VO MAGAZINE
voor het voortgezet onderwijs | April 2019

'Dit onderwijs helpt leerlingen vrij en blij te leven'

Statushouders voor de klas

Denker des Vaderlands René ten Bos:

'Onderwijs is één grote experimenteerruimte'

Krimp wordt kracht

Hoe scholen in de Achterhoek en Zeeuws-Vlaanderen van de nood een deugd maken

Glazen wanden

De macht van sociale media

Advertentie

Onderwijs als randvoorwaarde.

Wat of waar zouden we zijn zonder onderwijs? Ongetwijfeld verder dan nergens, maar beslist op lichtjaren afstand van waar we nu staan. Goed onderwijs zorgde - en zorgt - voor maatschappelijke en economische voorspoed in Nederland. Goed onderwijs is een belangrijk fundament onder ons democratisch bestel.

De ambities van het voortgezet onderwijs zijn groot. Pedagogisch, didactisch en vakinhoudelijk zijn enorme sprongen gemaakt. Met steeds nadrukkelijker de leerling met haar of zijn talenten als centrale vertrekpunt. Nieuwe onderwijsvormen deden en doen hun intrede. Gepersonaliseerd leren is het stadium van experimenteren voorbij. Het vrijeschoolonderwijs wordt in bijna alle grote gemeenten aangeboden. Veel vo-scholen passen elementen uit - voorheen experimentele - andere onderwijsconcepten toe.

Maar er is meer, veel meer. Begaafdheidsprofielscholen, Bèta Challenge scholen, Cultuurprofielscholen, DaMu scholen, Econasia, Excellente scholen, International Business Colleges, Jet-Net scholen, Pre-University scholen, Techmavo's, Technasia, Topsporttalentscholen, TTO-scholen, UNESCO-scholen, Universum scholen, Vakcolleges, WON Akademies. En natuurlijk niet te vergeten: vwo-zelfstandig gymnasium, vwo-gymnasium, vwo-atheneum, havo, mavo/vmbo-tl, vmbo-gl, vmbo-kb, vmbo-bb en pro. e.v.a. Allemaal unieke en waardevolle onderwijsprogramma's.

De VO Gids, onderwijst de weg. Onderwijsdeskundigen, ga vooral zo door! Experimenteer, introduceer, blijf (gecalculeerde) risico's nemen en doorontwikkelen. Want wat er ook wordt uitgedacht, de VO Gids wijst de weg en helpt basisschoolleerlingen en hun ouders bij die zo belangrijke keuze. Overzicht en inzicht, ze vinden het in de VO Gids. Randvoorwaarde voor een optimale schoolkeuze.

VO Gids
Voor ouders en leerlingen groep 7/8

De VO Gids is een uitgave van:

onderwijs communicatie groep

devogids.nl

INHOUD & VOORWOORD

6

Denker des Vaderlands René ten Bos
Goed onderwijs heeft niets met protocollen en procedures te maken: 'Kwaliteit laat zich niet afdwingen.'

22

Ouders & LOB
Rotterdamse scholen zijn enthousiast over een nieuwe aanpak voor ouderbetrokkenheid.

28

Statushouders voor de klas
'Adolescenten zijn overal adolescenten'

En verder
10 Sociale media en macht op school / **15** Column Hartger Wassink / **16** Onderwijspact / **20** Foto-impressie VO-congres / **25** Onvergetelijk / **26** VO in beeld / **33** Column Jan Klein / **34** Het gebouw / **36** Onderzoek in de school: growth mindset / **38** Krimp wordt kracht / **44** Forum: achter staking schuilt gevoel van verlatenheid / **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 Dijksman (vormgeving) Xander Elink Schuurman, Ingrid Janssen, Stan Termeer, Suzanne Visser (eindredactie), Linda Zeegers **Ontwerp** XS Media, Utrecht **Druk** Drukkerij Damen, Werkendam **Advertenties** Uitgeverij Recent Amsterdam, T 020 330 89 98 (Ray Aronds), www.recent.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.

VO RAAD Vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs

Nederland Onderwijsland!

Het kwam niet uit de lucht vallen, onze hartenkreet op het VO-congres om te komen tot een gezamenlijk pact voor het onderwijs voor de komende tien tot vijftien jaar. Al enige tijd komen van diverse kanten dezelfde signalen: al verrichten scholen knap werk in soms moeilijke omstandigheden, de rek is uit het systeem. De Onderwijsraad, de afzonderlijke onderwijssectoren, de Inspectie van het Onderwijs, de bonden: allemaal komen we grotendeels tot eenzelfde analyse. Kansenongelijkheid, vroege selectie, demotivatie, switchgedrag, ons sterk gesegmenteerde stelsel: het vraagt om andere antwoorden. Niet in de laatste plaats omdat het onderwijs te kampen heeft met nijpende lerarentekorten, een hoge werkdruk en forse krimp.
Gezien die collectieve analyse en de vele gesprekken die aan onze oproep voorafgingen, was het niet verrassend dat het idee voor een gezamenlijk langetermijnpact brede bijval krijgt. Er is momentum en urgentie. Alle partijen lijken bereid te zijn om hierover met elkaar verder te praten. Helemaal nu er geen twijfel meer over kan bestaan dat een pact voor de lange termijn voor ons hand in hand gaat met een niet aflatend pleidooi voor directe investeringen in onderwijs. Een pact voor de lange termijn vraagt ook op korte termijn actie.
De uitdaging is nu om dat momentum te pakken en snel verder met elkaar in gesprek te gaan over de invulling van zo'n pact. Die handschoen pakken wij op. Wat daar in ieder geval in moet komen als het aan vo-scholen ligt, gaan we verder verkennen. Op naar Nederland Onderwijsland!
De Algemene Onderwijsbond (AOb) reageert daarentegen kritisch. De bond wijst erop dat nu investeringen nodig zijn en niet op de lange termijn. Hier lijkt sprake van een misverstand. Het pleidooi voor een pact voor het komende decennium is niet hetzelfde als een pleidooi voor investeringen op de lange termijn. De VO-raad pleit sinds 2016 voor extra geld voor ontwikkeltijd en verlaging van de werkdruk en blijft dat ook doen. In de CAO VO die vorig jaar is afgesloten hebben sociale partners een eerste stap gezet voor het creëren van ontwikkeltijd. Daarbij is ook afgesproken dat werknemers en werkgevers gezamenlijk bij het kabinet gaan bepleiten om hiervoor extra geld ter beschikking te stellen. Dit heeft onder andere medio 2018 geresulteerd in een gezamenlijke brief aan het kabinet. Kortom, ook de VO-raad wil dat er nu wordt geïnvesteerd in het onderwijs en maakt zich daar hard voor. Dit gaat samen met een pleidooi voor een pact voor de lange termijn.

Paul Rosenmöller
Voorzitter VO-raad

Collegiale Bestuurlijke Visitatie: schrijf nu in!

Tijdens de ALV van mei 2018 hebben de leden van de VO-raad afgesproken dat alle vo-besturen eens in de vier jaar deelnemen aan een vorm van collegiale bestuurlijke visitatie (CBV). Op 3 en 13 juni start de VO-academie tranche 5 en 6 van de CBV. Als bestuurder bent u van harte uitgenodigd hieraan deel te nemen.

→ Informatie over de visitatie en de inschrijving vindt u op www.vo-academie.nl > aanbod > collegiale bestuurlijke visitatie (tranche 5 en 6).

Conferentie 'Samen werken aan maatwerk'

Het Picasso Lyceum bestaat tien jaar. Dat wordt gevierd op 18 april met de conferentie 'Samen werken aan maatwerk' rondom het thema gepersonaliseerd leren. Op de conferentie kunnen deelnemers workshops volgen. Ook zijn de stakeholders aanwezig waarmee het lyceum tijdens de ontwikkeling van het concept 'Onderwijs op maat voor jou!' samenwerkte.

→ Kijk voor meer informatie en inschrijven op samenwerken-aanmaatwerk.nl

Save the date: Algemene Ledenvergadering

Op 6 juni 2019 vindt weer een Algemene Ledenvergadering van de VO-raad plaats, van 12.30 tot 17.00 uur. Noteer deze datum alvast in uw agenda. Meer informatie over het programma en de locatie volgt.

Nieuwe leergang strategisch HRM

Op 5 september start een nieuwe leergang strategisch HRM voor bestuurders en schoolleiders die (onder meer) eindverantwoordelijk zijn voor het HRM-beleid in hun organisatie en de implementatie ervan. Dit is inmiddels de zevende editie van deze succesvolle leergang onder regie van prof. dr. Peter Leisink van de Universiteit Utrecht. Doel van deze leergang is de deelnemers te versterken in de eigen rol en in de onderlinge samenwerking met als opbrengst een professionele schoolorganisatie en beter onderwijs.

→ Meer informatie en een inschrijfformulier vindt u op www.vo-raad.nl/bijeenkomsten/start-leergang-strategisch-hrm

Nieuw programma van VO-raad en Schoolinfo

De projecten Maatwerk, Stap 2 en Leerling 2020 zijn afgerond, maar krijgen een vervolg in het nieuwe programma Voortgezet Leren. De VO-raad en Schoolinfo voeren dit programma samen uit. Centraal staat eigentijds en toekomstgericht onderwijs voor iedere leerling, in samenhang met personeelsbeleid en schoolorganisatie. Het programma Voortgezet Leren bouwt nadrukkelijk voort op de resultaten van eerdergenoemde projecten én op ontwikkelingen die scholen zelf al hebben doorgemaakt.
Onze snel veranderende samenleving stelt steeds andere eisen aan jonge mensen. Dat vraagt om continue ontwikkeling van het onderwijs en van de inrichting van de schoolorganisatie. Toekomstgericht onderwijs is flexibel georganiseerd en biedt leerlingen ruimte om hun talenten optimaal te ontplooien. Dat kan niet zonder goed personeelsbeleid en professionalisering van de schoolorganisatie.
Het programma Voorgezet Leren verbindt en faciliteert op het gebied van eigentijds en toekomstgericht onderwijs, de professionele schoolorganisatie en het creëren van samenhang tussen die twee. Het programma verzorgt een waaier aan activiteiten: leernetwerken, masterclasses, werkconferenties, leergangen strategisch HRM en innovatietrajecten.

→ Meer informatie is te vinden op www.voortgezetleren.nl. U kunt zich hier ook inschrijven voor de nieuwsbrief.

VOORTGEZET LEREN
Een campagne van VO-raad met Schoolinfo
Leerlingen motiveren met toekomstgericht onderwijs

Masterclass duurzame regionale samenwerking

De verschillende opgaven waar scholen nu voor staan vragen steeds meer om regionale samenwerking. Deze opgaven zijn onder meer de omgang met leerlingendaling, bestrijding van het lerarentekort, het realiseren van passend onderwijs, sterk beroepsonderwijs en een dekkend aanbod van brede brugklassen. Dit vergt in ieder geval samenwerking met collega-scholen en -schoolbesturen, mbo- en hbo-instellingen, maar vaak ook met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, lokale en regionale overheden. Tijdens deze masterclass op 16 mei wordt een toegankelijk model gepresenteerd om de kans op een succesvolle regionale samenwerking te vergroten.

→ Kijk voor meer informatie en inschrijven op www.vo-academie.nl

Ontwikkeltraject Peoplemanagement

Op 20 september 2019 begint een nieuw ontwikkeltraject Peoplemanagement. Dit traject is speciaal ontwikkeld voor schoolleiders uit het middenmanagament, zoals team- of afdelingsleiders die leiding geven aan leraren en met hen de gesprekken in de gesprekscyclus voeren. Het ontwikkeltraject wordt onder andere begeleid door prof. dr. Eva Knies van de Universiteit Utrecht.

→ Meer informatie en een inschrijfformulier vindt u op www.vo-raad.nl/bijeenkomsten/start-leertraject-peoplemanagement

Tekst: Stan Termeer en Cindy Curré • Fotografie: Duncan de Fey

‘Kwaliteit laat zich niet afwingen’

Goed onderwijs heeft niets met protocollen en procedures te maken, vindt filosoof René ten Bos, die eind maart afscheid nam als Denker des Vaderlands. De kwaliteit wordt bepaald door de interactie tussen leraar en leerling en is niet te meten. ‘Je moet niet te veel met je fikken in het moeras van het onderwijs roeren.’

Vrijdag 29 maart is de laatste dag van René ten Bos als Denker des Vaderlands. Hij is op weg naar de feestelijke wisseling van de wacht in Rotterdam, waar hij vanavond het stokje overdraagt. Of beter gezegd: de broche, die helaas nog thuis op de schoorsteenmantel ligt.
We spreken Ten Bos tijdens een tussenstop in Utrecht. Zijn werk als Denker des Vaderlands bracht hem de afgelopen twee jaar in alle uithoeken van Nederland en zijn mening werd gevraagd over zeer uiteenlopende onderwerpen. Geen probleem voor Ten Bos, die graag reageert op de actualiteit en gebeurtenissen gemakkelijk in een breder perspectief plaatst.
Hij steekt meteen van wal over de niet altijd even fatsoenlijke reacties die hij ontving naar aanleiding van zijn recente column in Het Financieele Dagblad over Forum voor Democratie. De toon van die reacties vindt hij zorgelijk, maar met serieuze critici gaat hij graag in debat: “Ik vind het helemaal niet erg als het soms knettert.”

Wat vind je van het meldpunt waar docenten met linkse ideeën aangemeld kunnen worden?

“Het is voor sommige rechtse intellectuelen niet te verkroppen dat de meeste van hun collega’s zich in het linkse spectrum thuis voelen. Zo’n meldpunt doet natuurlijk meteen denken aan duistere momenten in de geschiedenis. De nationaalsocialistische cultuur was een echte klokkenluiderscultuur, maar ook in de Bondsrepubliek Duitsland pleitte men tijdens de terreur van de RAF voor beroepsverboden.
Filosofisch gezien wordt de onafhankelijkheid van het onderwijs door zo’n meldpunt aangetast. Maar het is ook een aanval op het professionele gezag van de leraar. We hebben een dergelijke verklikkerscultuur echter al heel lang, in de vorm van leerling- en ouderevaluaties. Dat maak ik zelf mee aan de universiteit. Op verzoek van

RENÉ TEN BOS (1959)

- Filosoof, auteur en organisatiedeskundige
- Denker des Vaderlands, 2017-2019
- Hoogleraar filosofie van de managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen (vanaf 2001)
- Studeerde filosofie in Nijmegen en promoveerde aan de Katholieke Universiteit Tilburg
- Werkte onder meer voor Business School Nederland, Business School Caribbean en Schouten & Nelissen.

‘Er ontglipt je altijd iets in het denken over kwaliteit, dat moet je accepteren’

onderwijsmanagers worden de meest ongenuanceerde evaluaties gepubliceerd. En daar moet je als docent aan de universiteit nog op reageren ook. De meeste studenten reageren heel normaal, maar die paar in het oog springende uitspraken blijven bij iedereen hangen.”

Het onderwijs is ten prooi gevallen aan het marktdenken, waarbij de klant beoordeelt wat de professional moet doen.

“De beoordeling van de kwaliteit van docenten wordt neergelegd bij studenten, dat klopt. Dat is raar, toch? Mijn ex-vrouw werkte in het speciaal basisonderwijs en moest doorlopend verantwoording afleggen aan de ouders van haar leerlingen. Ieder telefoontje moest worden gerapporteerd. Het gevolg is dat leraren met bosjes omvallen voor hun vijftigste. En niet alleen de marktimmuniteit van docenten wordt aangetast, maar ook die van bijvoorbeeld professionals in de zorg. In bedrijfskundige termen kun je zeggen dat mensen niet alleen horizontale integratie moeten ervaren, meer taken doen, maar ook verticale integratie, meer zeggenschap over die taken. Dat hebben we professionals in het onderwijs voor een groot deel ontnomen.”

Hoe is dat zo gekomen?

“Het heeft geen zin om over zoiets te praten in termen van schuld. Het zijn systemische oorzaken, ideeën over hoe je moet managen en een bureaucratie moet runnen die in onze samenleving overheersen. Die ideeën vinden hun oorsprong in het Thatcher-tijdperk in het Groot-Brittannië van de jaren tachtig. Thatcher wilde de macht van de vakbonden breken, denk aan de beroemde mijnstakingen toen. Dat was het begin van de aantasting van de macht van professionals, en die breidde zich – onder andere naar aanleiding van het falende toezicht op een Engelse dokter die honderden patiënten doodde – uit naar de zorg en later ook het onderwijs. Thatcher sprak over professionals als gedegenereerde adel. Vanouds stond de adel in aanzien en werd door niemand gecontroleerd; hij had – in economische termen – marktimmuniteit. Dat wil zeggen dat de adel immuun was voor het oordeel van de klant. De adel hield toezicht op zichzelf, en dat gold voor professionals ook. Sinds het einde van de vorige eeuw is het marktdenken dominant geworden. Besturen en toezichthouders van onderwijs- en zorginstellingen waken over de tevredenheid van de klant. De klant bepaalt dus de kwaliteit, waarbij in het onderwijs altijd onduidelijk is wie de klant is: de leerlingen, ouders, het bedrijfsleven, de samenleving?”

Wat zijn de effecten hiervan?

“Die zijn heel concreet. Grof gezegd zijn leraren niet meer de baas in eigen huis en is er een grotere kloof gekomen tussen management en professionals. Mijn ex-vrouw zei altijd dat ze het zo gek vond dat er nooit eens iemand bij haar in het klaslokaal kwam kijken. De vervreemding van het primaire proces wordt steeds groter. Managers controleren veelal resultaten in plaats van dat ze processen begeleiden. Het gevolg is dat het gezag van de professional in het onderwijs helemaal is weggevallen. Aan de universiteit bepaal ik ook niet welke vakken ik geef, ik teken in op een vak dat is bedacht door de onderwijsmanager. Tegelijkertijd moet ik wel zaaltjes regelen en honderden cijfers van mijn studenten invoeren. En dat kóst me een tijd. Er wordt wel eens gezegd dat je professionals in de klas het gezag moet teruggeven. Maar gezag is niet iets wat je kunt uitwisselen, dat moet je afdwingen. Om dat te kunnen doen, heb je als docent vertrouwen nodig en professionele autonomie. En ja, het helpt ook als je een goed verhaal hebt als je voor de klas staat.”

Maar hoe weten we dan dat er in de klas geen rare dingen gebeuren? Moeten professionals elkaar beoordelen?

“Dat gebeurde van oudsher natuurlijk, maar ook dat was niet altijd even goed. De neoconservatieven hadden daar wel een punt, vind ik, want er is altijd een natuurlijke neiging om collega’s te beschermen. Daar komt bij dat onderwijskwaliteit nu eenmaal heel moeilijk te beoordelen is. Onderwijs is een dienst en geen product. Een product wordt eerst gemaakt en daarna geconsumeerd. Een dienst wordt gemaakt tijdens de productie. Die interactie – in het onderwijs tussen leraar en leerlingen – is bepalend voor de kwaliteit. Kwaliteit heeft dus niets met protocollen en procedures te maken. Ik heb me een tijd lang beziggehouden met ISO-normeringen en daarbij kreeg ik altijd het gevoel dat we om de hete brij heen dansten. Kwaliteit is wat je doet in de klas met kinderen en hoe zij daarop reageren. Het is wederkerig. Vaardigheden van de leraar zijn belangrijk, maar de leerlingen zelf ook. Kwaliteit is de verantwoordelijkheid van beide kanten.”

Tegelijkertijd is de vraag van de samenleving om een zekere kwaliteitsgarantie terecht.

“Definieer wat kwaliteit is, buiten het administratieve domein. Net als gezelligheid kun je kwaliteit niet afdwingen. Het heeft altijd iets singuliers en iets ongrijpbaars.

‘Vertrouwen is een geste, een handeling waarvan je de consequenties niet precies kunt overzien’

Je bent afhankelijk van de vorm van de dag. Toen mijn moeder hoorde dat ze een dodelijke ziekte had, begreep ze eigenlijk niets van wat de dokter zei. Ze wilde maar één ding weten: of ze zich al die tijd had aangesteld. De dokter legde een hand op haar schouder en zei dat als er iemand was die dat níet had gedaan, zij dat was. Ze verliet de spreekkamer met opgeheven hoofd. Dat gebaar, die erkenning, dat is kwaliteit.”

Maar je hebt als docent wel invloed op de kwaliteit.

“Zeker. Kwaliteit is niet maakbaar, maar je kunt wel invloed uitoefenen. Dat is echter iets anders dan dat je het organiséért. Er ontglipt je altijd iets in het denken over kwaliteit en dat moet je accepteren. Dat is moeilijk voor bestuurders en managers, waardoor ze juist steeds meer willen vastleggen en afdwingen. Zij kiezen te veel voor een wetenschappelijke benadering van kwaliteit, die alleen kwantitatief is. Meten is weten, redeneren zij.”

Wat is het alternatief?

“Je moet accepteren dat dit in de sfeer van *organisational slack* zit. Ingenieurs gebruiken die term voor machines waarbij je de schroeven niet helemaal strak moet aandraaien, want dan loopt de machine vast. Je hebt een zekere ruimte nodig om de machine optimaal te laten functioneren. Dat idee is overigens niet nieuw. Je kunt in een samenleving heel veel wetten maken, maar Montesquieu leerde ons al dat het vooral om de geest van de wet gaat en niet om de precieze formuleringen. Het alternatief is dus dat je moet zorgen dat je niet al te veel met je fikken in het moeras van het onderwijs roert. Dan schiet je je doel voorbij.”

‘Montesquieu leerde ons al dat het vooral om de geest van de wet gaat en niet om de precieze formuleringen’

Minder regels, dus?

“Nou, in sommige gevallen ben ik juist erg voor dingen regelen. In de luchtvaart is het heel fijn dat er strakke protocollen zijn. In operatiekamers ook. Maar het wezenlijke verschil met onderwijs is dat daar leerlingen zijn die ook een bijdrage leveren. Een piloot moet zijn toestel veilig aan de grond zetten en de passagiers hebben daarbij geen rol.”

Maar we willen toch ook niet te veel met kinderen experimenteren.

“Ik zeg niet dat er geen controle moet zijn. Dat moet je wel organiseren met elkaar. Maar accepteer tegelijkertijd dat onderwijs één grote experimenteerruimte is. Mijn vroegere baas bij AKZO – ik liep daar ooit een stage – zei mij eens: ‘Kwaliteit is doen wat je beloofd hebt.’ Je moet niet meer beloven dan je kunt doen, en elkaar een beetje vertrouwen. Vertrouwen is een geste, een handeling waarvan je de consequenties niet precies kunt overzien. Op het moment dat ik iemand vertrouw, moet ik accepteren dat er iets kan gebeuren wat we beiden niet hebben voorzien. Maar dat is moeilijk op te brengen op het moment dat scholen door bedrijfskundigen worden gerund.”

WARM VOOR DE FRANSE TAAL

“Mijn eigen middelbare school was de Bataafse Kamp in Hengelo. Dat was een strenge school, maar ik denk met plezier aan veel docenten terug. Ik had bijvoorbeeld een Franse leraar die me echt warm heeft gekregen voor de Franse taal. Ik lees nog steeds Frans. Hij gaf mij de roman ‘Reis naar het einde van de nacht’ van Céline. Ik kreeg van die docent toen een argot-woordenboek erbij, dat ik ook beslist nodig had om het bargoens te kunnen lezen. Zo’n gift schept verplichtingen: ik was wel gedwongen om het uit te lezen. Die leraar creëerde een sfeer van wederkerigheid: hij gaf mij iets en ik gaf vervolgens iets terug. Net als mijn wiskundeleraar: ik was niet zo goed in wiskunde, maar mijn wiskundeleraar organiseerde op zaterdagochtend hardloopwedstrijden. Daar leerde ik hem kennen op een andere manier en daardoor voelde ik me genoodzaakt ook in de les mijn best te doen.”

Tekst: Louis Stiller • Illustratie: Shutterstock

Sociale media als machtsfactor in het onderwijs

School met glazen wanden

Ouders en leerlingen betwisten het gezag van de school steeds meer. In hoeverre brengen sociale media de machtsverhoudingen aan het schuiven? En wat betekent dat voor docenten en schoolleiders?

'Nekvel-incident'. Het zou een prachtig scrabblewoord zijn geweest ('vier keer de woordwaarde'), zegt voormalig onderwijsassistent Gerrit Keeman (64) van het Kennemer College te Heemskerk – ware het niet dat het incident hem niet in de koude kleren is gaan zitten. "Spijt heb ik niet. Ik heb mezelf verdedigd. En ik sta niet toe dat ze mijn 90-jarige moeder beledigen."
Inmiddels kent half Nederland het verhaal van Keeman: de opstandige leerling, het geworpen krukje, de hand in de nek, de schorsing, de steunbetuigingen, de petitie en de excuses van de schoolleiding. Het incident in het technieklokaal van de Heemskerkse praktijkschool geeft echter volgens velen aan hoezeer de machtsverhoudingen

Toegang tot de media betekent toegang tot macht

‘Omdat het vaak dezelfde ouders zijn die hun mond opendoen, worden ze gezien als querulant in plaats van als kanarie in de kolenmijn’

binnen de schoolmuren zijn gewijzigd. Want iets waarover vroeger alleen op het schoolplein of in de wijk zou worden gefluisterd, werd nu voorpaginanieuws. Meer dan 600.000 keer werd het Keemanfilmpje bekeken op sites als Dumpert.nl. Kennemer College zal nog jaren op Google gekoppeld worden aan dat vervelende woord ‘nekvel-incident’.

MACHTSGREEP

De gebeurtenissen op de Heemskerkse school laten volgens velen zien dat smartphones en sociale media een belangrijke machtsfactor in het onderwijs zijn geworden. Elk incident op of rond de school kan immers worden gefilmd en verspreid via Whatsapp, Snapchat, Dumpert, Facebook, Instagram of Twitter, om vandaaruit bij plaatselijke en landelijke kranten en tv-zenders te belanden. Toegang tot de media betekent toegang tot macht en dat maakt scholen, directies en docenten kwetsbaar.
Neem de leerlingen die in 2017 een Facebook-actie begonnen om een dreigend ontslag van hun geliefde geschiedenisleraar ongedaan te maken. Binnen een dag verzamelden ze meer dan 500 likes. Wat de ene dag nog doorsnee personeelsbeleid leek, werd de volgende dag een openbaar mediagevecht. Scholieren grepen de macht – zo leek het.
In hetzelfde spoor zaten ouders in Utrecht die zonder overleg met de school via sociale media op zoek gingen naar een docent. De school had namelijk laten doorschemeren dat er in de nabije toekomst een lerarentekort zou ontstaan, waardoor kinderen – mogelijk – minder les zouden krijgen.
Sociale media hebben vele nieuwe reactiemogelijkheden voor ouders en leerlingen geopend – met alle gevolgen van dien. Remco Pijpers, strategisch adviseur digitale geletterdheid van Kennisnet, zegt bijvoorbeeld geen school te kennen die niet met een schokkend digitaal incident te maken heeft gehad. “Of het nu sexting is of smakeloze Instagramposts waarin leraren of de school belachelijk worden gemaakt.” De diepergaande verschuiving is volgens hem de snelheid waarmee wordt gecommuniceerd. “En de druk die deze snelheid met zich mee kan brengen. Die druk is er voor iedereen: voor de school, maar ook voor de leerling.”
Volgens Pijpers moet je daarvoor een sensitiviteit ontwikkelen, een gevoel voor het omgaan met dergelijke situaties. “De Canadees-Nederlandse pedagoog Max van Manen heeft het over ‘Weten wat te doen wanneer je niet weet wat te doen’. Het leven is vaak niet voorspellen en niet volledig in een protocol te gieten.”

ANGSTIG

Ondanks de incidenten met ouders, leerlingen, docenten en scholen die af en toe in de media komen, maken we volgens Justine Pardoen van Bureau Jeugd & Media niet echt een machtsverschuiving mee. “Historisch gezien klopt dat ook niet: scholen werden vroeger gesticht door ouders en geleid door ouderbesturen, maar die macht is de afgelopen decennia verdwenen door de machtsconcentratie in grote scholengroepen met professionele bestuurders.”
Volgens haar laten de incidenten juist zien dat de bestuurders die de macht nu in handen hebben, angstiger geworden zijn voor de inbreng van ouders. Dat merkt ze zelf op de vele ouderavonden die ze de afgelopen jaren heeft verzorgd – zowel voor Ouders Online waarvan ze mede-oprichter was, voor Mijn Kind Online (nu: Kennisnet), als voor Bureau Jeugd en Media. “Ik heb vaak ouderavonden geleid waar helemaal niemand van de school bij aanwezig was. Soms was er een afdelingsleider die een inleiding gaf en prompt daarna vertrok.”
Wat is de boodschap aan ouders als je het als school laat afweten op zo’n avond?, vraagt Pardoen. Bovendien is het niet slim: “Als er op zo’n avond vragen, ideeën of klachten naar voren komen, kun je meteen schakelen, uitleg vragen, toelichting geven, een afspraak maken. Maar bij veel scholen die ik bezocht heb, voel je angst voor ouders, helemaal los van de invloed die ze kunnen hebben via sociale media.”
Het extreemst was de directeur van een ‘excellente school’ die ze het woord gaf om te reageren op een vraag van een ouder, en die antwoordde: ‘Als het u niet bevalt zoals het hier gaat, kunt u uw kind naar een andere school doen’. “Geen enkel begrip voor ouders, die echt niet onredelijk waren. Dan voel je je als ouder juist helemaal machteloos.”

‘De incidenten die via sociale media opduiken, zijn geen uitingen van macht, maar van machteloosheid’

SERIEUS

Aan de andere kant van het spectrum kent Pardoen het voorbeeld van een school waarvan een deel van de klassen iPad-onderwijs ging volgen. “Die school had een e-mailadres ingesteld waar ouders en verzorgenden hun vragen, ideeën, zorgen en opmerkingen naartoe konden sturen,” zegt ze. “Die werden snel en efficiënt beantwoord. Ze stuurden om de twee weken een nieuwsbrief met hun eigen leerervaringen met de klassen. Dat had een fantastisch effect. Die ouders voelden zich serieus genomen, de school wist precies wat er speelde en er werd ook veel geleerd. Zo zou het moeten.”
Volgens Remco Pijpers van Kennisnet slagen scholen er tegenwoordig juist veel beter in om met ouders te communiceren. “Scholen die tevredenheidsonderzoeken bij ouders afnemen: in mijn jeugd gebeurde dat niet.” Digitalisering heeft daar volgens Pijpers zeker aan bijgedragen. “Scholen kunnen beter laten zien wat er met leerlingen wordt gedaan. Dat stellen ouders op prijs. Internet heeft ook de kracht om nieuwe ouders en leerlingen aan te spreken.”

7 TIPS VOOR SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS

SCHEP GENOEG MOGELIJKHEDEN OM TE OVERLEGGEN

Ouderavonden, individuele gesprekken, thema-avonden, ouderbrieven, ouderbetrokkenheid en medezeggenschap: als een school niet goed zijn best doet om met ouders (maar ook: leerlingen en docenten) in contact te treden, dan zorgt dat snel voor frustratie en wantrouwen. Zorg dus voor een breed, snel en efficiënt communicatiekanaal – op welke manier dan ook.

NEEM KLACHTEN SERIEUS

Zie ouders, leerlingen, docenten en andere belanghebbenden niet als tegenstanders of als machtshongerigen, maar als redelijke meedenkers die je tot bondgenoten kunt maken. Neem hun vragen en opmerkingen serieus.

WEES CONSEQUENT BIJ OVERTREDINGEN

Gerrit Keeman (Kennemer College): “Als docenten geen eenduidige lijn trekken, wordt het moeilijk. De regel was bijvoorbeeld dat mobieltjes verboden waren, maar ze werden toch toegestaan in de klas. En dat ging met veel afspraken zo. Dat was voor mij geen werkbare situatie.”

FORMULEER EEN DUIDELIJK SOCIALE-MEDIA- EN INCIDENTENPROTOCOL

Maak een stappenplan voor incidenten en calamiteiten, zodat er niet geïmproviseerd hoeft te worden als er iets is misgegaan.

WEES DUIDELIJK OVER REGELS VOOR SOCIALMEDIAGEBRUIK OP SCHOOL

Waar mogen mobieltjes gebruikt worden? Laat leerlingen meedenken, maak ze mede-verantwoordelijk voor hoe de schoolgemeenschap met elkaar omgaat.

BEWAAR DE RUST

Een school moet soms kunnen vertragen. Bouw rust in met goed beleid en heldere communicatie. Ook sociale media neem je op in je schoolveiligheidsbeleid. Wat doe je als het misgaat, wat spreek je daarover met elkaar af?

IMPLEMENTEER DE REGELS METEEN

Trainer en docent wiskunde René Kneyber (in Schooljournaal 14 van CNV Onderwijs): “De eerste zes weken van het schooljaar moet het gebeuren. Dan geef je grenzen en structuur aan. Wees consequent!”

Veel is volgens hem aan het verschuiven. “School en privé lopen meer door elkaar heen. Leraren komen leerlingen online tegen, ze lopen ouders digitaal tegen het lijf. Dat is een nieuwe dynamiek waarmee school en ouders hebben om te gaan.” Die nieuwe dynamiek brengt volgens hem ook spanningen met zich mee. “Door sociale media worden schoolmuren glazen wanden. Dat is niet bevorderlijk voor de autonomie van de leraar of schoolleider.”

Het aantal klachten bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs liep de afgelopen vijf jaar snel op

OVERKOOKMOMENTEN

Al met al valt nog een hoop te verbeteren aan het contact tussen ouders en school, vindt Pardoen. “Ouders die hun mond opendoen, worden vooral als lastig gezien. Omdat het vaak dezelfde mensen zijn, worden ze gezien als querulant, in plaats van als kanarie in de kolenmijn. Maar als deze ouders het gevoel krijgen niet gehoord te worden, zorgt dat voor frustratie en gemor”, zegt ze. De incidenten die af en toe via sociale media opduiken, zijn volgens haar dan ook geen uitingen van macht, maar van machteloosheid. “Het zijn overkookmomenten”, zegt ze. “Uitingen van frustratie, van niet gehoord-worden, met vaak een lange voorgeschiedenis.”
Pardoen begrijpt niet waarom scholen en directies ouders verre willen houden van schoolzaken. “Ouders zijn vaak redelijk. Natuurlijk willen ze het beste voor hun eigen kind; ze hebben ook de plicht om daarvoor te strijden als dat nodig is. Als je ze de ruimte geeft en naar ze luistert, zien ook zij het belang van anderen en van de schoolgemeenschap als geheel. Waarom vertrouw je ouders niet?”

KLACHTEN

Dat het de laatste decennia soms schuurt, is volgens onderwijsdeskundigen te zien aan het aantal klachten dat bij de LKC (Landelijke Klachtencommissie Onderwijs) binnenkomt. Dat liep de afgelopen vijf jaar snel op: van 173 in 2012 naar 239 in 2017. Een stijging van 38 procent in vijf jaar.
Dat komt, zo zeggen velen, doordat ouders veel meer over onderwijs weten dan vroeger. Scholen dienen zich te verantwoorden. Als het mis gaat, zetten ze zelfs juridische stappen. Het aantal rechtsbijstandverzoeken rond het onderwijs is de laatste tijd dan ook flink gestegen. Verzekeraar ARAG had vijf jaar geleden nog geen onderwijsjurist in dienst, maar behandelt nu zo’n driehonderd onderwijszaken van ouders per jaar. “Ik denk dat er van de driehonderd verzoeken per jaar tien tot twintig voor de rechter komen”, zegt Maarten Schipper, jurist bij ARAG. Ook Anker Rechtsbijstand zag het aantal claims tegen scholen verdubbelen. Achmea (van 557 onderwijszaken in 2011 naar 785 in 2016) spreekt inmiddels over een ‘juridisering’ van het onderwijs.
Of dat zo echt zo is, betwijfelt Justine Pardoen van Bureau Jeugd en Media ten zeerste. “Voor ouders is rechtsgang een uiterste redmiddel en zoveel rechtszaken tussen ouders en scholen zijn er nou ook weer niet. Ik zie dat verzekeringsbedrijven een sfeer creëren waarin ze scholen proberen te bewegen om een rechtsbijstandsverzekering te nemen. Want je weet maar nooit, met al die veeleisende ouders tegenwoordig. Terwijl de meeste ouders helemaal geen geld, tijd en energie hebben voor zo’n rechtszaak. Ze zijn ook helemaal niet uit op conflicten met scholen. Nogmaals: ouders zijn heel redelijk, totdat ze geen kant meer op kunnen.”

Een rechtsgang zorgt er wel voor dat jurisprudentie wordt opgebouwd en dat vage regels en ideeën worden verhelderd

PIJNPUNTEN

Toch hebben de klachten en rechtszaken wel nut. Ze maken namelijk duidelijk waar de pijnpunten in het onderwijs liggen en wat er nog verbeterd kan worden. Zo kreeg een dyslectische ex-leerling van het Pius X College in Bladel een schadevergoeding van 4.600 euro toegewezen. De rechtbank Oost-Brabant oordeelde dat de school de jongen niet genoeg had begeleid, waardoor hij van de havo op het vmbo terecht kwam. De ouders haalden de jongen uiteindelijk van school en toen hij – met begeleiding – bij de nieuwe school wel slaagde voor zijn havo, stapten ze naar de rechter.
Dat deed de familie om leerlingen met dyslexie te ondersteunen, zo verklaarden de ouders aan de pers: scholen moeten begeleiding zoeken voor dyslectische leerlingen, ook al hebben ze daar de capaciteiten niet voor. Dan zoeken ze die maar! Scholieren zomaar laten afstromen, vond het gezin te makkelijk. Dat vond ook de scholier zelf, die zonder veel moeite de havo haalde: “Als ik naar het vmbo was gegaan, was het ook niet goed gekomen. Dan had ik nog steeds problemen gehad met mijn dyslexie.”
Natuurlijk is een rechtsgang jammer, maar deze zorgt er wel voor dat er jurisprudentie wordt opgebouwd en dat vage regels en ideeën worden verhelderd. Belangrijker is dat andere scholen, directies en ouders van dit soort zaken kunnen leren. Zorg voor passende begeleiding en zorg, geef het toe als iets niet lukt. Neem ouders en hun belang serieus en blijf op een goede manier in gesprek, met het belang van de leerling voor ogen.
Dat is de boodschap van die onderwijsrechtszaken en socialemedia-incidenten die nu zo heftig lijken, maar waar we over enkele decennia misschien met een glimlach op terugkijken.

Fotografie: Goffe Struiksma

Macht

We moeten het toch eens over macht hebben. Want bestuurders hebben macht, ook al twijfelt u daar in het dagelijks werk wellicht wel eens aan. Macht vormt, en dat is een goede zaak als de macht in handen is van integere, bekwame professionals. Macht kan ook vervormen, als minder integere en bekwame personen erover beschikken. En zelfs in handen van mensen die te goeder trouw zijn, kan macht onbewust vervormend werken, als er onvoldoende mechanismen zijn om macht in te kaderen.

We spreken weinig over macht in het onderwijs en dat verbaast me regelmatig. Het onderwijs is doordrenkt van macht: van de immer mogelijke dreiging met straf door de leraar tot de wettelijke vastgelegde aanwijzingsbevoegdheid van de minister. ‘Speak softly and carry a big stick’, luidt het gezegde – we leggen graag de nadruk op het eerste, maar kunnen niet ontkennen dat ook het laatste een belangrijke rol speelt in het onderwijs.

Deze paradox herkende ik in een column van Bert Keizer, onlangs in Trouw. Hij beschrijft daarin zijn eigen dubbelhartige houding ten opzichte van het medisch tuchtrecht. Dat tuchtrecht is een van de manieren waarop in de gezondheidszorg de macht van professionals wordt afgebakend. Bert Keizer beschreef hoe hij aan de ene kant zijn patiënt de gelegenheid wilde geven een fout die hij had gemaakt te laten onderzoeken door het tuchtcollege. En aan de andere kant zich zwaar beledigd voelde dat er aan zijn goede bedoelingen getwijfeld werd, toen de kwestie inderdaad behandeld werd.

Ik moest aan die column denken toen ik las over wat er gebeurd was in Veenendaal. Een bestuurder had, zonder zijn team en de leerlingen erin te kennen, een tv-ploeg nepleerlingen laten introduceren in de school. Volgens sommigen deed dit de basisprincipes van veiligheid en vertrouwen in de school geweld aan.

Het gaat me er hier nu niet om, wie er gelijk heeft. Maar ik dacht wel: hoe mooi zou het zijn, als bestuurders elkaar vrijwillig zouden vragen gemaakte fouten te beoordelen en hierover een uitspraak te doen. Zo zouden ze een beroepscode kunnen ontwikkelen op basis van praktijken in plaats van mooie woorden.

Daarmee zouden ze een voorbeeld kunnen zijn voor leraren. Want het is vreselijk spannend om je fouten toe te geven en het oordeel van een collega erover te vragen. Dan helpt het als de baas je hierin voorgegaan is. En dat zou een manier zijn waarop macht op een goede manier kan vormen.

Hartger Wassink
Zelfstandig onderzoeker en adviseur

Tekst: Job Jurling en Stan Termeer • Fotografie: Dirk Kreijkamp

Paul Rosenmöller:

‘De hoofdprijs is voor de leerling’

Tijdens het VO-congres, eind maart, pleitte voorzitter Paul Rosenmöller van de VO-raad voor een onderwijspact voor de lange termijn met alle bij het onderwijs betrokken partijen. Hieronder een bewerking van zijn speech, die begon met de analyse van een aantal fundamentele uitdagingen voor het onderwijs.

“De samenleving verandert razendsnel. Er is sprake van individualisering, digitalisering, internationalisering en segregatie. De arbeidsmarkt verandert; we weten niet welke beroepen straks beschikbaar zijn voor de leerlingen die we nu opleiden. Dit vraagt onder andere om een herziening van ons curriculum.
Bij deze vele veranderingen komt dan ook nog krimp. Tussen nu en 2030 zijn er 12 procent minder leerlingen en navenant minder inkomsten voor de scholen. Er is een oplopend lerarentekort: een enorm tekort in het basisonderwijs en een oplopend tekort in een aantal vakken in het vo. Kijken we naar het perspectief van de leerlingen, dan zien we dat zij op 12-jarige leeftijd een advies krijgen. Wij selecteren vroeger dan bijna waar ook in de ons omringende landen. Dat staat op gespannen voet met het thema van de kansengelijkheid.
Een ander thema is het gebrek aan motivatie bij leerlingen. Zij zijn gemotiveerd om voor vrienden en vriendinnen naar school te gaan, maar te weinig gemotiveerd voor het onderwijs; dat boeit te weinig. Een wetenschapper die wij hierover spraken noemde dit zelfs een ‘talentverspilling van epische omvang’. Tikkeltje overdreven misschien, maar hij legt wel de vinger op de zere plek.
En dan is er natuurlijk de uitdaging voor de leidinggevenden in het onderwijs. Die besturen een instelling in een stelsel waarin de prikkels gericht zijn op concurrentie, maar de samenleving steeds meer samenwerking vraagt. Zij geven leiding aan scholen waarvan – in algemene zin – het imago voor verbetering vatbaar is.
De hierboven geschetste context roept de vraag op: presteren we dan onvoldoende? Het antwoord is: nee. Er wordt op de scholen dag in dag uit in een ingewikkelde context hard gewerkt om het optimale eruit te halen. Ondersteuners, leraren en leidinggevenden verdienen daarvoor veel waardering.”

VERSNIPPERD

“Aan diverse overlegtafels spreken we over het lerarentekort, krimp en kansengelijkheid, maar dat doen we op een wat versnipperde wijze. We spreken daar in eerste instantie veelal vanuit ons eigen belang. Kan dat niet beter? Een mooi voorbeeld waarbij het beter gaat, is de herziening van het curriculum. In dit proces zijn – vanuit het idee ‘teachers in the lead’ – honderdvijftig leraren samen met schoolleiders uit het hele funderend onderwijs aan het nadenken over het nieuwe curriculum. Hun concrete voorstellen worden binnenkort gepresenteerd.
Als vo-sector – de enige sector die verbonden is met het basisonderwijs aan de ene kant en met het mbo en hbo en universiteiten aan de andere kant – realiseren wij ons dat we de versnippering moeten overstijgen. Vanuit die verantwoordelijkheid kunnen en willen we het initiatief nemen om met elkaar, in samenhang, een visie op de langere termijn te ontwikkelen die een antwoord geeft op de hierboven geschetste uitdagingen.”

WENKEND PERSPECTIEF

“De vraag is dan: hoe ziet zo’n visie eruit? Wat is het wenkend perspectief? Voor de leerling is dat: eigentijds onderwijs en meer regie over het eigen leerproces, waardoor de motivatie zal toenemen. Eigentijds onderwijs betekent dat de beweging naar talentontwikkeling waar veel scholen al aan werken, moet worden doorgezet.
Dat vraagt om een andere organisatie van het onderwijs. Dat vraagt ook om anders toetsen en examineren, vanuit een samenhangende visie op de drieslag ‘brede vorming, persoonsvorming en socialisatie’.
Een mooi voorbeeld van motiverend en eigentijds onderwijs is de manier waarop momenteel binnen scholen wordt omgegaan met de keuzevakken in het vmbo. Er is voor vmbo-leerlingen een waaier aan keuzes mogelijk. Of ze nou kiezen voor game design of voor de gezonde keuken, slimme technologie of voor iets anders: het inspireert de leerlingen. Zij maken een keuze en dat geeft hen vleugels, maar het geeft ook de scholen en de leraren een boost om zich juist in die keuzevakken te ontwikkelen.”

SJOELBAKMODEL

“Bij het wenkende perspectief hoort ook dat we het advies van de basisschool niet zien als het veronderstelde eindniveau, maar als het begin van de overstap naar het voortgezet onderwijs. Met dat basisschooladvies kom je als leerling in een flexibele organisatie waar je je talenten verder kunt ontwikkelen. Nu werken we nog volgens het sjoelbakmodel, waarbij leerlingen na de basisschool in een hokje terechtkomen waar ze maar moeilijk weer uit kunnen.
Ook kunnen we winst boeken door leerlingen met hun verschillende achtergronden en talenten langer bij elkaar te houden. We moeten anders aankijken tegen het onderscheid tussen beroepsoriënterend en algemeen vormend onderwijs. Waarom hebben havisten of vwo’ers geen beroepsgerichte vakken? We moeten ook anders aankijken tegen het leren in en buiten de school. Je kunt van klimaatspijbelacties vinden wat je wilt, maar ik heb veel gehoord: ‘dit is burgerschap!’
We selecteren onze jongeren op 12-jarige leeftijd, maar dat moeten we niet willen. Laten we met elkaar voorkomen dat in ons land de sociaal-economische segregatie al op 12-jarige leeftijd begint.”

‘Laten we aan de slag gaan en dit jaar nog zo’n pact voor Nederland-Onderwijsland smeden’

NIET NIEUW

“Er is ook een wenkend perspectief voor leraren, in de vorm van minder werkdruk, meer werkplezier en een fatsoenlijk salaris, met name in het po. Er is meer ontwikkeltijd en meer ruimte voor professionalisering.
En de maatschappelijke waardering voor de leraar stijgt.
In een gezamenlijke visie voor de langere termijn zit eveneens een wenkend perspectief voor schoolleiders en bestuurders, namelijk dat zij vanuit een breed gedragen, consistente lijn de ruimte krijgen om de transitie van het onderwijs vorm te geven. Een heldere opdracht en ruimte om te handelen, geven rust en aanzien.
Tot slot de samenleving: die boekt winst doordat onze leerlingen en studenten op een nog betere wijze worden voorbereid op hun rol als betrokken, participerende burgers in een sterke democratische samenleving en rechtstaat.
Bovenstaande agenda is niet nieuw. Er is geen school die hier, in meer of mindere mate, niet al aan werkt. Maar als je in de hectiek van alledag met allerlei vraagstukken wordt geconfronteerd, is het soms moeilijk om je niet te laten afleiden en de samenhang te zien. Het is juist die samenhang en consistente lijn die ons kunnen helpen ons onderwijs nog beter te maken.”

ONDERWIJSPACT

“Allereerst is het nodig dat we alle partijen meer bij elkaar brengen: leraren, ouders, leerlingen, bedrijfsleven, sectororganisaties, maar ook de overheid en de politiek. Daarvoor moeten we de bereidheid hebben om bij tijd en wijle over onze eigen schaduw heen te stappen. Wat is onze gezamenlijke ambitie? Wat is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid?
Scholen die over hun eigen schaduw heen stappen – ook daarvan zijn reeds mooie voorbeelden. Zoals in Zutphen, waar twee scholen van twee verschillende besturen iets besloten wat een paar jaar geleden ondenkbaar zou zijn geweest. Vanwege krimp heffen zij zichzelf op, om een nieuwe school te vormen met eigentijds onderwijs, een nieuw onderwijsconcept.

‘Over een jaar gaan de politieke partijen de programma’s schrijven. Wij kunnen meebepalen wat daarin komt’

Tot dergelijke stappen komen we alleen maar in een cultuur van vertrouwen, in een situatie van meer gedeeld eigenaarschap en minder focus op deelbelang. Vanuit deze visie vind ik het belangrijk dat we een onderwijspact gaan sluiten. In dit pact, met een looptijd van ten minste tien jaar, gaan we de onderlinge verschillen proberen te bespreken en op te lossen, zodat er winst is voor eenieder. En als dan een instellingsbelang botst op een publiek belang, dan wint het tweede het van het eerste. Als een leerlingen- of studentenbelang botst op het instellingsbelang, dan verliest het tweede van de eerste.
Zo’n pact moet winst voor alle betrokkenen opleveren. Voor de ouders, want zij zien dat hun kinderen zich als gemotiveerde leerlingen voorbereiden op een actieve eigen rol in de samenleving. Winst voor leraren, in de vorm van minder werkdruk, meer aanzien, meer werkplezier en een beter imago. Winst voor de keten, door veel meer de onderlinge verbanden te zoeken en vanuit het wij-denken te opereren. Winst ook voor de politiek, omdat het veld het initiatief neemt, zodat de politiek kan zich beperken tot het sturen op de hoofdlijnen van het stelsel en de financiering. En de hoofdprijs is voor de leerling.”

PUBLIEKE OPDRACHT

“Dit hier uitspreken is één, maar er is ook de dag van morgen. Wat betekent dit bijvoorbeeld voor ons, vo-scholen? Dit betekent dat we de autonomie die de scholen hebben en houden, benutten voor de publieke opdracht die we met elkaar hebben. Dit betekent denken vanuit de keten. Ik was onlangs in West-Friesland. Daar hebben scholen afgesproken hoe ze omgaan met het lerarentekort en het behoud van een breed onderwijsaanbod. Zij beconcurreren elkaar niet op de werving van leerlingen,maar voeren samen campagne om aan ouders en leerlingen duidelijk te maken: dit is ons onderwijsaanbod en hieruit kunt u kiezen.
Een prachtig voorbeeld, maar er is ook een andere werkelijkheid. En dat is dat wij als vereniging afspraken maken, maar dat niet iedereen zich daar vanzelf aan houdt. Er zijn ook voorbeelden, helaas, van scholen die nog met de rug naar elkaar toe staan of die bakken met geld uitgeven aan marketing om die moeilijk te vinden leerling uiteindelijk naar hun school te krijgen. We leven in de 21e eeuw; laten we het onderwijsgeld goed benutten en van die gekkigheid afscheid nemen!
Een gezamenlijk pact vraagt ook iets van leraren. Zij zullen zich als representatieve groep moeten organiseren. Van de overheid vragen we wettelijke ruimte en de bereidheid om een gezamenlijk idee vanuit het veld daadwerkelijk te omarmen. Hoewel het zeker niet altijd alleen om geld gaat, vraagt dit wel om een meerjarig investeringsprogramma.”

BREDE BRUGKLASSEN

“Maar wat betekent het sluiten van zo’n pact nu concreet? Laat ik één voorbeeld geven van het gesprek tussen werkgevers en leraren, werknemers. Misschien gevoelig, maar toch, als gedachte-experiment. Leraren willen minder werkdruk, meer salaris, meer zeggenschap en meer werkzekerheid. Wij zeggen: in dat nieuwere onderwijs is een meer flexibele organisatie nodig; daar past geen taakbeleid bij. Het bevoegdhedensysteem moet worden vernieuwd en wij willen minder lestijd, maar dan ook meer ontwikkeltijd. Durven wij met elkaar te praten over een afspraak waarin bovenstaande punten worden gewogen en een nieuwe balans tussen flexibiliteit en zekerheid ontstaat? Er zijn meer thema’s te bespreken. Bijvoorbeeld: hoe komen we tot brede brugklassen? Is het niet vreemd dat de opleidingsduur in ons voortgezet onderwijs zo kort is voor de meer praktisch getalenteerde, en zo veel langer voor de meer theoretisch getalenteerde leerlingen? Vier jaar in het vmbo, zes jaar in het vwo, moeten we dat niet gelijktrekken? En ook: hoe kunnen we de aansluiting met het vervolgonderwijs verbeteren? Wat betekent een vo-diploma gebaseerd op maatwerk en gepersonaliseerd leren, en hoe kan zo’n diploma aansluiten op de vervolgstappen van de leerling in het mbo, hbo of het wetenschappelijk onderwijs? Dat zijn cruciale vragen die nu op tafel liggen.”

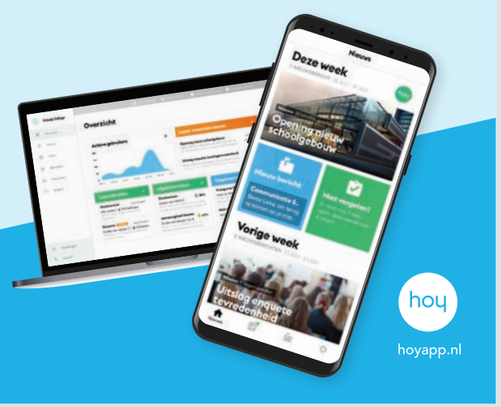
PRESSURECOOKER

“We moeten hierover met elkaar doorpraten; we voelen de urgentie om die vervolgslag te maken. Twee jaar voor de verkiezingen is er momentum; over een jaar gaan de politieke partijen de programma’s schrijven. Wij kunnen met elkaar meebepalen wat daarin komt.
De kracht van de onderwijsketen wordt bepaald door de zwakste schakel. Laat er geen zwakke schakel ontstaan; laten we dat gesprek met elkaar voeren, laten we dat in een half jaar proberen af te ronden. Laten we het proces om tot zo’n pact te komen, inrichten met de urgentie van een kabinetsformatie, waarin we met elkaar in de pressurecooker duiken en niet zeggen: ‘Over zes weken proberen we weer ergens tussen vier en zes uur een gaatje te vinden voor een vervolggesprek’. Laten we aan de slag gaan en dit jaar nog zo’n pact voor Nederland-Onderwijsland smeden, zodat we het direct daarna met elkaar en met de politiek kunnen gaan uitvoeren, met als de grote winnaars: onze kinderen, de leerlingen en de studenten van deze tijd.”

‘Als een instellingsbelang botst op een publiek belang, dan wint het tweede het van het eerste’

Kenniscentrum PPMO
mensen • projecten • onderwijs
Onderwijs innovatie
en
Projectmatig veranderen
• Leergangen
• Masterclasses
• Topclasses
2009 - 2019 10 JAAR PPMO
NIEUW
Masterclass Project Opdrachtgeverschap in het Onderwijs
Nu óók in-company als inspirerende werkconferentie!
Voor bestuurders, beleidsmedewerkers, bovenschools managers, schooldirecteuren en leidinggevenden in:
PO • VO
MBO • HBO
SO • VSO
REC • OPDC
Locaties:
Utrecht • Rotterdam
Nijmegen • Groningen
010 - 442 09 39
www.ppmo.eu

Wil jij samen met collega’s een transitie in het onderwijs realiseren?
Teammaster Transitie in Onderwijs met Technologie (3TO)
ONDERWIJSMAKERS
Lucas Onderwijs
hogeschool Leiden
Meer weten?
Ga naar: www.onderwijsmakers.nl

Goede schoolcommunicatie
met ouders
met leerlingen
met medewerkers


hoy
hoyapp.nl

Geen zorgen meer over (dag)roostering?
Besteed het uit tegen lage kosten
Geen zorgen bij uitval en piekbelasting
Samen werken aan een langdurige oplossing

Neem contact met mij op:
085-0220778
Anna ontzorgt
Meer tijd voor onderwijs
info@annaontzorgt.nl
www.annaontzorgt.nl

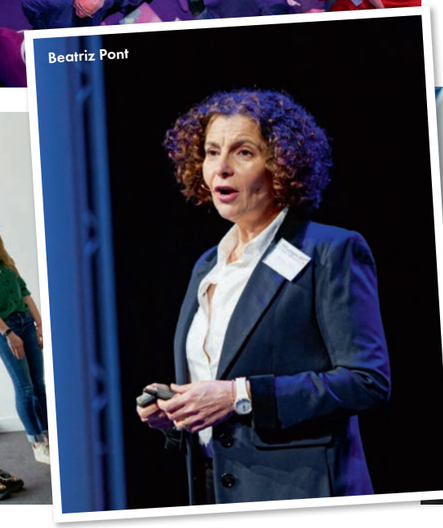
Fotografie: Dirk Kreijkamp

Creatief met curriculum

Leren leerlingen nog steeds wat zij nodig hebben voor hun toekomst? Wereldwijd werken scholen aan het grondig actualiseren van hun onderwijsprogramma. In welke richting moet het Nederlandse onderwijs zich ontwikkelen? Op het 12e VO-congres op 28 maart in het NBC in Nieuwegein bekeken de ruim 1400 aanwezigen met elkaar hoe het nieuwe curriculum vormgegeven kan worden. Na de traditionele jaarrede van Paul Rosenmöller verzorgde Eveline Crone een keynote over de werking van het brein. Erik en Luuk Ex vertelden over hun onderwijsreis naar Singapore, Beatriz Pont over de lessen die getrokken kunnen worden uit curriculumherzieningen in andere landen en Thijs Homan over hoe verandering in organisaties nu wérkelijk gaat. De dag werd met een lach én soms een traan afgesloten door Jaap Bressers. De show werd gestolen door Biene, leerling van de Nieuwste School in Tilburg. Samen met haar docente Engels Manon Melkert opende zij het plenaire programma, ogenschijnlijk zonder last van zenuwen, en zij sloten dit ook samen weer af.

De show werd gestolen door Biene, leerling van de Nieuwste School in Tilburg

Meer dan 1400 deelnemers bezochten samen 37 lezingen en workshops



Tekst: Martijn de Graaff • Illustratie: Shutterstock

Online gereedschapskist voor iedereen beschikbaar

In Rotterdam-Zuid groeien ouders mee met LOB

Het lectoraat 'Ouders in Rotterdam-Zuid' wil de kansen voor de jeugd in grootstedelijke achterstandssituaties verbeteren door de rol van ouders te versterken. In samenwerking met groepen scholen vullen de onderzoekers een gereedschapskist met onderbouwde en beproefde werkwijzen voor de samenwerking tussen leraren, leerlingen en ouders. Ook voor loopbaanoriëntatie, vertelt lector Mariëtte Lusse.

Lusse en haar onderzoekers richten zich op het verbeteren van de samenwerking tussen scholen en ouders en het versterken van de opvoedkracht van ouders. Lusse is erg gemotiveerd om deze partijen bij elkaar te brengen. "Ik geloof sterk dat kinderen erbij gebaat zijn als hun leefomgevingen overlappen: de school, de buurt en hun gezin of familie. Vooral als de verschillen tussen school en thuis groot zijn. We helpen kinderen het best als er positief contact is tussen de werelden. Vanuit die gedachte werk ik nu bijna veertig jaar aan kansengelijkheid."

OP ÉÉN LIJN

"Als lectoraat ontwikkelen we met scholen werkwijzen die in het onderwijs kunnen worden gebruikt", vervolgt Lusse. "We merken bijvoorbeeld dat professionals het moeilijk vinden om samen te werken met mensen van een heel andere achtergrond. Dat zie je ook bij loopbaanoriëntatie: scholen zeggen dat ouders vaak onrealistische verwachtingen hebben. Hoe ga je daarmee om? Ouders hebben een belangrijke invloed op kinderen: op hun eigenwaarde, hun toekomstbeelden en dus ook op hoe ze met loopbaanoriëntatie omgaan. Enerzijds hebben ouders invloed op de keuzes die kinderen maken, anderzijds dragen ze bewust en onbewust de beelden over die ze zelf hebben van de maatschappij en de arbeidsmarkt." Zeker voor lageropgeleide ouders kan het lastig zijn om met hun kind in gesprek te gaan over ambities en om het kind aan te moedigen zijn motieven en kwaliteiten te onderzoeken. Lusse ziet hier een belangrijke rol voor de school weggelegd. "Je moet ouders helpen zich te ontwikkelen in hun rol. Beelden van ouders over werk en maatschappij zijn rijker naarmate ze zelf meer positieve ervaringen opdoen. De bedoeling is dat ouders met hun kinderen meegroeien. We merken dat dit voor mensen met een achterstand moeilijk is. Bijvoorbeeld, wat is de actuele stand van het werkveld en van opleidingen? Dat is voor hoogopgeleide ouders vaak al lastig te beoordelen. Je moet dus bijdragen aan de kwaliteit van het gesprek tussen ouders en hun kinderen thuis.
Ook is het belangrijk dat school en ouders op één lijn zitten. Uit onderzoek blijkt keer op keer dat een goede samenwerking tussen ouders en scholen cruciaal is voor kansengelijkheid. Leerlingen vinden het vaak prima dat hun ouders meekomen naar activiteiten, zeker bij loopbaanoriëntatie. Ze willen alleen dat ze geen uitzondering zijn, en dat er positieve aandacht is."

'Kinderen zijn erbij gebaat dat hun leefwerelden overlappen'

MET OUDERS SAMENWERKEN AAN LOB? 5 AANBEVELINGEN:

1. Organiseer bij LOB een samenhangend aanbod van ouderactiviteiten
2. Vervlecht de ouderactiviteiten met het LOB-curriculum voor de leerlingen
3. Benut de expertise van het hele team op het gebied van zowel LOB als ouderbetrokkenheid
4. Faciliteer het team om ouders bij LOB te betrekken
5. Begin klein en gun jezelf de tijd om te leren

CYCLUS

Lusse zou willen dat reguliere ouderactiviteiten zoals rapportbesprekingen meer diepgang en relevantie krijgen. En dat deze gekoppeld worden aan hoe kinderen zich ontwikkelen. "Marinka Kuijpers (bijzonder hoogleraar 'Leeromgeving en Leerloopbanen in het (v)mbo', Open Universiteit, red.) laat zien dat leerlingen in een loopbaangerichte omgeving betere keuzes maken voor een opleiding of beroep. Centraal staat dat je ervoor zorgt dat het leerproces een cyclus is: leerlingen doen ervaringen op, bijvoorbeeld in een bedrijfsbezoek; vervolgens reflecteren ze daarop. Op basis daarvan kijken ze hoe ze verdergaan, welke activiteiten ze willen doen. Leerlingen hebben loopbaancompetenties nodig om antwoord te krijgen op vragen als: wat wil ik, wat voor soort werk past bij mij, hoe bereik ik dat en wie kan mij daarbij helpen? Het is belangrijk dat ze zelf de regie leren nemen. Ouders kunnen leerlingen ondersteunen door met hen te praten over hun kwaliteiten, motieven en vervolgstappen."
Op basis van deze inzichten en onderzoek naar ouderbetrokkenheid heeft het lectoraat samen met scholen drie typen activiteiten ontwikkeld. "Ten eerste zijn er thuisopdrachten. De meest effectieve vorm van ouderbetrokkenheid is met je kind praten over school. Dat vergt veel kennis, inzicht en zelfvertrouwen van de ouder. De thuisopdrachten helpen dat gesprek op gang te brengen. Een voorbeeld is dat een leerling met zijn ouder(s) een open dag of opleidingsmarkt bezoekt en daarop reflecteert."
"Daarnaast hebben we de rapportgesprekken vervangen door loopbaangerichte voortgangsgesprekken. Bij zo'n gesprek is de leerling in de lead. Wat is er de afgelopen periode gebeurd? Wat wil je de komende tijd bereiken?

'Leerlingen geven een presentatie en gaan met hun ouders daarover in gesprek'

Hoe ga je dat doen? Hoe kunnen school en ouders daarbij helpen? Ook de ouderavonden hebben een andere insteek, veel interactiever. Leerlingen geven bijvoorbeeld een presentatie en gaan met hun ouders daarover in gesprek, of ze doen samen een spel. De combinatie met de thuisopdrachten heeft een positieve invloed: ouders en leerlingen komen veel beter voorbereid op zo'n avond."

MEEGROEIEN

Het onderzoek dat Lusse samen met Kuijpers en promovenda Monique Strijk uitvoerde, laat zien dat de aanpak een positief effect heeft. "Al deze activiteiten geven ouders de gelegenheid mee te groeien in de loopbaanontwikkeling van hun kind en een reëel beeld te ontwikkelen van een passend loopbaanperspectief. Ouders geven aan dat ze een ander gesprek voeren met hun kind en vragen stellen die ze eerder niet stelden. Soms ontdekken ze dat hun kind een ander toekomstbeeld heeft en stimuleren ze het kind daar nu in. Dat is wat je wilt bereiken. Scholen werken nu twee à drie jaar met deze aanpak en zij zien dat ouders beter betrokken zijn bij het proces van loopbaanontwikkeling. Ouders zijn blij en trots, leerlingen voelen zich gesteund. De aanpak hebben we opgeschreven in een handreiking en daar hebben we films bij gemaakt. Op dit moment zijn we bezig met een vertaling naar het basisonderwijs."

MEER INFORMATIE

De gereedschapskist van het lectoraat Ouders in Rotterdam-Zuid is bedoeld voor iedereen die met kinderen of jongeren (en dus ook met ouders) werkt. Hij is te vinden op de website van de hogeschool: www.hogeschool-rotterdam.nl door te zoeken op 'gereedschapskist'. Hier is ook de handreiking 'Ouders en LOB' te downloaden.

Advertentie

MOL-GESPREKKEN OP DE HEF

Aan het onderzoek van het lectoraat deden veertien scholen mee, waaronder het Rotterdams Vakcollege De Hef. Anton Brand is daar afdelingsleider vmbo.

"Onze leerlingen zijn direct, dat vind ik erg fijn. Ze verdienen goed onderwijs en een mooie toekomst. Doordat ze in Rotterdam-Zuid zijn geboren, is dat niet vanzelfsprekend. We willen dat ze het beste uit zichzelf halen en een duidelijk beeld hebben van zichzelf en de toekomst. Dat is belangrijk omdat vmbo-leerlingen veel keuzemomenten hebben in een korte tijd. In leerjaar 2 kiezen ze een profiel, vervolgens de keuzevakkken en in leerjaar 4 moeten ze een besluit nemen over hun vervolgopleiding. Daarom is ons uitgangspunt: de leerling staat centraal en LOB is de ruggengraat van het onderwijs.

Vijf jaar geleden zijn we begonnen het over een andere boeg te gooien. De gesprekken met de ouders waren toen ouderwets, gesloten. Leerlingen hadden niet echt een rol, de opkomst van ouders was erg laag. We hebben MOL-gesprekken geïntroduceerd: mentor, ouder, leerling. Leerlingen hebben de leiding, ze geven een presentatie over LOB: welke activiteiten heb ik gedaan, welke keuzes heb ik gemaakt, wat wil ik gaan doen? Maar ook: wat zijn mijn resultaten op school en wat heb ik meegemaakt? De leerling neemt de mentor en de ouders mee in zijn gedachten. De presentatie is aanleiding voor het gesprek, ook over de keuzemomenten. Voor de MOL-gesprekken hebben we een handboek waarin per leerjaar staat welke thema's aan bod moeten komen en waar een gesprek aan moet voldoen.

Omdat de leerling zelf presenteert, is de opkomst is erg hoog, boven de 90 tot 95 procent. De leerling presenteert op zijn eigen niveau, in zijn eigen woorden. Daardoor sluit de presentatie veel beter aan op de ouders. Voor hen is het mooi om te zien wat hun kind doet, welke vorderingen hij maakt en wat zijn ambities zijn. We merken dat ouders niet weten welke mogelijkheden er zijn op de arbeidsmarkt en in het mbo. Ze hebben vaak oude beelden, zoals 'techniek is niets voor meisjes'. Je moet ze meenemen, informeren over de mogelijkheden in combinatie met wat hun kind kan en wil. Leerlingen maken ter voorbereiding een filmpje over wat ze doen op school; dat kijken ze thuis met de ouders. De sfeer van de gesprekken is ongedwongen, ook omdat we het in de aula doen. Er vinden meerdere gesprekken tegelijk plaats, iedereen ziet elkaar. Dat schept verbondenheid: we voeren hier samen de gesprekken. In leerjaar 4 vindt ook nog een portfoliogesprek tussen leerling en vakdocent plaats, in voorbereiding op de keuze voor een vervolgopleiding. De leerling neemt de uitkomst daarvan mee in het MOL-gesprek."

'Ouders weten niet welke mogelijkheden er zijn op de arbeidsmarkt en in het mbo'

Tekst: Maaike Vos

Klein project, grote gevolgen

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.

Iris Driessen (40),

docent Nederlands aan het Hyperion Lyceum in Amsterdam-Noord:

'Leerlingen zijn niet meer zo bang voor de andere kant van de stad'

"Kansengelijkheid raakt de kern van wat ik belangrijk vind in het onderwijs. Op het Hyperion Lyceum voeren we jaarlijks een project uit dat hierover gaat. Het idee erachter is dat we niet in onze bubbel moeten blijven: er gebeurt in Amsterdam veel meer dan dat wat zich hier in onze relatief witte school afspeelt. Daarom hebben we contact gezocht met een school in Amsterdam Nieuw-West, waar 99 procent van de leerlingen een niet-westerse achtergrond heeft. Alle kinderen uit de derde jaarlaag gaan in groepen van tien kinderen van de ene school en tien van de andere school met elkaar op pad. Ze bezoeken onder meer een moskee en een synagoge en kijken een film. Daarna gaan ze met elkaar in gesprek over verschillen, maar vooral over wat hen verbindt.

Ik begeleid telkens zo'n groep en vind dat altijd erg spannend. De eerste ontmoeting is pittig, maar over het algemeen lukt het me best goed om er een groep van te maken. Tijdens die week nodig ik de leerlingen uit voor een lunch bij mij thuis. Dan bak ik eitjes en zorg voor lekkere broodjes. Veel kinderen uit Nieuw-West blijven in hun eigen buurt. Daar hebben ze hun vriendjes en hun voetbalclub. Ik woon in een mooi huis in het centrum van Amsterdam en dat kennen ze niet, zo'n huis op die plek. Maar wat ze wel herkennen, en dat heb ik van mijn Surinaamse moeder, is gastvrijheid. De kinderen vinden het bijzonder en waardevol om bij mij thuis welkom te zijn en samen te eten.

Drie jaar geleden had ik tijdens zo'n lunch te weinig drinken in huis gehaald. Er zit een supermarkt bij mij om de hoek, dus had ik aan een jongetje van de andere school gevraagd of hij wat drinken kon halen en mijn pinpas en pincode meegegeven. Hij reageerde half grappend, half serieus: 'Hé, geef je je pinpas aan mij? Ik ben een Marokkaan, hoor.' Hij was zo verbaasd dat ik dat zomaar deed terwijl we elkaar slechts een paar dagen kenden! Dat is me altijd bijgebleven. Het heeft ervoor gezorgd dat ik me met nog meer hart en ziel inzet voor dit soort projecten.

Ik besef dat we het samen moeten doen. Ik kom nog ieder jaar op die andere school en die jongen is nu al twee keer naar me toegekomen om te vragen of ik me dat voorval met die pinpas nog herinner. Natuurlijk ken ik hem nog. Leerlingen vertellen me ook dat het project ze veel heeft opgeleverd. Ze zijn zelfverzekerder geworden, stellen zich meer open en zijn niet meer zo bang voor de andere kant van de stad. Dat zoiets kleins als dit project zulke grote gevolgen kan hebben, vind ik heel bijzonder."

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

Fotografie: Dirk Kreijkamp

Spelen met LEGO

Tijdens de Experiences in de lobby van het NBC Congrescentrum konden bezoekers van het VO-congres op 28 maart ervaren hoe leerlingen met LEGO, robots en andere techniek bouwen aan hun 21e-eeuwse vaardigheden. Op de foto presenteren studenten van Saxion de LEGO Education Innovation Studio. In drie jaar tijd hebben al meer dan 12.000 mensen aan deze workshop deelgenomen.

Tekst: Maaike Vos • Fotografie: Ton Zonneveld

Statushouders voor de klas

Iedere donderdag en vrijdag komen in een klein lokaal van de Hogeschool van Amsterdam veertien volwassenen samen. Ze komen onder meer uit Syrië, Soedan en Oezbekistan, waren in hun eigen land wis- of natuurkundeleraar en hopen ook in Nederland weer te kunnen lesgeven. Ze zijn gemotiveerd, maar makkelijk is het niet. 'Het is goed als hun talent niet verloren gaat.'

"Het gedrag van de leerlingen was onrespectvol. Ze maakten keelgeluiden op zo'n manier dat ik niet wist wie het deed", vertelt Kamuran over een excursie met zijn vmbo 3-klas naar een mbo-school. Het is een vast onderdeel van de les: iedere week presenteert iemand een casus over een voorval waar hij of zij in de praktijk mee worstelde. "Was het een specifiek geluid?", vraagt docent onderwijs en opvoeding Elly Stapel. Kamuran aarzelt even. "Het was een seksgeluid. Oh, oh", imiteert hij. "Het was moeilijk om in te grijpen op een andere locatie. Hoe kan ik dit soort gedrag beheersen?", vraagt hij aan de klas.

'Ik hoef hun niet te vertellen wat ze moeten doen, want ze zijn al gemotiveerd'

OP HUN PLEK

Kamuran is een van de veertien studenten met een bèta-achtergrond die sinds september deelnemen aan het oriëntatietraject statushouders voor de klas. De pilot, die een jaar duurt, is een initiatief van de gemeente Amsterdam in samenwerking met stichting UAF voor vluchtelingstudenten. Doel is een deel van het lerarentekort op te lossen. Na de opleiding kunnen de deelnemers een Zij-instroom in Beroep (ZIB)-traject of een deeltijdopleiding doen. Voor het ZIB-traject moeten ze wel als docent worden aangenomen op een school.
Alle studenten hebben in hun eigen land lesgegeven, sommigen zelfs wel twintig jaar. Nu staan ze twee dagen

voor de klas op een middelbare school en krijgen ze twee dagen les op de Hogeschool van Amsterdam (HvA).
De donderdag is voor didactiek, waarin de vakdocenten ook aandacht besteden aan het onderwijssysteem in Nederland. Op vrijdag krijgen ze Nederlandse les, want ze moeten hun staatsexamen nog halen.
"Veel vluchtelingen komen onder hun niveau terecht", vertelt Mayke Rameckers, afdelingshoofd aan de HvA. "Dat komt door de taalbarrière, maar ook doordat hun talent niet altijd wordt gezien. Het is goed om te kijken of juist deze mensen op hun plek terug kunnen komen, zodat hun talent niet verloren gaat."

'Alle studenten hebben in hun eigen land lesgegeven, sommigen zelfs wel twintig jaar'

OPLOSSINGEN VERZINNEN

Nadat Kamuran zijn verhaal heeft gedaan, vuren zijn klasgenoten hun vragen op hem af. Is het voorval besproken na de les, waren er consequenties voor de leerlingen, hoe

verstorend was het gedrag? "Goed uitvragen zodat we de situatie helder krijgen en dan oplossingen verzinnen. Dat is het doel van de opdracht", zegt docent Elly Stapel. Als om één uur de les voorbij is, geeft ze de studenten als huiswerk mee verder over de casus na te denken. Volgende week komen ze erop terug.
Eerder die ochtend hebben de leerlingen zich gebogen over een hoofdstuk van het boek 'Psychologie van de adolescentie'. Emotionele turbulentie, positief affect, systematische stemmingsverslechtering: de moeilijke termen vliegen je om de oren. De lessen in het lokaal op de achtste verdieping van de hogeschool zijn altijd in het Nederlands. Alleen in de pauzes wordt soms Arabisch gesproken. "In het begin praatte ik rustig en gebruikte ik geen moeilijke woorden", vertelt Stapel. "Maar hoe meer ik van ze vraag, hoe meer ik terugkrijg. Daar kwam ik al gauw achter. Tijdens de eerste lessen was het bijvoorbeeld niet gebruikelijk dat de studenten vragen stelden. Nu komen ze los en dat vind ik fijn. Deze lessen zijn ook in dat opzicht heel leerzaam."

ENERGIE

Stapel geeft normaal gesproken les aan de tweedegraads lerarenopleiding moderne vreemde talen. Hoewel ze hier en daar flinke aanpassingen in het programma heeft moeten maken, kost de overgang naar volwassen vluchtelingen geen moeite. "Ik vind het ontzettend leuk om deze groep les te geven. Het geeft me energie. Ze zijn hoogopgeleid en intelligent. Ik hoef hun niet te vertellen wat ze moeten doen, want ze zijn al gemotiveerd. In mijn lessen probeer ik een brug te slaan tussen wat we hier verwachten en wat ze in hun eigen land hebben geleerd." Ze heeft veel respect voor haar studenten: "Zelf ben ik goed gebekt en kan ik altijd wat terugzeggen tegen leerlingen, maar voor hen is dat lastiger. En het zijn geen mensen die snel om hulp vragen. Ik geef ze mee dat ze dat vooral wel moeten doen."
Dat Stapel niet met een groep gewone studenten te maken heeft, komt op onverwachte momenten naar voren. Bij het invullen van de presentielijst bijvoorbeeld, waarbij ze altijd een vraag stelt. Zoals laatst: 'noem twee emoties die je vaak hebt'. "Daar krijg ik heftige antwoorden op. Ze zijn bijvoorbeeld angstig en missen hun familie. Maar ze hebben wel vertrouwen in de toekomst. Daar hebben we het dan over in de les."

INGEWIKKELDE TAAL

De HvA is van plan volgend jaar door te gaan met de pilot, maar wel in aangepaste vorm. "Het gaat nu trager dan we hadden gehoopt, ook omdat er veel verschillende taalniveaus bij elkaar zitten", zegt Rameckers. "De een is al wat verder met de taal en de ander heeft er nog wat meer moeite mee. Bovendien zijn het allemaal bètatypes en dat zijn toch wat minder snel de mensen met een talenknobbel. Ook hun leeftijd speelt mee, evenals het feit dat Nederlands een ingewikkelde taal is." Volgend jaar gaat de HvA de intake samen doen met de gemeente en het UAF; dit jaar was dat uitsluitend de taak van de gemeente. "Dan kunnen we beter kijken naar het taalaspect en naar de leerbaarheid van de studenten."

'Veel vluchtelingen komen onder hun niveau terecht'

OPGAVE

De scholen waar de nieuwe docenten voor de klas staan, moeten ook wennen. "Sommige scholen reageren enthousiast, andere scholen zijn wat afwachtender", vertelt Rameckers. Zo was het in het begin nog niet helemaal duidelijk hoe de constructie precies werkte en wat scholen hun nieuwe docenten konden laten doen. Ook is er het probleem van de taalbeheersing: "Je gaat een docent die nog niet helemaal goed Nederlands spreekt, niet zomaar voor de klas zetten. Sommige scholen zijn tevreden en laten ze veel doen, anderen vinden het een opgave om de begeleiding vorm te geven."
De voorlopige conclusie: het loopt, maar het kan beter. Rameckers: "Voor sommige deelnemers valt het tegen dat ze niet binnen een jaar aan het werk kunnen. Dus we zijn tevreden, maar zien ook dingen die beter kunnen. Maar dat heb je met een pilot en dat mag ook."

'In het begin gebruikte ik geen moeilijke woorden. Maar hoe meer ik van ze vraag, hoe meer ik terugkrijg'

‘Ik leg de stof met een grapje uit’

Nasrin (39) woont in Amsterdam, komt uit Iran en woont vier jaar in Nederland.
“Ik heb eerst een half jaar vrijwillig gewerkt op het IJburgcollege in Amsterdam. Dat is een moderne school. Leerlingen werkten niet met een vast boek. Ze behandelen wel vaste onderwerpen, maar deden dat op een iPad met nieuwe methoden. Ze leerden ook veel in de praktijk. Er was bijvoorbeeld een project voor economie waarbij ze vijf euro kregen om een eigen bedrijf te beginnen. De winst ging later naar een goed doel. Ik vond dat zo bijzonder, het was zo nieuw voor mij.
In Iran ligt de nadruk meer op theorie. Slimme leerlingen hebben hun eigen school, maar voor mbo’ers is er geen materiaal om goed te studeren. In Nederland mag elke student op zijn eigen tempo leren. Ik vind dat zo prachtig. Het systeem helpt leerlingen vrij en blij te leven. Ze leren daardoor beter en zo worden ze later goede volwassenen. Daarom hebben de Nederlandse leerlingen ook minder respect voor docenten: ze weten dat iedereen respect voor hen moet hebben.
Ik heb met de leerlingen goed contact. Ik probeer de stof met een grapje uit te leggen. In Iran zijn leerlingen, behalve in een aantal grote steden, soms wat banger om iets tegen de docent te zeggen. Daar is de cultuur wat strenger en is een goede opleiding heel belangrijk.”

‘Adolescenten zijn overal adolescenten’

Zeynep (35) woont in Zaandam, komt uit Turkije en is tweeënhalf jaar geleden naar Nederland gekomen.
“Ik gaf in Turkije al vijf jaar wiskunde en wilde in Nederland ook weer graag leraar worden. Natuurlijk is er de taalbarrière, maar ik ben druk bezig Nederlands te leren. Als onderdeel van het programma loop ik stage op het St. Michaël College in Zaandam. Dat is spannend, want ik ben perfectionistisch en kritisch op mezelf. Dat doet soms pijn, maar het is leuk om met kinderen bezig te zijn.
Mijn werk is mijn hobby. In mijn eigen land genoot ik ervan. Ik hoop dat ik in Nederland ook kan gaan genieten. Dat is nu nog niet helemaal zo, want ik ben een beetje zenuwachtig voor de klas. Vanwege de taal ben ik bang voor vragen. Maar zoals Zakia” (medestudente, zie de volgende pagina) “altijd zegt: het komt wel goed.
Er is niet zo’n groot verschil tussen de kinderen in Turkije en de kinderen in Nederland. Adolescenten zijn overal adolescenten. In Turkije hebben ze wel meer respect voor docenten. Hier wat minder. Het grootste verschil is het systeem. In Turkije heb je ook vmbo, havo en vwo, maar dat duurt allemaal vier jaar. En in Turkije doet de leraar alles; kinderen in Nederland zijn zelfstandiger in de les. Ik geef tien minuten uitleg en dan gaan ze zelf aan de slag. Dat vind ik leuk, maar ook lastig. Ik wil liever uitleg geven dan alle kinderen een voor een helpen.”

‘Door het zelf te doen, leer je meer’

Zakia (34) woont in Baarn, komt uit Soedan en is zeven jaar geleden naar Nederland gekomen.

“Ik heb wiskunde gestudeerd en gaf rekenen op een basisschool in Soedan. Nu werk ik in het volwassenenonderwijs op het Joke Smit College. Toen ik in Nederland aankwam, ging ik eerst de taal leren. Ik wilde eigenlijk communicatie studeren, maar dat is heel talig en was met drie jonge kinderen iets te hoog gegrepen. Toen hoorde ik van deze opleiding. Het leek me interessant om te proberen en als het niet lukt, kan ik altijd iets anders gaan doen. Als onderwijsassistent help ik de docent. Het gaat goed, al vind ik het praktijkdeel soms lastig. Maar als ik de verhalen hoor van mijn collega’s die stagelopen met kinderen, denk ik dat er in het volwassenenonderwijs wat minder ‘tegengedrag’ is. Ik denk veel na over hoe ik uitleg geef. Met kinderen moet je meer sturen, maar ik denk wel dat het makkelijker is om met ze om te gaan. In Soedan zijn de lessen meer klassikaal. Leerlingen zijn minder betrokken bij de uitleg van de stof. De zelfstandigheid van Nederlandse leerlingen is het eerste wat me opviel. De Nederlandse manier vind ik beter. Door het zelf te doen leer je meer. Als je later groot bent, heb je die zelfstandigheid ook nodig.”

COLUMN

Fotografie: Goffe Struiksma

Brede brugklassen zijn niet de oplossing

Recent heeft de Onderwijsraad in zijn rapport over de staat van educatief Nederland zijn zorgen geuit over het gebrek aan kansen in het onderwijs. Daarmee geeft de raad woorden aan wat wij allen voelen: de kloof tussen winnaars en verliezers in onze open, neoliberale samenleving wordt steeds groter. Het onderwijs is volgens de raad niet in staat om in het huidige gedifferentieerde stelsel zijn maatschappelijke opdracht, het vergroten van de kansengelijkheid, waar te maken. Het gevolg: plotseling klinkt nu overal de roep om brede brugklassen.

Ik zet grote vraagtekens bij deze oplossingsrichting. In mijn ogen biedt het huidige stelsel voldoende mogelijkheden tot doorstromen. Ik neem mijn dochter als voorbeeld. Zij is begonnen op de basisberoepsgerichte leerweg. Na mbo 2, 3 en 4 doorlopen te hebben, heeft ze de smaak te pakken gekregen en is ze nu bezig met een hbo-opleiding. Natuurlijk speelt mee dat haar beide ouders hoger opgeleid zijn.

Dit brengt mij tot mijn belangrijkste argument. Zolang de maatschappij niet werkt aan meer gelijkheid, helpen brede brugklassen niet. Het verschil in prestaties bij leerlingen wordt mede veroorzaakt door verschillen in motivatie en de vraag of leerlingen verbinding voelen met de docenten en de cultuur van de school. Wat wij ons te weinig realiseren is dat beide factoren vooral afhankelijk zijn van het gezin waaruit de leerling afkomstig is. Als dit gezin, door welke oorzaak dan ook, niet volop participeert in de maatschappij, is het voor kinderen erg moeilijk om verbinding te maken. Dan maakt de mate van differentiatie in het stelsel niet uit.

Ook onderschat de Onderwijsraad de invloed van voorkennis en het omgaan met opgedane kennis op het leren van kinderen. Kinderen uit gezinnen waar positief over school wordt gepraat en waar regelmatig tijd en aandacht is voor de verwerking van wat er op school is geleerd, scoren veel beter. Er zijn ouders die daartoe helaas niet altijd in staat zijn, omdat zij zelf moeite hebben zich staande te houden in onze complexe maatschappij.

Natuurlijk draagt onderwijs bij aan de emancipatie en zijn we via differentiatie en onze kennis van leren in staat om onze leerlingen verder te brengen dan vroeger. Maar het onderwijs verantwoordelijk maken voor de kansengelijkheid en via de bekostiging brede brugklassen afdwingen, is niet de oplossing voor het maatschappelijke probleem.

Jan Klein

Directeur-bestuurder van het Nuborgh College

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: BASE Photography

Campus 013 is fysiek gekoppeld aan het ROC

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

De aula op de eerste verdieping is het hart van het gebouw

De kas van de afdeling Groen ligt aan de aula

‘De truc is om de zachte kanten erin te zetten; niet alleen het aantal lokalen en wc’s’

School met een licht hart

‘Met een regulier budget is een uitermate duurzaam gebouw gerealiseerd dat in zijn opzet ook nog eens bijzonder flexibel is.’ Dat schrijft de jury van de verkiezing ‘Schoolgebouw van het jaar’ over Campus 013. Architect van het gebouw is Frans Benjamins. Hoe kijkt hij naar het ontwerpen van een schoolgebouw?

Wat is het mooie aan het vak van architect?

“In wezen ben je ‘the man with the plan’: als architect moet jij met het idee komen. Je moet creatief en technisch onderlegd zijn om alle belangen en wensen in een ontwerp te kunnen vatten. Dat ontwerp moet door de aannemer in een gebouw kunnen worden omgezet. Ik vergelijk mijn vak wel eens met dat van een huisarts: je moet verstand hebben van heel veel disciplines, maar de operatie zelf doet iemand anders.”

Campus 013 is niet je eerste schoolgebouw, toch?

“Dat klopt, het onderwijs loopt als rode draad door mijn carrière. Het is mooi werk, anders dan bijvoorbeeld een ziekenhuis of woning. Onderwijsmensen zijn erg betrokken, stellen veel vragen, bemoeien zich overal mee. Daar moet je als architect tegen kunnen. Ik vind dat het door al die vragen alleen maar beter kan worden. Vragen maken het leuk en uitdagend.”

Waar let je op bij het ontwerpen van een schoolgebouw?

“Vooruitdenken is erg belangrijk. Onderwijs verandert. Je moet dus een gebouw ontwerpen dat flexibel is, waar je in de loop van de tijd makkelijk aanpassingen in kunt aanbrengen als dat nodig is. Je moet gevoel hebben voor onderwijs en de onderwijskundige visie, maar ook voor basale zaken als: hoe zijn de verkeersstromen rond een gebouw en waar kunnen leerlingen hun fiets kwijt? Je moet alles integreren in ontwerp dat logisch is, lang mee gaat en binnen budget blijft.”

Als bureau doe je mee aan de pitch. Dan ligt er al een wensenpakket van de school. Is dat lastig als je eenmaal aan de slag gaat?

“Het allereerste begin is inderdaad het programma van eisen en de onderwijskundige visie van de school. Ik probeer ook tussen de regels door te lezen. De truc is om de zachte kanten erin te zetten; niet alleen de harde eisen, zoals het aantal lokalen en wc’s. Ik vraag altijd: wat zijn jullie vijf speerpunten? Wat maakt jullie als school bijzonder? Dat zijn vaak zaken die niet kwantificeerbaar zijn in een programma van eisen, maar die wel het dna van de school vormen. Die vijf punten laat ik steeds terugkomen in de besprekingen en het ontwerp.”

Hoe is het onderwerp van Campus 013 begonnen?

“De vraag was: ontwerp een flexibel en compact gebouw. Belangrijk was dat de school een doorlopende leerlijn wilde met het ROC Tilburg, zodat leerlingen een soepele overstap hebben naar het mbo. Het gebouw is dan ook fysiek gekoppeld aan het ROC. Er is een tweelaagse loopbrug op de eerste en tweede verdieping. De scholen kunnen daardoor makkelijk gebruik maken van elkaars lokalen en ruimtes.”

Een complexe klus. Hoe zorg je ervoor dat het ontwerp past bij de wensen van de school?

“Door zaken zoveel mogelijk te concretiseren. Je krijgt de vraag: we willen zoveel mogelijk daglicht zien. Dan laat ik zien wat dat kan betekenen, welke consequenties dat kan hebben. Door het te visualiseren, kom je later niet voor verrassingen te staan. Belangrijk is dat opdrachtgevers zoveel mogelijk aangeven wat ze nodig hebben en niet in mogelijke oplossingen denken. Die komen van mij. Het gaat om veel overleggen, luisteren, meerdere opties laten zien.”

Wat is het mooiste aan dit gebouw?

“Het is een superstructureel gebouw, het heeft een split-levelopzet met lage theorieruimtes en hoge praktijkruimtes. Wat ik erg mooi vind, is de aula; deze is in het hart van het gebouw, op de eerste verdieping, zodat de looplijnen voor de leerlingen kort zijn. Er is daar veel daglicht. De kas van de afdeling Groen ligt aan de aula. Dat is de kleinste afdeling, maar wel de meest zichtbare. Je zorgt daarmee meteen voor aankleding.”

Was duurzaamheid een van de uitgangspunten?

“Het gebouw moest exploitabel, duurzaam en energiezuinig zijn. We hebben gebruikgemaakt van onderhoudsvriendelijke materialen en warmtepompen. Het dak staat vol zonnepanelen. Daardoor is het gebouw bijna energieneutraal en heeft het een kwalitatief goed binnenklimaat. Dat zie je niet meteen, maar je voelt het wel.”

IN HET KORT:

School: Campus 013
Plaats: Tilburg
Bouwjaar: 2017-2018
Architect: architecten|en|en
Aantal leerlingen: 675
Directeur: Han Snijders
Bijzonderheden: genomineerd voor Schoolgebouw van het jaar 2018

Tekst: Renée Sommer

‘Growth mindset werkt tegen stress en faalangst’

Leerlingen die geloven dat hun intelligentie kan groeien, leren gemakkelijker en met beter resultaat dan leerlingen die geloven dat hun intelligentie vaststaat. Marloes van Hoeve, docent wiskunde op het Goois Lyceum en onderzoeker, maakte tijdens haar studie kennis met de leer van fixed en growth mindset. Nu leert ze haar leerlingen en collega-docenten hoe ze zichzelf de kans geven zich te ontwikkelen.

“Een growth mindset is de instelling dat je intelligentie kan groeien. Bij een fixed mindset ga je ervan uit dat je intelligentie vaststaat: dat je bijvoorbeeld wel of geen wiskunde kunt.” Wiskundedocent Marloes van Hoeve kwam regelmatig bij leerlingen het idee tegen dat ze het niet snapten en nooit zouden gaan snappen. Dat ging gepaard met stress en faalangst. Maar zelf herkende ze het ook. “Tijdens mijn wiskundeopleiding – ik was toen al gepromoveerd in de geologie en had al een paar jaar aardrijkskunde- en wiskundeles gegeven – stuitte ik op een vak dat niet lukte. Ik had het tentamen al twee keer niet gehaald.

‘Hoe vaak komt het niet voor dat ouders zeggen: mijn kind kan geen wiskunde, want ik kon het vroeger ook niet?’

Dat had ik nog nooit meegemaakt. Ik zei tegen een docent: ‘Ik ben zo bang dat ik door de mand val en dat ze merken dat ik het eigenlijk niet kan.’ Die docent wees mij op onderzoek van de Amerikaanse psychologe Carol Dweck. In haar boek las ik dat je beter leert als je vanuit een growth mindset werkt. Het is dan gemakkelijker fouten te maken. Je hebt minder last van stress en faalangst en meer plezier in het leren. In combinatie met een boek van Jo Boaler, die praktische lestips geeft om ‘wiskundeangst’ weg te nemen, en mijn eigen gevoel van ‘door-de-mand-vallen’ maakte dit dat ik dacht: hier wil ik iets mee.”

FEEDBACK

Van Hoeve deed een onderzoeksvoorstel bij de Universiteit Utrecht. “Mijn onderzoeksaanvraag ging over het ontwikkelen van lesmateriaal waarbij leerlingen gaan werken vanuit een growth mindset. Uiteindelijk kwam ik nauwelijks aan dat lesmateriaal toe.”
Van Hoeve deed onderzoek in twee van haar eigen klassen. Daarnaast vond ze 21 docenten die haar interventie in hun wiskundeklasssen wilden uitvoeren en onderzoeken. “Deze interventie bestaat uit vier simpele dingen. Ik geef de klas uitleg over hersenen – onder meer dat je altijd kunt leren, tot op hoge leeftijd – ik geef uitleg over fixed en growth mindset en dat je veel gemakkelijker leert als je dat met vertrouwen doet, dus met een growth mindset. Verder vertel ik dat fouten maken belangrijk is en ik vertel hoe belangrijk feedback is. Als vijfde onderdeel had ik lesmateriaal.”
Dat lesmateriaal bleek uiteindelijk veel eenvoudiger aan te passen dan Van Hoeve dacht. Andere zaken bleken veel belangrijker. “Ik kwam er bijvoorbeeld achter dat de essentie van de growth mindset de docent is. Als de mindset van de docent fixed is, bereik je niets. Ik zie vaak bij meisjes dat ze denken dat ze geen wiskunde kunnen. Ik kan heel oprecht zeggen dat ik geloof dat zij het wel kunnen. Maar soms ga ik twijfelen. Geloof ik echt dat dit meisje het kan, of doe ik alsof? Als je er als docent niet in gelooft, werkt het niet.”
Een ander punt waarop docenten een belangrijke rol spelen is feedback. “Wij zijn geneigd te kijken of de antwoorden goed zijn, maar de weg ernaartoe is veel belangrijker. Dus prijs een leerling niet omdat hij of zij het antwoord goed heeft, maar omdat hij of zij bijvoorbeeld een goed begin heeft gemaakt met de berekening. Of blijk geeft van de bereidheid te onderzoeken op welke manier je een som kunt maken.”

FAVOURITE ‘NO’

Het werken vanuit de growth mindset-gedachte veranderde de lessen van Marloes van Hoeve. “Fouten maken mag. Nee, moet! Als je vanuit een growth mindset fouten maakt, dan werken je hersenen als bezetenen. Dat laat ik mijn leerlingen zien op een plaatje: sprankelende synapsen. Als je erop kunt vertrouwen dat je niet dom bent als je fouten maakt, gaan je hersenen er juist van groeien. In het begin van het jaar schrijf ik een som op het bord. Ik deel kaartjes uit waarop de leerlingen de berekening en het antwoord schrijven. Ik kijk de kaartjes heel snel na, yes is goed, no is fout. Van de foute antwoorden kies ik ‘my favourite no’. Dat kan een fout zijn die vaak gemaakt wordt of een fout waar de klas van kan leren. Dan zet ik die foute berekening op het bord en vraag aan de klas wat er goed is gegaan bij de berekening. Daarna vraag ik wat er fout is gegaan. Samen bedenken we hoe de juiste berekening tot stand komt. Ik heb ook als regel dat ik mijn eigen fouten niet mag uitvegen. Ik moet ze in een andere kleur doen. Dan vraag ik: zien jullie wat ik fout heb gedaan?
Het is ook wel eens echt fout gegaan, dat ik het zelf niet meer snapte. Toen heb ik gedaan als een prof van mijn wiskundestudie. Ik ging erbij zitten, vroeg hulp. En nee, het was niet een wizzkid die met het antwoord kwam – dat is een fixed mindset! – het was een meisje dat de opgave op dat moment nog niet snapte, maar die wel de juiste vraag stelde, waardoor ik weer in het goede spoor kwam.”

‘Wees je bewust van je gedachten, dan kun je ze veranderen’

FORMATIEF

Van Hoeve kan het niet genoeg benadrukken: zelf het goede voorbeeld geven is het belangrijkst.
“Om echt iets te bereiken, zou iedereen met een growth mindset moeten werken: de leerlingen, de docenten en de schoolleiding. Dat vraagt om een andere cultuur op school. Je zou bijvoorbeeld meer formatief moeten toetsen en minder summatief. Dan kun je cijfers echt gebruiken om te kijken waar de leerling nog moet leren. Dat moet je leerlingen natuurlijk goed uitleggen. Want als zij denken: o, een toets die niet meetelt voor mijn rapport, die hoef ik niet te leren, dan werkt het niet. Ook ouders zou je erbij moeten betrekken. Hoe vaak komt het niet voor dat ouders zeggen: mijn kind kan geen wiskunde, want ik kon het vroeger ook niet?
Overal waar dingen over leerlingen worden gezegd, of waar docenten met leerlingen praten, is het de uitdaging om vanuit een growth mindset te kijken. Met zo min mogelijk oordelen en zoveel mogelijk vanuit mogelijkheden. “Wees je bewust van je gedachten, dan kun je ze veranderen.” Lachend: “Mijn leerlingen helpen mij daarbij. Dan zegt er weer één: “Mevrouw, dat was best een fixed uitspraak, die u daar deed.“
Dat haar manier van lesgeven zoden aan de dijk zet, hoort Van Hoeve ook van leerlingen en oud-leerlingen. Ze haalt haar telefoon tevoorschijn en leest een appbericht voor van een meisje dat alsnog is geplaatst bij geneeskunde: “Dat was mij niet gelukt als u mij niet zoveel positiviteit en vertrouwen had gegeven.” Dat is heerlijk om te horen. Een andere oud-leerling studeert nu in Eindhoven aan de Design Academy. Zij schreef dat ze daar ook veel met growth mindset werken en dat zij kon zeggen dat ze dat al gewend was op school.”

Marloes van Hoeve studeerde geologie aan Universiteit Utrecht en promoveerde in 2000. Na een aantal jaar als milieutechnoloog te hebben gewerkt en een postdoctoraal onderzoek, besloot zij docent te worden. In 2006 begon zij als lerares aardrijkskunde op het Goois Lyceum in Bussum, om na een paar jaar over te stappen naar wiskunde. Ze deed een Master of Education in wiskunde en startte drie jaar geleden met een postdoctoraal onderzoek aan de Universiteit Utrecht naar de mogelijkheden van growth mindset in het wiskundeonderwijs.

Tekst: Susan de Boer • Fotografie: Dirk Kreijkamp

Op weg naar toekomstbestendig onderwijs in de regio

‘In 2010 waren we nog concurrenten’

Tijdig anticiperen op dalende leerlingaantallen is belangrijk om in krimpregio’s een rijk onderwijsaanbod in stand te houden. In Doetinchem heft het bestuur Achterhoek VO drie scholen op en laat er twee nieuwe voor in de plaats ontstaan. In het dunbevolkte Zeeuws-Vlaanderen werken de drie laatste brede scholengemeenschappen intensief samen.

Het leerlingenaantal in het voorgezet onderwijs loopt drastisch terug. De komende jaren wordt een daling voorzien van 12 procent. Dat betekent dat scholen hierop moeten anticiperen, omdat in sommige regio’s het onderwijsaanbod anders wel erg schraal dreigt te worden. Scholen kunnen niet meer alle schoolsoorten of alle profielen aanbieden, leerlingen krijgen lange reistijden voor hun kiezen en door samenvoeging van klassen worden de niveauverschillen in een groep erg groot. Dat is slecht voor de kwaliteit van het onderwijs en levert voor leerlingen rechtsongelijkheid op. Dit concludeert de commissie-Dijkgraaf in het rapport ‘De laatste school..? Advies over de aanpak van de gevolgen van de leerlingendaling in het voortgezet onderwijs’, dat in maart verscheen.

Een voorwaarde moet zijn dat schoolbesturen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen

De commissie adviseert onder meer een ‘maatwerkregeling’ in het leven te roepen. Scholen die in de problemen komen door bevolkingskrimp, zouden met een beroep op deze regeling financiële ondersteuning van de overheid kunnen krijgen. Een voorwaarde is dat de schoolbesturen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Niet het voortbestaan van de eigen school of het eigen bestuur staat voorop, maar het onderwijsaanbod in de gehele regio. Besturen moeten niet met elkaar concurreren, maar de handen ineen slaan en samen zorgen voor een rijk onderwijsaanbod.

30% KRIMP

Een schoolbestuur dat daarmee aan de slag is gegaan, is Achterhoek VO. De demografische ontwikkelingen in deze regio lieten in 2008 zien dat er vanaf 2016 een krimp van ongeveer 30 procent zou ontstaan. In 2011 fuseerden de confessionele en de openbare besturen tot het bestuur Achterhoek VO. Maar de leerlingenaantallen dalen verder en daarom heeft Achterhoek VO nu besloten in Doetinchem de drie scholen Ludger College (rk), Rietveld Lyceum (openbaar) en Ulenhofcollege (pc) op te heffen en twee nieuwe scholen te stichten, beide met mavo, havo en vwo.

Van links naar rechts: Paddy Harbers, Ellis Stevens, Louise Beernink en Henk van der Esch

“We hadden er ook voor kunnen kiezen om twee scholen samen te voegen en de derde te laten voortbestaan”, zegt Henk van der Esch, voorzitter van het college van bestuur van Achterhoek VO. “Maar we wilden tegelijkertijd onderwijsvernieuwingen doorvoeren om recht te doen aan de maatschappelijke ontwikkelingen. Bovendien is het gunstiger als iedereen in hetzelfde schuitje zit.” Het bestuur heeft geïnvesteerd in draagvlak, zowel onder de medewerkers van de scholen als in de samenleving. “We hebben veel in handen van de uitvoerder gelegd, maar als bestuur hebben we wel een mening”, zegt Van der Esch. “Wij willen de kansenongelijkheid tegengaan en de contacten met ouders intensiveren. Dat zijn voor beide scholen randvoorwaarden. Voor het overige geven we de scholen de kans iets nieuws op te zetten.” Volgens Van der Esch zijn er twee significante factoren bij gecompliceerde beleidsbeslissingen. “Het is belangrijk mensen in een vroeg stadium te betrekken bij de plannen en te bespreken wat er bij hen leeft. Daarnaast is het voortbestaan van een school op zichzelf irrelevant. Het gaat erom dat er een goed onderwijsaanbod blijft in een regio.”

‘Het voortbestaan van een school is irrelevant. Het gaat erom dat er een goed onderwijsaanbod blijft in een regio’

FADE IN, FADE OUT

“In 2010 waren we nog concurrenten”, vertelt Paddy Harbers, rector van Het Rietveld Lyceum, een van de drie op te heffen scholen. “Maar drie jaar geleden moesten we gaan praten over verregaande samenwerking. Dat is lastig, je bent trots op je eigen school. In de twee nieuwe scholen

willen we het goede van de drie 'oude' behouden. We gaan het uitvoeren via fade in, fade out. Dat betekent dat alle leerlingen die in 2019 in de brugklas van een van de scholen komen, die school kunnen afmaken. Een jaar later starten we met de twee nieuwe. Er zijn dus tijdelijk vijf scholen."
De docenten waren niet allemaal even enthousiast, vertelt Louise Beernink, die in 2016 aantrad als rector van het Ludger College. "De uitdaging was in de praktijk groter dan ik had verwacht. Ik heb er veel tijd in gestoken om bij de medewerkers begrip te creëren voor deze stap."
Daarnaast wilden de bestuurders en rectoren weten wat er leeft bij de betrokkenen in de samenleving. "Dat leverde inspirerende gesprekken op met leerlingen, ouders, onze contacten in het bedrijfsleven en bij de culturele en sportorganisaties", zegt Beernink. "De boodschap was eigenlijk steeds dat we gebruik moeten maken van de kans om vergaande onderwijsvernieuwing door te voeren. Haal de samenleving de school in en ga zelf meer naar buiten, zet ict in, investeer in contacten met ouders, personaliseer het onderwijs, maak het flexibeler, maak gebruik van de expertise van anderen."

CONTOUREN

Het Panora Lyceum wordt een openbare school die het UNESCO-gedachtegoed omarmt en inzet op internationalisering met onder meer tweetalig onderwijs en een gymnasium. Het interconfessionele Houtkamp College wordt een 'ondernemende' school. Hier komen het technasium, een Bèta Challenge-programma en een topsport- en toptalentenschool. "Op 9 oktober 2018 hebben we de

Paddy Harbers: 'In de twee nieuwe scholen willen we het goede van de drie 'oude' behouden'

'De boodschap was steeds dat we gebruik moeten maken van de kans om een vergaande onderwijsvernieuwing door te voeren'

namen van de nieuwe scholen gepresenteerd en de contouren geschetst", vertelt Harbers. "Het was een groot moment. Je neemt afscheid van het oude en begint het nieuwe."
Er zijn veel overeenkomsten tussen de scholen: beide hebben dakpanklassen, beide hebben verlengde brugjaren, bij beide zal de leerling meer verantwoordelijkheid krijgen voor het eigen leerproces, beide gaan vakoverstijgend werken. Tegelijkertijd moet de uitstraling van het Houtkamp College anders zijn dan dat van het Panora Lyceum.
"We gaan er vooralsnog van uit dat er voor beide scholen ongeveer 320 aanmeldingen komen", zegt Harbers. "Maar het is wel spannend of dat inderdaad zo gaat." Ook is er nog veel te doen voor de nieuwe scholen in 2020 de deuren kunnen openen. Beernink: "De inhoud moet verder ontwikkeld worden en we hebben nog steeds gesprekken met externe en interne betrokkenen. Ook de organisatie van de overgang is nog een punt van aandacht."
Beernink en Harbers zijn niet bang dat ze toch 'tegenover elkaar' komen te staan in de slag om de leerling. "Samenwerking is mensenwerk", zegt Harbers. "Tussen de medewerkers is er een klik." Beernink: "Het is prettig dat je een collega hebt. Je kunt met elkaar overleggen. Waar we ook goed op letten, is dat we het Ulenhofcollege erbij betrokken houden. Hun rector gaat met pensioen. We proberen ons gezicht daar regelmatig te laten zien."

AANJAGERS

Zowel bij de planvorming als de besluitvorming zijn de medezeggenschapsraden betrokken geweest. "De stuurgroep bereidde steeds een beslisnotitie voor die ter

Henk van der Esch: 'We willen kansenongelijkheid tegengaan'

instemming in de drie afzonderlijke MR'en kwam", zegt Ellis Stevens, oud-voorzitter van de MR van het Rietveld Lyceum. "Als een school echt iets wilde aanpassen, gebeurde dat ook. Het Ulenhofcollege biedt nu bijvoorbeeld technasium en tweetalig onderwijs aan. In de nieuwe opzet worden die programma's uit elkaar gehaald. Ulenhof vond dat een slecht idee en nu krijgt het Houtkamp College naast het technasium ook versterkt Duits en Engels. De manier waarop het nu geregeld is, doet meer recht aan het Ulenhof en laat zien dat het bestuur ook echt wat met onze opmerkingen doet."
Metha Freriks, nu wiskundedocent op het Ludger College, is een zogenoemde 'aanjager' van het Houtkamp College. "De rol van aanjager is heel breed. Samen met de andere aanjagers houd ik me bezig met de collectieve ambitie en visie van de nieuwe school tot en met de invulling van de roosters. Het is mijn taak om vooruitgang op gang te brengen en collega's, leerlingen en ouders erbij te betrekken en informeren. De meeste collega's zijn enthousiast; sommigen weten ook al naar welke school ze willen. Maar er zijn natuurlijk ook vragen over hoe het er straks uit gaat zien. Al met al is het een proces waar je bij wilt zijn!"

LANGE AFSTANDEN

Ook de scholen in Zeeuws-Vlaanderen maken een drastische verandering door. Hier is de stichting VO Zeeuws-Vlaanderen gevestigd, het bestuur van onder meer de drie brede scholengemeenschappen Lodewijk College in Terneuzen, Zwin College in Oostburg en Reynaertcollege in Hulst. "De leerlingendaling is het scherpst op het Zwin

Oud-voorzitter van de MR Ellis Stevens: 'De manier waarop het nu geregeld is, laat zien dat het bestuur echt iets met onze opmerkingen doet'

College", zegt Dirck van Bennekom, voorzitter ad interim van het college van bestuur. "In 2005 hadden we daar 1.180 leerlingen, in 2025 zullen dat er zo'n 700 zijn. Ook op het Reynaert College loopt de leerlingpopulatie snel terug, van 1.550 in 2005 naar een kleine 1.000 in 2025."
De afstand tussen de scholen is groot en het openbaar vervoer is slecht. Een school sluiten is daarom geen optie: leerlingen zouden een paar uur onderweg zijn. Een bijzondere omstandigheid is de concurrentie van scholen in Vlaanderen. Binnen twaalf kilometer van de grens bevinden zich vijftien scholen voor voortgezet onderwijs. Deze scholen worden op basis van het aanbod en niet per

Louise Beernink: 'De uitdaging was in de praktijk groter dan ik had verwacht'

DE LAATSTE SCHOLEN

Enkele tienduizenden van de in totaal één miljoen leerlingen in het voortgezet onderwijs zitten op een 'laatste school': de enige school op fietsafstand die nog vmbo, havo of vwo aanbiedt. Alle leerlingen in Nederland verdienen thuisnabij en goed onderwijs, ongeacht de plek waar zij wonen. Deze 'laatste scholen' hebben steun van de overheid nodig om overeind te blijven. Alle mogelijkheden tot samenwerken zijn benut en denominatie speelt geen rol meer.
Of de benodigde extra middelen er komen, is nog niet zeker, aldus Nico van Zuylen, beleidsadviseur bij de VO-raad. De vraag is ook welke criteria er zullen gelden. "De afstand van de woonplaats van de leerling tot de school, het zogenoemde afstandscriterium, is nog niet bepaald. Daarnaast gaat het om het aantal leerlingen. Hoe minder leerlingen, hoe meer extra geld per leerling nodig is. De kosten van de gebouwen en digitale infrastructuur en dat soort zaken blijven immers gelijk. Ook het aanbod is een punt van discussie: bied je het hele spectrum aan of alleen onderbouw en vmbo-t?"
Naast een toeslag voor 'de laatste scholen' pleit de VO-raad ook voor financiële middelen voor transitiekosten en voor scholen die te maken krijgen met een stapeling van effecten.

Enkele tienduizenden leerlingen zitten op een 'laatste school'

leerling gefinancierd; bovendien mogen zij hun leerlingen tot 25 kilometer van de grens per bus ophalen. Op deze scholen zitten nu zo'n 600 Nederlandse kinderen. "Er is goedkope kinderopvang in Vlaanderen", legt Van Bennekom uit. "Als een kind naar de Vlaamse kinderopvang is gegaan, is de drempel naar het primair onderwijs in België laag. Doorstromen naar Belgisch voortgezet onderwijs ligt dan voor de hand."

VERSCHRALING

De ontgroening en de weglek naar Vlaams onderwijs vormen samen een ernstige bedreiging voor de kwaliteit van de scholengemeenschappen in Zeeuws-Vlaanderen. "De impact is groot", zegt Van Bennekom. "Het aanbod verschraalt als we havo- en vwo-profielen gaan samenvoegen en het aantal beroepsgerichte programma's in het vmbo terugdringen. Je zou bijvoorbeeld het gymnasium kunnen afstoten. Maar dat heeft ook effect op het vwo, want als kinderen geen doorstroomperspectief meer hebben op een school, kiezen ze voor een andere school en dat betekent in ons geval vaak een Vlaamse school. Dan houd je straks alleen het vmbo en de onderbouw van de havo over."
Om kwalitatief goed en volledig breed onderwijs aan te bieden, werken de scholen zoveel mogelijk samen. Vorig jaar vonden een besturenfusie en een scholenfusie plaats. Daarnaast is met behulp van extra subsidies van het Rijk, de provincie en de gemeenten een Zeeuws-Vlaams onderwijsmodel ontwikkeld. "De drie scholen bieden een basiscurriculum dat qua leerdoelen vergelijkbaar is", zegt Van Bennekom. "Daarnaast zetten we in op maatwerk, integraal werken – dat in grote groepen kan plaatsvinden – en versterkt mentoraat. De scholen krijgen vanaf volgend jaar dezelfde roostertijden en dezelfde ict-randvoorwaarden. Een leerling in Terneuzen en een leerling in Hulst kunnen dan bijvoorbeeld via afstandsonderwijs tegelijk Spaanse les krijgen. Ook werken we samen met ROC Scalda in de vakmanschapsroute, waarmee we een doorlopende leerlijn vmbo-mbo creëren."
Van Bennekom ziet de komende twee jaar met vertrouwen tegemoet. "De overheden zijn goed bijgesprongen en wij zijn nu zelf aan zet. Maar er moet wel een vangnetsubsidie komen. Zonder de subsidie die we nu hebben ontvangen, was het Zwin College failliet gegaan. Dat moet je als overheid niet laten gebeuren. Zeeuws-Vlaanderen is economisch gezien een gezonde regio. Het bedrijfsleven laat ons steeds weten dat zij onze brede scholengemeenschappen absoluut niet kan missen."

Dirck van Bennekom: 'De overheden zijn goed bijgesprongen en we zijn nu zelf aan zet'

'Een leerling in Terneuzen en een leerling in Hulst kunnen via afstandsonderwijs tegelijk Spaanse les krijgen'

PROJECT REGIONALE SAMENWERKING

Structurele samenwerking is belangrijk om in een regio een toekomstbestendig antwoord te vinden op daling van het leerlingaantal als gevolg van krimp. De VO-raad is daarom het Project regionale samenwerking gestart. Hier kunnen schoolbestuurders terecht voor advies, informatie en inspiratie.
Een onderdeel van dit project is de maatwerkaanpak krimpregio's. Collegiale uitwisseling tussen bestuurders in vergelijkbare situaties en de inzet van ledenadviseurs vormen de kern van deze aanpak. De ledenadviseurs zijn vo-bestuurders met ervaring met dalende leerlingaantallen. Zij denken mee met bestuurders die op zoek zijn naar oplossingen om een dekkend onderwijsaanbod te behouden in de regio.
→ Meer informatie is te vinden op www.vo-raad.nl; zoek op 'project regionale samenwerking'.

Advertentie

INFINITE FINANCIEEL B.V.
Meesters in bedrijfsvoering®
met verstand van onderwijs

Savannahweg 17 • 3542 AW Utrecht T 085-876 94 37 E info@infinitebv.nl I www.infinitebv.nl

Waar 'gewoon' pesten op school na schooltijd stopt, gaat cyberpesten door, vierentwintig uur per dag. De impact van cyberpesten kan daardoor extra groot zijn. Als leerkracht speel je een belangrijke rol bij het voorkomen en stoppen van cyberpestgedrag. Het gratis lespakket met de Virtual Reality-film **'Doe iets!'** helpt je daarbij. Leerlingen beleven zo zelf wat cyberpesten met je doet waardoor de groepsnorm verschuift van 'toekijken en niets doen' naar 'ingrijpen en verdedigen'. Interesse? Bestel nu het lespakket én reserveer gratis voor een dag de VR-brillen via **www.veiligheid.nl/cyberpesten**.

BESTEL NU HET GRATIS LESPAKKET VIA WWW.VEILIGHEID.NL/CYBERPESTEN

veiligheid.nl

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

VERLAAT MIJ NIET

Waarom laten scholen zich belagen door papieren tijgers? Is de werkdruk echt te hoog? En waardoor blijft het vak van leraar dalen op de statusladder? Drie bestuurders van compacte scholen filosoferen over de diepere laag van verlatenheid die schuilgaat onder de thema's van de recente stakingen. Hun stelling: het kan ook anders.

Tekst: Hans Freitag, Antoinette Marissink en Willem de Vos

Borrelpraat is soms pijnlijk. Bijvoorbeeld dat 'het toch ook weer niet zó zwaar is om een klas aan het werk te zetten' of dat 'leraren toch maar 25 uur per week werken?' Of de grap: 'Er zijn twee redenen om in het onderwijs te gaan werken: juli en augustus.' Die is aardig, maar niet onschuldig. Wij hebben de indruk dat de staking rond de thema's werkdruk en salaris een diepere laag kent: een laag die emeritus hoogleraar orthopedagogiek Luc Stevens 'verlatenheid' noemt.
Leraren en onderwijzers spannen zich in om leerlingen een betekenisvolle en boeiende schooltijd te bezorgen. Hen te vormen tot bewuste medemensen, soms zelfs door opvoedingsproblemen op te lossen. Leraren werken altijd in relatie. Er is geen vak vergelijkbaar qua intensiteit. Sommigen kunnen lezen en schrijven met hun leerlingen, anderen moeten hard werken aan orde en gedrag. Leraren en hun ondersteunende collega's staan voor hun leerlingen klaar, want daarvoor komen zij naar school. Maar de waardering die werkers in het onderwijs ontmoeten, is daarmee niet in lijn. De samenleving verwacht dat scholen oplossen wat de samenleving zelf niet onder controle krijgt.

UIT DE OUDE DOOS

Wij denken dat het beeld dat ouders hebben van een school, gevormd wordt door drie elementen: herinneringen, belevenissen van eigen kinderen en berichten uit de media. Wat betreft het eerste: het perspectief van de leerling die je ooit was, heeft een beperkt beeld opgeleverd van het werk van leraren. Aangaande het tweede: kinderen liegen niet, maar vertellen wel hun versie van wat zij meegemaakt hebben. En over het derde: de meeste berichten en programma's in de media hebben betrekking op incidenten, niet op boeiende ontwikkelingen en bevochten vooruitgang.

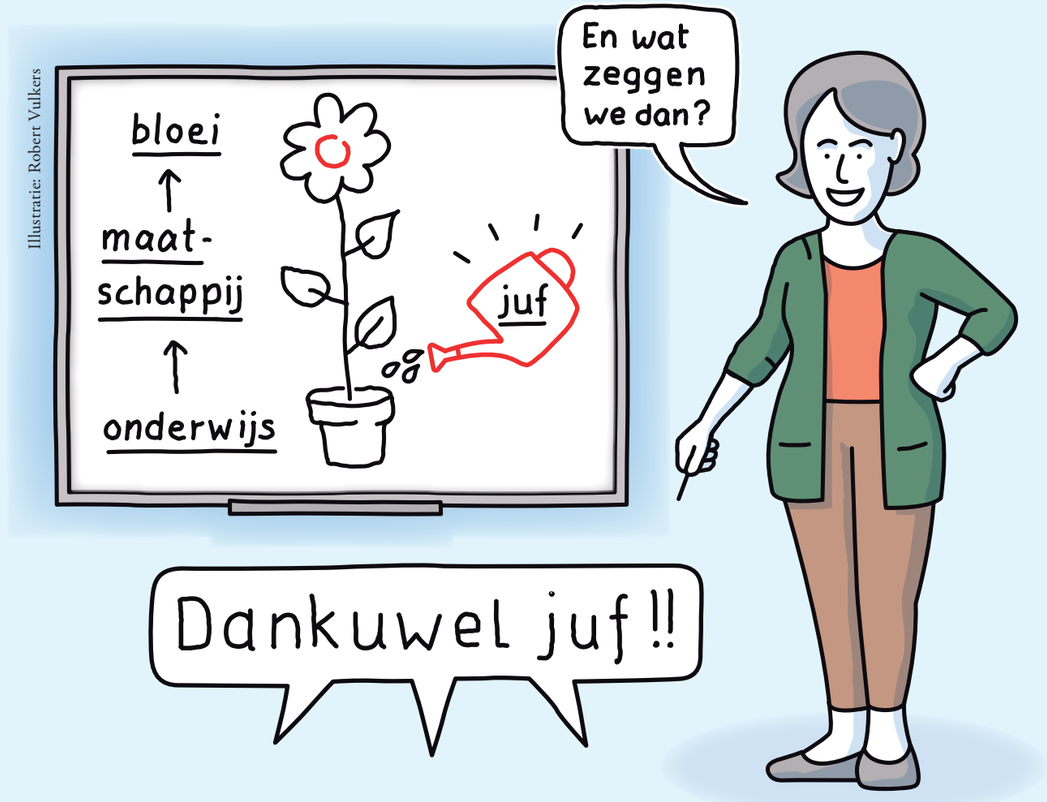
AD-MINI-STRATIE

Dat alle onheil uit Den Haag komt, is natuurlijk niet waar. Iedere schoolleider moet met zijn team bedenken: steken we onze energie in de goede dingen, waarom doen we dit ook alweer? Het is misschien veelzeggend dat we het woord administratie afbreken als ad- mini-stratie. Met 'mini' als centrale term. Maar systemen zijn hongerig en soms beschouwen we ze als een natuurverschijnsel, of als opgelegd door anderen. Waarom? Met dat wat niet werkt of niet nodig is, moet je toch stoppen?

WERKDRUK

Volgens Luc Stevens is het woord 'werkdruk' gekaapt om druk uit te oefenen op politici. Als wij het te pas en te onpas gebruiken, keert het zich tegen ons. Want het is niet waar dat iedereen in het onderwijs altijd te druk is. Soms lijkt 'werkdruk' wel een synoniem van 'werk'. (We maken een uitzondering voor de gevolgen van het lerarentekort, vooral in het basisonderwijs.)
Onder normale omstandigheden moet het werk qua tijd te doen zijn. Wel moet het in 40 weken verricht worden en dat leidt tot een langere werkweek. Sommigen slagen erin al het werk in de schoolweken te doen, of op school. Velen sparen voorbereiding of correctie op tot de avond. Een rapport uit 1993 laat al zien dat dit het risico oplevert van het gevoel altijd met je werk bezig te zijn (Het gedroomde koninkrijk, Forum Vitaal Leraarschap). Leraren wanen zich koning van hun rijk, maar worden slaaf van hun werk.
Nu is de opvatting dat werkdruk vooral een subjectief begrip is, niet populair. Toch zijn wij ervan overtuigd dat deze manier van denken leraren meer helpt dan de gangbare. Mensen verschillen zo sterk van elkaar in hun manier van kijken, hun tempo en hun talenten, dat het niet waar kan zijn dat iedereen gebukt gaat onder het werk. Bovendien is het vaak 'hollen of stilstaan'. De conclusie blijft: qua objectieve tijdsbesteding is het vak goed te doen.

De samenleving verwacht dat scholen oplossen wat zij zelf niet onder controle krijgt



Illustratie: Robert Vulkers

INTENSITEIT

Het vak is wel intensief. In de klas ben je voortdurend in een staat van verhoogde waakzaamheid, al verschilt de mate van inspanning per leraar. Als het omgaan met leerlingen je makkelijk afgaat, zal de beleving van je werk anders zijn dan wanneer je moet knokken voor de relatie met je klas, die per definitie spannend is en iets broos in zich heeft. Ook de atmosfeer op school is van invloed. Maar intensief is het hoe dan ook.
Het gebrek aan waardering voor deze intensiteit veroorzaakt in belangrijke mate het gevoel van verlatenheid. Het is een veeg teken dat het vak van leraar jaar na jaar daalt op de statusladder die het aanzien van beroepen weergeeft (beroepsprestigeladder, ROA, Ecorys en Kantar Public). We weten dat het idee dat leraren vroeger tot de notabelen van het dorp behoorden op een mythe berust (Het sprookje van de statusdaling, Robert Sikkes, 2000), maar de statusdaling van de laatste decennia is onmiskenbaar. Het lijkt wel of die daling omgekeerd evenredig is met de toename van onredelijke eisen van ouders.

KAN HET ANDERS?

Als een school als gemeenschap erin slaagt om de kracht van het 'samen school zijn' duidelijk te maken, is er al veel gewonnen. Betekenisvol werk doen is geen garantie voor erkenning. Er trots op zijn en dat uitstralen, helpt wel. Wij geven elk leiding aan een 'compacte school': een school met een overzichtelijke omvang in een zelfstandige bestuurlijke structuur. 'Compact' is niet hetzelfde als klein, want onze scholen variëren van 1200 tot 3000 leerlingen. Maar we werken wel in een omgeving waarin we elkaar kennen en samen bepalen hoe we met onze tijd omgaan en welke afspraken we maken. Als compacte scholen zijn we trots op wat we doen en wie we zijn, en op de bijdrage die we leveren aan de samenleving. We zijn ook een tikkeltje eigenwijs en we leiden jongeren op tot aangename medemensen.
Als veel scholen er samen met ons in slagen dit uit te stralen, bereiken we meer dan met actieweken die ouders op de zenuwen werken. Vanuit onze kracht kunnen we de overheid bewegen meer middelen te steken in goed onderwijs. Vanuit kracht kunnen we aantonen wat iedere euro die de samenleving extra in onderwijs steekt, teweegbrengt. En daar draait onderwijs om: niet om rendement, maar om hetgeen je teweegbrengt.

Betekenisvol werk doen, is geen garantie voor erkenning. Trots uitstralen helpt wel

Hans Freitag is voorzitter van het college van bestuur van Scholengroep Leonardo da Vinci in Leiden. Antoinette Marissink is directeur-bestuurder van het Pallas Athene College in Ede. Willem de Vos is rector-bestuurder van het Christelijk Lyceum Veenendaal. Deze besturen zijn lid van de Coöperatie VO, het verband van compacte scholen.

Tekst: Bert Peene

Zicht op het grote geheel

Er is meer aandacht nodig voor leiderschap en minder voor management, stelt de Onderwijsraad in het vorig jaar verschenen adviesrapport 'Een krachtige rol voor schoolleiders'. Meer dan een derde van alle schoolleiders in po en vo scoort onvoldoende op een of meer competenties uit de beroepsstandaarden en dat geldt met name voor vaardigheden die een uiting zijn van de strategische component van leiderschap. Een eigentijdse schoolleider denkt en handelt strategisch, vindt de raad, maar in de praktijk ontbreekt het daar nogal eens aan. Schoolleiderschap moet daarom hoognodig versterkt worden en daarvoor is lef nodig – 'lef om te ondernemen' – maar ook professionalisering. Het boek 'Strategisch managen in turbulente tijden. Leren je organisatie toekomstbestendig te maken' van Norbert Greveling en Roland Bushoff is daarbij een absolute aanrader.

De auteurs presenteren een nieuw paradigma over strategisch managen; een holistische benadering die de plaats moet innemen van de fragmentarische benaderingen die tot nu toe gebruikelijk zijn. Aan strategiemodellen en -theorieën geen gebrek, schrijven ze, maar die hebben allemaal het nadeel dat ze slechts één facet of thema belichten dat op dat moment in de belangstelling staat. Bestuurders en directieleden kijken daardoor bij het maken van langetermijnbeleid enkel naar 'de lerende organisatie' (Senges 5th discipline) of 'de bedoeling van organisaties' (Sineks Golden Circle), om maar een paar in het onderwijs populaire voorbeelden te noemen. 'Convergeren' noemen de auteurs dat, terwijl leiders vandaag de dag juist moeten divergeren 'door opties te verkennen en rekening te houden met verschillende scenario's'.

Het nieuwe paradigma krijgt vorm in een model dat is opgebouwd uit een businessdomein en een organisatiedomein. Een domein is een groep strategische aandachtsgebieden waarin specifieke belangen centraal staan. In ieder domein worden vijf dimensies onderscheiden: resultaten, activiteiten, speelveld, fundering en motieven. Ergens in dat model – maar dat wordt eerlijk gezegd slecht gevisualiseerd – moet ook rekening gehouden worden met vier groepen belanghebbenden: klanten, businesspartners, medewerkers en stakeholders. Holistisch kijken houdt in dat je met het oog op toekomstig succes met voldoende breedte kijkt naar de belangen van al deze belanghebbenden en met voldoende diepgang naar alle dimensies van een organisatie.

Het belang van dit boek schuilt niet alleen in het nieuwe denken over strategisch management; het is ook nog eens een bijzonder praktisch boek. De auteurs larderen hun betoog veelvuldig met herkenbare voorbeelden uit de praktijk en voegen regelmatig verwerkingsopdrachten toe waarmee de lezer – bijvoorbeeld de schoolleider die sterker in zijn strategische rol wil staan – de theorie met zijn eigen praktijk kan verbinden.

Norbert Greveling, Roland Bushoff
Strategisch managen in turbulente tijden
Leren je organisatie toekomstbestendig te maken
ISBN 978 94 627 6282 4

Netwerken

Toekomstbestendige (onderwijs)organisaties handelen vanuit het besef dat doelen het best bereikt kunnen worden in co-creatie met andere partijen, onderwijsgerelateerd of juist helemaal niet. Dat betekent onder meer dat schoolleiders netwerkers moeten zijn. De auteurs willen met dit boek de netwerker (in spe) helpen om de energie die vrijkomt in samenwerking tussen mensen, hanteerbaar te maken. Netwerken zijn in hun ogen namelijk levende organismen die alleen overleven als ze responsief zijn. Verhalen spelen daarbij een belangrijke rol. Ze kunnen helpen grip te krijgen op complexe situaties. De auteurs bespreken er welgeteld zeven. Samen met de 'initiatievenspiraal' zorgen zij voor voldoende praktijkgehalte in een boek dat verder wel met de nodige aandacht gelezen moet worden.

Eelke Wielinga & Sjoerd Robijn
Netwerken met energie.
Gereedschap voor co-creatie
ISBN 978 94 631 9115 9

Werkplezier

Aan leiderschapsparadigma's in de literatuur over management en organisatie geen gebrek, en allemaal beloven ze ongeveer hetzelfde: effectiviteit in een wereld die voortdurend verandert. Aan deze omvangrijke verzameling voegt Van der Molen het paradigma van 'organisch leiderschap' toe. Organisch leiderschap heeft tot doel organisaties zo vorm te geven dat mensen ernaar verlangen om 's morgens aan het werk te gaan, omdat ze weten dat ze iedere dag worden uitgenodigd het beste uit zichzelf te halen. Concreet gaat het daarbij om een transitie naar wendbaarheid en zelforganisatie en die verloopt in vijf fasen (net als organismen in de natuur): ontginnen, zaaien en kiemen, groeien, bloeien en vrucht dragen. Het belangrijkste leitmotiv: leidinggevenden moeten het leiderschap in andere mensen aanwakkeren.

Ronald van der Molen
De kracht van organisch leiderschap
ISBN 978 94 627 6279 4

Sturing of zelfsturing

Zelfsturing als dé manier om professionals de professionele autonomie te geven die zij nodig hebben om optimaal te kunnen presteren: die gedachte wordt (ook) in onderwijsland steeds populairder. En dat betekent nogal eens: weg met het middenkader. Intussen klinkt echter steeds vaker een tegengeluid: ook bij zelfsturing heb je leiders nodig, ze moeten hun rol alleen anders invullen. Die overtuiging is ook terug te vinden in Rosius' boek. Echt nieuw zijn de inzichten die hij presenteert niet. Dat een team een duidelijke missie nodig heeft om optimaal te presteren en dat vertrouwen en dienstbaarheid leidende principes zijn, lees je ook elders wel. Het boek is dus met name interessant voor wie zich nog niet echt in dit onderwerp heeft verdiept.

Michel Rosius
Zonder leiders geen zelfsturing.
Organisatiemodel voor teams
ISBN 978 94 014 5602 9

Spiritualiteit op de werkvloer

Bij diversiteit gaat het al snel over sekse en cultuur, maar volgens Bert Overbeek is er op de werkvloer nog van een andere vorm van diversiteit sprake: spirituele diversiteit. Een ondergeschoven kindje, volgens Overbeek; volkomen onterecht, omdat spirituele kaders heel bepalend zijn voor hoe mensen dingen beleven. In een prettig leesbare mengeling van kennis, inzicht en (praktijk)ervaring laat hij zien hoe aandacht schenken aan spiritualiteit onder collega's kan leiden tot minder ziekteverzuim, meer zelfreflectie, minder stress en betere samenwerking tussen teamleden. En niet onbelangrijk: als leidinggevende hoef je zelf niet spiritueel te zijn om de spirituele inspiratie van collega's te benutten.

Bert Overbeek
Goden en goeroes.
Inspiratiebronnen op de werkvloer
ISBN 978 94 929 3906 7

'Zo openhartig, zo sterk en tegelijkertijd zo kwetsbaar'

Ferdinand ter Haar is opleidingsdirecteur bb/kb a.i. bij het Candea College in Duiven:

"Toegegeven, ik was verliefd op Femke. Ze was mooi, had prachtige krullen en rookte shag. Althans, dat vertelde een vriend. Hij had heel toevallig naast haar gezeten op een terras in Maastricht. Je kunt mij dan wegdragen. Toen Femke Halsema haar politieke memoires optekende in 'Pluche' (2016), heb ik haar boek direct gekocht. Ik was nog niet halverwege of ik wilde haar al trouwen: zo openhartig, zo sterk en tegelijkertijd zo kwetsbaar. Met een scherpe kijk naar zichzelf, naar haar wereld, beschreef zij 12,5 jaar politiek in een tijd waarin Nederland op zijn kop stond – denk aan Fortuyn, Van Gogh, Hirsi Ali en Wilders. Als leider van een idealistische partij stond zij fier, maar onzeker. Toonde zij zich sterk, maar kwetsbaar. Ze was zichtbaar, aanwezig en wekte steeds meer vertrouwen. Ik genoot van haar felheid, haar passie, haar welbespraaktheid. Ik ging rechtop zitten als een bos donkere krullen naar de interruptiemicrofoon danste om iemand ongenadig van repliek te dienen. Ik genoot van haar als Kamerlid, jong en ongepolijst. Ik bewonderde haar, volwassen geworden in haar rol als leider. Femke is een leider voor wie ik zou willen werken – alhoewel, ik zou doodnerveus zijn. Haar manier van leidinggeven, haar stiel, is er een van optimale kennis van zaken, van daadkracht, zelfspot en kwetsbaarheid. Zij liet mij zien dat een leider mens mag zijn, zoals elk ander mens. Zo'n leider wil ik ook zijn."

Mijn favoriet

Femke Halsema
Pluche
ISBN 978 90 2633 831 1

Deze 11 collega's veranderen van baan

→ **Moniek Bergsma** is de nieuwe directeur van locatie Buitenbaan van OSG Sevenwolden. Zij werkt momenteel als directeur van openbare basisschool Route 0513 in Heerenveen. Hiervoor werkte zij onder andere als onderwijsadviseur bij Bureau Meesterschap in Assen. Haar benoeming is ingegaan op 1 maart.

→ De raad van toezicht van het Commanderij College in Gemert heeft **Arn Bressers** benoemd als algemeen directeur-bestuurder. Bressers werkt sinds 2017 als bovenschools directeur op het Commanderij College. Daarvoor werkte hij als opleidingsmanager en directeur bedrijfsvoering aan Fontys Hogeschool in Tilburg.

→ **Marc van Dongen** wordt per 1 juni rector van het Augustinianum in Eindhoven (Stichting Carmelcollege). Van Dongen werkt nu nog als leshuisdirecteur havo/atheneum bovenbouw op het Beatrix College in Tilburg.

→ **Dick Frantzen** is gestart als bestuurder bij VO de Vechtstreek en als rector van RSG Broklede in Breukelen en de Rientjes Mavo in Maarssen. De afgelopen zeven jaar was Frantzen rector-bestuurder op Het Nieuwe Lyceum in Bilthoven.

→ Op 1 april is **Guus Haelermans** begonnen als nieuwe directeur op het ZuidWestHoek College (OMO), een school voor mavo en vmbo in Ossendrecht. Zijn voorganger Piet Antonissen gaat na bijna twintig jaar leidinggeven aan de school met deeltijdpensioen. Haelermans was eerder werkzaam als docent en coördinator op het Mollerlyceum en als conrector op 't Rijks, beide in Bergen op Zoom. Tot voor kort was hij directeur van Roncalli Mavo in Rotterdam.

→ **Rian Hol** is benoemd als afdelingsleider vwo aan het Dr.-Knippenberg College in Helmond (OMO). Hol werkte hiervoor als docent scheikunde/wiskunde aan het Sondervick College in Veldhoven en als aansluitingsdocent en keuzevakcoördinator aan de Technische Universiteit Eindhoven.

→ Met ingang van 1 april is **Maaike Morsink** de nieuwe directeur van het Etty Hillesum Lyceum, locatie De Marke in Deventer (Stichting Carmelcollege). Vanwege zwangerschapsverlof zal Morsink haar werkzaamheden beginnen in het nieuwe schooljaar.

→ **Willeke Rijkers** is op 1 maart begonnen als conrector van het Canisius College in Nijmegen (Scholengroep Rijk van Nijmegen). Rijkers werkte de afgelopen zeven jaar op het ds. Pierson College in Den Bosch.

→ **Miriam Ruigrok** wordt per 1 augustus de nieuwe rector van het St. Michaël College in Zaandam. Ruigrok werkt al langer op het St. Michaël College, onder meer als docent economie, conrector en sinds 2016 als plaatsvervangend rector. Zij volgt Elly van Eerden op, die met pensioen gaat. Van Eerden is sinds 1992 rector van het St. Michaël College. Ze was bij haar benoeming de jongste vrouwelijke rector van Nederland. In 2017 vierde ze haar 25-jarig rectoraat. Ze was toen de langstzittende rector van Nederland.

→ **Peter Stam** is de nieuwe rector-bestuurder van Atheneum College Hageveld in Heemstede. Hij is de opvolger van Wille Straathof. Stam is al sinds 2005 aan Hageveld verbonden, aanvankelijk als docent lichamelijke opvoeding. Sinds 2016 is hij conrector met de portefeuille personeelszaken en financiën.

→ De raad van toezicht van het Dongemond College, met vestigingen in Raamsdonksveer en Made, heeft **Marjel Verhaeren-Sterrenberg** benoemd als lid. Verhaeren is eigenaar/jurist Recht Wel Juristen & Mediators en docent bij Stichting Avans.

Mijn overstap

'Een school gaat over zoveel meer dan cijfers'

Marjolein de Graaf (51) is per 1 juli de nieuwe directeur van de Waldheim-mavo in Baarn. De Graaf werkt momenteel nog als afdelingsleider brugklassen aan het Farel College in Amersfoort.

Waarom deze overstap?

"Ik ben nu zes jaar afdelingsleider op het Farel College en ik ben toe aan een nieuwe uitdaging. Mijn huidige functie is heel leuk, maar ik wil een volgende stap maken. Ik ken de Waldheim-mavo een klein beetje en volgens mij is het een hele dynamische school. Er zit een sterk team waar veel actie in zit. Ook heeft de school een platte organisatie en dat vind ik fijn."

Wat laat je achter?

"Een fantastische afdeling in een vooruitstrevende school. Ik ben bijvoorbeeld trots op de schoolbrede portfoliogesprekken die we hebben ingevoerd, ook in de brugklassen. Die gesprekken vervangen de tienminutengesprekken. In een portfoliogesprek met ouders en mentor presenteren leerlingen waar ze trots op zijn en laten ze zien wat ze nog moeten ontwikkelen. De eerste ronde is inmiddels geweest en die gesprekken waren geweldig. Een school gaat over zoveel meer dan cijfers. Sociale ontwikkeling en een volwassen mens worden is net zo belangrijk. Dat hebben we zichtbaar gemaakt."

Waar ga je aan werken in je nieuwe baan?

"De Waldheim-mavo heeft een breed aanbod voor leerlingen: een scienceklas, een theaterklas, een businessklas en een sportklas. Leerlingen kunnen echt hun eigen interesses volgen. Ik ben benieuwd hoe het team dat allemaal organiseert. Verder vind ik het mooi dat het een categorale mavo is, want daar zijn mavoleerlingen de besten. Die ervaring gun ik elke leerling."

Advertenties

Goede schoolcommunicatie beschermt ieders privacy

hoyapp.nl

Kanjer training
(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
- **Verbetert welbevinden in de klas**
  Zie erkenning datebase NJi

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

Ziek of niet ziek: wie mag het zeggen?

Leden van de VO-raad kunnen met al hun vragen over onderwijs- en werkgeverszaken terecht bij de Helpdesk VO. Deze keer de vraag op welk advies een rechter afgaat: het advies van de bedrijfsarts of de adviezen van de behandelend artsen van de werknemer?

DE SITUATIE:

Soms kijkt de bedrijfsarts anders aan tegen de situatie van een medewerker dan de artsen die de betreffende medewerker onder behandeling hebben. Dit is onder meer het geval in een ontslagzaak die in oktober 2018 speelde voor het Gerechtshof Den Haag. In zijn uitspraak gaat het hof uitgebreid in op de vraag hoe de verhouding gezien moet worden tussen het oordeel van een bedrijfsarts en de – andersluidende – adviezen van de behandelaars.

HET ANTWOORD:

DE BEDRIJFSARTS

In dit geval vermeldt het advies van de bedrijfsarts dat de medewerker beperkingen heeft die mede in stand worden gehouden door een conflict op school. Na een afgerond mediationtraject geeft de bedrijfsarts als eindoordeel dat er geen sprake is van ziekte. Het hof is van oordeel dat dit advies van de bedrijfsarts voldoende wordt gemotiveerd door een verslag van een onafhankelijke psychiater en de verzekeringsarts. Een deskundigenoordeel van UWV had ook kunnen meewegen, maar dat is niet beschikbaar omdat de werknemer het niet noodzakelijk vond dit aan te vragen.

DE BEHANDELAARS

Wel heeft de werknemer verschillende verklaringen van haar behandelaars overlegd. Die achten haar arbeidsongeschikt zonder uitzicht op herstel.
Het hof oordeelt echter dat een huisarts en een psychosociaal therapeut niet deskundig zijn in het geven van een medisch oordeel over de arbeids(on)geschiktheid van een werknemer. Een bedrijfsarts en een verzekeringsarts van UWV zijn dat wel. Daarnaast kan een behandelaar vanwege diens behandelrelatie met de patiënt bezwaarlijk als onafhankelijk worden aangemerkt. Het hof wijst erop dat ook volgens de gedragsregels van de artsenorganisatie KNMG een behandelend arts geen (waarde)oordeel mag geven over de arbeidsongeschiktheid van een patiënt die onder behandeling van deze arts staat of stond. Dergelijke verklaringen mogen alleen afgegeven worden door een onafhankelijke, deskundige arts.

KORTOM...

...de rechter gaat af op het advies van de bedrijfsarts. De volledige uitspraak kunt u vinden onder ECLI:NL:GHDHA:2018:2634.

OOK EEN VRAAG?

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

Advertentie

Dit is een topteam. Alle neuzen dezelfde kant uit? Dacht het niet. In een topteam benut ieder zoveel mogelijk z'n kwaliteiten die energie schenken in plaats van kosten. Er is een ideale mix van competenties, talenten en drijfveren die elkaar versterken. Eensgezindheid, maar geen eenvormigheid. De doelen zijn uiterst concreet en de leider verstaat de kunst van het 'loshouden'. Hij delegeert resultaatverantwoordelijkheid en stuurt op regelruimte en interactie.
En het team levert. Ga daar maar gerust van uit.

- Bestuur en toezicht
- Strategische personeelsplanning
- Selectie- en plaatsingsprocessen
- Reorganiseren en flexibiliseren
- Teams en leiderschap
- Zelforganisatie en teamcasting
- Opgavengestuurd en talentgedreven werken
- Professionaliseren

LEEUWENDAAL
Optimaliseert organisaties, mobiliseert mensen

'Leergang Onderwijsfinanciën'
is als formeel aanbod opgenomen
in het Schoolleidersregister PO

De nieuwe cursusdata voor 2019 - 2020

Professionaliseringfinancieel schoolmanagement

www.comeet.nl

Bezuinigingen, onderwijsvernieuwingen en horizontale verantwoording stellen nieuwe eisen aan de onderwijsmanager. Om bestuurders, bovenschools managers, schooldirecteuren, beleidsadviseurs en beleidsmedewerkers een handreiking te bieden bij het vormgeven van het financieel schoolmanagement organiseert Comeet de leergang onderwijsfinanciën.

Module 1: Elementaire financiële kennis
2019 dinsdag 5 en woensdag 6 november in Utrecht: Grand Hotel Karel V
2019 dinsdag 26 en woensdag 27 november in Zwolle: Bilderberg Grand Hotel Wientjes
2020 donderdag 23 en vrijdag 24 januari in Eindhoven: BCN Eindhoven

Module 2: Financiële kennis
2019 donderdag 28 en vrijdag 29 november in BCN Utrecht CS
2020 dinsdag 21 en woensdag 22 januari in Zwolle: Bilderberg Grand Hotel Wientjes
2020 dinsdag 10 en woensdag 11 maart in Eindhoven: BCN Eindhoven

Module 3: Verdiepingscursus financiële kennis
2020 donderdag 30 en vrijdag 31 januari in BCN Utrecht CS
2020 donderdag 19 en vrijdag 20 maart in Zwolle: Bilderberg Grand Hotel Wientjes
2020 dinsdag 31 maart en woensdag 1 april in Eindhoven: BCN Eindhoven

Module 4: Analyse financiële stukken eigen onderwijsorganisatie
2019 dinsdag 24 en woensdag 25 september in Eindhoven: BCN Eindhoven
2020 dinsdag 24 en woensdag 25 maart in BCN Utrecht CS
2020 donderdag 2 en vrijdag 3 april in Zwolle: Bilderberg Grand Hotel Wientjes
2020 dinsdag 22 en woensdag 23 september in Eindhoven: BCN Eindhoven

MR cursussen
2019 MR 1: donderdag 21 en vrijdag 22 november in BCN Utrecht CS
2020 MR 2: dinsdag 28 en woensdag 29 januari in BCN Utrecht CS

1 daagse opfriscursus Leergang Onderwijsfinanciën
2020 vrijdag 13 maart in BCN Utrecht CS

De locaties Utrecht, Zwolle en Eindhoven liggen nabij het Centraal NS Station.

De kosten van deelname aan deze tweedaagse modules zijn € 640,00 excl. btw en reis- en verblijfskosten per module, (**module 4:** € 690,00 excl. btw en reis- en verblijfskosten) inclusief lesmaterialen, koffie/thee, lunch.
De kosten van deelname aan deze eendaagse module zijn € 350,00 excl. btw en reis- en verblijfskosten inclusief lesmaterialen, koffie/thee, lunch.

De cursussen kunnen ook op verzoek incompany worden uitgevoerd.

Voor nadere informatie over deze cursussen verwijzen wij u naar onze website: www.comeet.nl

Direct inschrijven: op www.comeet.nl
of stuur een e-mail naar secretariaat@comeet.nl of Telefonisch via 010-2424200

comeet

Zwolseweg 27, 2994 LB Barendrecht T: 010-2424200 E: secretariaat@comeet.nl