leren zelf toetsen. Gelukkig zijn er scholen die op een heel andere manier omgaan met toetsbeleid en die zeggen: we gaan geen cijfers verzamelen, maar met kinderen goed onderwijs maken. We laten ze groeien en kijken af en toe waar ze staan, zodat zij zichzelf en wij ons onderwijs kunnen verbeteren. Dat is de crux: het gaat niet om wel of niet toetsen of cijfers geven, maar om hoe je toetsen of cijfers inzet. Het komt er vooral op aan dat degenen voor wie het onderwijs bedoeld is, er ook van profiteren. Wij zullen dus in het onderwijs een andere manier van denken over leren en ontwikkelen moeten gaan inbakken. Niet langer de vergelijking met een gemiddelde en afrekenen op zessen als uitgangspunt nemen."

KANSENGELIJKHEID

"Ik pleit niet voor individuele leerroutes. Ik pleit juist echt voor een stevige kennisbasis die wij alle kinderen aanleren. Maar bij elk kind kan er iets misgaan. Nu zeggen we: we bieden iedereen dezelfde leerstof aan, dezelfde toets, en we leggen ons erbij neer dat sommige kinderen het wel snappen en andere niet. Dat vind ik raar. Want hoezo ga je er niet voor zorgen dat ieder kind die basis daadwerkelijk gaat verwerven? Het gaat erom dat wij kinderen in hun kracht zetten en ze met een gevoel van zelfvertrouwen en ertoe doen door de school loodsen. Kansengelijkheid lijkt te betekenen dat de wedstrijd eerlijk verloopt. Maar hoe eerlijk is het om ieder kind op hetzelfde moment de maat te nemen? Als een toets tot sterkere segregatie leidt, moet je dat ter discussie durven stellen."

'We leggen ons erbij neer dat sommige kinderen het wel snappen en andere niet'

MEER INFORMATIE

Het proefschrift van Karen Heij heet *'Van de kat en de bel. Tellen en vertellen met de eindtoets basisonderwijs'* en is verschenen bij Tilburg University. Zie ook www.parrhesiaonderwijsadvies.nl.

Meer informatie en praktijkvoorbeelden over formatief evalueren en formatief werken zijn te vinden op www.vo-raad.nl/onderwerpen/formatief-evalueren.

Op afstand dichtbij

Primair en voortgezet (speciaal) onderwijs

IVIO@School biedt een uniek onderwijsconcept voor leerlingen in het primair en voortgezet (speciaal) onderwijs die behoefte hebben aan maatwerk.

Onafhankelijk van tijd, tempo en plaats, verzorgen onze eerste- en tweedegraads docenten onderwijs op afstand. Door hun betrokkenheid zijn onze docenten, ook op afstand, altijd dichtbij.

Wij bieden een passende oplossing als:

- De leerling baat heeft bij een individueel programma.
- Er op uw school een tekort is aan vakdocenten.
- Uw school geen vmbo-tl/havo/gymnasium/atheneum biedt terwijl de behoefte er wel is.



Meer te weten komen over het IVIO@School concept? Bekijk onze video door de QR code te scannen.



Benieuwd hoe IVIO@School uw school kan ondersteunen bij het bieden van passend onderwijs? Neem dan contact op met onze onderwijsadviseurs.

Kijk op www.ivioschool.nl

VO IN BEELD

Fotografie: Josje Deekens

Woordjes leren

Jorginio, Alex en Zahra (van links naar rechts) uit 2 gymnasium oefenen met Woordenboost. Deze methode voor het vergroten van de woordenschat van leerlingen ontwikkelde de school samen met partners in het kader van het Erasmus-project Creating Equal Opportunities at School (CEOS).

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



Begeleiding startende leraren

Thuis in je eerste baan

Van de jonge leraren die begonnen in 2020, had 15 procent na een jaar het beroep al verlaten. Na drie jaar is de uitval nog hoger, laten cijfers van DUO zien. Een nijpend probleem, zeker in het licht van het lerarentekort en de vergrijzing. Hoe bind en behoud je leraren voor de school en de sector? Opleidingscoördinator Tommer Franken en algemeen directeur Anne Segeren van de Johan de Witt Scholengroep in Den Haag vertellen hoe zij de begeleiding van starters aanpakken.

“Jij moet jezelf als persoon ontwikkelen, dat kan een begeleider niet voor je doen. Maar een coach geeft je wel de handvatten”, stelt Tommer Franken. “Dat heb ik zelf ook ervaren toen ik hier op school begon. De begeleiding was toen minder intensief dan nu, maar ik had een fijne klik met mijn werkplekbegeleider en heb er veel aan gehad.” Inmiddels geeft Franken geen les meer, maar is hij full-time opleidingscoördinator, evenals zijn collega Jeroen Vrolijk. Beiden maken deel uit van het managementteam (MT), samen met alle locatie- en teamleiders. “Ik ben me eerst gaan verdiepen in begeleiding en coaching, heb trainingen gevolgd en heb toen hier op school deze ‘tak’ van begeleiding opgezet, met op elke locatie een team van schoolopleiders die nieuwe collega’s en studenten begeleiden”, zegt Franken.

FIETSTOCHT

“Wat wij in ons inductietraject heel belangrijk vinden, is dat nieuwe docenten zich bewust worden van de plek

waar onze school staat en wat voor soort leerlingen we hebben”, vervolgt hij. “Wij zijn een ‘wijkschool’ met veel locaties in de Schilderswijk, een bijzondere plek in Den Haag. We hebben drie isk-plekken, een grote vmbo-afdeling, een mavo/havo/vwo-gebouw en praktijkonderwijs in het Laakkwartier. Elke locatie heeft z’n eigen doen en laten, maar we zijn wel één school. Dus wij beginnen altijd op de laatste vrijdag van de vakantie met een fietstocht door Den Haag en de Schilderswijk. We huren van die groengele Den Haag-stadsfietsen en bezoeken met alle nieuwe collega’s de locaties; een hilarisch gezicht. Zo laten we de context zien: waar ben je, wat gebeurt hier, waar komen je leerlingen vandaan? We zien historische plekken, maar ook plekken waar de jeugd rondhangt of voetbalt. Tegelijkertijd begint hier de eerste groepsvorming: wie werkt bij mij op de locatie, aan wie heb ik straks aanspraak? We sluiten af met een informele lunch, waar ook het MT aanschuift. Het thuisvoelen begint al op deze dag, waarop je vóór de start van het schooljaar alle belangrijke gezichten ziet.”

NETWERK

“We hebben elk jaar een stuk of veertig nieuwe collega’s”, zegt algemeen directeur Anne Segeren, die ook voorzitter is van het dagelijks bestuur van Netwerk Opleiden Docenten (NOD) Haaglanden, een opleidingsschool van zeven vso-scholen en vier lerarenopleidingen. “Een traject begeleiding startende leraren (BSL) is dus enorm belangrijk. Ruim zes jaar geleden hebben we onze vijf schoolopleiders laten scholen – ze zijn Velon-geregistreerd –, waarbij we een flinke overformatie hebben ingezet. Tommer heeft daarna snel een goed BSL-traject opgetuigd, met schoolopleiders die studenten, maar ook ons eigen nieuw personeel opleiden. Ik ➤

‘We hebben onze opleidingscoördinatoren net zo belangrijk gemaakt als een locatieleider’



Alles
voor een
zelflerend
team.

Dat wil je.

Ervaar de voordelen van E-WISE!

Ga voor een abonnement op E-WISE en geef je docenten onbeperkt toegang tot 130 praktijkgerichte, online cursussen. Met E-WISE kiest elke docent, afhankelijk van de kennisbehoefte en tijd die er is, welke nascholing hij wil volgen. Daarnaast zal er in december van dit jaar een cursuspakket beschikbaar komen voor leidinggevend.

Vraag een gratis demo aan



[e-wise.nl/vo-congres-demo](https://www.e-wise.nl/vo-congres-demo)

Online nascholing
voor onderwijsprofessionals



'Als mensen ons niet meer nodig hebben, weet ik: nu loopt het'

was in het begin nog nauw betrokken bij onze opleidingspoot, maar bemoei me er nu eigenlijk alleen op afstand mee. De opleiders zijn nu een klein bedrijfje, een afdeling in de school."

VOORBEELD

Kenmerkend voor het Johan de Witt is het belang dat aan opleiden wordt gehecht. "Dat is hier heel normaal, we bieden uitstekend onderwijs en daar hoort dit bij", zegt Segeren. "Daarom hebben we onze opleidingscoördinatoren net zo belangrijk gemaakt als een locatieleider. Ze zitten in ons zestienkoppige MT. We hebben ze bewust in die positie gezet. Dat is ook mogelijk omdat we met 300 man personeel het benodigde volume hebben." Het is een aanpak die Segeren ook andere scholen zou adviseren. "Vanuit de NOD komt duidelijk naar voren dat je het middenkader moet scholen en dat het middenkader aangehaakt moet zijn bij de keuzes die je maakt." Waar moet een schoolleider of -bestuurder nog meer op letten? "Dat je zelf het goede voorbeeld geeft. Ik vind dat

je bij moet blijven, ik doe zelf ook weer een opleiding. Daarnaast is het van groot belang dat je je bewust bent van de extra belasting die een opleiding meebrengt. Daar moet je iets tegenoverstellen: onze mensen krijgen er extra uren voor, een studiemiddag of -ochtend. En we monitoren en begeleiden ze dus."

INTENSIEVE BEGELEIDING

Terug naar de begeleiding van starters. Hoe gaat die verder na de introductiefietstocht? Franken: "De nieuwe collega's komen samen in een BSL-groep van acht of negen personen en één schoolopleider, die om de week op dinsdagmiddag samenkomt op de eigen locatie. We werken aan groepsgevoel, waarin plaats is voor het welbevinden en wegnemen van spanningen. Zeker de eerste week is heel intensief. Het gaat dan meteen over hoe het bij ons werkt, de cultuur, de regels, normen en waarden, de verschillen per vaksectie." Dit is een goed voorbeeld van enculturatie, een van de criteria van de BSL-ontwerptool (zie kader). Er komen ook thema's aan de orde zoals regie in de klas. "Daarnaast krijgt iedereen één uur per week individuele werkplekbegeleiding van iemand uit de vaksectie. In de schil daaromheen functioneert de schoolopleider, in een coachende rol. Tweemaal per periode (we hebben vier periodes) is er een lesbezoek en een gesprek over ontwikkeldoelen."

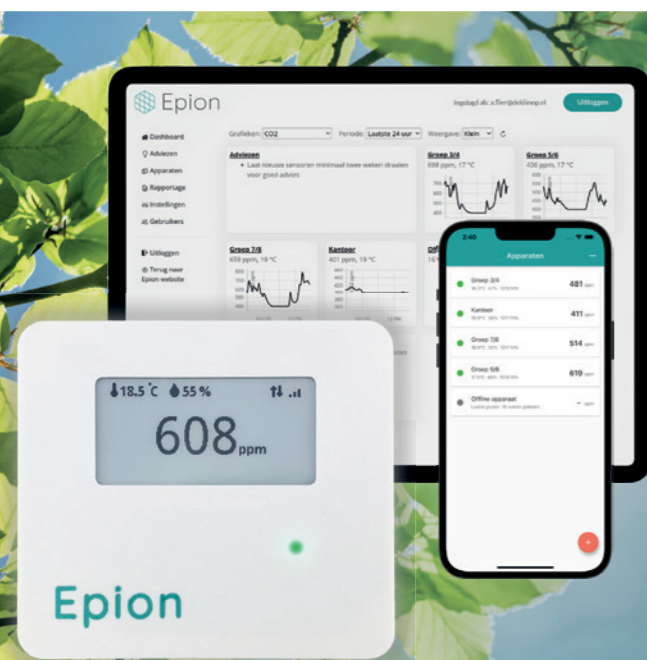
LEERNETWERK BSL

Wil je op school actief aan de slag met de begeleiding van startende leraren? Geef je dan op voor het leernetwerk Begeleiding Startende Leraren van de VO-raad. In zeven bijeenkomsten tijdens het schooljaar 2022-2023 kom je tot een geactualiseerde visie en beleid op de begeleiding van startende leraren en heb je een begeleidingsplan ontworpen of herzien. Aanmelden kan via www.vo-raad.nl (zoek op BSL).



Epion Air

Dé Nederlandse CO₂-meter



- ◆ Zeer nauwkeurige CO₂-meter met automatische kalibratie
- ◆ In één oogopslag inzicht in de luchtkwaliteit met concrete adviezen
- ◆ Optimaal gebruiksgemak
- ◆ Helder design
- ◆ Van Hollandse bodem
- ◆ Data beveiligd en binnen Nederland
- ◆ Scherpe prijs voor hoge kwaliteit

Dé slimme CO₂-meter voor het onderwijs

Frisse school

Epion Air voldoet aan het Bouwbesluit, RuimteOK en Programma van Eisen Frisse Scholen op het hoogste ambitieniveau van luchtkwaliteit (klasse A: uitmuntend). Klik op rapportages en volg de score van uw school op de normen van Frisse Scholen.

Gebruiksgemak

Iedereen kan het: de Epion Air via de app verbinden met het WiFi-netwerk van uw school. Stel dan de gewenste e-mailnotificaties in en beheer gebruikerstoegang. In het klaslokaal is de luchtkwaliteit direct zichtbaar, het dashboard geeft een handig overzicht van alle lokalen en automatische, gepersonaliseerde adviezen over ventilatie.

Het proces

Met de klant: doorlopende verbeteringen en updates waarin we feedback van klanten meenemen. In de klas: bewaak samen de luchtkwaliteit en maak de Epion Air onderdeel van het dagelijks onderwijsproces.

Hollands product

Hollandse degelijkheid garandeert een lange levensduur van de Epion Air, met alle ontwikkeling en productie in eigen hand en doorlopende productverbeteringen, ook van de Epion Air zelf. De footprint is minimaal: gemaakt van in Nederland verzameld en verwerkt gerecycled plastic, geproduceerd op Nederlandse bodem en in ecologisch verantwoorde verpakking geleverd.

WERKDruk

Na het eerste jaar hebben de starters hun plek wel gevonden, geeft Franken aan. “Daarna diepen we thema’s uit. We zien dat al die starters een andere achtergrond, ervaring, ambitie en ontwikkeltempo hebben. Als begeleider speel je in op die verschillen in behoefte. Wat heeft iemand nodig? Er zijn mensen die veel last hebben van werkdruk, maar ook die er juist nog wel wat taken bij willen, die mentor willen worden of teamleider. Wij vangen die signalen op en schakelen snel met het MT en de teamleiders om te kijken wat we kunnen doen.” In het tweede jaar wordt een talent-motivatie-analyse (TMA) gemaakt en vindt een ontwikkelgesprek plaats aan de hand van het Beroepsbeeld van de leraar. Ook geven collega’s 360 gradenfeedback. Leerlingen spelen eveneens een rol in het BSL-traject. “We organiseren leerlingentherma’s bespreekt die door de starters van tevoren als vragen zijn ingediend. De starters luisteren alleen maar, zonder deel te nemen aan het gesprek. Verder hebben we leerlingenbuddy’s, die getraind zijn om feedback te geven aan docenten. En in de app ‘Impact’ geven leerlingen klassikale feedback aan docenten.”

GESTEUND

Waar gaat het om bij de begeleiding van startende leraren? Franken: “Als we er met elkaar voor gezorgd hebben dat een docent binnen een paar jaar goed functioneert op school en weet bij wie zij of hij terecht kan voor feedback of ondersteuning, dan is ons traject geslaagd en leunen we met een blij gezicht achterover. Dat laatste is cruciaal: van intensieve begeleiding schuiven wij steeds meer naar de achtergrond. Als mensen ons niet meer nodig hebben en zich prettig voelen, weet ik: nu gaat het goed, nu loopt het. Het idee is dat je je als leraar gesteund voelt. Dat geldt zowel voor starters als langer zittende collega’s. Laatst deelde een ervaren collega een filmpje van hoe iets misging in haar klas. Dat is belangrijk: je kwetsbaar kunnen opstellen, om advies durven vragen als iets bij jou niet goed loopt. Je kunt hier altijd vragen of je schoolleider of vaksectievoorzitter komt kijken in je les. Intervisie zit ook ingebakken in de tweewekelijkse en periodieke bijeenkomsten.”

PROFESSIONALISERING

“Scholing en constante ontwikkeling zitten echt in onze cultuur”, vervolgt Franken. “We hebben een jaarlijks scholingsplan voor alle docenten: nieuwe én zittende. Om de twee weken is er op dinsdag professionaliseringsmiddag (de andere dinsdag is voor vergaderingen). Dan gaat het over zaken als formatief evalueren, didactische competenties, de transformatieve school, ICT. Wij hebben budget om daar trainingen voor in te kopen. De kwaliteit van het bestaande personeel hooghouden is een punt van ontwikkeling, een volgende stap na BSL. Mensen zitten in verschillende fasen in hun leven en loopbaan, hoe spelen we daarop in? Ook daarvoor gebruiken we het TMA-instrument, we nemen dat mee in functioneringsgesprekken.”

‘Kijk samen met de starter én het MT naar iemands kwaliteiten en volgende stap’

Meer weten over de begeleiding van starters in het onderwijs? Meld je aan voor De Week van de Start!

→ www.vo-raad.nl/weekvandestarter

“Die dinsdagmiddag is intensief en belangrijk”, benadrukt Segeren. “Ik zou het iedereen gunnen om één dag in de week aan deskundigheidsbevordering te kunnen doen!”

EIGEN ACCENTEN

Wat het Johan de Witt doet, is terug te voeren op de criteria van de BSL-Ontwerptool (zie kader). Franken: “We hebben ons inductietraject in eerste instantie ontworpen aan de hand van die criteria. Die zitten er dus allemaal in. Dat zagen we vorig jaar ook toen wij deelnamen aan het Leernetwerk BSL van de VO-raad en alles weer eens naliepen. Maar je legt in de loop van de tijd wel eigen accenten. Typisch ‘Johan de Witt’ is bijvoorbeeld die grootstedelijke context met bijbehorende diversiteit. Pedagogisch klimaat en veiligheid op school zijn grote items. Maar ook: je doet het samen. Met elkaar brengen we de leerlingen naar een hoger niveau. Jeroen en ik zijn daarin steeds meer gaan samenwerken met het MT. We focussen erop dat we met elkaar helder krijgen hoe een nieuwe collega zich ontwikkelt en hoe we die verder kunnen helpen. Als schoolleiders zien we ontzettend veel, we komen vaak de lessen in. Onze begeleiding is sterker geworden door samen met de starter én het MT te kijken naar iemands kwaliteiten en hoe we door kunnen naar de volgende stap. Je stemt dat uiteraard goed af met degene die je coacht. Die moet erop kunnen vertrouwen dat er geen consequenties zijn als het even niet lukt; dat het juist sterk is om dat aan te geven. De samenwerking met het MT heeft ons erg geholpen. Dat zou ik andere scholen ook aanraden.”

BSL-ONTWERPTOOL

Met de BSL-Ontwerptool voor een beter inductiearrangement breng je in kaart wat je al (goed) doet aan de begeleiding van startende leraren en waar verdere ontwikkeling gewenst is. De tool is gebaseerd op de volgende criteria en randvoorwaarden:

- Werkdrukvermindering – Zorgdragen voor een gezond en uitdagend werkklimaat met voldoende tijd en ruimte om te leren.
- Enculturatie – Startende leraren ondersteunen en wegwijs maken binnen de school(cultuur).
- Professionele ontwikkeling – Aanpak voor doorgaande professionalisering van (startende) leraren die aansluit bij de ambities van

de leraar en de school. Observatie en begeleiding in de klas – Startende leraren in de klas ondersteunen in de vorm van feedback over vakdidactische en pedagogische competenties.

Intervisie en gerichte begeleiding – Startende leraren ondersteunen in het leren van ervaringen door de ervaringen te delen met andere starters en door individuele begeleiding.

Organisatie en borging – Randvoorwaarden voor het ontwerp van een succesvol driejarig inductiearrangement. → bsl-ontwerptool.nl



Scan de QR code, wij staan voor u klaar!

✉ info@epion.nl

🌐 www.epion.nl

☎ 010 - 669 06 52



Meer inzicht in en controle over uw leermiddelen

Met onderwijsexpertise en kennis over de totale leermiddelenmarkt helpen onze onderwijsadviseurs scholen om het maximale uit de lumpsum voor leermiddelen te halen. Het onderwijsadviesteam geeft uitgever onafhankelijke maatwerkadviezen en ondersteunt scholen in het ontwikkelen van hun leermiddelenbeleid, -plan en de uitvoering. Zo zetten scholen leermiddelen passend en volwaardig in waardoor docenten en leerlingen de beoogde onderwijsresultaten behalen.

Verder lezen?
Scan de QR code



Wat krijgt u?

School in Beeld

Met een verdiepende scan, analyse en rapportage inzicht in de nodige interventies voor een duurzame en toekomstgerichte schoolontwikkeling.

Leermiddelenbeleid

Een gedragen beleid op leermiddelen waarbij de eisen en wensen op alle niveaus getoetst zijn zodat de best passende vorm, inhoud en samenstelling ingezet kan worden.

Leermiddelen in Beeld

Een analyse op leermiddelen biedt een school inzicht in actuele kosten, gebruik en inzet van leermiddelen.

Leermiddelenadvies

Naast onderwijskundige kaders en criteria inzicht in de totale leermiddelenmarkt zodat de keuze voor het best passende leermiddel per vakgroep gemaakt kan worden.

LMC & Learn

Met deze training krijgen leermiddelencoördinatoren meer regie op het proces van leermiddelenkeuze en meer zicht op de leermiddelenmarkt.

Samen beter onderwijs mogelijk maken!



Wilt u meer informatie?
Neem dan gerust contact met ons op.

Onderwijsadviesteam@vandijk.nl

ONVERGETELIJK

Tekst: Jacques Poell

‘Het lag zó voor de hand, dat ik het niet zag’

Vanja Goossen (51),
Directeur Van Haestrecht College
in Kaatsheuvel

“Twintig jaar geleden ben ik als zij-instromer in het onderwijs terechtgekomen, toen meteen al op het Van Haestrecht College, de school voor vmbo waar ik nu directeur ben. Vóór die tijd was ik werkzaam in de zakelijke dienstverlening bij een kenniscentrum voor de industrie. Ik verzorgde daar de opleidingentak, maar het draaide naar mijn smaak eigenlijk alleen maar om geld verdienen en dat motiveerde me op den duur niet meer. Een paar vrienden die in het onderwijs zaten, hebben me toen overgehaald om ook voor de klas te gaan staan, en van die carrièreswitch heb ik geen dag spijt gehad. Ik ben in het diepe gesprongen als docent ‘economie, handel en verkoop’, zoals economie en ondernemen toen heette. Maar mijn sectie bleek na een paar jaar zodanig uitgehold te zijn, dat die behalve uit mijzelf alleen nog maar bestond uit mijn collega Susan, toevallig genoeg óók een zij-instromer, afkomstig uit het bankwezen. Het vak, en dan met name handel en verkoop, leidde een kwijnend bestaan, wij stonden als enigen nog overeind en het was dus aan ons om het weer op te bouwen. Het ontbrak ons aan alles, op een doodenkele kapotte kassa in het theorielokaal na. Wij hebben toen de stoute schoenen aangetrokken en hebben de toenmalige directie voor de keus gesteld: ofwel we stoppen ermee, ofwel we gaan er een echt vak van maken, maar dan moeten we daar wel de middelen voor krijgen. Voor die tweede optie hebben we toen carte blanche gekregen. Susan en ik hebben een plan op gesteld en zijn aan het werk gegaan, maar dat ging niet zonder slag of stoot. Onze persoonlijkeden bleken nogal van elkaar te verschillen: ik ben – kort door de bocht geformuleerd – meer een denker en zij een doener. Ruzie is een te groot woord, maar we hadden wel stevige meningsverschillen over van alles en nog wat. We zaten ieder in onze eigen bubbel, waar we niet uitkwamen, maar waarin we de ander naar binnen wilden trekken: Susan wilde van Vanja een Susan maken en Vanja van Susan een Vanja! Toen we dát eenmaal doorhadden, slaagden we er geleidelijk in elkaars kwaliteiten te zien als iets waar we juist gebruik van konden maken. ‘Gelijkgestemde zielen’ klinkt heel



‘We durfden dingen los te laten of juist van elkaar over te pakken als de situatie daarom vroeg’

gezellig, maar te veel gezelligheid kan ook omslaan in zelfgenoegzaamheid en gezapigheid. Susan en ik konden elkaar uitdagen en aanvullen en zo gaan bouwen. We durfden dingen los te laten of juist van elkaar over te pakken als de situatie daarom vroeg. Je kunt zeggen: ‘Dat is toch niets bijzonders?’, maar het lag blijkbaar zó voor de hand dat we het helemaal niet zagen... Onvergetelijk dus voor mij, zij het misschien niet bijster spectaculair. Nu, zoveel jaar later, vormen Susan en ik de directie van het Van Haestrecht College en delen we die ervaring van toen nog regelmatig met collega’s en leerlingen. Indachtig de slogan van onze school: ‘Van delen word je rijker!’”

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.

Welke collega, leerling of gebeurtenis zult u nooit vergeten?

Laat het ons weten via:
redactie@vo-raad.nl



Roel Schoonveld (Amsterdam, 1950) studeerde scheikunde aan de Universiteit van Amsterdam en werd nog tijdens die studie in 1971 leraar in dat vak op Het Amsterdams Lyceum. In 1985 werd hij daar rector, een functie die hij tot 2017, ruim twee jaar na zijn pensionering, bekleedde. Een bronzen plaquette in de school getuigt sindsdien van zijn bijzondere status als 'ere-rector'. Nu werkt hij als adviseur en interim-schoolleider in het onderwijs.

BOEKEN

Tekst: Jacques Poell • Fotografie: Dirk Kreijkamp

Roel Schoonveld over aanleg, humor en de 'moeilijkste klas die je voor je neus kunt krijgen'

Een leven lang rector

Hij was de jongste rector van Nederland toen hij in die functie aantrad. En bij zijn afscheid de langstzittende. 32 Jaar lang op één en dezelfde school, Het Amsterdams Lyceum, dat onder zijn bezielende leiding weer tot bloei kwam. Als iemand weet wat het vak van rector inhoudt, dan is het Roel Schoonveld. Die kennis deelt hij in zijn onlangs verschenen boek, waarvan de titel – 'Rector' – niets te wensen overlaat.

Een boek schrijven kost tijd, en die had Schoonveld tijdens zijn bestaan als rector niet. Ook niet na zijn pensionering, want hij ging in één moeite door aan de slag als adviseur en interim-schoolleider. Maar toen kwam corona, en zoals niet alleen ras-Amsterdammers zoals Schoonveld weten: elk nadeel heb se voordeel. Zijn boek zag het licht. Het boek waarvoor de kiem eigenlijk al gelegd werd in zijn jeugd, als leerling van het Amsterdamse Barlaeus Gymnasium.

Wat weet je nog van de rector die je toen, in 1962, had?

"Voor mijn gevoel hadden we een héél oude rector – maar ja, iedereen boven de dertig vond je toen oud. Meneer Hoek, je zag hem vrijwel nooit. Maar op de allereerste schooldag was hij er wel, en toen heeft hij meteen indruk op me gemaakt. Hij ontving de nieuwe leerlingen met een welkomstspeech, maar stuurde al binnen een minuut een meisje weg dat door hem heen zat te praten. Dat heb ik onthouden, want wat hij daar deed, was een trucje, een kunstje. Meteen streng optreden – strenger dan je misschien eigenlijk zou willen zijn – en grenzen aangeven. En als het kan daarna de teugels laten vieren. Ik heb als

rector van Het Amsterdams Lyceum in de loop der jaren honderden sollicitanten ontvangen die bij ons les wilden geven. Mijn eerste vraag was altijd: 'Wat voor soort leraar bent u?' Als ze dan iets antwoordden in de geest van: 'Nou, ik begin er altijd mee om een gezellig sfeertje te scheppen', dan wist ik al genoeg: die nemen we niet aan. Want als leraren zoiets proberen, gaat het bijna altijd mis."

Een eerste leermoment kortom. Waren er meer?

"Op mijn 21e werd ik scheikundeleraar op Het Amsterdams Lyceum. Het was een rommelige tijd, ik was één van liefst twintig nieuwe, jonge leraren. Een jaar later waren daar nog maar drie van over, onder wie ik. De toenmalige rector was iemand die zich wél liet zien, maar niet altijd op het juiste moment. Hij kwam een keer mijn lokaal ➤

'Een groep invloedrijke docenten zei: jij moet het gaan doen! Ik was 35'



‘Het feit dat je een van hen bent, neemt veel obstakels weg’

binnen terwijl ik les gaf. De leerlingen stonden om een grote werkbank heen, om van dichtbij naar een proefje te kijken. Hij kwam dus binnen en zei op luide toon: ‘Meneer Schoonveld, mogen ze hier wel zo staan met z’n allen?’ Waarop ik zei: ‘Ja natuurlijk, anders kunnen ze deze proef toch niet zien?’ Inbreken in andermans les: nooit op deze manier doen! De rector in kwestie had de reputatie dat hij het jonge leraren niet gemakkelijk maakte: dat er zeventien na een jaar afdropen, was dan ook geen toeval. Van zijn opvolger heb ik ook iets geleerd: namelijk dat hij veel te aardig was. Hij vond alles goed wat je zei, en dat is natuurlijk het andere uiterste. Ondertussen ging het niet goed met de school, het leerlingenaantal daalde al jaren. Het imago kelderde mee. Een van de vele redenen was het gebouw. Dat zag er buitengewoon slecht uit. Niet onderhouden, verzakt, er zaten barsten in de poortmuren, die met balken gestut werden. Het was geen gezicht. Maar ook organisatorisch rammelde het, de resultaten van de leerlingen hielden niet over, de school had een slechte naam... De rector ging in 1984 met de vut. Er kwam een brainstormsessie over de opvolging, en een groep invloedrijke docenten zei tegen mij: ‘Jij moet het gaan doen!’ Ik was toen 35.”

Je werd de jongste rector van Nederland.

“Er moest ongelofelijk veel worden aangepakt, maar ik had ook ongelofelijk veel steun van alle leraren. Samen zijn we erin geslaagd de school weer op de kaart te zetten. Die verzakking werd weggewerkt, de grote poort onder het gebouw ging in 1987 dicht voor het wegverkeer: auto’s reden daar tot dan toe dag en nacht doorheen. De aan

elkaar geniete stencils waarmee we de ouders informeerden over de ontwikkelingen op de school werden opgewaardeerd tot een heus magazine, de opzet en aankleding van de open dagen onderging een metamorfose en we zochten de publiciteit op, met deelname aan het tv-programma *Schoolplein* en artikelen in *Het Parool*. Al gauw rezen de aanmeldingen van nieuwe leerlingen de pan uit, we hadden er op een gegeven moment 355 in één jaar.”

Wat beschouw je als je belangrijkste wapenfeit?

“Dat we een categoriaal vwo zijn geworden. Op een gegeven moment werd het vmbo geïntroduceerd. Dat paste niet bij ons, vonden we. We hebben toen met elkaar besloten dat we de mavo moesten afbouwen – ondanks het feit dat juist daarvoor de meeste aanmeldingen binnenkwamen. Maar ja, we zijn van oudsher een lyceum, een van de twee oudste van Nederland! In die tijd kwamen er steeds meer gymnasia bij in Amsterdam; ouders wilden massaal dat hun kinderen zouden doorstuderen. Dat zou ten koste kunnen gaan van het aantal vwo-aanmeldingen bij ons. Toen kreeg ik de stoutmoedige gedachte om dan ook maar de havo af te bouwen en een categoriaal vwo te worden. Ik heb moeten praten als Brugman, maar uiteindelijk kreeg ik iedereen mee. Van een scholengemeenschap zijn we weer het lyceum geworden dat we ooit waren. Op dat moment, in 2002, het enige categoriale vwo in ons land. Waar we overigens ook uniek in zijn in Nederland: we hebben Italiaans als eindexamenvak. Daar heb ik hoogstpersoonlijk voor gezorgd: ik ben een enorme Italiëgek.”

Gaat je boek in een behoefte voorzien?

“Dat denk ik wel. Als je ziet hoe groot het verloop onder schoolleiders is... Er is nooit officieel onderzoek naar gedaan, maar op basis van eigen waarneming constateer ik dat rectoren gemiddeld drie jaar op een school werken, en dat ze meestal niet vrijwillig weggaan. ‘Hij of zij is toe aan een nieuwe uitdaging’, heet het dan. Hun vertrek wordt met de mantel der liefde bedekt, maar er is vaak een hoop gedoe aan vooraf gegaan. En het heeft altijd te maken met

OVER RECTOR

Roel Schoonvelts handboek voor schoolleiders heeft als ondertitel: ‘Een interessante manier van leven’. In zeven hoofdstukken laat Schoonveld zien hoe dat interessante leven vorm kan krijgen: ‘De kern’, ‘De basis’, ‘De cultuur van een school’, ‘De omgeving’, ‘Expertise, kunstjes en tactieken’, ‘Veranderingen’ en ‘Werk aan de winkel’. Schoonveld put niet alleen uit zijn eigen ervaring, maar laat ook vijf oud-collega’s aan het woord. Speciale aandacht is er voor het leiden van scholen die in hun voortbestaan bedreigd worden. Het boek biedt een eerlijke inzicht in de dagelijkse praktijk van een schoolleider, ‘met hier en daar en vleugje humor’.

Roel Schoonveld. Rector. Een interessante manier van leven. ISBN 978 90 77866 7 2.

‘Blijf altijd lesgeven’

de manier waarop de schoolleider omgaat met leraren, leerlingen en ouders. Om de achterflap van mijn boek te citeren: als het misgaat, heeft het meestal te maken met de samenwerking tussen alle betrokkenen. En dat is dan ook de kern van mijn boek. Zo’n gedwongen voortijdig vertrek is niet alleen nadelig voor de school, maar ook buitengewoon pijnlijk voor de persoon in kwestie. Ik heb het gezien bij mijn opvolger op Het Amsterdams Lyceum. Die heb ik uitvoerig ingewerkt, maar hij was toch na twee jaar weg. Het ging gewoon niet, het *matchte* niet. Met tweespalt onder het lerarencorps tot gevolg, en heel veel pijn voor de betrokkene. Dat was voor mij een extra aansporing om dit boek te schrijven.”

Wat is de belangrijkste eigenschap die je moet hebben als rector?

“Gevoel voor humor. Dat geldt trouwens voor de meeste beroepen – zelfs voor een tandarts. Maar daarnaast moet je over heel veel energie beschikken. Nergens te beroerd voor zijn. En je moet niet bang zijn om met je poten in de modder te staan. Blijf altijd lesgeven! Zeg niet: ‘Daar heb ik geen tijd voor.’ Dan maak je maar tijd. Want als je lesgeeft, heb je minder tijd nodig voor andere dingen, omdat docenten dan zien dat jij hun werk ook doet. Het feit dat je een van hen bent, neemt veel obstakels weg. Dan moet je natuurlijk wel over een lesbevoegdheid beschikken: een zij-instromer is mijns inziens beslist in het nadeel.”

Wat is de grootste misvatting rond het beroep van schoolleider?

“Dat het eng zou zijn om rector te worden. ‘Veel te zwaar. Al die pubers!’ Ja, dat denken ze dan: dat pubers lastig zijn. Vind ik helemaal niet. Ja, er zit er wel eens eentje tussen. Maar die moet je op de goede manier aanpakken, op dezelfde manier waarop je ‘lastige’ docenten aanpakt. En dat brengt me op een andere misvatting: dat je de docentenvergadering zou moeten afschaffen. ‘Die Poolse landdag wil ik niet meer’... Dat vind ik heel onverstandig. Natuurlijk, de docentenvergadering is in zeker opzicht de moeilijkste klas die je ooit voor je neus kunt krijgen. Leraren vormen een heel eigenwijze diersoort! Maar als je draagvlak wilt creëren voor je ideeën, dan is dat de aangewezen plek. En nogmaals: zowel voor het lesgeven aan een klas als voor het leiden van een docentenvergadering heb je gevoel voor humor nodig.”

Wat vind je van de beroepsstandaard schoolleiders? En van de opleidingen tot schoolleider die nu overal worden aangeboden?

“Tsja... Je kunt een aap natuurlijk niet piano leren spelen. Dus als je er niet geschikt voor bent, dan haalt een opleiding niet veel uit. Zonder aanleg, goede zin en energie gaat het niet lukken. Je kunt dit vak niet uit een

boekje leren, zelfs niet uit mijn boekje, haha. Je moet er het goede karakter voor hebben.”

Slotvraag: worden beginnende schoolleiders voldoende begeleid? Werd jij destijds begeleid?

“Aan begeleiding wordt weinig gedaan. Destijds helemaal niets. Ik had natuurlijk wel de steun van mijn collega’s. Maar verder werd ik in het diepe gegooid, en ben ik gelukkig niet verzopen. Maar ik had dan ook één enorm voordeel: het kon niet veel slechter gaan met de school. Ik stapte op het dieptepunt in. Het kon alleen maar beter worden.”

Je kunt beter trainer bij Telstar worden dan bij Ajax.

“Precies, ja! Dat doet me denken aan de grap die cabaretier Dolf Jansen – zijn kinderen zaten bij ons op school – maakte bij de opening van mijn allerlaatste sport-interlyceale. Hij zei tegen het publiek: ‘Julie vragen je misschien af wat meneer Schoonveld straks gaat doen als hij geen rector meer is. Nou, ik weet het toevallig: hij wordt trainer bij Feyenoord! Nu hoor ik jullie denken: maar hij heeft toch de ballen verstand van voetbal? Nou, dat is natuurlijk ook zo, maar bij Feyenoord is dat helemaal geen bezwaar.’

Advertentie



(036) 548 94 05
info@kanjertraining.nl
www.kanjertraining.nl

Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect

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

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



Kwaliteit van toetsen, hoe borg je dat?

Zitten je leerlingen op het juiste niveau? Kunnen ze doorstromen en verloopt de overgang van onderbouw naar bovenbouw soepel? En hoe zorg je dat leerlingen eenmaal bij examens de juiste kennis hebben? 'Toetsen helpen je bij het in kaart brengen van de leervoortgang van leerlingen, al geven die maar ten dele antwoord op deze vragen', volgens Joost Godschalk, trainer en adviseur bij Cito BV.

*'We leveren maatwerk en spelen in op de behoefte van de school, zodat deze direct met de opbrengsten aan de slag kan',
Joost Godschalk, trainer & adviseur Cito BV.*

Efficiënt vaardigheden in kaart brengen

Als oud-docent natuurkunde, examensecretaris en voorzitter van de examencommissie begrijpt Joost de vragen die spelen op scholen als geen ander. 'Als school wil je bepalen wat en hoeveel je toetst, zodat je efficiënt de benodigde vaardigheden in kaart krijgt. Ook de kwaliteit van de toetsen en de opgaven moeten in orde zijn. Kortom, een ingewikkeld proces met veel aspecten.'

Van visie tot meetbaar resultaat

Een professioneel proces begint met een toetsbeleid dat volgt uit een goede visie op toetsing en examinering van de school. Daarnaast is een goed functionerende examencommissie van belang en inmiddels ook verplicht. Ook de toetsbekwaamheid van jouw docenten is een essentiële pijler. 'Cito helpt je graag bij het realiseren van een adequaat proces van toetsing en examinering. Al onze experts hebben jarenlange ervaring en weten daardoor snel wat er nodig is om jouw organisatie te professionaliseren. Het is zeker geen abstract advies, maar een heldere analyse waaruit praktische aanbevelingen volgen met een meetbaar resultaat', aldus Joost.

Professionaliseren examencommissie

'We kunnen bijvoorbeeld helpen met het optimaliseren van de examencommissie. Daarvoor hebben

we een training ontwikkeld volgens de nieuwste inzichten en op basis van het profiel examencommissielid van de NVE, praktijkervaringen, SLO-informatie en aanbevelingen van de VO-raad.'



Audit met aanbevelingen

Ook een audit behoort tot de mogelijkheden. Joost legt uit dat je daarbij in een dag inzicht krijgt in de kwaliteit van jullie toetsing en schoolexamens. 'Op basis daarvan krijg je minimaal drie aanbevelingen waarmee je school direct aan de slag kan met een verbeterlag. Of we leiden jouw docenten op tot toetsexperts. We kijken niet alleen naar de toets-technische eisen, maar juist ook naar wat jouw school echt nodig heeft om leerlingen verder te helpen.'

Govert Schilling (65)
Atheneum en havo 1968-1973
Dr. F.H. de Bruijne Lyceum, Utrecht

'Ik heb geleerd mijn nieuwsgierigheid te volgen'

Wat was je voor leerling?

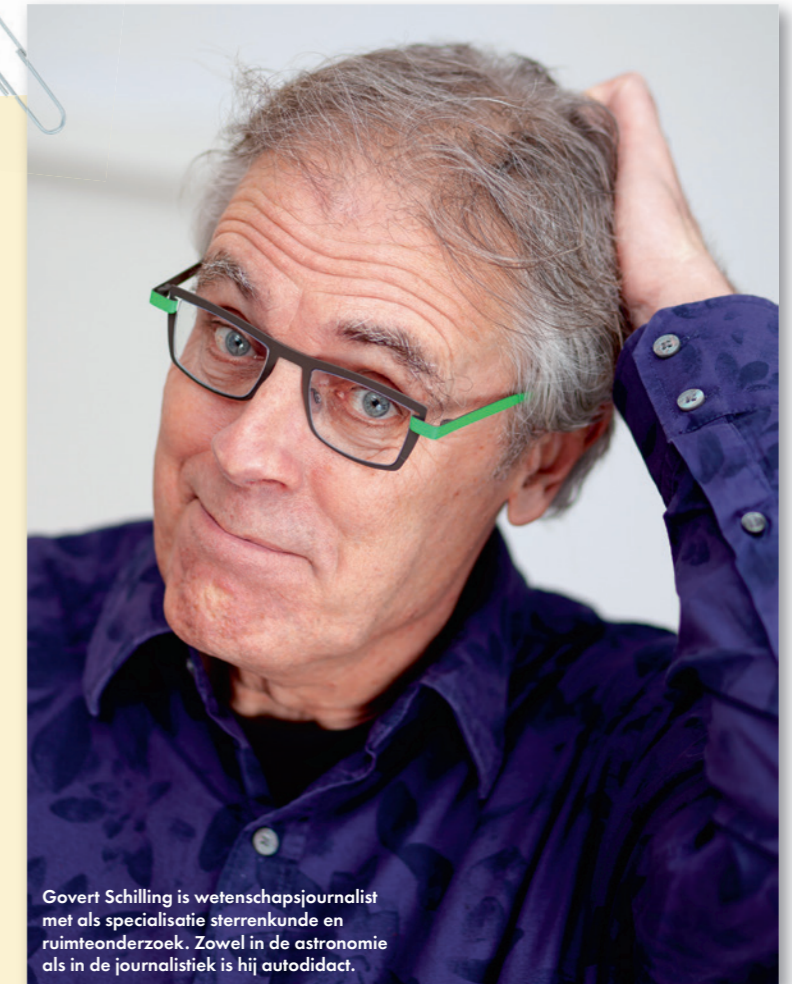
"Ik mocht van de kleuterschool meteen naar de tweede klas en was op de middelbare school dus altijd veruit de jongste. Daardoor was ik van binnen timide, maar anderen merkten het niet, omdat ik het een beetje overschreeuwde en een gangmaker probeerde te zijn. Ik reed op een roze fiets met een paars-roze gestreepte broek. Ik begon op het atheneum, maar in de derde ging het fout. Iemand had bedacht dat er een klas kwam met alleen jongens en dat liep gierend uit de hand. Het was een chaos in de lessen, leraren werden weggepest. Met wat anderen kreeg ik de keuze: blijven zitten of naar de havo. Uit gemakzucht koos ik voor het laatste, terwijl ik eigenlijk heel leergierig was. Zo werd ik al op mijn vijftiende gegrepen door de sterrenkunde, tijdens een sterrenkijkavond in ons dorp. Voor het eerst keek ik door een telescoop en zag Saturnus. Magisch!"

Wie was je favoriete leraar?

"Meneer Noordijk van Engels, omdat hij openstond voor wat ons bezighield. Hij behandelde niet alleen Shakespeare, maar ook songteksten van popnummers. We hadden in die tijd nog twee lessen op de zaterdagochtend. Hij snapte dat we dat niet leuk vonden, dus hij bedacht dat we elke week tompoucen zouden halen. De ene week betaalde hij, de andere week de klas. Ook nam hij ons een keer mee naar een uitvoering van het koor waarin hij zong; nogal abstracte muziek, heel anders dan wij in onze christelijke, conservatieve omgeving gewend waren. Ik vond het een openbaring."

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

"Ik heb geleerd mijn nieuwsgierigheid te volgen. Ik had een brede belangstelling en vond het heerlijk om te merken dat je op school over elk onderwerp wel iets



Govert Schilling is wetenschapsjournalist met als specialisatie sterrenkunde en ruimteonderzoek. Zowel in de astronomie als in de journalistiek is hij autodidact.

kon vinden. In de klas, bij docenten, in bibliotheken; overal om je heen was een zee aan informatie. Tegenwoordig is het makkelijk om iets op te zoeken, maar in die tijd was dat niet vanzelfsprekend. We hadden thuis wel een paar boeken, maar via school ontdekte ik pas hoe leuk het is om je kennis bij te spijkeren."

Wat vind je belangrijk dat leerlingen meekrijgen?

"Zelfrespect, het gevoel dat je mag zijn wie je bent. En ook hoe de wetenschap werkt. Als wetenschapsjournalist heb ik veel te maken met wappies en complotdenkers, zoals mensen die niet aannemen dat de aarde rond is. Je moet zelf op onderzoek uitgaan, zeggen ze, maar dan begin je bij nul. Je misgunt jezelf zoveel als je niet dankbaar gebruik maakt van het onderzoek dat generaties deskundigen voor jou al hebben gedaan." ◀

HET GEBOUW

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Dirk Kreijkamp

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



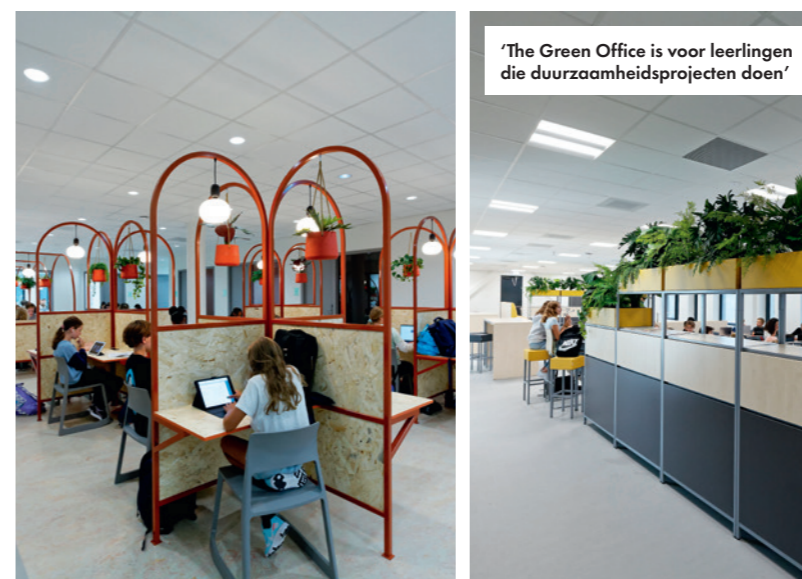
'Op de dakterrassen is veel groen, ook om insecten aan te trekken'



'Op de bankjes voeren leraren onder andere reflectiegesprekken'

IN HET KORT:

School: Spinoza20first **Plaats:** Amsterdam
Aantal leerlingen: meer dan 900 **Directeur:** Babs Sirach
Bouwjaar: 2022 **Architect:** BDG Architecten
Bijzonderheden: dit is het nieuwste daltongebouw in Nederland. Het oudste is het gebouw van Dalton Den Haag (zie VO-magazine december 2021).



'The Green Office is voor leerlingen die duurzaamheidsprojecten doen'



'De verschillende verdiepingen hebben verschillende kleuren'

Een open onderwijs-landschap

"Zo'n zeven jaar geleden benaderde de gemeente Amsterdam het Spinoza Lyceum met de vraag of we meer daltononderwijsplekken konden creëren. Dat wilden we wel, alleen kon dat niet in het bestaande gebouw. Daarom kregen we de mogelijkheid een nieuwe school op te richten. Vanaf het begin ben ik daarbij betrokken geweest. De eerste vraag was: gaan we hetzelfde onderwijs geven als het Spinoza Lyceum? Als team hebben we toen besloten binnen het daltononderwijs een keuze te bieden aan Amsterdamse leerlingen.

Het verschil met het lyceum is dat autonomie en zelfstandigheid een veel groter onderdeel van ons concept zijn. Leerlingen kunnen bijvoorbeeld op meerdere momenten van de dag kiezen wat ze gaan doen, op welke manier en waar. Daarnaast is onderzoekend en ontwerpend leren een essentiële leerstrategie. Technologie, creativiteit en ondernemerschap hebben een belangrijke plek.

Hoe zie je die zelfstandigheid in het gebouw? We hebben heel veel mooie ruimtes en hoekjes waar leerlingen kunnen werken, of samen een project kunnen doen. Tegelijkertijd is het een open landschap met veel overzicht. Een van de mooiste plekken is het midden van het gebouw, vandaaruit kun je alles zien. Dat is echt fantastisch: je ziet leerlingen werken in de ruimtes, op de tribunes zijn ze aan het pauzeren en op het stilleplein beneden zijn ze geconcentreerd bezig.

In het arttech-lab komen technologie en kunst samen. We hebben een debatlokaal, grote leerpleinen, drama- en danslokalen. Een belangrijk uitgangspunt bij het ontwerp was dat ruimtes multifunctioneel zijn, geen lokalen voor een functie. Je wilt alles zo goed mogelijk benutten.

Nog een belangrijk uitgangspunt van het nieuwe gebouw is duurzaamheid. We hebben zonnepanelen, stadsverwarming en afvalscheiding. Ons gebouw staat – samen met andere panden – op het terrein van de voormalige Bijlmerbajes. Het streven is om 98 procent van de materialen van de oude gebouwen te hergebruiken. Niet alleen in de bouw, maar bijvoorbeeld ook in meubels. Er komt nog een repairlab waar we leerlingen het belang van hergebruik kunnen bijbrengen."

Betaalbare topkwaliteit

Boom voortgezet onderwijs en Staal & Roeland ontwikkelen samen met docenten, auteurs en onderwijspartners lesmateriaal van ongeveer topkwaliteit voor een betaalbare prijs. De lesmethoden bieden, mede dankzij de RTTI-certificering, veel ruimte voor differentiatie en onderwijs op maat.

Kwaliteit 🧠 Bij al onze uitgaven voor Nederlands, Engels, Wiskunde, Natuur/scheikunde, Geschiedenis, Latijn, Grieks, CKV en Kunst geldt altijd dat de focus op de kern van het vak ligt. Leerdoelen zijn expliciet weergegeven, de theorie wordt kernachtig geformuleerd en alle vragen en opdrachten zijn gericht op het leerdoel. Dat motiveert leerlingen en daagt ze uit met relevante en interessante leerstof.

ICT als middel, niet als doel 🧠 ICT biedt mogelijkheden die boeken niet leveren, denk aan uitlegvideo's, voorlezers, een interactieve oefenomgeving voor onbeperkt oefenen met directe feedback en zelftoetsing. En daarom bieden al onze methodes een rijke digitale omgeving. Maar digitaal werken is zeker niet de enige weg naar beter onderwijs en betere leerresultaten.

Leer van papier, schrijf op papier 🧠 Bewezen is inmiddels dat leerlingen die lezen van papier de stof beter begrijpen en onthouden dan leerlingen die van het scherm lezen. Daarnaast is het zo dat zelf aantekeningen maken op papier ervoor zorgt dat je beter onthoudt dan wanneer je antwoorden of aantekeningen via een toetsenbord verwerkt.

Duurzaamheid 🧠 Onderwijs is duurzaam: het bereidt leerlingen voor op de toekomst. In onze methoden voor het voortgezet onderwijs bereiden wij leerlingen inhoudelijk voor op die toekomst én kiezen daarbij ook voor een duurzame vorm. We sparen het milieu en houden daarmee tegelijk de prijs aanvaardbaar. ICT is bij ons altijd een optie, maar we dwingen niemand tot koppelverkoop. Datzelfde geldt voor geheel digitaal werken: dat kan ook, maar ook hier is dat een keus van de gebruiker zelf.

Meer weten? 🧠 Wilt u weten hoe we samen met u de kwaliteit van uw onderwijs kunnen verbeteren en hoe we het onderwijs betaalbaar houden? Nodig ons uit voor een nadere kennismaking met:

- ▶ KERN Nederlands
- ▶ KERN Wiskunde
- ▶ KERN Engels
- ▶ POLARIS Natuur- & Scheikunde
- ▶ FORUM Geschiedenis
- ▶ SPQR Latijnse Taal & Cultuur
- ▶ ARGO Griekse Taal & Cultuur
- ▶ Contrast CKV
- ▶ Bespiegeling — Kunst Algemeen
- ▶ EXPO — Beeldende vakken
- ▶ Zo Leer je! — Mentorlessen

Boom voortgezet onderwijs | STAAL & ROELAND

boomvoortgezetonderwijs.nl
staal-roeland.nl

Amac

Korting op Mac & iPad met jouw schoolaccount.

10% korting op Mac en 5% op iPad.

Scholieren, leraren, studenten en docenten krijgen bij Amac altijd korting op Mac & iPad! Wanneer jouw onderwijsinstelling voor de onderwijskorting is aangemeld, ontvang je 10% korting op alle Macs en 5% op alle iPads.

1. Meld jouw school eenmalig voor de onderwijskorting aan via amac.nl/onderwijskorting-aanvragen.
2. Zodra jouw school is toegevoegd, breng je jouw team en leerlingen op de hoogte van de kortingen op Mac & iPad.
3. Iedereen die vervolgens op amac.nl/account-aanmaken een Amac-account aanmaakt met een eigen e-mailadres van school, krijgt korting!

Ga naar amac.nl/onderwijskorting of scan de QR-code.

 Authorised Education Specialist



Samen werken aan een sterke kwaliteitscultuur

Met hun vorige boek, 'En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven', scoorden Naaijens en Bootsma een grote hit. Ze leggen daarin uit hoe je de werkdruk in je schoolorganisatie kunt verlagen en hoe je daardoor als onderwijsprofessional ruimte krijgt om je vakmanschap te ontwikkelen. Daartoe presenteren zij een kwaliteitsaanpak die 'Enigma' heet. Enigma zorgt er met name voor dat een leraar weer tijd heeft om goed onderwijs te geven. 'De school als werkplaats' is bedoeld als noodzakelijk vervolg. Met alleen het presenteren van een kwaliteitsaanpak ben je er namelijk nog niet. Er zijn weliswaar voldoende tools en instrumenten, maar uiteindelijk is het de kwaliteitscultuur die bepaalt of de beoogde kwaliteit daadwerkelijk geleverd wordt. En daar gaat dit boek over. De auteurs hebben een sterk praktijkgerichte benadering gekozen: ze beschrijven de dagelijkse gang van zaken op hun eigen school, de Alan Turingsschool in Amsterdam. Verder zorgen 'de vele ontmoetingen met leraren, intern begeleiders, schoolleiders, kwaliteitsexperts in Nederland en Vlaanderen [-]' voor aanvullende input. Dat lijkt een prima keus, maar je kunt je afvragen of je daarmee de lerende professional voldoende serieus neemt. Professionals hebben baat bij robuuste inzichten, die gestoeld zijn op evidencebased bronnen. Alleen daarmee bied je ze een relevant kader voor verdere ontwikkeling en help je ze de kwaliteitscultuur op hun eigen school te analyseren, evalueren en op basis daarvan verbeteracties op te zetten. Zulke robuuste bronnen komen in het boek echter hooguit ter sprake. De auteurs schrijven aan het eind van hun

inleiding dat scholen bij het ontwikkelen van onderwijs en het bepalen van wat een passende aanpak is, gebruikmaken van vakliteratuur en wetenschappelijk onderzoek. 'Dit kunnen waardevolle informatiebronnen zijn, waarnaar we in dit boek ook zullen verwijzen.' Maar daar blijft het bij. Ze voegen de daad nauwelijks bij het woord. Dat maakt de theoretische onderbouwing van hun relaas kwalitatief nogal wisselvallig. Dat neemt niet weg dat hun boek zeker een aantal waardevolle inzichten biedt, met name in het laatste hoofdstuk, dat helemaal gewijd is aan professionele standaarden. Professionele standaarden beschrijven wat in een bepaalde situatie 'goed handelen' is. Dit heeft tot doel dat professionals goede en verantwoorde kwaliteit leveren. Nu leidt het werken met professionele standaarden in het onderwijs vaak tot verhitte discussies: het zou ten koste gaan van de autonomie van de leraar. Volgens de auteurs staan standaarden en autonomie echter niet diametraal tegenover elkaar. Werken met standaarden laat nog voldoende ruimte over voor de autonomie van de onderwijsprofessional. Standaarden moeten namelijk door teams op maat gemaakt worden, zodat ze passen bij de schoolvisie en de processen die het team of de school waardevol vindt. Het nieuwe boek van Naaijens en Bootsma levert geen gereedschap van Makita-kwaliteit. Maar hun pleidooi voor het werken met professionele standaarden kan een aanzet zijn voor een fundamentele discussie over hoe je onderwijskwaliteit organiseert, zonder dat leraren meteen in een autonomiekramp schieten.



Eva Naaijens en Martin Bootsma
De school als werkplaats
Gereedschap voor een sterke kwaliteitscultuur
ISBN 978 94 932 0949 7

Transformatie

De traditionele manier van lesgeven werkt niet meer, aldus de auteurs. Er is een overgang nodig naar een nieuw onderwijsconcept dat antwoord biedt op alle uitdagingen waarvoor scholen staan. Maar bovenal: in dat concept staat de leerling centraal. Met dit boek willen de auteurs aan onderwijsprofessionals laten zien hoe zij met elkaar een onderwijstransformatie kunnen realiseren die past bij ieders specifieke context. Centraal staat een aanpak in drie essentiële fasen: de voorbereidende fase, de implementatiefase en de verduurzamingsfase. Het boek is geïllustreerd met talrijke casussen van scholen in po en vo die aan zo'n transformatietraject bezig zijn.



Dirk de Boe en Peter van de Moortel
De ultieme gids voor transformatie van je school
ISBN 978 94 014 8272 1

Verwondering

Verandering begint niet met een doortimmerd plan, maar met verwondering: dat is de belangrijkste boodschap die Van Gelder voor haar lezers heeft. Sociale innovatie heeft namelijk als doel het creatieve, wendbare en veerkrachtige potentieel van mensen en organisaties te laten ontluiken en benutten. Stop daarom eens met managen, met het benoemen en oplossen van problemen (wat te vaak niet lukt), en kijk anders naar wat er gebeurt, denk anders en doe vervolgens anders. Dat lijkt gemakkelijker gezegd dan gedaan en daarom laat Van Gelder in elf heldere hoofdstukken zien hoe dat zou kunnen. Ook als de werkelijkheid erg ongemakkelijk (b)lijkt te zijn.



Elleke van Gelder
Het grote verwonderboek voor managers
Hoe sociale innovatie bijdraagt aan verandering en vernieuwing in jouw organisatie
ISBN 978 90 896 5630 8

Advertentie

Gereedschapskist

Het is een illusie te denken dat je als (school)leider alles moet weten. Daarvoor is het leven te grillig en onvoorspelbaar. Doe dan ook niet alsof, adviseert Kuipers, maar omarm de onzekerheid en stop met najagen van 'hoe-het-zou-moeten-zijn'. Met haar boek biedt zij haar lezers een nieuwe blik en een nieuw instrumentarium om de deur te openen naar nieuwe mogelijkheden en onvermoede creativiteit. Theorieën, tools, voorbeelden en opdrachten. 'Navigeren in de mist' kun je zien als een rijk gevulde gereedschapskist waaruit je ideeën en oefeningen kunt halen om als leider effectief te navigeren in een complexe en onvoorspelbare omgeving.



Petra Kuipers
Navigeren in de mist
Leiderschap bij niet-weten
ISBN 978 94 627 2326 9

Zelfreflectie

Ook in hun nieuwste boek zijn Marichal en Segers erin geslaagd wetenschap en praktijk op een prettig leesbare manier te combineren. Dat wil zeggen dat de inzichten die zij presenteren, deels uit de praktijk van leidinggevendenden, deels uit wetenschappelijke literatuur afkomstig zijn. Bijvoorbeeld: zie de ander als medemens, met aandacht voor zijn of haar uniciteit; zorg dat je weet waar je het over hebt; werk mét het systeem, niet ertegenin; gebruik de kracht van kwetsbaarheid en 'betaal de prijs van vertrouwen'. Het boek leent zich uitstekend als instrument voor zelfreflectie.



Koen Marichal en Jesse Segers
Over leiderschap
19 inzichten
ISBN 978 94 640 1891 2

Voor en door onderwijzmensen



Binnen het onderwijs uw adres voor:

- Werving & selectie
- Interim-management
- Organisatieontwikkeling
- Coaching & begeleiding

Scan mij!



www.versteeg-search.nl



VERSTEEGE
search • interim-management

POOL MANAGEMENT GROEP

Deze 17 collega's veranderen van baan

→ **Marit Bennis** is benoemd tot manager VO bij Onderwijscollectief Voorne-Putten Rozenburg. Dit is een samenwerkingsverband voor passend primair en voortgezet onderwijs.

→ **Jan-Willem van den Berg** heeft na tien jaar afscheid genomen als directeur onderwijs van het Baanderherencollege in Boxtel (OMO). Hij is met prepensioen gegaan. Van den Berg heeft 32 jaar in het onderwijs gewerkt, onder andere als afdelingsleider op het Hervion College in 's-Hertogenbosch. **Mireille van der Kracht** is de nieuwe rector van het Baanderherencollege en het Jacob-Roelandslyceum.

→ **Bart van Cappellen** is afgelopen zomer gestart als teamleider bij Schans in Sleeuwijk (CVO-AV). Hij werkte hiervoor als docent op het Willem van Oranje College, locatie Wijk en Aalburg.

→ **Wriester Grommers** is de nieuwe rector-bestuurder van het Amstelveen College. Hij was voorheen vijf jaar rector van het Montessori Lyceum Amsterdam.

→ De raad van bestuur van Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) heeft **Emmeken van der Heijden** benoemd tot rector van OMO Scholengroep Helmond. Zij volgt Paul Metzemaekers op, die eerder dit jaar de keuze heeft gemaakt om te stoppen. Op dit moment is Van der Heijden rector van het Van Maerlantlyceum in Eindhoven. Zij start haar nieuwe functie op 1 november 2022.

→ **Silke van Helden** is gestart als afdelingsleider onderbouw vwo op het Park Lyceum in Almere (Het Baken). Van Helden was werkzaam voor het samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen en heeft de schoolleiding van het Berlage Lyceum in Amsterdam ondersteund.

→ Vanaf 1 september is **Tijl Koenderink** de nieuwe directeur-bestuurder van Samenwerkingsverbanden PO en VO van Passend Onderwijs Almere. Hij volgt interim-bestuurder

Monica Robijns op. Koenderink was al interim adjunct-directeur.

→ **Jantine van der Kooij** is door bestuurder Albert Weishaupt benoemd tot directeur onderwijs h/v aan het Roelof van Echten College, locatie Bentinckspark, in Hoogeveen. Van der Kooij werkt al lang in het onderwijs als docent scheikunde en wiskunde. Van 2017 tot 2020 was zij ook directeur van de Christelijke Mavo De Saad in Damwoude. Haar benoeming is ingegaan per 1 augustus 2022.

→ De raad van toezicht van NUOVO Scholen heeft **Jeroen Kreijkamp** per 1 september benoemd tot lid college van bestuur. Vanwege het aftreden van Leon de Wit als voorzitter zal het college van bestuur per 1 september bestaan uit **Muriëlle van der Voort** – die de positie als voorzitter van Leon overneemt – en Jeroen Kreijkamp. Kreijkamp was voorheen onder meer twee termijnen wethouder onderwijs in de gemeente Utrecht.

→ **Diana Leertouwer-Bennink** is de nieuwe rector van het Blaise Pascal College in Zaandam (ZAAM). Ze werkte als directeur en afdelingsleider op het Jan van Egmond Lyceum in Purmerend.

→ Op 1 augustus is **Ellen van Lisdonk** gestart als rector van UniC Utrecht (NUOVO). Van Lisdonk startte haar loopbaan in het primair onderwijs en was de afgelopen jaren organisatieadviseur in de publieke en de private sector.

→ **Sybo Mocking** is benoemd tot conrector onderwijs van het Lyceum Sancta Maria in Haarlem. Mocking werkte als afdelingsleider 4 en 5 havo op deze school.

→ **Gertjan van der Molen** is de nieuwe bestuurder van Stichting Portuur, met vestigingen in Haaksbergen, Eibergen, Neede, Borculo en Lochem. Dat betekent dat hij per 1 oktober stopt als voorzitter van het



college van bestuur van Het Streek in Ede. Van der Molen was eerder onder meer rector van het Ulenhofcollege in Doetinchem en locatie-directeur van CSG Reggesteyn in Nijverdal.

→ **Paul Pashley** is benoemd tot directeur van de locatie Schilderspark van het Kalsbeek College in Woerden. Pashley heeft de laatste tien jaar gewerkt als conrector op het Vathorst College in Amersfoort. Hij volgt **Han Koebrugge** op, die bijna veertig jaar op de school werkte als docent lichamelijke opvoeding, conrector, sectordirecteur en directeur.

→ De bestuurder van PrO Hardenberg, Jan Winters, heeft **Jorisjan van Petegem** per 1 augustus benoemd tot directeur en beoogd bestuurder van Praktijkonderwijs Hardenberg. Van Petegem werkte als afdelings- en clusterleider Praktijkonderwijs en clustermanager ISK op het Roelof van Echten College in Hoogeveen. Daarvoor was hij locatiedirecteur VSO havo/vwo op het Axia College in Amersfoort.

→ Marga Sijbom-Hassing heeft **Annemarie de Soeten-van Houwelingen** benoemd als directeur onderwijs van het Berechja College op Urk. De Soeten-van Houwelingen werkte als projectmanager op het Emelwerda College in Emmeloord. In die functie stuurde zij het technasiumteam aan en was zij coördinator Bèta Challenge en projectmanager voor de nieuwbouw van de VO-Campus in Emmeloord.



‘We leiden toekomstmakers op’

Rick van Dam is per 1 september gestart als nieuwe voorzitter van de raad van bestuur van Lentiz onderwijsgroep. Hij volgt **Gert Kant op**, die met pensioen is gegaan. **Van Dam** is al vijf jaar lid van de raad van bestuur van Lentiz.

Waarom deze overstap?

“Het is eigenlijk geen echte overstap. Ik werk mijn hele leven al in het onderwijs, waarvan meer dan twintig jaar bij Lentiz. Als lid van de raad van bestuur neem ik nu het stokje over van onze voorzitter. Lentiz heeft een onderwijsaanbod dat past bij onze leerlingen en studenten en bij de regio waar onze scholen zijn gevestigd. Dit komt doordat we al jaren intensief samenwerken met veel bedrijven, onderwijsinstellingen en (overheids)organisaties in de regio. Ik kijk ernaar uit om de samenwerking met al onze partners voort te zetten en uit te bouwen.”

Wat laat je achter?

“Lentiz is een toekomstgerichte, internationaal georiënteerde organisatie die staat voor de ontwikkeling van jongeren en volwassenen. We leiden ‘toekomstmakers’ op. De leerlingen en studenten van nu maken de wereld van morgen. Bildung en het ontwikkelen van een moreel kompas vinden we daarom heel belangrijk. Als voorzitter kan ik nog meer de



verbinding leggen met partners in de regio om dit te verwezenlijken, zoals andere scholen en het bedrijfsleven. De portefeuille bedrijfsvoering draag ik met een gerust hart over aan mijn nieuwe collega-bestuurder.”

Waar ga je aan werken in je nieuwe baan?

“We zijn bezig met een nieuw strategisch meerjarenplan. Samen werken we aan nog beter en nog relevanter onderwijs voor onze leerlingen en studenten. Verbinding met de buitenwereld vind ik belangrijk. Ook wil ik dat we er als onderwijsorganisatie aan bijdragen dat iedereen kan blijven meedoen in onze samenleving. Elk kind moet volwaardig kunnen participeren. Daar is in onze organisatie gelukkig veel draagvlak voor. Ik zie echte betrokkenheid bij jongeren en gezinnen die het moeilijk hebben. We werken als team, maar persoonlijk wil ik me daar ook zeker voor inzetten.”

Advertentie

Op zoek naar ondersteuning?
Neem vrijblijvend contact op met Omix via 0570 - 56 3555

omix
Beter Onderwijs

VRAAGBAAK

Tekst: Bart van Aalst

Wat is seksueel grensoverschrijdend gedrag?

Leden van de VO-raad kunnen met al hun vragen over onderwijs- en werkgeverszaken terecht bij de Helpdesk VO. Deze keer: een docent heeft tijdens een les dubbelzinnige opmerkingen gemaakt. Waar ligt de grens, en wat kan een school doen?

DE KWESTIE

Een docent heeft (onbedoeld) een dubbelzinnige, seksueel getinte opmerking in de richting van een leerling gemaakt. Hij heeft tegen haar gezegd dat zij wel naar hem toe mocht komen als haar relatie over was, en dat het vreemd zou zijn als zo'n jong iemand een zestigjarige zou meenemen. Daarop is de leerling de les uit gelopen. Deze docent heeft ook tegen andere leerlingen

opmerkingen gemaakt, en heeft een leerling aan het oor getrokken. Toen die leerling aangaf dat niet plezierig te vinden, vroeg de docent waar hij dan wel aan moest trekken. De ouders van de eerstgenoemde leerling willen dat hun kind veilig naar school kan en hebben tegen de docent een klacht ingediend, die is behandeld bij Onderwijsgeschillen.



DE WET

Op grond van art. 3b WVO heeft het bevoegd gezag een zorgplicht om ieders veiligheid op school te garanderen. Seksueel grensoverschrijdend gedrag is echter niet strafbaar. Het 'Wetsvoorstel seksuele misdrijven' dat dit moet gaan veranderen, is nog niet van kracht. Wel is het strafbaar als seksueel grensoverschrijdend gedrag overgaat in ontucht (art. 245 e.v. Wetboek van Strafrecht), maar daar was in dit geval geen sprake van. In de huidige situatie kunnen slachtoffers van seksueel overschrijdend gedrag met hun verhaal naar de vertrouwenspersoon. Ook heeft de school een meldplicht bij de Onderwijsinspectie. De ouders in bovenstaande casus hebben een andere weg gekozen: zij hebben een klacht ingediend bij Onderwijsgeschillen. Op grond van art. 10.7 CAO VO kan het bevoegd gezag na een klacht overgaan tot schorsing van de medewerker (zie VO-magazine februari 2022). Ook kan de school op grond van art. 10.8 CAO VO disciplinaire maatregelen nemen, zoals een

schriftelijke berisping of inhouding van salaris. Er moet dan sprake zijn van plichtsverzuim: het overtreden van geldende voorschriften, het niet nakomen van opgelegde verplichtingen of het niet of juist wel doen van datgene wat een werknemer bij een goede uitoefening van zijn functie behoort te doen of na te laten (art. 10.8 lid 2 CAO VO).

TERUG NAAR DE CASUS

In dit geval is duidelijk dat de docent dubbelzinnige opmerkingen heeft gemaakt. Dit wordt voor het grootste deel ook niet weersproken. De docent is er bijzonder van geschrokken hoe zijn 'grapjes' zijn geïnterpreteerd. Hij had de klas ermee willen opvrolijken en zou vooral zichzelf als zestigjarige op de hak hebben willen nemen. In elk geval zou hij tegenover de leerlingen niks hebben willen suggereren, en ook zou hij hebben aangegeven dat hij heel gelukkig is met zijn vrouw. Desondanks had de docent moeten weten dat grapjes waarin wordt gezinspeeld op seksueel contact tussen docent en leerling, gelden als

seksueel grensoverschrijdend gedrag en daarom ontoelaatbaar zijn. Ze passen niet in de veilige lesomgeving die een docent hoort te scheppen. Onderwijsgeschillen heeft de klacht van de ouders dan ook gegrond verklaard. Maar de uitspraak noemt geen verdere consequenties voor de docent. Mogelijk is de gegrondverklaring vooral bedoeld als erkenning voor de leerling. Uiteindelijk is het tot een gesprek gekomen tussen de ouders en de directeur van de school. Daar is afgesproken dat er tussen de school en de klas een gesprek zou plaatsvinden voor de docent weer ging lesgeven. De docent heeft vlak daarna in aanwezigheid van een andere docent alvast wel online lesgegeven.

OOK EEN VRAAG?

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

Magister.

Hoe werken we samen aan goed onderwijs?

Ontdek (en bespaar) met Magister:

- Grip op leeractiviteiten voor leerlingen met To Do
- Zorg, OPP overzichtelijk in 3 stappen mét digitaal ondertekenen
- Eenvoudig en veilig partners ontsluiten en koppelen met Magister Join
- Altijd toegang tot de administratie via Web voor OOP



Haal hier uw informatie!

in dienst van leerlingen



Zoek je bevlogen mensen voor het onderwijs?

Mensen in dienst van leerlingen. In dienst van ontwikkeling, aandacht en van morgen. Mensen in dienst van het onderwijs. Die vind je op driessen.nl



driessen®

Uitzendbureau in dienst van jou.