



# Sterker uit de lockdown

Leraren en leerlingen Marcanti College blikken terug

## Leidinggeven in tijden van corona

Janka Stoker: 'Geef mensen echte aandacht'

## Innovatie, innovatie

Hoe Zeeuwse scholen blijven vernieuwen

## De Monnikskap

Schoolvoorbeeld van inclusief onderwijs

# Ontdekken. Leer dat van Blink.

Blink is de meest innovatieve leermiddelenontwikkelaar van Nederland. We ontwikkelen lesmateriaal dat leerlingen uitdaagt om hun talenten te ontwikkelen en de wereld te ontdekken. Lesmateriaal dat nieuwsgierig maakt en leerlingen zoveel mogelijk zelf op onderzoek uit laat gaan. Samen met de leraar als expeditieleider.

Meer weten over onze methodes? Ga naar [www.blink.nl](http://www.blink.nl)

Ontdek de wereld.

Blink

## INHOUD & VOORWOORD



6

### Leidinggeven in coronatijd

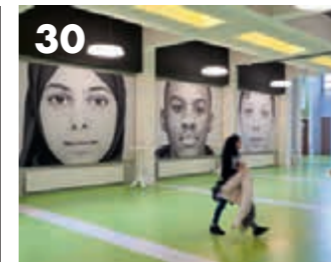
Hoogleraar Janka Stoker: 'Zeg niet alleen 'we moeten er tegenaan'. Waardeer wat medewerkers voor elkaar krijgen.'



22

### Geen 'drank & drugs'

Brabantse scholen in proef met IJslands model.



30

### Black Lives Matter

Hoe praat je met leerlingen over racisme en discriminatie?

### En verder

10 Innovatie bij Pontes / 15 Column Hartger Wassink / 16 Het Gebouw / 18 Marcanti College / 25 Column Martijn Simons / 26 VO in beeld / 29 De schooltijd van... / 36 Inclusief onderwijs op De Monnikskap / 41 Onvergetelijk / 42 Thuisonderwijs verandert toetsbeleid / 46 Boeken / 47 Mijn favoriet / 48 Wie werkt waar / 49 Mijn overstap / 50 Vraagbaak

### COLOFON

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

VO RAAD  
Vereniging van scholen  
in het voortgezet onderwijs

## Meer dan corona

Het is slecht nieuws dat het aantal besmettingen nu al weken oploopt. Toch heeft die tegenvaller niet kunnen voorkomen dat alle leerlingen weer naar school kunnen. Tijdens mijn bezoeken aan scholen bleken leerlingen versted te staan van zichzelf: het klopt, zeiden ze, we zijn blij dat we weer naar school kunnen. En dat geldt ook voor de leraren. De vele begrijpelijke zorgen leggen het uiteindelijk af tegen het grote genoegen leerlingen weer in de ogen te kunnen kijken.

Quarantaine, mondkapjes, voorrang bij testen, ventilatie. Het hield en houdt de gemoederen bezig. Zolang het virus ons in de greep heeft, lijkt het over niets anders te kunnen gaan. Toch is dat onverstandig. Natuurlijk blijft het veel vragen deze gezondheidsrisico's goed te managen. Het blijft van groot belang in school te blijven hameren op de handhaving van de basisregels, zoals de 1,5 meter tussen leerlingen en personeel en de aandacht voor hygiëne. Maar ook de agenda van voor corona is niet leeg. Integendeel.

De komende weken wordt passend onderwijs na vijf jaar geëvalueerd en de uitkomsten raken de scholen. Een wetenschappelijke commissie gaat zich buigen over de bouwstenen die lerarenteams hebben opgeleverd voor een nieuw curriculum. Dat gaan de scholen en dus de leerlingen binnen een paar jaar merken. Met leerlingen- en studentenorganisaties, vakbonden en de andere raden schreven we 'De toekomst van het Onderwijs'. Een pleidooi voor groot onderhoud, met als doel onze wensen terug te zien in de verkiezingsprogramma's, en volgend jaar in het regeerakkoord. Willen we een vroegere start voor het jonge kind, betere doorlopende leerlijnen en later selecteren, een leven lang ontwikkelen in een sterke leercultuur, de positie van de professionals versterken in een samenwerkende sector en onderzoek van wereldklasse, dan moeten we de politiek meekrijgen om een sterke onderwijsparagraaf in het nieuwe regeerakkoord te krijgen.

Corona zal ons nog veel werk bezorgen, maar ook deze en andere onderwerpen gaan door en dat is maar goed ook. Het toekomstige onderwijs vraagt om een brede blik, ook nu.



Paul  
Rosenmöller

Voorzitter VO-raad

## Nieuwe editie 'Handboek Burgerschapsonderwijs'

Hoe geef je concreet vorm aan burgerschapsonderwijs? De tweede editie van het Handboek Burgerschapsonderwijs geeft nog scherper antwoord op deze vraag. Ook leest u in het handboek welke eisen de ophanden zijnde wet 'verduidelijking burgerschapsopdracht' aan scholen stelt. De herziene editie bevat een leeswijzer die markeert welke onderdelen voor

beginnende en welke voor gevorderde scholen geschikt zijn. Uitgever is ProDemos, in samenwerking met de VO-raad.

→ **Elke school kan kosteloos maximaal twee exemplaren aanvragen via burgerschap@vo-raad.nl. De pdf downloaden kan via [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) (kijk bij het thema School & omgeving onder Burgerschap)**



## Maak werk van strategisch HRM

Tijdens de leergang Strategisch HRM gaat u aan de hand van theorie aan de slag met een HRM-beleidsvraagstuk uit uw eigen schoolpraktijk. Wat zijn de uitgangspunten van goed HRM-beleid? En welke rol heeft u als schoolleider, bestuurder of HR-manager bij de implementatie van strategisch HRM? De leergang wordt begeleid door docenten van de Universiteit Utrecht en Tilburg University. Door met één of twee collega's deel te nemen, kunt u het geleerde samen in praktijk brengen.

→ **Kijk voor meer informatie of om u aan te melden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder Agenda**

## In memoriam: Dolf van den Berg

Prof. dr. Dolf van den Berg is op 7 juli 2020 overleden. Van den Berg was emeritus-hoogleraar van de Radboud Universiteit in Nijmegen. Gedurende zijn lange wetenschappelijke carrière publiceerde hij veelvuldig over onderwijs en innovatie. In januari 2020 verscheen zijn essay 'De toekomst van ons onderwijsstelsel', waarin hij radicale voorstellen deed voor de omvorming van ons onderwijs. Ook richtte hij vorig jaar nog de Taskforce Ontwikkelingsgericht Onderwijs op. In februari publiceerde VO-magazine een interview met Van den Berg. Dolf van den Berg werd tachtig jaar.



## Leer de kunst van peoplemanagement

Wilt u leren hoe u als peoplemanager leraren ondersteunt in hun dagelijkse werk én in hun persoonlijke ontwikkeling? Hoe u samen met uw team de onderwijskundige doelen van de school kunt realiseren? Tijdens het vijfdaagse ontwikkeltraject Peoplemanagement, dat op 27 november start, gaat u aan

het werk met deze thema's. Dit traject is speciaal ontwikkeld voor schoolleiders uit het middenmanagement en wordt verzorgd door de Universiteit Utrecht. → **Kijk voor meer informatie of om u aan te melden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder Agenda**



## VO in cijfers

De VO-raad heeft belangrijke cijfers over het voortgezet onderwijs gebundeld en in beeld gebracht op de pagina 'VO in cijfers'. Eerder waren al veel cijfers te vinden op de website van de VO-raad, maar het is voor het eerst dat de informatie overzichtelijk op één plek is verzameld, weergegeven in grafieken. De cijfersite bevat informatie over bijna dertig onderwerpen en wordt nog verder ontwikkeld en uitgebreid. De VO-raad beoogt met de site een betrouwbaar, actueel en relevant beeld van de sector neer te zetten en wil belanghebbenden op die manier informeren over ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs.

→ **Ga naar [www.vo-raad.nl/](http://www.vo-raad.nl/) voortgezet-onderwijs-in-cijfers**



## Save the date: 25 november Algemene Ledenvergadering (ALV)

De Algemene Ledenvergadering van de VO-raad staat dit najaar gepland op 25 november 2020. Omdat de omstandigheden waaronder deze bijeenkomst wordt

gehouden vooralsnog onbekend zijn, volgt nadere informatie over opzet, inhoud, locatie/vergaderwijze en geldende regelgeving op een later moment.

## Scholen op de kaart is vernieuwd

Het afgelopen jaar is er hard gewerkt aan Scholen op de kaart. Zo is de toegankelijkheid voor ouders verbeterd door minder jargon te gebruiken en door de site meer verhalend en beeldend te maken. Scholen en besturen hebben meegedacht over welke informatie belangrijk is en hoe deze gepresenteerd kan worden. Bovendien is de website nu beter bruikbaar op een smartphone.

→ **Kijk op [scholenopdekaart.nl](http://scholenopdekaart.nl)**



## INTERVIEW

Tekst: Cindy Curré • Fotografie: Vincent Basler

Hoogleraar Janka Stoker over leidinggeven in coronatijd

# 'Geef mensen echte aandacht'

**Feit: Vrouwelijke leiders doen het vaak beter in crisistijden. Fabel: Dat komt doordat ze van nature invoelend zijn. Feit: In coronatijd zijn leiders minder directief geworden. Fabel: Hierdoor zijn ze meer gaan delegeren. Op verzoek van VO-magazine haalt Janka Stoker de stofkam door ideeën over leiderschap in crisistijd. "Zeg niet alleen 'we moeten er tegenaan'. Waardeer wat medewerkers voor elkaar krijgen."**

Janka Stoker is als hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. In juli liet zij zich in een interview met de Volkskrant uit over de risico's van online onderwijs: 'Online studeren is voor jonge mensen verschrikkelijk. De kwaliteit van het aangeboden onderwijs is inferieur vergeleken met ons normale onderwijs.'

### CV JANKA STOKER (50)

**1988-1993:** studie sociale psychologie en arbeids- en organisatiepsychologie, Rijksuniversiteit Groningen

**1993-1998:** promotie aan de Universiteit Twente op het proefschrift 'Leidinggeven aan zelfstandige taalgroepen'

**1998-2009:** werkzaam bij Berenschot, geeft advies over leiderschap en verandering

**2003:** hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering, Rijksuniversiteit Groningen

**2009-2014:** vice-decaan in het bestuur van de faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen

**2015-heden:** directeur van het expertisecentrum *In the LEAD* aan de Rijksuniversiteit Groningen

**2018:** boek 'Goede leiders zweven niet', geschreven met collega en mede-directeur van *In the LEAD* Harry Garretsen

*Janka Stoker heeft nationale en internationale publicaties op haar naam staan. Ze spreekt op congressen en in cursussen voor managers en bestuurders.*

*Daarnaast is zij onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van de Economic Board Groningen, lid van het stichtingsbestuur van Opzij en externe deskundige bij de AFM.*

### Is online onderwijs echt zo slecht?

"Het is niet slecht, maar wel slechter. Als docent aan de universiteit merk ik dat er veel minder contact is. Het is moeilijker om na te gaan of studenten bepaalde stof begrijpen. Of om te zien hoe ze in hun vel zitten. Op dat interview kreeg ik reacties als 'er kan digitaal misschien wel veel meer dan jij weet'. Ik werd door sommigen weggezet als iemand die tegen elke vorm van digitalisering is. Maar dat ben ik helemaal niet. Ik werk met allerlei tools en met dingen als break-out rooms, maar er blijft gewoon een afstand. Als moeder van twee middelbare scholieren merkte ik dat ook. Mijn dochter bleef tijdens sommige lessen gewoon in bed liggen en zette haar beeld uit. De docent heeft dan letterlijk minder zicht op hoe het met de leerlingen gaat."

### Vinden je studenten het ook vervelend?

"We hebben een aantal enquêtes gehouden. Ook studenten blijken de interactie te missen, zeker met elkaar. Maar overall vonden ze het als noodoplossing best oké. Misschien ook omdat ze lange tijd dachten dat het tijdelijk was. Maar op de universiteit geven we nog steeds maar heel weinig lessen fysiek. De eerstejaars en de masterstudenten proberen we zo veel mogelijk naar de universiteit te halen, maar de tweede- en derdejaars hebben alle colleges online. Op middelbare scholen mag iedereen weer de klas in; voor ons gaat het afstandsonderwijs gewoon door. Maar daarvoor ga je niet naar de universiteit. Studeren is meer dan een cursus halen. Je studententijd vormt je. Je leert belangrijke dingen naast je studie." ➤

Janka Stoker: 'Meer diversiteit in het management is gewoon een kwestie van slim personeelsbeleid'



## Middelbare scholen geven inderdaad nu bijna allemaal ‘gewoon’ les. Maar dat kan elk moment weer veranderen. Wat zou jij als leiderschapsdeskundige adviseren: hoe kunnen schoolleiders zich voorbereiden op een nieuwe periode van afstandsonderwijs?

“Het fijne is dat je als schoolleider nu ervaring hebt met online onderwijs. Op basis van die ervaring zul je sommige dingen al sneller en slimmer doen dan in het voorjaar. Maar ik zou de mensen in de school zeker blijven voorbereiden op plan B: onderwijs op afstand. Blijf het gesprek daarover aangaan, stop het niet weg. Tegelijkertijd zouden scholen gezamenlijk alvast meer online lessen kunnen ontwikkelen, zodat die klaar staan voor als het weer nodig is. Verdeel het per onderwerp, zou ik zeggen, bundel je krachten. Niet elke school en elke docent hoeft het wiel uit te vinden, toch? Schoolleiders kunnen dat organiseren en faciliteren. Leiderschap is geen doel op zich, maar een middel. Een van de belangrijkste rollen van leidinggevend is om het werk van hun mensen makkelijker te maken.”

## Je hebt onderzoek gedaan naar mannelijk en vrouwelijk leiderschap in tijden van crisis. Waren mannen of vrouwen tijdens de coronacrisis in het voordeel?

“Ik heb samen met collega’s onderzoek gedaan naar de voorkeur van mensen als het gaat om kwaliteiten van leiders. Recentelijk zijn er ook studies gedaan naar leiders van landen, en daaruit bleek dat vrouwelijke regeringsleiders de crisis beter aanpakten dan mannen. Uiteraard zijn die steekproeven vrij klein, maar die onderzoeken hebben wel met elkaar te maken. We zien vaak dat vrouwelijke leiders het beter doen in crisistijden. De gedachte is dat vrouwen heel anders leidinggeven dan mannen. Vrouwen nemen minder risico, zijn empathisch en participatiever, zo is de aanname. Maar dat is een stereotype. Uit onderzoek dat hiernaar is gedaan, blijkt dat de verschillen in de manieren waarop mannen en vrouwen leidinggeven, niet zo groot zijn. Bovendien blijkt dat vrouwen altijd beter scoren, zowel op de meer vrouwelijke stijlen als op bijvoorbeeld taakgericht leiderschap, wat een ‘mannelijke’ stijl is. Ze geven dus niet per se ‘vrouwelijk’ leiding, maar ze doen het beter op alle actieve leiderschapsstijlen.”

## Waardoor komt dat?

“Vrouwen moeten wel beter zijn als leidinggevend dan mannen, want we beoordelen vrouwen in leidinggevende posities anders dan mannen. De kwaliteiten die mensen noemen als ze beschrijven wat een goede leider is, zijn heel masculien. Bij een goede leider denken we aan daadkrachtige, dominante figuren. En dus niet aan een vrouw. Sterker nog, het beeld dat we hebben van een goede vrouw is zorgzaam, bescheiden en empathisch. Alles wat een goede leider juist niet is. Die twee stereotypen beïnvloeden ons allemaal als we leiders kiezen en beoordelen. Als een man solliciteert naar een leidinggevende positie, dichten we hem allerlei kwaliteiten toe omdat we leiderschap associëren met mannen en mannelijke kenmerken. ‘Die zal het wel kunnen’, denken we. Bij vrouwen vragen we ons af of ze wel daadkrachtig genoeg zijn. De vrouwen die het redden, zijn dus

## ‘De vrouwen die het redden, zijn waarschijnlijk gewoon iets beter dan mannen’

waarschijnlijk gewoon iets beter dan mannen. Maar dat wil niet zeggen dat vrouwen van nature betere leiders zijn omdat ze zo invoelend zijn. Dat is een misverstand dat sommige media graag cultiveren. Het is ook absurd dat Marietje beter zou zijn dan Pietje omdat ze een vrouw is.”

## Zou het beeld dat vrouwen betere leiders zijn er desondanks toe kunnen leiden dat er meer vrouwen in het hogere management terechtkomen?

“Dat is een goede vraag, ik weet het niet. Ik aarzel, want stereotypen hebben vrouwen nog nooit geholpen. De huidige crisis is een soort gezondheids crisis, maar als het straks een economische crisis wordt, kan er weer snel geroepen worden om ‘harde’, daadkrachtige leiders. Voor je het weet, gaat het stereotype weer tegen vrouwen werken.”

## In directies van het voortgezet onderwijs is zo’n 35 procent vrouw. Uit onderzoek blijkt dat diverse teams vaak creatievere beslissingen nemen. Streven naar meer diversiteit is dus een goed idee.

“Diversiteit is veel meer dan man-vrouw. Het gaat ook om diversiteit in leeftijd, opleiding en afkomst. Daarnaast is diversiteit een mixed blessing. Sommige dingen gaan er beter door, bijvoorbeeld wanneer je verschillende perspectieven nodig hebt voor een ingewikkeld vraagstuk. Maar het leidt vaak ook tot meer conflicten. Diversiteit is dus niet alleen maar leuk. Toch moet je er volgens mij wel naar streven, en bovendien moet je in organisaties mensen gelijke kansen geven. Het kan niet zo zijn dat je in de directie maar één soort mensen hebt, terwijl het hele onderwijs veel diverser is. Maar ik realiseer me dat je geen tweeëntwintigjarige directeur kunt hebben.”

## Wat zouden bestuurders in het voortgezet onderwijs kunnen doen om meer diversiteit in het management van hun school te krijgen?

## ‘MEVROUW MOOIJ WIST METEEN WAT IK ZOCHT’

*“Ik heb op het Praedinius Gymnasium in Groningen gezeten, en bewaar zeer goede herinneringen aan veel docenten. Eentje springt eruit, mevrouw Mooij, waar ik Grieks en Latijn van kreeg. Ze was een inspirerende, warme en unieke docente. Toen ik mijn oratie mocht houden in 2005 ben ik weer naar haar toe gegaan, omdat ik die graag wilde ophangen aan een verhaal uit de klassieke oudheid. Ik vertelde haar waar mijn oratie over ging, en zij wist meteen wat ik zocht. Dankzij haar kon ik openen met het prachtige verhaal over Kroisos, de koning van Lydië.”*



“Goed nadenken over de ‘pijplijn’. Wat zit daar aan talent in? Stimuleer je mensen om bepaalde taken op zich te nemen? Veel vrouwen hebben geleerd om bescheiden te zijn, zij stappen niet zo snel naar voren. En een Nederlander met een Marokkaanse of Turkse achtergrond zal in een groep witte mannen ook niet snel op de voorgrond treden. Bied medewerkers actief een opleiding aan, of een coach. Gewoon slim personeelsbeleid, dus.”

## Je boek ‘Goede leiders zweven niet’, dat je samen met je collega Harry Garretsen schreef, gaat over effectief leiderschap en over de vraag hoe je als leider invloed uitoefent op je omgeving. Tijdens de schoolsluiting hebben schoolleiders en bestuurders leidinggegeven aan een team dat niet fysiek op één plek was. Wat heeft dat gedaan met hun manier van leidinggeven?

“De coronacrisis bracht onzekerheid en onduidelijkheid, wat er bij leiders vaak voor zorgt dat ze meer controle willen uitoefenen. Ze willen sturen en de touwtjes aantrekken. Dit ging gepaard met een totale organisatieverandering, want heel veel mensen moesten vanuit huis gaan werken. Als leider kun je dan geen leiding meer geven op de manier waarop je dat altijd deed, want je ziet je mensen niet meer fysiek. Wij hebben net een onderzoek gedaan naar hoe leiderschap in organisaties de afgelopen maanden is veranderd. Zijn leiders directiever geworden sinds de start van de crisis? Hebben ze meer gedelegeerd aan mensen die thuis werkten, hun meer verantwoordelijkheid gegeven? We hebben dit gevraagd aan leidinggevend en aan hun werknemers. Beide groepen gaven aan dat leiders minder directief zijn geworden. Niet verwonderlijk, want veel controle uitoefenen kan gewoon niet als iedereen thuis aan het werk is. Maar waar leidinggevend dachten dat ze meer delegeerden, zagen de meeste medewerkers geen verschil met voor de crisis. Enkel gaven zelfs aan dat hun manager minder verantwoordelijkheden uit handen gaf. Hoewel leiders dus denken dat ze bepaald gedrag vertonen, ervaren medewerkers dat niet. Dat zien we wel vaker in onze onderzoeken naar leiderschap bij verandering. Gevraagd naar hun productiviteit gaven de medewerkers van leidinggevend die wel meer zijn gaan delegeren, aan

dat ze productiever zijn geworden, en hun collega’s ook. Conclusie: als mensen thuiswerken, moet je ze meer verantwoordelijkheid geven. Maar dat is niet de makkelijkste leiderschapsstijl, zeker niet in tijden van onzekerheid en crisis.”

## Leiders overschatten zichzelf wel vaker?

“Ja, dat zag ik ook bij mijn promotieonderzoek naar zelfsturende teams. Leiders vonden zichzelf sterke coaches, maar medewerkers zagen dat eigenlijk niet. Dat je jezelf overschat, is overigens niet alleen iets van leidinggevend hoor, iedereen heeft dat wel. De oplossing is niet zo moeilijk: vraag feedback. Vraag aan je mensen wat hen zou helpen in hun werk. Zoals ik al zei: leiderschap is alleen maar een middel. Vraag vooral hoe zij vinden dat jij hen ondersteunt. Maar dat vindt iedereen eng, omdat het moeilijk is om je baas te zeggen dat hij of zij iets niet goed doet. Je moet dus een veilige sfeer creëren, een sfeer waarin dat kan.”

## Stel dat jij het roer omgooit en als zij-instromer directeur wordt op een middelbare school. Waar zou je dan meteen aan gaan werken?

“Uit leiderschapsonderzoek blijkt dat de situatie erg belangrijk is. Ik zou dus heel goed luisteren naar wat de mensen op die school nodig hebben. In organisaties waar professionals het belangrijkste zijn, dus ook in het onderwijs, moet je de mensen die het werk doen, vragen waar ze tegenaan lopen. Natuurlijk heb je kaders van het ministerie en budgetten, maar uiteindelijk moet je kijken wat je als bestuurder kunt doen om beter onderwijs te bieden.”

## Staat de bestuurder niet te ver af van het klaslokaal om het verschil te kunnen maken?

Lachend: “Ook daar is onderzoek naar gedaan. Maakt de kwaliteit van het management uiteindelijk iets uit op een school? Absoluut, is het antwoord. Uit het World Management Survey, dat de sectoren industrie, retail, zorg en onderwijs onderzocht, blijkt dat de kwaliteit van het management wel degelijk invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs en de prestaties van leerlingen. Als jij je organisatie goed inricht en aanstuurt, kunnen docenten goed onderwijs geven.”

## Heb je nog een laatste tip voor bestuurders en schoolleiders in coronatijd?

“Zeker: laat zien dat je weet dat het zwaar is voor je mensen. Benoem dat het werk moeilijk kan zijn. Veel mensen zijn van goede wil, maar er spelen op dit moment nu eenmaal veel emoties. Mensen zijn bang en onzeker. Geef dus echte aandacht, zeg niet alleen ‘goed gedaan’ of ‘we moeten er tegenaan’. Waardeer wat je mensen voor elkaar krijgen.”

## ‘Diversiteit is een mixed blessing. Sommige dingen gaan er beter door, maar het leidt vaak ook tot meer conflicten’

Pieter Zeeman en het Goese Lyceum

# Innovatie houdt Zeeuwse scholen vitaal

De Zeeuwse scholen Pieter Zeeman en het Goese Lyceum verschillen in ligging, geschiedenis en achtergrond. Maar ze delen een drijfveer op het gebied van innovatie – al was het alleen maar omdat hun bestuur budgetten en studiebeurzen ter beschikking stelt.

## ONTWIKKELAGENDA VOOR EEN KENNISINFRASTRUCTUUR

Onderwijsvernieuwing, evidence based en datagestuurd onderwijs, blended learning, deep learning, flexibilisering, digitalisering, gepersonaliseerd leren, een leven lang leren: onderwijsinnovatie is even veelzijdig als ongreepbaar. De verschillen in benaming, inhoud en visie laten zien dat het geen eenduidig en statisch begrip is. Het doel is vaak duidelijk – het onderwijs laten aansluiten op de wereld waarin leerlingen zich tijdens en na hun opleiding begeven – maar de middelen zijn verschillend. Is digitalisering de sleutel? Flexibiliteit? Personalisering? Een open, professionele ‘lerende’ cultuur binnen de scholen is in ieder geval een vereiste, zeggen verschillende deskundigen.

Om de ontwikkelingen in perspectief te zetten hebben de vijf sectorraden (Vereniging Hogescholen, VSNU, MBO Raad, PO-Raad en VO-raad) in april 2019 een ontwikkelagenda opgesteld die tot een kennisinfrastructuur moet leiden waarin onderwijs en onderzoek zich sterker aan elkaar verbinden.

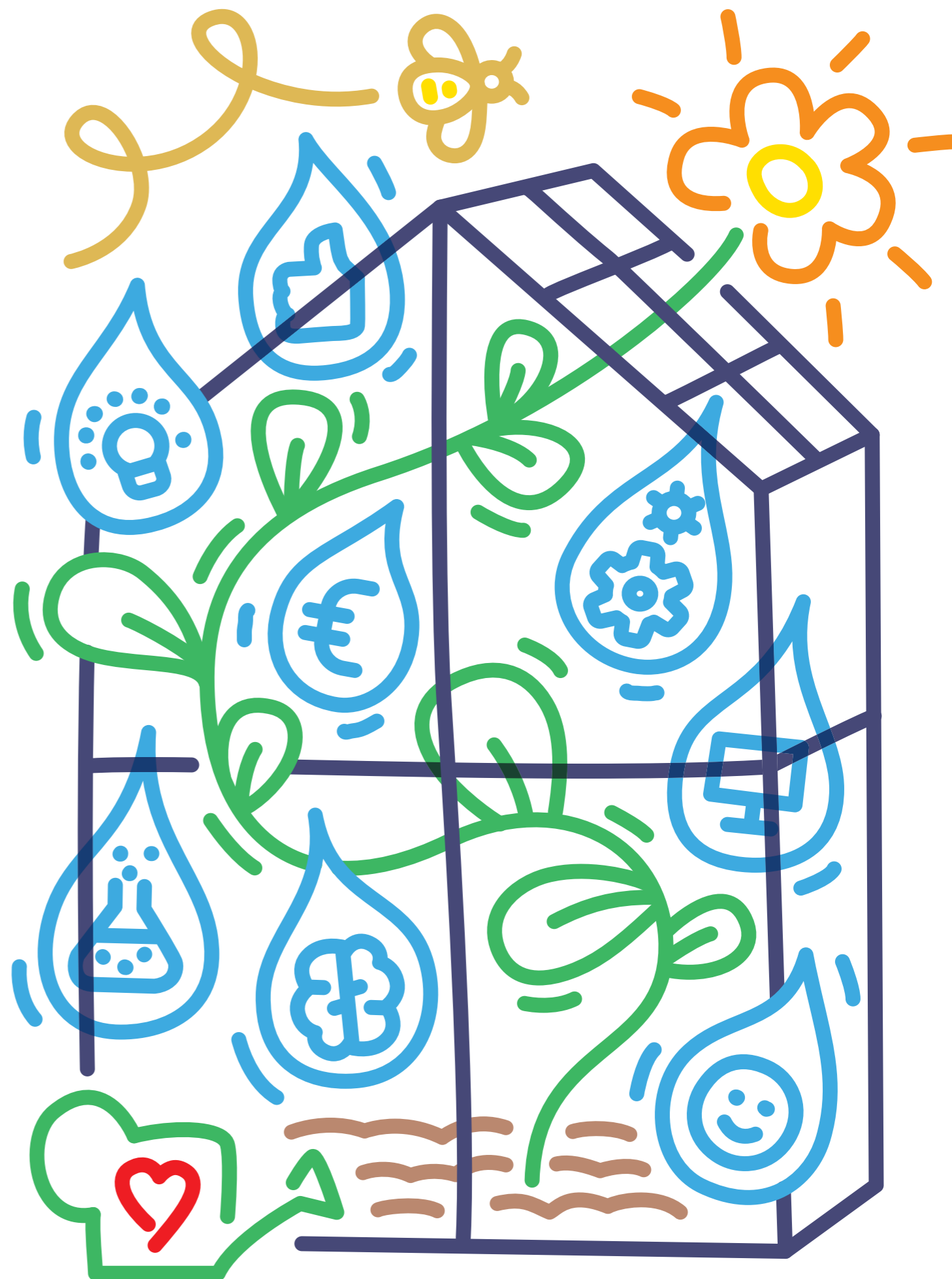
Wilt u meer weten over kennisgedreven innovatie en leren hoe u nieuwe wegen inslaat voortbouwend op wat al bekend is? Neem dan deel aan de ‘Inspiratiebijeenkomst Kennisgedreven werken na een periode van afstandsonderwijs’ op 2 oktober. Kijk op [www.voortgezetleren.nl](http://www.voortgezetleren.nl) onder ‘bijeenkomsten’.

Verandering is de motor van innovatie, zegt Peter van der Gaag, rector van Pieter Zeeman in Zierikzee. “Vroeger veranderde er af en toe iets, nu verandert alles continu. Kijk maar wat corona teweegbrengt.” Scholen leiden ook niet meer vanzelfsprekend op voor concrete beroepen waarover een vader of moeder in de klas kan komen vertellen. “Van veel toekomstige beroepen weet je niet eens wat ze zullen inhouden”, zegt Van der Gaag.

Een van de continue veranderingen waar Pieter Zeeman mee te maken heeft, is krimp. Telde Schouwen-Duiveland aan het begin van dit millennium nog bijna 35.000 inwoners, inmiddels zijn dat er minder dan 33.800. Ook het leerlingaantal van Pieter Zeeman daalde de afgelopen jaren. Zaten er in de hoogtijdagen nog 1200 leerlingen op de school, inmiddels zijn er nog zo’n 820 over.

In plaats van bij de pakken neer te zitten, is de school juist aan het investeren en innoveren geslagen. “Van hoog tot laag, van het ministerie tot de inwoners: iedereen is het erover eens dat de school moet blijven en dat we een zo breed mogelijk aanbod moet hebben. Elke leerling kan met elke wens op Pieter Zeeman terecht – nu en in de toekomst. Daar vechten we elke dag voor.”

**‘Elke leerling kan met elke wens op Pieter Zeeman terecht. Daar vechten we elke dag voor’**



## Corona bleek spelbreker en katalysator ineen

De Zierikzeese school is vernoemd naar een vroegere bewoner van het eiland die in 1902 de Nobelprijs kreeg, samen met Hendrik Lorentz (zie kader). Pieter Zeeman is de enige middelbare school op Schouwen-Duiveland en heeft een zeer breed profiel: van praktijkonderwijs tot vwo met Cambridge Engels en van kunst en cultuur tot technasium. “Om toekomstbestendig onderwijs van hoge kwaliteit te bieden, is het belangrijk op koers te blijven. Een vitale samenleving heeft een vitale school nodig.”

### PARTNERS

Een van de manieren om met voortdurende veranderingen om te gaan, is volgens Van der Gaag samenwerken met partijen van buiten: andere scholen, gemeenten, instellingen en bedrijven. Pieter Zeeman werkt bijvoorbeeld samen met de las- en plaatwerkerij van De Zuidhoek. “Op de praktijkschool hebben we lascabines waar leerlingen leren lassen, maar op De Zuidhoek wordt productie gedraaid voor DELTA Energie, een bedrijf dat altijd actueel hoogwaardig materiaal nodig heeft.” Maar externe partijen zijn niet alleen van belang voor stages en werkoriëntatie, zegt Van der Gaag. “Wij willen ook leerdoelen samen met onze partners realiseren.” In het vmbo worden bijvoorbeeld gastlessen gegeven door restaurantchefs en souschefs die op Schouwen-Duiveland of andere Zeeuwse eilanden werken. Zij denken mee over leerdoelen en beroepskeuze. “En als we bij vwo natuurkunde krachtenleer behandelen, dan gaan we naar de Nemag, een internationaal bedrijf uit Zierikzee dat zich specialiseert in grijpers voor de overslag van droge bulkgoederen. Een ingenieur van de Nemag licht dat onderwerp toe in de fabriek en laat zien wat je daarmee kunt doen. Zo blijft iedereen bij de tijd.”

### EIGENAAR

Ook het Goese Lyceum, twee bruggen en twee waterwegen naar het zuiden, is op allerlei manieren bezig de onderwijspraktijk te innoveren. Rector Carin Biesterbosch geeft sinds 2015 leiding aan deze school op Zuid-Beveland, met locaties aan de Bergweg (vmbo) en de Oranjeweg (mavo/havo/vwo) in Goes.

Leidinggeven zit ‘m vooral in het proces, legt Biesterbosch uit: de gehele school – leerlingen, ouders en docenten – is in gesprek over de kernvragen waarom en hoe de school opleidt. “We hebben niet gekozen voor één dominante onderwijsmethode, omdat wij een enorme diversiteit aan leerlingen en personeel hebben: jong en oud, man en vrouw, gelovig en niet-gelovig. We willen daarom het aanbod en de dagelijkse onderwijspraktijk ook divers houden.”

Hierbij gaat het Goese Lyceum uit van de ‘paraplu’ van pedagoog Gert Biesta: kwalificatie, socialisatie en subjectificatie (www.gertbiesta.com). Uiteindelijk bleek uit de gesprekken dat ouders, leerlingen, docenten en

staf vinden dat eigenaarschap de basis voor het onderwijs moet zijn.

Dat principe werd uitgewerkt voor drie belangrijke onderdelen: het rooster, de lessen en de begeleiding, zegt Biesterbosch. “Voor het rooster wilden we de diversiteit zoveel mogelijk intact laten: leerlingen moeten kunnen kiezen en niet door een rooster worden gekortwiek.” In de lessen is het ideaal ‘diep leren’. “De belangrijkste vraag is wat leerlingen nodig hebben om dat te kunnen bereiken. De rest volgt daaruit.” Ook de begeleiding en het mentoraat zijn aangepast aan de idealen van diversiteit en eigenaarschap. “Leerlingen kunnen in de bovenbouw hun eigen mentor kiezen, die hen ondersteunt bij hun streven om eigenaar te worden van hun onderwijs.”

Met deze idealen in het achterhoofd ging de onderzoeksgroep van het Goese Lyceum aan de slag. De groep, bestaande uit docenten uit verschillende bloedgroepen en secties, bouwde drie ‘fictieve’ scholen, waarvan de eerste (A) de minst rigoureuze veranderingen bevatte, de derde (C) het extreemst was en de middelste (B) daar tussenin lag. “Vervolgens vroegen ze zich af hoe een gemiddelde dag voor een leerling van de A-, B- of C-school eruit zou zien – voor het onderwijs, de lessen en de begeleiding. Over die resultaten gingen ze met de secties in gesprek. “In welke school zou jij het liefst willen werken: A, B of C? Daar kwamen allerlei ideeën voor pilots uit. En toen kwam corona.”

### EXPERIMENT CORONA

Toen half maart de coronamaatregelen van kracht werden, ging het Goese Lyceum in twee hectische dagen helemaal over op online onderwijs. “Daarmee konden we meteen een van onze pilotideeën afvinken,” zegt Biesterbosch enigszins besmuikt. “Maar veel van de andere pilots moesten we noodgedwongen opschorten. Daar beginnen we nu weer mee.”

Ook bij Pieter Zeeman bleek corona spelbreker en katalysator ineen. Daarvoor gaat het verhaal terug tot juni 2017, toen Van der Gaag rector werd in Zierikzee. “De plannen voor nieuwbouw lagen klaar, maar we hebben dat stopgezet omdat ik vond dat we eerst moesten weten wat voor onderwijs we willen aanbieden. Pas als je dat weet, zie je wat voor gebouw je nodig hebt.”

Om daar achter te komen, gingen Van der Gaag en zijn staf in dialoog met docenten, leerlingen, ouders en partijen van buiten. Ter inspiratie gingen ze met bussen het

land in om andere scholen te bezoeken – ook in krimpgebieden en op eilanden. Uiteindelijk resulteerde dat in een onderwijsvisie met de titel: ‘Met jouw talent vooruit’. Deze visie stelt de leerling centraal, wederom aan de hand van de ideeën van Gert Biesta.

Biesterbosch: “Bij de uitwerking bleek dat we veel meer met gepersonaliseerd leren te maken zouden krijgen. Het vroeg veel meer maatwerk bovenop het reguliere programma. We moesten het onderwijs op vele manieren kunnen versnellen, uitbreiden of verrijken om tegemoet te komen aan de wensen van leerlingen. Ze moesten bijvoorbeeld andere vakken kunnen kiezen, ook voor hun examens. We hadden een flexrooster nodig en daarvoor moesten we de lessen herschrijven.”

Niet alleen de architect en de staf, maar vooral de docenten kwamen in een veranderingsproces terecht. “Het werd iedereen duidelijk dat wij als school kwaliteit en flexibiliteit moesten zien te leveren, want anders zou Pieter Zeeman binnen vijf jaar verdwenen zijn. Vandaar dat bijna negentig procent van het team pal achter deze ontwikkelingen stond. En toen kwam corona en stopte het hele proces.”

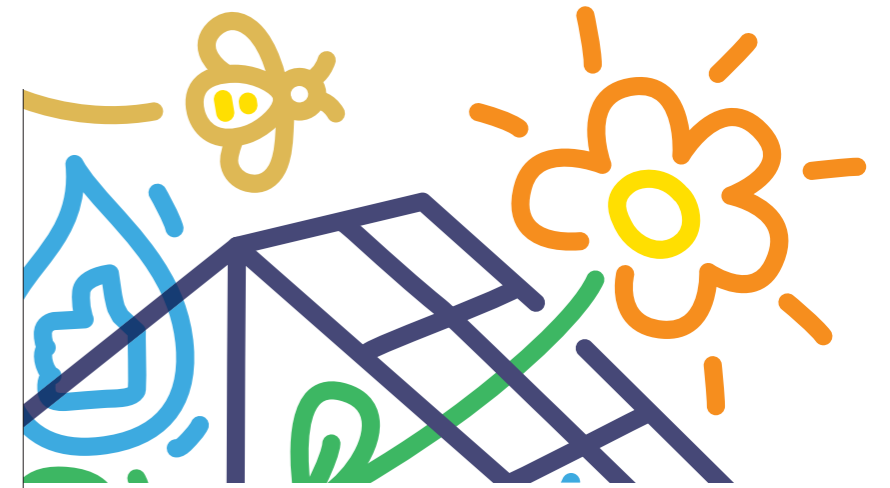
Net als het Goese Lyceum schakelde Pieter Zeeman half maart in twee dagen tijd om naar volledig online onderwijs en moest het proces van onderwijsvernieuwing even worden stopgezet. Maar ook hier kwamen andere processen in een stroomversnelling terecht. “Veel theoretische kwesties werden meteen in de praktijk opgelost. Hoe geef je didactisch vorm aan online lessen? Hoe help je collega’s die minder goed digitaal onderlegd zijn? Hoe communiceer je online met leerlingen? Al die lessen die je anders had moeten bedenken en simuleren, werden nu in hoog tempo geleerd.”

### VAN ONDERAF

Wat opvalt in de verhalen uit Zierikzee en Goes is dat de rectoren weliswaar het veranderings- en innovatieproces in gang zetten, maar dat de impulsen vaak van onderaf komen, uit de docentengroep. “De sectie Frans gaf te kennen niet tevreden te zijn met de gebruikte methodes”, vertelt Biesterbosch van het Goese Lyceum. “Ze bleken erg gecharmeerd van AIM” (Accelerative Integrated Method: een lesmethode om talen te leren, ontwikkeld door de Canadese Wendy Maxwell.) Daarvoor moest materiaal ontwikkeld worden. “Schrijf maar een plan”, zei Biesterbosch. “Wij faciliteren.” Inmiddels past de sectie Frans de AIM-methode toe en raken ook andere talensecties geïnspireerd. “Je moet van elkaars innovaties leren.”

Een andere innovatie ‘van onderaf’ zijn de colleges. “Daarmee zijn we in 2018 gestart”, zegt Biesterbosch. “Het idee is dat je de onderwijsstof geeft in een hoorcollege, voor meerdere klassen tegelijk. Daaromheen organiseer je werkcolleges met kleinere groepen. Daar zijn we nu met diverse secties mee bezig.”

Een derde voorbeeld komt uit de sectie aardrijkskunde, die een megaproject bedacht rond de Maasvlakte. “Als je eenmaal laat zien dat je dit soort ontwikkelingen aanmoedigt, komen leraren vanzelf over de brug,” zegt Biesterbosch. Dat gebeurde bijvoorbeeld bij de mavo,



waar veel leerlingen extra aandacht nodig hadden. “De afdeling vroeg of ze iets mochten ontwikkelen om dat in goede banen te leiden. Daar zijn we natuurlijk blij mee.”

### AMAZONE

Ook bij Pieter Zeeman worden bottom-up-initiatieven, -ideeën en voorstellen gewaardeerd en gesteund. Zo stelde een docent aardrijkskunde met de bovenbouwklassen van havo en vwo een flexrooster samen en probeerde dit uit in de praktijk. Elke lesgroep kreeg één lesuur instructie. De overige lessen waren op het leerplein, waar de docent aanwezig was en leerlingen begeleidde tijdens de uitwerking van opdrachten en bestuderen van theorie. “We hebben dat uitgebreid geëvalueerd,” zegt Van der Gaag, “en leerlingen bleken deze opzet zeer te waarderen.” Andere secties zijn eveneens zeer actief. Docenten van de sectie economie maakten bijvoorbeeld samen met studenten van de Hogeschool Zeeland een lessenserie, waarin ook plaats was voor gastlessen van de marketeers van het Middelburgse schoenenbedrijf Omoda. Bovendien stelde de Rabobank kennis en financiële middelen ter beschikking rond een project waarin beleggingen moesten worden beoordeeld.

Een van de Pieter Zeeman-initiatieven wist zelfs tweede te worden bij de provinciale Onderwijsprijs Zeeland. Bij de sectie kunst werd een onderbouwproject rond de Amazone bedacht waar steeds meer vakken bij aansloten. Bij wiskunde werd bijvoorbeeld een les opgezet rond de maten en vormen van totempalen. En bij het vak Duits vertaalden leerlingen menu’s. In de creatieve week kwamen alle vakken samen in de Amazone. “Met dit soort initiatieven zijn we als school erg blij”, zegt Van der Gaag. “Als andere afdelingen en secties dit zien, komen ze ook over de brug.”

### PONTESBEURS

Dat laatste is ook de ervaring van Klaas Terlage, voorzitter van het College van Bestuur van de overkoepelende

**‘Innovatie en ontwikkeling moeten van onderop komen, maar je kunt wel stimuleren en richting geven’**

## Naast het innovatiebudget is er ook een Pontes-studiebeurs voor docenten

Scholengroep Pontes. “Innovatie en ontwikkeling moeten van onderop komen, maar je kunt wel stimuleren en richting geven”, zegt hij. Terlage bedacht daarom met zijn medebestuurders het ‘Pontes-innovatiebudget’ van tweehonderdduizend euro dat sinds 2018 jaarlijks ter beschikking wordt gesteld en sindsdien elk jaar opgebruikt is.

Het eerste jaar was het nog een open oproep waar secties op konden inschrijven, vertelt Terlage. Daar kwamen niet al te veel echt innovatieve ideeën uit. “Maar de rectoren gaven aan dat ze volop bezig waren met onderwijsvernieuwing. Konden we het budget niet daaraan besteden? Sindsdien werken we vanuit dat kader en dat levert veel meer rendement.”

Naast het innovatiebudget is er ook een Pontes-studiebeurs van 30.000 euro per jaar voor een of meer docenten die zich verder willen ontwikkelen of verdiepen. Twee docenten bij het Goese Lyceum (en een op Pieter Zeeman) maken daar dit jaar gebruik van, vertelt Biesterbosch. Een docent doet een master onderwijsinnovatie en iemand anders een studie als jongerencoach. “De afspraak is dat ze die inzichten en ideeën delen met collega’s”, zegt Biesterbosch. “Maar nu we het erover hebben: daar mogen we wel wat meer op sturen.”

Bij Pieter Zeeman in Zierikzee moesten ze eerst nog wennen aan het nieuwe budget-en-beurssysteem, zegt Van der Gaag. “Maar nu wordt het goed opgepakt. Wie een goed idee heeft, werkt het samen met de sectie om tot een plan en dient het in. Het prikkelt en dat is belangrijk.”

De beurs en het innovatiebudget zijn slechts randverschijnselen, geeft CvB-voorzitter Terlage toe. “Het gaat erom dat je blijft nadenken over het onderwijs en goed kijkt of het aansluit bij de manier waarop kinderen leven en leren en bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Je moet in beweging blijven. Stilstand water gaat stinken.”

## DATAGESTUURD ONDERWIJS BIJ PONTES

Pontes-scholen maken steeds vaker gebruik van feiten en cijfers. Zo werden in 2018 bij het Goese Lyceum datateams opgericht. “We waren niet zo tevreden over sommige examen- en doorstroomresultaten”, zegt rector Carin Biesterbosch. “De secties scheikunde, economie, natuurkunde en Duits hebben zich daarop aangemeld voor een datateam.” Een deskundige van de Fontys Hogeschool hielp bij het opzetten van de teams en liet ze kennismaken met de ins en outs van ‘datageïnformeerd’ werken. “Je kunt niet zomaar cijfers op een rijtje zetten en conclusies trekken”, zegt Biesterbosch. “Je moet precies weten wat je wilt onderzoeken en welke hypothesen je hebt. Daar moet je kennis van hebben en ervaring mee opbouwen.”

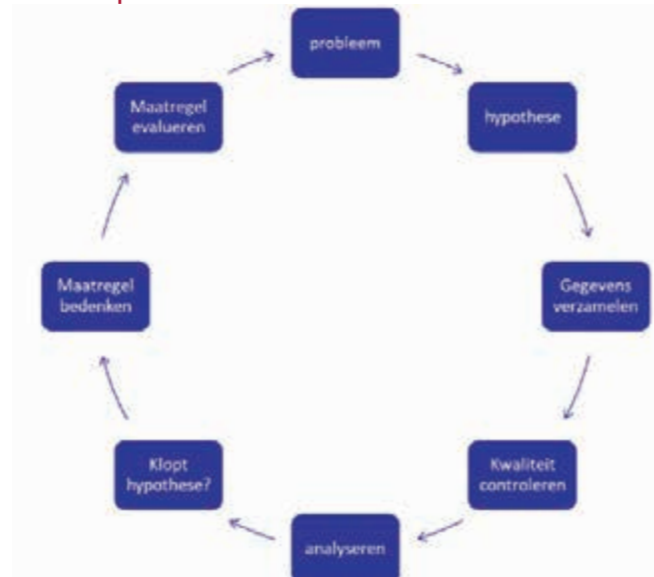
Uit de resultaten van de datateams bleek dat het bij economie vooral ging om de overgang van mavo 2 naar mavo 3. “Bij Duits kregen we er niet goed een vinger achter. Dat moet je soms ook accepteren.”

Datageïnformeerd werken is een blijvertje bij het Goese Lyceum, vermoedt Biesterbosch. “Als je merkt dat er ergens iets aan de hand is, moet je de cijfers erbij halen en in gesprek gaan”, zegt ze. “Eigenlijk willen we dat datageïnformeerd werken overal wordt ingezet, in de secties. Hier zijn de data, wat is je vraag?”

Ook bij Pieter Zeeman in Zierikzee worden data steeds belangrijker. “We maken meer en meer gebruik van cijfers”, zegt rector Peter van der Gaag. “Vooral van leerlingencijfers, bij het beoordelen en kijken naar ons eigen onderwijsaanbod.” Daarvoor gebruikt de school onder meer OBIT/RTTI, een toets- en onderwijsmethode die steeds meer opgang doet in het voortgezet onderwijs. “Het belangrijkste is dat je in beeld krijgt op welk terrein van leren een leerling het goed doet en op welke iets minder. Je moet de methode niet gebruiken om elke toets te bespreken, het gaat om het grotere plaatje.”

Temidden van alle innovaties blijven cijfers belangrijk. “We hebben nog steeds te maken met toetsen en diploma’s. De aandacht voor subjectivering en socialisatie als leerlijnen in het curriculum mag niet afleiden van kwalificatie.”

Met behulp van rubrics – een beoordelingsmethode voor de ‘zachtere’ onderwijsprestaties – kunnen docenten en mentoren op Pieter Zeeman de ontwikkeling van leerlingen volgen. “Zetten leerlingen stappen? Doen wij de goede dingen? Kunnen we onze intuïtie vertrouwen?” Cijfers en feiten krijgen ook een belangrijker rol in (team)gesprekken. “Steeds vaker wordt er gevraagd of een opvatting wel evidence based is.” Het gaat er niet om de cijfers slaafs te volgen, stelt Van der Gaag, maar om grond onder de voeten te hebben, bij het nemen van beslissingen of het uitzetten van een koers. “Je moet zowel op je ervaring en je intuïtie vertrouwen, als op de cijfers. In het tussenliggende spanningsveld vinden de interessantste discussies plaats. Eigenlijk zoeken we onze weg tussen John Hattie en Gert Biesta, tussen evidence based werken en onderwijsfilosofie.”



## COLUMN

Fotografie: Goffe Struiksmas

# Handleiding

De scholen zijn na de zomer gestart vol verwarring en onzekerheid over hoe het dit jaar zal lopen. Hoe besmettelijk zijn pubers? Hoeveel risico lopen leraren? Is de ventilatie in de lokalen adequaat? Zijn mondkapjes een oplossing?

Leerlingen en ouders kijken naar leraren, leraren kijken naar besturen, besturen kijken naar minister Slob. Die benadrukt dat iedereen zich vooral aan de regels moet houden. Maar dat is juist het punt: bestaande regels bieden geen soelaas.

Zijn collega-minister Carola Schouten sprak vlak voor de start van het schooljaar wijze woorden in het programma Zomergasten. “Besturen is vaak een keuze tussen fout en ook fout”, zei ze. “Tussen pijnlijk en pijnlijk. Als iets een makkelijk besluit is, komt het niet op mijn bureau.”

Makkelijke besluiten zijn er niet als het gaat om het coronavirus.

Bestuurders wegen de risico’s af door ze in het perspectief te zetten van het beoogde resultaat. Nu is het lastige van onderwijs dat zelfs over dat resultaat geen eenduidige opvattingen bestaan.

Minister Slob lijkt zich te hebben vastgeklampt aan het meest tastbare element van dat resultaat: cijfers en diploma’s. Dat heet in het Grieks poiesis: de tafel als resultaat van het timmerwerk. In het onderwijs is de praxis minstens zo belangrijk: dat deel van het resultaat dat in het werk zelf besloten ligt. Zoals bij een muziekuitvoering. Na afloop is de muziek weg. De uitvoering heeft zeker resultaat gehad voor het publiek. Maar je kunt dat resultaat niet zien of vastpakken.

Een belangrijk procesresultaat van onderwijs is de relatie tussen leraar en leerling. Daarin wordt het verschil gemaakt voor de leerlingen. Daar stemmen leraren en leerlingen af in een voortdurend ruimte geven en grenzen stellen, uitdagen en bemoedigen. De leraar erkent de leerling in zijn bestaan. Dat heeft een waarde op zich.

De coronamaatregelen leiden tot een verarming van de relatie en bedreigen zo het resultaat van onderwijs. Niet zozeer omdat we niet meer weten of een kind een diploma mag krijgen, of kan overgaan, maar omdat het kind niet langer écht gezien wordt. De betekenis verdwijnt. Dat ging voor ‘corona’ ook niet altijd goed, maar het wordt nu extra scherp uitgelicht.

We kunnen de risico’s van de coronacrisis daarom pas goed afwegen – de minst foute besluiten nemen – als we onszelf toestaan om breed naar het resultaat van onderwijs te kijken. Dat is niet eenvoudig. Maar dat is de kern van besturen: handelen als er nog geen handleiding is.

*Hartger Wassink*

Zelfstandig onderzoeker en adviseur



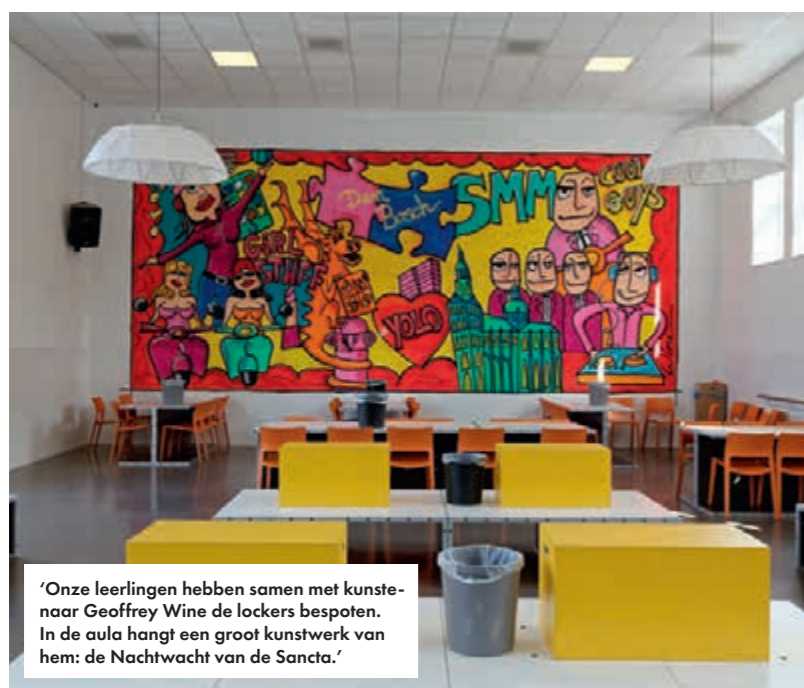
## HET GEBOUW

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Dirk Kreijkamp

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



'Van buiten zie je het gebouw dat in 1958 is opgeleverd. Van binnen is het 2020.'



'Onze leerlingen hebben samen met kunstenaar Geoffrey Wine de lockers bespoten. In de aula hangt een groot kunstwerk van hem: de Nachtwacht van de Sancta.'

### IN HET KORT:

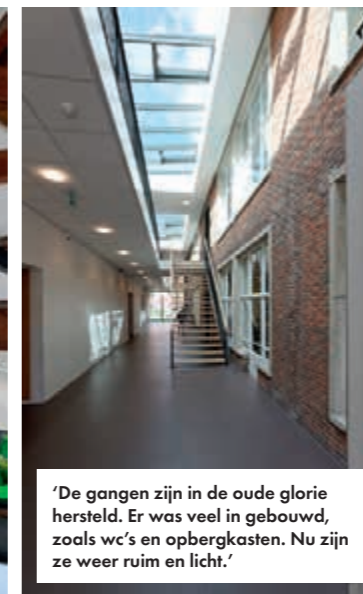
**School:** Sancta Maria Mavo **Plaats:** Den Bosch  
**Aantal leerlingen:** 350 **Directeur-bestuurder:** René van der Thiel **Bouwjaar:** 1958 **Architect verbouwing:** Adriaan Verheij, Voss Architecture, Eindhoven **Bijzonderheden:** het gebouw is vrijwel energieneutraal.



'In de lokalen is alles geïntegreerd: kabels en dergelijke zijn weggewerkt in de muren. Een van de wanden is Rijksmuseum-blauw geschilderd. Dat geeft rust.'



'Op de bovenverdieping hebben we twee lokalen omgetoverd tot een grote multifunctionele ruimte en tot aan de kap toe opengewerkt. Op zolder zijn nu de docentenwerkruimte en het conferentiecentrum.'



'De gangen zijn in de oude glorie hersteld. Er was veel in gebouwd, zoals wc's en opbergkasten. Nu zijn ze weer ruim en licht.'



'Ik vind de open leercentra geweldig. Leerlingen kunnen hier individueel of in groepjes aan de slag. Ze hebben alle moderne faciliteiten tot hun beschikking.'



'De nieuwe luchtbehandelingsinstallatie maakt de school toekomstbestendig'

## Van buiten 1958, van binnen 2020

René van der Thiel: "Jarenlang waren we de traditionele mavo-school in Den Bosch, dat was ons sterke punt. Het nadeel was dat we de leerlingen te veel bij de hand namen. Daar kregen zij in hun vervolgopleiding last van. Daarom besloten we als team naar een nieuw onderwijsconcept te gaan, met meer verantwoordelijkheid voor de leerlingen. We beginnen de dag in de bovenbouw nu bijvoorbeeld met instructielessen, gevolgd door keuze-werkijd waarin leerlingen kiezen wat ze willen doen. Zelf aan de slag, werken in projectgroepjes, ondersteuning van een docent.

Het betekende wel dat we een gebouw nodig hadden dat bij dit concept past. Nieuwbouw is eigenlijk nooit een optie geweest, want we zagen genoeg mogelijkheden in het bestaande gebouw. Dat de bouwstructuur al bestond, maakte het ten opzichte van nieuwbouw financieel interessant. Daarnaast is de school gezichtsbepalend in de wijk. Wij vinden dat je oude gebouwen niet moet afschrijven. Die visie hebben we gemeen met ons architectenbureau, zij werken veel op deze manier.

Met het bouwteam, het bureau, de aannemer en input van leerlingen hebben we een zestig jaar oud gebouw naar nu getild. De lokalen zijn uitgerust met alle moderne faciliteiten en we hebben grote, open leercentra waar leerlingen aan de slag kunnen.

Je ziet het misschien niet meteen, maar het gebouw is nu bijna energieneutraal! Dat is bijzonder in een dergelijk gebouw. We hebben zonnepanelen, isolatie volgens nieuwbouweisen, een warmtepomp, passieve koeling en een goede klimaatbeheersing. De oplevering was hartje zomer, 32 graden. Toen ik binnenkwam, was het koel binnen. Ik ben erg trots, we hebben laten zien dat dit gewoon kan. Een ouder gebouw toekomstbestendig maken, op alle fronten."

Onderwijs in coronatijd

# ‘Daar waar het moest, hebben we er gestaan’

**Digitaal onderwijs mogelijk maken, alle leerlingen binnenboord houden en ook nog eens zorgen dat de docenten zichzelf niet voorbijlopen: op het Marcanti College waren ze er maar druk mee tijdens de lockdown. Nu de leerlingen weer naar school mogen, is er tijd voor reflectie. Wat kan de school leren van deze periode? “Met elkaar hebben we de verandering mogelijk gemaakt.”**

Wiskunde is een vak waarvoor je een schoolbord nodig hebt, daar kwam wiskundeleraar Emel Goker al vroeg in de lockdown achter. “Dat had ik thuis niet, dus ben ik maar naar school gegaan. Met de laptop op een stoel ben ik in een lege klas voor het bord gaan staan. Ik moest de verschillende stappen visualiseren die nodig zijn om een som op te lossen. Op wat ‘juf, het staat in spiegelbeeld’-opmerkingen na ging het vanaf toen heel goed.” Op een zondagmiddag halverwege maart hoorden alle scholen in Nederland dat ze vanwege corona dicht moesten. Een geluk bij een ongeluk: op het Marcanti College in Amsterdam-West vormde digitaal onderwijs via Google Classroom al een belangrijk onderdeel van het lesgeven. En dankzij een cultuurproject lagen er nog voldoende webcams op school.

“Net als andere scholen werden we natuurlijk overvallen door de situatie”, zegt economiedocent Mohamed Honnit. “Alles lag even stil. Maar dankzij onze ICT-collega’s konden

we onze lessen gelukkig snel weer online aanbieden. Daardoor is de achterstand minimaal gebleven.”

## CHAOS

In het begin was het zoeken, vertelt wiskundeleraar Goker. “Leerlingen kregen huiswerk op via Magister en Classroom en wisten niet waar ze moesten kijken. Ze raakten in paniek omdat ze geen overzicht hadden.” Dat kan Chirine (15) uit vmbo-kader 4 beamen. “Ik kreeg in het begin elke dag wel vijf e-mails per vak”, zegt ze. “Het was gewoon chaos.” De school ontwikkelde toen een protocol om meer eenduidigheid te scheppen. Niet meer fysiek voor de klas kunnen staan, was voor de docenten wel wennen. Goker vond het bijvoorbeeld lastig dat niet alle leerlingen hun microfoon uitzetten als ze les gaf via videobeleven. “Ze gilden door de les, terwijl andere leerlingen de behoefte hadden om op te letten. In de klas kijk ik ze één keer aan en dat is genoeg. Online heb je geen contact.” Maar wat er vervolgens gebeurde, vond ze mooi om te zien: leerlingen gingen elkaar corrigeren.

## ABSENT

Langzamerhand raakte iedereen gewend aan de nieuwe, digitale realiteit en begon het systeem te draaien. “Het voelde echt als school. Als we te laat online kwamen, werden we absent gemeld”, vertelt Marwa (16) uit havo 4. “Maar mijn motivatie was wel minder. In de les ben je

**‘Sommige leerlingen maakten hun huiswerk op de wc: de enige rustige plek in huis’**



Marwa uit havo 4 en economiedocent Mohamed Honnit. Marwa: ‘Mijn motivatie was wel minder. In de les ben je zichtbaarder en is het duidelijk dat je moet opletten. Thuis ben je toch wat lui.’

zichtbaarder en is het duidelijk dat je moet opletten. Thuis ben je toch wat lui.”

Er zaten zelfs positieve kanten aan het online lesgeven. “Ik heb ontdekt dat veel van onze leerlingen het prettig vinden dat alle opdrachten, uitlegfilmpjes en presentaties van de lessen online beschikbaar zijn”, vertelt Honnit. “Het geeft de leerlingen rust en vertrouwen dat ze op hun eigen tempo en niveau verder kunnen werken.” Marwa: “De normale lessen gaan vlug. Digitaal kun je alles teruglezen. En als ik een vraag stelde, kreeg ik snel reactie van de docent. Verder ben ik zelfstandiger geworden doordat we meer aan zelfstudie moesten doen.”

Chirine heeft beter leren plannen. “Door al het huiswerk dat we kregen, ben ik daar zeker in vooruitgegaan.” Daarnaast kon ze zich thuis beter concentreren. “Als kinderen in de klas bewegen of praten, raak ik gauw afgeleid. Thuis kon ik rustiger werken.” Toch vindt ze het fijn dat ze weer naar school kan. “In de klas kan een docent naast

**‘De straatcultuur raakte op de achtergrond. Voor sommige jongens is dat heel goed gebleken’**

je komen zitten om uitleg te geven. Via de mail is dat toch anders. En thuis kun je makkelijker je telefoon pakken. In de les mag dat niet. Daarom ben ik blij dat er nu weer een docent is die op me let.”

Thuis nam haar moeder die rol over. “Ze motiveerde me continu en vroeg of ik wel in de les zat en of ik mijn huiswerk had gemaakt. Maar ik ben een tiener, soms heb ik geen zin om wat te gaan doen. Dan zei ze: ‘Als je nu huiswerk maakt, mag je straks naar buiten’. Ze was docent en moeder tegelijk.”

Die hulp van de ouders was essentieel, benadrukt Goker. “Als een leerling afwezig was, belde ik zijn ouders om te kijken waar hij uithing. Zij vertelden dan bijvoorbeeld dat ze aan het werk waren en dachten dat hun kind was ingelodigd. We moeten het wel samen doen, zei ik dan. De medewerking van de ouders was een vereiste. Ik kon niet continu namen blijven roepen tijdens de les.”

## HUISWERK OP DE WC

Niet al het onderwijs verplaatste zich naar de digitale leeromgeving. Schoolleider Steven Tan merkte dat het vanwege een vitaal beroep van de ouders of een schrijvende thuissituatie voor bepaalde leerlingen noodzakelijk was fysiek les te blijven volgen. “Denk aan veel kinderen op weinig vierkante meters, onvoldoende ondersteuning thuis of andere manieren van onveiligheid. Daardoor kwamen deze leerlingen slecht tot leren. Sommigen maakten zelfs hun huiswerk op de wc, omdat dit de enige rustige plek in huis was.”

De school besloot daarom open te gaan als noodopvanglocatie in Amsterdam-West. Niet alleen de eigen leerlingen, ook leerlingen van omliggende scholen waren welkom. “Zo kregen we snel door hoe het met ze ging en wat we met elkaar moesten doen. Ik was blij met de noodopvang, omdat we daarmee continuïteit konden bieden aan de leerlingen die het echt nodig hadden.” In het begin ging het nog om een klasje van zes leerlingen, maar dat groeide al snel uit naar achttien. Tijdens de examenperiode kwamen daarnaast veel eindexamenleerlingen die zich thuis niet konden concentreren, naar de noodopvanglocatie. “Soms hoorde je bij leerlingen op de achtergrond de tv of geschreeuw van broertjes en zusjes. Dan wist je dat die leerling geen rustige omgeving had om te leren”, zegt Goker.

Voor Chirine was het soms even puzzelen, want ze heeft drie broertjes die ook allemaal thuisonderwijs volgden en

## 'Als er fysieke afstand ontstaat, moet je extra investeren in online contact'

een moeder die thuis werkte. "Dat was best chaotisch. Daarom hebben we een schema gemaakt van wie wanneer ging videobellen en dat werkte goed."

### PYJAMA

Door het thuisonderwijs leerden docenten nieuwe kanten van hun leerlingen kennen. "Bij toetsen was het verplicht om de camera aan te hebben", vertelt Honnit. "Dat leverde grappige situaties op. Soms verschenen leerlingen bijvoorbeeld in pyjama. Ik maakte de leerlingen anders mee. In de les ben ik verantwoordelijk voor de focus, nu waren ze dat zelf. Het was bijzonder om te zien dat ze die verantwoordelijkheid namen."

Leerlingen die het in het klaslokaal wat minder goed deden, presteerden online opeens hartstikke goed. "Dat kwam bijvoorbeeld omdat de peer pressure was vervallen en ze zich minder aan regeltjes hoefden te houden", zegt schoolleider Tan. "De straatcultuur raakte wat op de achtergrond. Voor sommige jongens is dat heel goed gebleken. Zij kwamen voorheen niet tot bepaalde leerresultaten vanwege de groepsdynamiek. We zijn nu aan het kijken hoe we dat vast kunnen houden."

Honnit zag die verandering bij bepaalde leerlingen direct terug. "In de klas moest ik ze constant vragen om mee te doen, maar nu gingen ze uit zichzelf opdrachten maken. Ik stond versteld en was positief verrast."

Hij is vooral fan van digitaal toetsen en wil dat in het nieuwe schooljaar blijven doen. "Het is zowel voor de docent als de leerlingen makkelijker om het leerproces te monitoren. Op basis van statistische gegevens kan ik in één oogopslag zien op welke leerdoelen goed en minder goed wordt gescoord. Dat kan ik weer meenemen naar mijn lessen." Ook Marwa is fan van digitale toetsen. "Je ziet gelijk wat je fout hebt gedaan en kunt de uitleg rustig nalezen."

### CONTINU 'AAN'

Hoewel de omschakeling naar digitaal lesgeven op het Marcanti College soepel verliep, trok het thuisonderwijs toch een zware wissel op de docenten. "Ik hoorde vaak dat ze het gevoel hadden continu aan te moeten staan", zegt Tan. "Dat zorgde voor druk die zorgelijk was."

Wiskundedocent Goker herkent dat. "Ik had voor iedere klas een groepsapp aangemaakt. Mijn telefoon stroomde vol met appjes. Die was ik buiten de lessen constant aan het beantwoorden, want ik wist hoe lastig de situatie voor de leerlingen was. Er was geen scheiding tussen werk en privé meer. Tijdens de Ramadan bleven veel leerlingen tot laat op en stuurden ze soms om één uur 's nachts nog



Wiskundedocent Emel Goker: 'Ik had voor iedere klas een groepsapp aangemaakt. Mijn telefoon stroomde vol met appjes. Die was ik buiten de lessen constant aan het beantwoorden, want ik wist hoe lastig de situatie voor de leerlingen was. Er was geen scheiding tussen werk en privé meer'

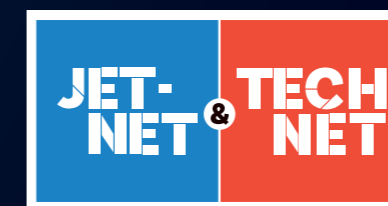
berichtjes in de groepsapp. Dan kon ik het niet laten om te reageren: 'nu moet iedereen slapen'. Ik voel me toch verantwoordelijk."

Het Marcanti College is van plan de mentoren beter te faciliteren als de scholen opnieuw moeten sluiten. "Zo'n situatie vraagt meer uren dan regulier mentorschap", zegt Tan. "Als er fysieke afstand ontstaat, moet je extra investeren in online contact en dat kost meer tijd. Daarin gaan we dus opschalen, mocht er een tweede lockdown komen."

Tan roemt de flexibiliteit en professionaliteit van zijn docenten. "En dat bij een groep die per definitie al een hoge werkdrukbeleving kent. Ik ben bijzonder trots op hoe we het hebben gedaan. We hebben met elkaar de schouders eronder gezet en digitaal onderwijs mogelijk gemaakt. Daar waar het moest, hebben we er gestaan. Met elkaar hebben we de verandering mogelijk gemaakt. Dat is hoopvol, dat willen we vasthouden."

# Onderwijs verbinden met de praktijk?

# TECH WEL!



dé verbinder voor  
toekomst in technologie  
jet-net.nl

Werkt de IJslandse aanpak van middelengebruik ook bij ons?

# Een kwestie van **willen**

**Het gebruik van drank en drugs onder scholieren daalt al een tijdje niet meer. Ook zijn er 'nieuwe' verleidingen zoals lachgas. Hoe krijgen we grip op het middelengebruik onder jongeren? Brabantse scholen doen mee aan een proef met een aanpak die in IJsland al jaren succesvol is.**

De afgelopen twintig jaar is het gebruik van genotmiddelen onder jongeren in IJsland sterk gedaald. De jeugd van dit land behoort nu tot de minst gebruikende jongeren in Europa. Dat is te danken aan een aanpak waarin lokale interventies een grote rol spelen (zie kader). Voor Nederland kan dat interessant zijn, want hier daalt het middelengebruik onder jongeren al een tijdje niet meer. Recent onderzoek van het Trimbos-instituut laat zien dat het gebruik van tabak, alcohol en wiet onder scholieren is gestabiliseerd. In combinatie met de komst van nieuwe verleiders zoals lachgas is dat reden tot zorg. Daarom zijn het Trimbos-instituut en het Nederlands Jeugdinstituut in 2018 begonnen met een pilot waarin zes gemeenten ervaring opdoen met het IJslandse model. Dat gebeurt in samenwerking met scholen, GGD's en andere organisaties. In de Brabantse Kempen doen de gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel, Reusel-De Mierden gezamenlijk mee. Vooral alcohol is daar een probleem, vertellen zorgcoördinator Petra de Graaff van het Rythovius College (Eersel) en hoofd ondersteuningsteam Pirette Bonnier van het Pius X College (Bladel).

### ZUIPKETEN

"Alcohol is een heel normaal verschijnsel in deze regio", zegt Bonnier. "Je ziet hier zogenaamde 'zuipketen': caravans die

op het terrein van een familielid worden geplaatst en waar jongeren veel drinken. Het heeft ook te maken met het sterke verenigingsleven. Daarnaast gaan jongeren thuis 'indrinken' voordat ze op stap gaan. In de horeca mogen ze vanaf achttien jaar alcohol drinken, maar thuis gebeurt het vaak al op jongere leeftijd." Dat beaamt De Graaff. "Je hebt hechte vriendengroepen, er is een cultuur van gezelligheid en daar hoort een biertje bij. Veel jongeren zijn actief in carnavalsverenigingen, ze bouwen maanden aan een wagen. Dan wordt er ook het een en ander gedronken. Je hebt carnaval zelf. En de kermis is in de verschillende dorpen ook een belangrijk moment in het jaar. Daarnaast wordt er bij voetbalverenigingen gedronken, ook door minderjarigen, bijvoorbeeld omdat volwassenen bier voor hen kopen."

De Graaff had een duidelijk doel voor ogen toen ze aan dit traject begon. "De leeftijd dat een jongere voor het eerst alcohol drinkt of dronken wordt, moet omhoog. Zo'n vijftig procent van de zestienjarige is al minstens één keer dronken geweest. Maar je wilt niet met een opgeheven vingertje gaan preken, je wilt een aanpak die voor iedereen te begrijpen is. Daarom was de IJslandse aanpak voor mij een eye-opener: die gaat uit van de feiten, van de beleving en mening van jongeren en van een gezamenlijke aanpak."

### MONITOR

De eerste stap in de IJslandse aanpak is het afnemen van vragenlijsten bij jongeren. Niet alleen over hun middelengebruik, maar ook over hun welbevinden, hun relatie met ouders en hoe het op school gaat. Bonnier: "In IJsland kwam twintig jaar geleden uit die vragenlijsten dat ouders geen flauw idee hadden wat hun kinderen in hun vrije tijd deden; er werd bijvoorbeeld weinig gezamenlijk gegeten. Dat is hier andersom: de band tussen ouders en kinderen is sterk. Ouders weten vaak wel wat hun kind doet. Daaruit kun je concluderen dat alcoholgebruik wordt gedoogd. Ouders hebben er minder moeite mee dat kinderen drinken, want ze zijn het zelf van huis uit gewend."



"Dat vond ik het mooie van de inbreng van de IJslandse experts", vult De Graaff aan. "Zij hebben ook de analyse gemaakt van de vragenlijsten. Tijdens een bijeenkomst wezen ze ons op de pijnpunten. 'Dit zijn de cijfers: kinderen drinken, ouders weten dat. Daar moeten jullie iets mee. Niet roepen: het zijn toch pubers. Niet terugvallen op campagnes. Kijk naar de cijfers en maak gezamenlijk een duurzame aanpak'. Dat vond ik erg verhelderend." Daarnaast kwam uit de monitor dat 30 procent van de jongeren het saai vond op school en 10 procent ongelukkig is. Voor De Graaff was dat een teken om ook naar het onderwijs te kijken. "Je ongelukkig voelen op school is een risicofactor. We zijn nu aan het kijken of we leerlingen die het aankunnen, meer regie over hun onderwijs kunnen geven. Daarnaast komen we met extra aanbod. We gaan bijvoorbeeld bij onze mavo meer techniekonderwijs geven, want veel mavo-leerlingen vinden het leuk om ook met hun handen te werken. En we zetten in de onderbouw in op mentoruren, we merken dat kinderen dat fijn vinden."

### MOEDIGE MOEDERS

De uitkomsten van de monitor waren voor Bonnier een reden om een extra vragenlijst onder de leerlingen uit te zetten. "Uit de monitor kwam onder andere dat jongeren vinden dat er weinig variatie is als het gaat om sport."

**'De IJslandse aanpak gaat uit van die olievlekwerking: je begint met de mensen die willen'**

Er zijn vooral voetbalverenigingen in de omgeving. We hebben hen daarom gevraagd wat ze normaal in hun vrije tijd doen, wat ze missen, wat ze anders zouden willen. En of ze willen helpen om dat te veranderen. De resultaten zijn net binnen, daar gaan we mee aan de slag." Daarnaast heeft de school de resultaten van de monitor besproken op een ouderavond. "Ouders waren erg positief. Sommigen vertelden over hun eigen worsteling: eigenlijk vinden ze het niet goed, maar alcohol is zo ingeburgerd dat je er in je eentje weinig tegen kunt doen. Dat moet een belangrijk onderdeel van de aanpak worden: ouders voorlichten en ondersteunen om hier – vanuit een positieve inslag – mee aan de slag te gaan. Het klinkt misschien vreemd, maar alcohol is een bindmiddel tussen ouders en hun kinderen. Dat moet je niet zomaar wegnemen, je moet een alternatief bieden. Je wilt dat ouders een antwoord hebben op de vraag waarom op een feestje geen alcohol mag worden geschonken."

“Je ziet initiatieven ontstaan”, vult De Graaff aan. “In Reusel heb je de Moedige moeders, zij hebben de afspraak dat er op feestjes bij hen thuis geen alcohol wordt geschonken. Een erg mooi voorbeeld, dat willen we gaan uitbreiden. Je ziet dat ook in andere gemeenten ouders opstaan om mee te werken. De IJslandse aanpak gaat uit van die olievlekwerking: je begint met de mensen die willen.” Niet opleggen maar ophalen, is voor De Graaff een belangrijk onderdeel van de aanpak. “Maar bijvoorbeeld ook het professionaliseren van trainers en vrijwilligers op een sportclub. Ze hoeven geen toezicht te houden, maar ze kunnen wel meegeven dat het niet normaal is dat je op jonge leeftijd drinkt.”

### SAMEN

De pilot draait nu ongeveer anderhalf jaar. Voor echte resultaten is het nog te vroeg en door de corona-epidemie hebben de ontwikkelingen even stil gelegen. Maar De Graaff ziet wel een belangrijke ontwikkeling. “Er zijn elke week jeugdcoaches op onze scholen voor chillmomenten met onderbouwleerlingen. Vanuit het IJslands gedachtegoed gaan de coaches aan de gang met vrijetijdsbesteding en gezond gedrag. Eind dit jaar volgt de tweede ronde van de monitor. De samenwerking tussen gemeenten, de scholen en de GGD is beter dan ooit. Je kunt iets veranderen als je het samen doet. Uiteindelijk heb je met dezelfde jongeren te maken, maar vanuit een ander perspectief.” Ook Bonnier ziet dat als grote winst. “We leren elkaar nu beter kennen: niet alleen elkaars aanpak, maar ook de motivatie daarachter. Het zou mooi zijn als meer regionale partners aansluiten. Ik weet bijvoorbeeld dat op consultatiebureaus in Bergeijk voorlichting wordt gegeven over alcoholgebruik; je kunt niet vroeg genoeg beginnen. Dat zou ook in andere gemeenten een mooie aanvulling zijn. Net als de voetbalclubs. Het lastige is dat bierverkoop daar een belangrijke inkomstenbron is.”

### CULTUURVERANDERING

“Het gaat uiteindelijk niet om alleen middelengebruik”, zegt Bonnier. “Het gaat om het welbevinden en welzijn van jongeren. Dat ze zich goed voelen en stevig in het leven staan. En dat alcohol daar geen onderdeel van is. Het grootste gevaar van deze aanpak is de breedte. Diversiteit en veelheid kan ook lastig zijn. Iedereen wil meepraten, dan is het soms lastig de kern vast te houden.” De Graaff: “En het is een kwestie van een zeer lange adem, het gaat om een cultuurverandering. Het zal een generatie duren voordat er een wezenlijke verandering is.”

**‘Niet roepen: het zijn toch pubers. Niet terugvallen op campagnes. Kijk naar de cijfers en maak gezamenlijk een duurzame aanpak’**

## ‘Het alcoholgebruik wordt door ouders gedoogd’

### WAT IS DE IJSLANDSE AANPAK?

**Het Trimbos-instituut en het Nederlands Jeugdinstituut hebben het Nederlandse leertraject met de IJslandse aanpak opgezet. Een van de Trimbos-onderzoekers is Lian Smeets. Zij vertelt wat de aanpak inhoudt.**

#### WETENSCHAPPELIJK

**“De essentie van het IJslandse model is het creëren van een gezonde omgeving waarin jongeren kunnen opgroeien. Er zijn risicoverhogende en beschermende factoren; in het model zijn die samengebracht in vier domeinen: gezin, peergroep, school en vrije tijd. Binnen elk domein beschrijft het model factoren die de kans op middelengebruik vergroten (risicofactoren) of verminderen (beschermende factoren). Bij het domein ouders gaat het bijvoorbeeld om vragen als: hoeveel controle hebben ouders, zijn er regels over middelengebruik, brengen ouders veel tijd door met hun kinderen?”**

**Het IJslandse preventiemodel volgt een jaarlijkse cyclus van vier stappen. Het begint met de monitoring: onder jongeren worden lijsten met vragen afgenomen die betrekking hebben op middelengebruik en de aanwezigheid van beschermende en risicofactoren. De resultaten voeden de lokale dialoog tussen betrokken partijen, zoals beleidsmakers, gemeenten, scholen en de GGD. Dat is stap 2. Vervolgens bedenken de partijen samen welke acties, interventies en maatregelen ingezet worden om de beschermende factoren te versterken en de risicofactoren te verminderen. Dan volgt de uitvoering. Dit proces wordt jaarlijks herhaald.”**

#### LOKAAL

**“Lokale samenwerking is dus erg belangrijk. Met al die partners ga je kijken wat je per domein kunt doen. In IJsland kwamen ze er twintig jaar geleden achter dat ouders weinig wisten van wat hun kinderen deden. En er waren erg weinig activiteiten na schooltijd voor deze doelgroep. Daar is toen op ingezet, er is veel geld gestoken in allerlei activiteiten voor jongeren. Dat heeft geholpen.**

**We merken dat deze aanpak bij alle partijen goed valt, omdat het een positieve, integrale en datagestuurde aanpak is. Omdat het niet gaat over jongeren voorlichten, maar over de omgeving beter inrichten. En we zien dat gemeenten een langetermijnaanpak willen; dat biedt het IJslandse model.”**

#### LANGE ADEM

**“De ICSRA, de IJslandse organisatie die dit model heeft ontwikkeld, is onderdeel van het traject. Ze zijn onze adviseur en hebben ook de analyse van de vragenlijst eind 2018 gedaan. Vervolgens hebben we per gemeente een sessie met hen gehad om de resultaten te duiden en te bespreken welke richting de oplossing kan liggen. De uitkomsten van de eerste vragenlijsten waren anders dan in IJsland; hier is bijvoorbeeld de ouderbetrokkenheid hoog, maar tolereren ouders meer als het gaat om middelengebruik. Daarnaast is er in de betrokken gemeenten weinig diversiteit aan activiteiten voor jongeren.**

**Belangrijk is te beseffen dat deze aanpak een lange adem nodig heeft, je wilt structurele veranderingen aanbrengen. Het is dus geen magische oplossing, maar we zien al wel resultaten. Er is bijvoorbeeld een enorme verbetering in de samenwerking tussen lokale organisaties.”**

# Wie steelt de show?

Sinds de scholen in maart dichtgingen, heb ik geen les meer gegeven. Dat wil zeggen: ik ben niet meer in een klaslokaal geweest. Door omstandigheden moest alles online. En thuis. Voor wie was dat leuk? Voor mijn leerlingen niet bepaald, denk ik. Ze moesten het meeste zelf doen en na een paar weken in je huispak je socialmediaverslaving te hebben gevoed en af en toe pro forma een boek of hoe-heet-zo'n-ding open geslagen te hebben, slaat de lethargie toe en wil je gewoon dat er iemand (geen ouder, ik herhaal: geen ouder!) niet alleen tegen je zegt dat je iets moet gaan doen, maar dat diegene je ook controleert, enthousiasmeert, corrigeert en je werk van commentaar voorziet. Een docent, bijvoorbeeld. Goh. Bijkomend voordeel voor leerlingen was wel dat ze tijdens een eerste uur (en regelmatig ook tijdens een tweede of een derde uur) gewoon in bed konden blijven liggen. Laptop erbij, kopje thee van mama, beetje doen alsof je luistert en vooral: zorgen dat je niet in slaap valt, wie weet of er een vraag komt. Note to self: tijdens de volgende lockdown ga ik iedereen vanaf dag één verplichten de camera aan te zetten.

Voor mijzelf was het ook niks, maar daar wil ik het niet over hebben. De enige die daadwerkelijk baat had bij de hele thuiswerksituatie was mijn dochter. Die is geboren in februari, dus ze weet niet beter dan dat er altijd twee ouders thuis zijn. Wat een luxe! Nooit zal ze later haar ouders voor de voeten kunnen werpen dat ze allemaal issues heeft doordat ze in haar eerste levensjaar aandacht tekort is gekomen. Onmogelijk.

Enige nadeel van een baby van een paar maanden oud en een thuiswerksituatie met een vast rooster is dat je haar niet kunt vragen zich aan het rooster te houden en af en toe ‘even iets voor zichzelf’ te gaan doen. En dat was dan weer leuk voor de leerlingen. De helft van de tijd moest ik lessen onderbreken omdat de babyfoon besloot te gaan krijsen of omdat er iemand in een draagzak tegen mijn borst aan lag die besloot dat er onmiddellijk gegeten moest worden. (Toegegeven: ik heb ook wel de show gestolen die eerste paar keer.) Het is zelfs een keer voorgekomen dat ik midden in een uitleg zat en werd onderbroken door een leerling met de mededeling: ‘Ehm, meneer, ze is wakker.’

Hoe dan ook, inmiddels is ze ruim een halfjaar en steelt ze de show zonder dat ze mij daarvoor nodig heeft. Heel prettig, dan kan ik weer gewoon naar school en doen waarvoor ik betaald krijg. Lesgeven.

*Martijn Simons*

Schrijver en docent Nederlands aan het Erasmiaans Gymnasium

## VO IN BEELD

Fotografie: Josje Deckens



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

### In de werkplaats

Docent Hans helpt Shandrik bij het oppompen van de banden van de bakfiets. Jim kijkt geamuseerd toe, hangend op het zadel. Vandaag staat er een les 'rijden op een bakfiets' op het programma.

**Roostermaker nodig?**

Ik heb de switch gemaakt!

**Op zoek naar een roostermaker passend bij uw school?**

Wij helpen u snel en gemakkelijk aan gekwalificeerde roostermakers voor tijdelijk of vast. Onze roostermakers zijn direct inzetbaar door heel Nederland en zijn specifiek opgeleid voor roostering in het voortgezet onderwijs.

Emma Helpt besteedt veel aandacht aan het selecteren van de juiste kandidaten, zodat u de juiste medewerker vindt voor uw team. Een roostermaker die de bewuste keuze heeft gemaakt zich te verdiepen in roosteren binnen het voortgezet onderwijs.

Meer weten, of direct een roostermaker nodig?

Neem contact op met Emma Helpt: 0570-565744 - info@emmahelpt.nl



**VOORTGEZET LEREN**  
Een campagne van VO-raad met Schoolinfo

Leerlingen motiveren met toekomstgericht onderwijs

**11 NOVEMBER 2020**

**SCHOOELLEIDERSCONFERENTIE**

Caecile van Gorp  
(De Nieuwste School, Tilburg)

**Leidinggeven aan leren**

Meld je aan via: voortgezetleren.nl/schoolleidersconferentie

**DE SCHOOLTijd VAN**

Tekst: Ilse Ariëns



**Erica Terpstra (77)**  
Gymnasium-B, 1955-1962  
Grotius Lyceum in Den Haag  
(in 1968 opgegaan in  
Scholengemeenschap Hugo de Groot,  
vanaf 1981 Segbroek College)

**‘Mijn moeder nam een baan om de school te kunnen betalen’**

**Wat was u voor leerling?**

“Ik was vrolijk en werkte hard. Ik kwam uit een milieu waar iedereen mulo goed genoeg vond, maar toen mijn ouders merkten dat alle drie hun kinderen goed konden leren, vonden ze dat we voor het beste moesten gaan. Mijn moeder nam een baan als secretaresse om de school en de boeken te kunnen betalen. Daar stond wel wat tegenover. Als je goed kunt leren, is het je plicht het beste uit jezelf te halen, werd ons ingeprent. Geen probleem, ik ging graag naar school.”

**Wie was uw favoriete docent?**

“Aan rector Schneider heb ik mijn sportcarrière te danken. Toen ik in de vijfde zat, trainde ik voor de Olympische Spelen van 1960, maar de combinatie met school was te zwaar. Met zwemmen leek ik de selectie niet te gaan halen en op school vielen de cijfers tegen. Mijn ouders vonden dat school voorrang moest krijgen, maar de rector overtuigde ze ervan dat meedoen aan de Olympische Spelen in dit geval voorrang moest krijgen. ‘Geef talent een kans. Ze zal blijven zitten, maar dat is het waard.’ Meneer Zwier van geschiedenis en aardrijkskunde bracht mij de fascinatie voor China bij; door hem ben ik Sinologie gaan studeren. De invloed van leraren is buitengewoon. Een docent kan bepalend zijn voor de invulling van je leven.”

**Wat hebt u op de middelbare school geleerd waar u nu nog baat bij hebt?**

“De belangrijkste levenslessen heb ik als tiener niet op school geleerd, maar bij het zwemmen: doorzetten,

Erica Terpstra is voormalig zwemkampioene, staatssecretaris en Tweede Kamerlid. Ook was ze voorzitter van de sportkoepel NOC\*NSF. Tegenwoordig heeft ze bij Omroep Max haar eigen programma, Erica op Reis.

de dingen accepteren, optimistisch zijn en met beide benen op de grond blijven staan. Bij dat laatste hielpen ook mijn ouders. Toen ik thuiskwam met een Olympische medaille, hoorden ze trots en geïnteresseerd mijn verhalen aan. Daarna was het: ‘Erica, het is vanavond jouw afwasbeurt!’”

**Wat mag meer aandacht krijgen op de middelbare school?**

“Misschien iets minder cognitieve vakken en wat meer leren leven met compassie en respect voor anderen. Er zijn al scholen die dat doen, lesgeven in geluk. Ik heb het niet van mezelf. Een paar jaar geleden zei ik in een interview met de Dalai Lama dat ik me zorgen maakte over toenemende grofheid in onze maatschappij. Hij zei toen dat het goed zou zijn om jongeren te leren een open oog te hebben voor anderen, zonder vooroordelen. Zelf probeer ik het ook, in mijn leven en tijdens mijn reizen.”

## BLACK LIVES MATTER

Tekst: Maxe de Rijk • Fotografie: Dirk Jansen

Met leerlingen in gesprek over racisme en discriminatie

# 'Blijven praten, dat helpt'

**Maxe de Rijk is docent burgerschap en persoonsvorming op het Mundus College in Amsterdam Nieuw-West. Een vmbo- en praktijkschool met meer dan zestig nationaliteiten.**

**Op haar blog 'Verhalen uit de klas' vertelt ze wat ze met haar leerlingen meemaakt. Hoe behandelt zij onderwerpen als racisme, discriminatie en BLM in de les?**

De *Black Lives Matter*-protesten zijn al een tijdje aan de gang. Gelukkig kunnen we weer op school lesgeven en écht met leerlingen in gesprek gaan. Ik zet mijn powerpoint klaar en wacht op de leerlingen. Zaid stormt het lokaal binnen. "Juf! Juf! Denkt u dat die Nederlanders echt willen dat discriminatie gaat stoppen? Ik denk dat ze het alleen voor Instagram doen. Discriminatie zal altijd blijven bestaan." Opgewonden neemt hij plaats.

In mijn lessen persoonsvorming en socialisatie staat in elke les een thema centraal waarover de leerlingen met elkaar in gesprek gaan, waar ze video's over kijken en opdrachten bij maken.

Ik loop naar Zaid toe, zoek oogcontact en zeg: "Ik weet niet of discriminatie erdoor gaat stoppen, maar ik zie wel om me heen dat heel veel mensen anders zijn gaan denken. Heel veel mensen zien nu in hoeveel er gediscrimineerd wordt en vinden dat erg." Zaid kijkt me aan en zegt: "Daar zijn ze dan wel een beetje laat mee." Ik knik, stem in. "Maar beter laat dan nooit. Zullen we het er zo even met de hele klas over hebben?" Zaid gaat rechtop zitten: "ja", zegt hij enthousiast.

### HOOP

Het voeren van gesprekken met elkaar, op alle scholen, is broodnodig. Elke les komen leerlingen met nieuwe gedachten en inzichten. Door over onderwerpen te praten,

kun je samen met leerlingen feiten van meningen onderscheiden, emoties uiten en oplossingen zoeken.

Al mijn leerlingen zijn weleens uitgescholden of vies nagekeken op basis van de kleur van hun huid, de hoofddoek van hun moeder, of hun kortgeschoren koppie. Elke dag wordt er wel een leerling op straat argwanend aangekeken of gefouilleerd.

Ik weet nog goed hoe Samira na de aanslagen op de moskeeën in Nieuw-Zeeland haar vinger opstak en zei: "Juf, mag ik even wat vertellen? Want ik voel me echt heel verdrietig en ik weet het even niet meer. De zaterdag na de aanslag moest mijn broertje voetballen. Hij wilde eigenlijk niet, want hij was nog erg in shock. We dachten dat het wel een fijne afleiding zou zijn. Maar juf, zijn hele voetbalteam is Marokkaans. De hele wedstrijd werden ze uitgescholden. De tegenstanders zeiden 'kutmarokkaan' en 'mocromaffia' tegen mijn broertje. De scheids deed ➤

**'Al mijn leerlingen zijn weleens uitgescholden op basis van de kleur van hun huid of de hoofddoek van hun moeder'**





## ‘Dit zijn de verhalen die je doen beseffen dat deze kinderen veel te overwinnen hebben’

niks. Pas na afloop werd er gezegd dat ze ‘wel wat liever hadden kunnen doen’. Ik had nog wel hoop juf, maar die is nu helemaal weg.”

### KIPPENVEL

Dit zijn verhalen die ik vaker hoor en die elke keer weer voor kippenvel zorgen. Verhalen die je doen beseffen dat deze kinderen veel te overwinnen hebben.

“Wat erg”, reageerde ik. “Dat lijkt me heel naar om mee te maken, zeker een dag na zulke verschrikkelijke aanslagen. Ik begrijp dat je je heel verdrietig voelt.” Nieuwe vingers schoten de lucht in. Ik liet ze praten en op elkaar reageren. En stelde ook vragen: hoe kunnen wij ervoor zorgen dat we goed met elkaar om blijven gaan? Wat is een verstandige reactie op nare opmerkingen? De les sloot ik af met video’s van toespraken op de herdenking van de aanslagen op de moskeeën. De video’s spraken voor zich: “Wie we ook zijn, waar we ook in geloven, waar we ook vandaan komen, samen staan we voor onze vrijheid, samen staan we voor vrede”, sprak de burgemeester. Er vielen nog meer mooie woorden en de leerlingen waren onder de indruk van de vele verschillende mensen die samen op de Dam stonden. Samira, het meisje dat eerder het verhaal had verteld over haar voetballende broertje en geen hoop meer had, stak haar hand op: “Dit is echt heel mooi, juf. Dit laat zien dat we in Nederland gewoon samen één zijn. We moeten gewoon met elkaar blijven praten, dan komt het wel goed.”

### KLAPPEN

Ook vandaag, in het gesprek naar aanleiding van de *Black Lives Matter*-protesten, heb ik een video klaar staan. Het is een fragment van de uitreiking van de Gouden Kalveren in 2011, waarin Nasrdin Dchar een Kalf wint en de zaal toespreekt. Hij zegt: “Ik ben een Nederlander, ik ben heel trots op Marokkaans bloed, ik ben een moslim en ik heb een fucking gouden kalf in mijn hand.” Zijn speech is een oproep voor het overwinnen van angsten voor elkaar. En een oproep aan jongeren om hun dromen na te jagen en trots te zijn op wie je bent. De overwegend witte zaal van de uitreiking gaat los en steunt Nasrdin. “Juf, dit is de mooiste video die ik ooit in mijn leven heb gezien”, reageert Zaid met tranen in zijn ogen. Ook de rest van de klas staart geroerd naar het scherm. “Wat bijzonder dat je dat zegt, Zaid. Wat vind je zo mooi aan de video?” vraag ik. “Gewoon, dat hij ook Marokkaan is, en acteur, en dat iedereen dan voor hem gaat klappen. Zijn ouders waren ook echt trots, dat zag je.” Een andere leerling haakt in: “Ja, hij is van Mocco Maffia, maar hij is niet slecht ofzo, hij is gewoon een goed mens. Hij zegt goeie dingen. Door hem weten Nederlanders dat Marokkanen ook goed zijn. Ze gingen allemaal klappen.”

Ik kijk de leerling vragend aan: “Weten Nederlanders dat alleen door hem?” “Nee, ook door ons juf! Weet u nog toen wij in het theater gingen optreden?” reageert een

ander. “Ja, ons lied! Dat was echt goed,” zegt Samira. Een leerling zet het in:

*“Kijk naar jezelf en maak het verschil.  
Wij zijn een team en vormen een geheel.  
Als groep ben je niet alleen,  
want wij zijn samen één.”*

*Wees aardig voor elkaar,  
En volg je dromen.  
Met een goede inzet,  
kun je heel ver komen.”*

### EÉN TEAM

Als er iets is wat centraal staat in deze klas, dan is het wel het teamgevoel. Vol trots spreken ze dagelijks de zin ‘één team, één taak uit.’ Ze zeggen het als ze een moeilijk wiskundeproefwerk moeten maken, een leerling een probleem thuis heeft, of laatst toen er een nieuwe leerling in de klas kwam. Niemand sluiten ze buiten, iedereen hoort erbij. Samen voelen ze zich verantwoordelijk voor de voortgang en het geluk van elke leerling. We hebben het over hoe we de dromen van Nasrdin kunnen bereiken. Welke rol spelen de *Black Lives Matter*-protesten? De leerlingen vinden het moeilijk: gaat dit helpen? Hoezo opeens die aandacht? Want dit probleem speelt al hun hele leven. Hoe nu verder? Samira steekt haar vinger op: “Maar juf, dit is toch precies waar we met de burgemeester mee bezig zijn? De dag die wij gaan organiseren, dát is toch de oplossing?” Ik ben blij dat ze ons hieraan herinnert. Mijn leerlingen zijn al begonnen aan een oplossing.

### ONTMOETINGSDAG

Anderhalf jaar geleden was de burgemeester bij ons op school. Ze vroeg de leerlingen wat hen bezighoudt en

## ‘In gemixte groepjes willen de leerlingen met andere jongeren uit de stad activiteiten ondernemen’



waar ze tegenaan lopen. De verhalen over discriminatie logen er niet om. Allemaal hadden ze voorbeelden. “Weten jullie wat?”, zei de burgemeester, “als jullie nou proberen mee te denken wat we hieraan kunnen doen? Dan kunnen we elkaar misschien helpen.” Dankbaar voor dit vertrouwen, gingen mijn leerlingen aan de slag. Ze bedachten een ontmoetingsdag voor Amsterdamse tieners. Verschillende leerlingen hadden nog nooit met een wit leeftijdsgenootje gesproken. Dáár lag volgens hen het probleem van de discriminatie die ze elke dag ervaren. En dus de oplossing in positieve ontmoetingen. Om meteen de daad bij het woord te voegen, besloten mijn leerlingen de dag samen met leeftijdsgenootjes van een overwegend witte havo/vwo-school te organiseren. Ze gingen langs bij de school om de leerlingen te overtuigen om met hun project mee te werken. Zenuwachtig zaten ze in de tram richting het centrum. Op hun telefoon lazen ze de presentatie nog een keer door: “We gaan het niet over problemen hebben juf, echt gewoon dat we het gaan oplossen.” Ik zeg dat ze moeten doen wat zij denken dat het beste is. Ik heb alle vertrouwen in ze. Bij aankomst schrokken ze even. “Ziet u al die MacBooks juf?”, fluisterde een leerling. “Zijn deze kinderen zo rijk?”, vroeg een ander. “Dat weet ik niet”, reageerde ik, “maar ze gaan jullie plan vast heel goed vinden.” De leerlingen haalden diep adem. Trots stelden ze zichzelf voor: “Wij zijn de leerlingen van het Mundus College. We hebben een plan om discriminatie te stoppen. Jullie kunnen ons daarbij helpen.” En het is gelukt. Acht leerlingen hebben zich bij ons aangesloten. De eerste ontmoetingen zijn een feit. Samen hebben ze de plannen voor de ontmoetingsdag gemaakt. *Amsterdam Teens United* gaat het heten. Door corona staat het project even op pauze, maar we hopen nog steeds dat we de Arena kunnen omtoeveren tot ontmoetingsplek voor Amsterdamse tieners. In gemixte groepjes willen de leerlingen met andere jongeren uit de stad activiteiten ondernemen. Ze willen de groepjes gaan indelen op basis

## ‘Door samen over onderwerpen te praten, kun je feiten van meningen onderscheiden, emoties uiten en oplossingen zoeken’

van interesses, denk aan koken, voetbal, tekenen of media. “Dan kunnen we zien waarin we hetzelfde zijn, in plaats van verschillend.”

### CONSTRUCTIEF

Het blijft echter lastig. Tegenover elk hoopvol gesprek kun je een negatieve ervaring zetten. Complexe maatschappelijke problemen kunnen leerlingen niet alleen oplossen. Daar hebben we grote veranderingen in het systeem voor nodig. Laten we zoveel mogelijk met onze leerlingen blijven praten, hoop bieden en ontmoetingen organiseren. En laten we de samenleving aan het werk zetten. Ook op witte scholen moet dit het onderwerp van gesprek zijn. Juist op witte scholen. Laten we met z’n allen constructief naar oplossingen zoeken. Zodat Zaid en Samira en alle andere kinderen trots kunnen zijn op wie ze zijn. <

→ De namen Zaid en Samira zijn gefingeerd. De blogs van Maxe de Rijk zijn te vinden op [www.maxederijk.nl](http://www.maxederijk.nl).

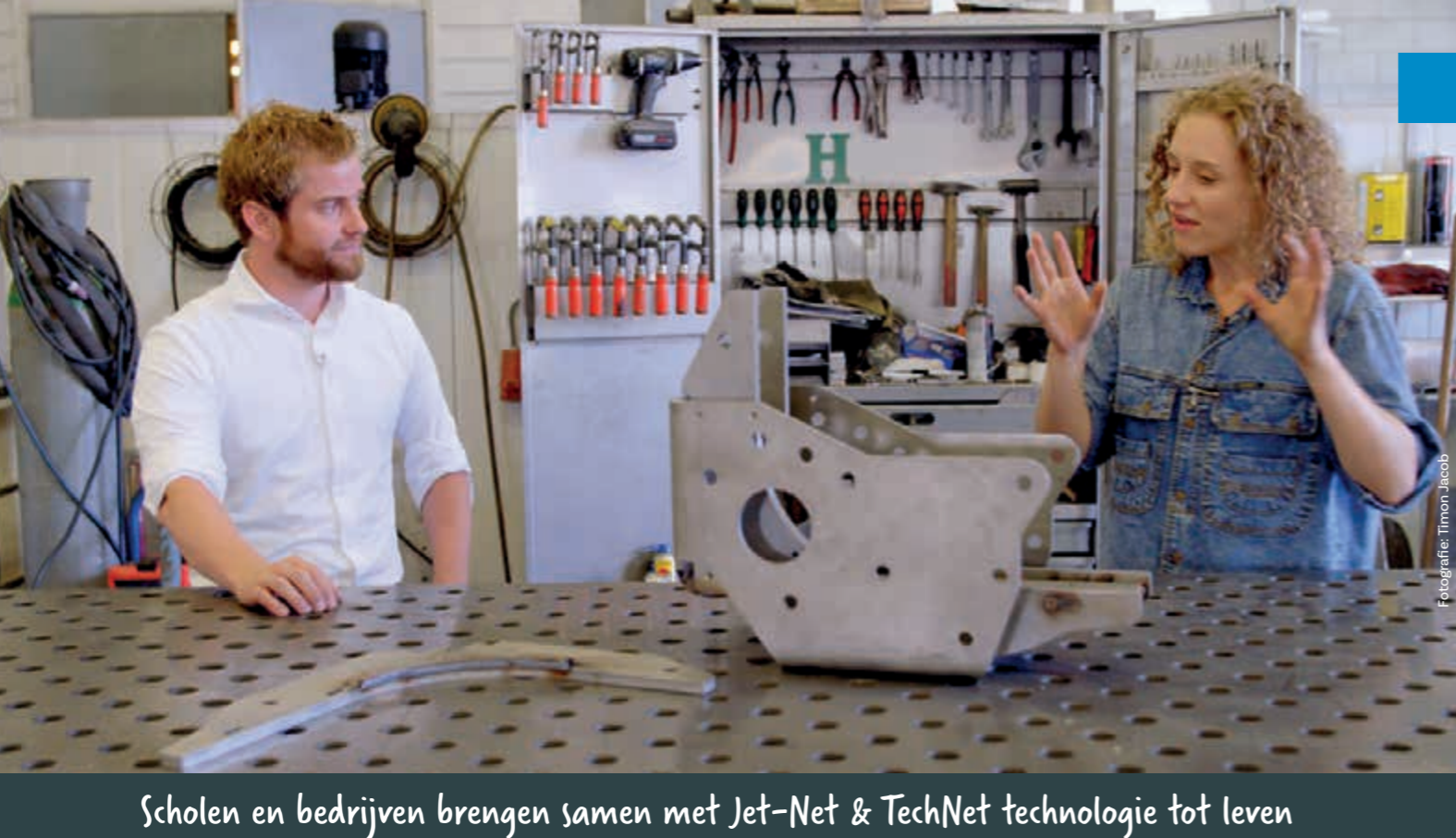
Advertentie

**Op weg naar een goed rooster**

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

anna ontzorgt  
Beter Onderwijs

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



Fotografie: Timon-Jacob

Scholen en bedrijven brengen samen met Jet-Net & TechNet technologie tot leven

## Met één druk op de knop een interactieve gastles over techniek

**Leerlingen laten kennismaken met techniek was nog nooit zo eenvoudig. Jet-Net & TechNet introduceert een nieuwe reeks videogastlessen, speciaal voor de onderbouw van het vmbo. Met de interactieve gastles kunnen docenten met één druk op de knop bedrijven het klaslokaal in halen. Op elk gewenst moment en juist ook in de anderhalvemetersamenleving.**

Een grote plaat roestvast staal die verandert in een onderdeel van de Ocean Cleanup van uitvinder Boyan Slat.

**‘We zetten de deuren open voor alle scholen in Nederland’**

Een kijkje in de keuken bij een modern metaalbedrijf: wat maken ze eigenlijk?

Hoe doe ze dat? Met wat voor mensen? En interactieve opdrachten waarmee leerlingen leren over de metaalsector, duurzaamheid én zichzelf.

### Meer gemak

Dat en nog veel meer vind je in de eerste video in een gloednieuwe reeks videogastlessen van Jet-Net & TechNet om leerlingen te laten kennismaken met techniek. Dat gebeurt al door bijvoorbeeld fysieke gastlessen en bedrijfsbezoeken – en het kan nu dus ook online. Voor vmbo-docenten en decanen betekent dat nog meer mogelijkheden én gemak: ze kunnen de videogastlessen en bijbehorende lesmaterialen gebruiken op elk moment dat ze uitkomt.

### Duurzaamheid

Hoekman RVS uit Nieuwleusen trapt de serie af als eerste gastlesgever. De jonge directeur Gert Hoekman neemt de leerlingen mee langs de verschillende afdelingen van zijn bedrijf – van verkoop tot engineering en productie – en vertelt ook hoe zijn bedrijf omgaat met thema's als duurzaamheid: hoe kun je slim energie besparen en materialen zo veel mogelijk hergebruiken?

### Eerste gastles in een serie

De komende maanden zullen nog meer interactieve videogastlessen verschijnen voor de onderbouw van het vmbo, uit verschillende technische sectoren. Bijvoorbeeld over mobiliteit en installatietechniek. Je vindt de video's en de bijbehorende lesmaterialen op [www.gastlessenzogeregeld.nl/lesmateriaal-VO](http://www.gastlessenzogeregeld.nl/lesmateriaal-VO).

### Deuren open

“Aan dit soort producties werken we graag mee”, zegt Hoekman. “Scholen waren altijd al welkom om een kijkje te nemen in ons bedrijf. En nu gaan we nog een stapje verder door de deuren open te zetten voor alle scholen in Nederland. Hopelijk inspireren we veel jongens en meiden om eens na te denken over een loopbaan in de techniek. Hoe meer je weet over de mogelijkheden, hoe beter je kunt kiezen. Zo simpel is het.”

### Opdrachten

De videogastles is meer dan een kijkje achter de schermen bij een metaalbedrijf. Op verschillende momenten in de video geeft ‘gastdocent’ Gert Hoekman leerlingen opdrachten die ze in de klas eenvoudig kunnen uitvoeren. Die afwisseling tussen informatie en zelf doen zorgt dat de leerlingen actief bij het onderwerp betrokken blijven.

### Meedenken

De interactieve opdrachten lopen uiteen van vragen over grondstoffen of beroepen tot opdrachten waarin leerlingen kunnen meedenken over hoe het bedrijf nog duurzamer kan werken. Onderaan de streep leren de leerlingen over metaal en de metaalsector én worden ze geprikkeld om na te denken over de vraag: is dit misschien wat voor mij?

### Leuk en leerzaam

Inmiddels hebben de eerste scholen al kennisgemaakt met de video's. Adriaan de Graaff, voorzitter van Platform PIE, noemt de video's een ‘prima initiatief’: “Voor scholen is dit een mooie mogelijkheid om leerlingen ook in de anderhalvemetersamenleving te laten



Gert Hoekman

kennismaken met technische bedrijfstakken. De innovatieve elementen in de video prikkelen de nieuwsgierigheid van leerlingen op verschillende niveaus. Bij elkaar is het een compleet pakket waarmee scholen eenvoudig leuke en leerzame gastlessen en opdrachten over techniek in huis halen.”

**‘Scholen halen eenvoudig leuke en leerzame gastlessen over techniek in huis’**

### Elkaar helpen

Gert Hoekman hoopt dat nog veel meer scholen de gastlesvideo's gaan gebruiken. “Het is voor zowel scholen als bedrijven heel nuttig om elkaar te helpen. Als bedrijven kunnen wij leerlingen laten kennismaken met de bedrijfspraktijk en dat helpt ze enorm bij hun oriëntatie op een toekomstige studie of baan. En andersom zijn de scholen voor ons een belangrijke vijver voor nieuw talent. Techniek is een geweldige sector, met volop kansen voor iedereen. Dat hopen we met deze videogastles ook te laten zien.”

Breng samen met  
Jet-Net & TechNet  
technologie tot leven!

Bekijk al onze activiteiten op [www.jet-net.nl](http://www.jet-net.nl)

**JET-  
NET** & **TECH  
NET**

Inclusief onderwijs op de Monnikskap

# Niet speciaal, wel bijzonder

Leerlingen met een lichamelijke beperking of chronische ziekte kunnen vaak niet meedraaien in het reguliere vo. Het tempo ligt bijvoorbeeld te hoog, of de voorzieningen schieten tekort. Maar het speciaal onderwijs biedt niet alle onderwijstypen. Breng speciaal en regulier onderwijs dicht bij elkaar, adviseert de Onderwijsraad in het recente rapport 'Steeds inclusiever'. Op het Nijmeegse Dominicus College gebeurt dat al jaren.

'De Monnikskap' is de naam van de afdeling voor leerlingen met een lichamelijke beperking op het Dominicus College in Nijmegen. "Eerst zaten we in een dependance, de berg op! Gelukkig is iedereen na een verbouwing in 2010 in één gebouw samengebracht, een grote vooruitgang voor docenten en leerlingen. Na de verhuizing hebben we dubbel zoveel leerlingen gekregen, rond de zeventig nu.

Ze ervaren hier dat ze op een 'gewone school' zitten en kunnen ook lessen volgen op de reguliere afdeling." Aan het woord is orthopedagoog Kathelijne Wentink, die samen met begeleider passend onderwijs Monique Linssen teamcoördinator is van de Monnikskap. Een nieuwe functie en een nieuwe organisatievorm, sinds het Dominicus College met ingang van dit schooljaar de functie van afdelingsleider heeft afgeschaft. De verandering moet leiden tot meer samenwerking binnen en tussen de vijf teams van de Nijmeegse school, die rond de 900 leerlingen telt. Het team van de Monnikskap bestaat uit ongeveer vijftien mensen, deels collega's die ook op de reguliere afdeling werken.

## MAATWERK

Wentink: "Wij zijn een reguliere school voor havo en vwo, we bieden geen speciaal onderwijs. Maar de

**'Leerlingen kunnen hier een vwo-diploma halen; in het speciaal onderwijs kan dat niet'**



Begeleider passend onderwijs Monique Linssen (links) en orthopedagoog Kathelijne Wentink



V.l.n.r.: docent Marijke Welten, Eloise Deijkers en Paul de Ruwe

Monnikskap is wél heel bijzonder. Onze leerlingen zijn vaak vastgelopen in het reguliere onderwijs omdat ze bijvoorbeeld veel lessen hebben moeten missen wegens ziekte of operaties. Ze zijn achter geraakt en ook wel getraumatiseerd door ervaringen. Of ze hebben lang thuisgezeten. Hier kunnen ze op ieder moment instromen, dat is echt maatwerk."

Linssen: "De Monnikskap heeft een lange historie van zo'n zestig jaar. In de Sint Maartenskliniek verzorgden de nonnen eerst onderwijs aan het bed. Daaruit kwam de Sint Maartensschool voor lager onderwijs voort en later een hbs onder de naam De Monnikskap. Om voortgezet onderwijs op havo/vwo-niveau te kunnen geven, moest de school worden toegevoegd aan een reguliere vo-school. Het werd toen een dependance van het Dominicus College. De school heeft een speciale bekostiging. Dat is waarschijnlijk ook de reden dat wij in Nederland de enige reguliere vo-school zijn met dit aanbod. Maar betaalbaarheid is wel een issue."

Het pleidooi van de Onderwijsraad voor inclusiever onderwijs komt dus op een goed moment. "Wij gunnen iedere regio een vo-school met een afdeling als de onze", zegt Linssen. "Leerlingen kunnen hier een vwo-diploma halen, wat op het speciaal onderwijs niet mogelijk is."

## VOORDELEN

Leerlingen van de Monnikskap kunnen naar behoefte meedraaien in klassikale lessen op 'het regulier'. "We profiteren van elkaar, maken gebruik van elkaars expertise. Dat

## UITBOUWEN WAT JE AANKUNT

Eloïse Deijkers (20) uit Breda kreeg in de brugklas twee hersenschuddingen. Door zware hoofdpijnklachten kon zij daarna niet meer naar school. Toen in de omgeving geen passend onderwijs te vinden was, kwam ze op de Monnikskap terecht, waar ze vwo 4, 5 en 6 doet. Ze woont nu al een paar jaar in de woonvoorziening die achter de school is gebouwd. "Het is hier gewoon heel rustig, met veel minder leerlingen in een klas. Ik kan in mijn eigen tempo werken en voor elk vak kan dat anders zijn. Bovendien ben je hier een van de normale leerlingen. We hebben allemaal iets waardoor het op een reguliere school niet goed lukte en dat is oké. Ik volg trouwens Cambridge in een reguliere vwo-klas. Die extra uitdaging is heel leerzaam en bevalt supergoed."

Haar leraar Marijke Welten: "Belangrijk is dat je hier ontdekt wat je nog aankunt. Dat leer je gebruiken en uitbouwen. Eloïse heeft heel lang prikkels vermeden en dan weet je op den duur niet meer wat er wél kan. Meedoen in een 'gewone structuur' en daar mensen ontmoeten, bereidt je voor op later. Je bouwt uithoudingsvermogen op."

Paul de Ruwe zit in een reguliere 5 havoklas en liep daar met zijn dyslexie vast bij Engels en Nederlands. "Toen kreeg ik de kans om die vakken op mijn eigen niveau en tempo op de Monnikskap te volgen. Echt heel fijn. In een kleinere klas krijg je specifiek onderwijs met meer ondersteuning voor dingen waar je moeite mee hebt. Dat helpt me nu goed bij mijn voorbereiding op het examen." Docent Welten: "Daarin leveren we maatwerk. Ook voor een korte periode kunnen leerlingen op de Monnikskap meedraaien. Andersom kun je als Monnikskap-leerling met bepaalde talenten naar de reguliere afdeling. We spelen in op wat een leerling nodig heeft en waar zijn kansen liggen. En we laten zien dat de maatschappij divers is. Leerlingen voelen zich hier gelijkwaardig." Eloïse: "De mensen op de reguliere afdeling zien dat leerlingen in een rolstoel of met een rollator normaal zijn en vwo aankunnen." Paul: "We zitten gewoon bij elkaar op school. Ook fijn dat het geen twee losse gebouwen zijn."

is het voordeel van op dezelfde locatie zitten", zegt Linssen. Wel is het een puzzel om uren en roosters op elkaar te laten aansluiten, want op de Monnikskap volgen leerlingen een individueel traject met eigen niveaus en instapmomenten. Gelukkig is er een goede roostermaker die maatwerk biedt, want het programma Magister kan het niet bijbenen. De Monnikskap gebruikt nu een ander systeem, maar het blijft een nadeel dat collega's die op twee afdelingen werken, ook twee systemen moeten bijhouden. De voordelen wegen daar echter tegenop, zegt Wentink. "Leerlingen hebben veel meer kansen en keuzes, ze kunnen alle profielen kiezen en ook aan activiteiten en projecten meedoen. En we kunnen hier, anders dan op het speciaal onderwijs, werken met eerstegraads docenten." Omgekeerd maken leerlingen van de reguliere afdeling die specifieke ondersteuningsbehoeften hebben, ook gebruik van de Monnikskap. In de kleinere groepen is het tempo beter bij te houden en krijgen ze meer aandacht van de docent. "Het zit in kleine maar waardevolle dingen", zegt Linssen. "Er is een reguliere leerling die hier komt pauzeren. Hier is het rustig, daar gedijt hij goed bij. Dat soort vragen krijgen we steeds vaker."

**'Hier op school zijn leerlingen goed in staat om te zeggen wat ze nodig hebben'**

Docenten hebben eveneens baat bij de combinatie Monnikskap en regulier. Ze vinden het vaak leuk om op beide afdelingen les te geven. Op de Monnikskap heerst een andere groepsdynamiek en dat is verrijkend en boeiend. Wentink: "In het begin vonden mensen het spannend, maar sinds we in één gebouw huizen, zien ze dagelijks hoe het gaat. We zijn hier gewend aan diversiteit. Een meisje van een reguliere vmbo-school die een dag kwam meelopen bij de havo, vertelde: 'Ik kwam een klas binnen en niemand keek naar me!' Oftewel: van haar rolstoel keek niemand op."

### ATTITUDE

Docenten hebben in de loop der jaren veel deskundigheid opgebouwd. Tijdens jaarlijkse scholingsmomenten wordt ingezoomd op specifieke thema's of vragen. Ook is er veel (informeel) teamoverleg waarin collega's goede ideeën en werkwijzen aan elkaar doorgeven. Tweemaal per week is er een teamstartmoment, dat de betrokkenheid bij het welzijn van de leerlingen en elkaar vergroot. Wentink: "Nieuwe collega's merken dat we als team denken vanuit mogelijkheden en dat vinden ze prettig. We proberen altijd goed te luisteren naar de leerling en zijn ouders en van daaruit een passend plan te maken. Omdat we niet vastzitten aan het leerstofjaarclassensysteem, kunnen we makkelijker buiten de kaders denken en creatief maatwerk leveren. Dat is ook nodig, want docenten moeten op meer niveaus differentiëren dan in reguliere klassen, soms wel tot zes niveaus in een groep."

Linssen: "We doen voor docenten veel aan *coaching on the job*. Er is een verschuiving geweest van het 'oude denken' – kijken naar een handicap en hoe daarop in te zetten – naar kijken naar de ondersteuningsbehoefte van de leerling. Dan neem je de leerling mee in de regie, want de



leerling is expert in de eigen beperking. Hier op school zijn leerlingen goed in staat om te zeggen wat ze nodig hebben, ook van de docenten."

Het gaat om het aanleren van een attitude, voegt Wentink toe. "Onze docenten zijn specialisten in het centraal stellen van de leerling. Zij hebben een open houding en gaan uit van de mogelijkheden van de leerling. Dat maakt ons 'speciaal'. Daar kun je docenten op coachen."

### STEEDS INCLUSIEVER

Leerlingen van de Monnikskap worden serieus genomen. Ze zitten in de centrale leerlingenraad van Dominicus, zoals er ook Monnikskap-ouders in de centrale ouderraad zitten. "We zijn ons steeds meer bewust dat we dingen samen moeten doen. We zijn één school en willen dat nadrukkelijk uitdragen."

Hoe denken de teamcoördinatoren over het advies van de Onderwijsraad dat op den duur alle reguliere scholen moeten klaarstaan voor leerlingen met een beperking? "Een goed idee", vindt Wentink. "Maar is het ook haalbaar? Als je ziet wat wij voor voorzieningen hier hebben: rustruimtes, verzorgingsruimtes, liften, deuren die automatisch opengaan, geen drempels... Ik denk niet dat elke school dat kan aanbieden. Maar je moet er wel met elkaar over in gesprek blijven, lef tonen en buiten de gebaande paden durven denken. Misschien is er meer mogelijk dan je denkt."

Linssen: "Er zijn hier echt leerlingen die er niet aan moeten denken om in een reguliere setting mee te draaien. Er zijn er ook die het aankunnen en die we kunnen uitdagen. In onze prachtige combinatie kan elke leerling optimaal bediend worden. Een regionale dekking van scholen als de onze zou fantastisch zijn."

In het advies van de Onderwijsraad wordt de school als voorbeeld aangehaald. Wentink: "Er zijn ook andere mooie samenwerkingsvoorbeelden waar wij voor openstaan. Werkbezoeken over en weer vinden we leuk en nuttig. Kijken in de keuken van een andere school is leerzaam en inspirerend; het zou een vast gebruik moeten zijn op elke school!"

**'Een regionale dekking van scholen als de onze zou fantastisch zijn'**

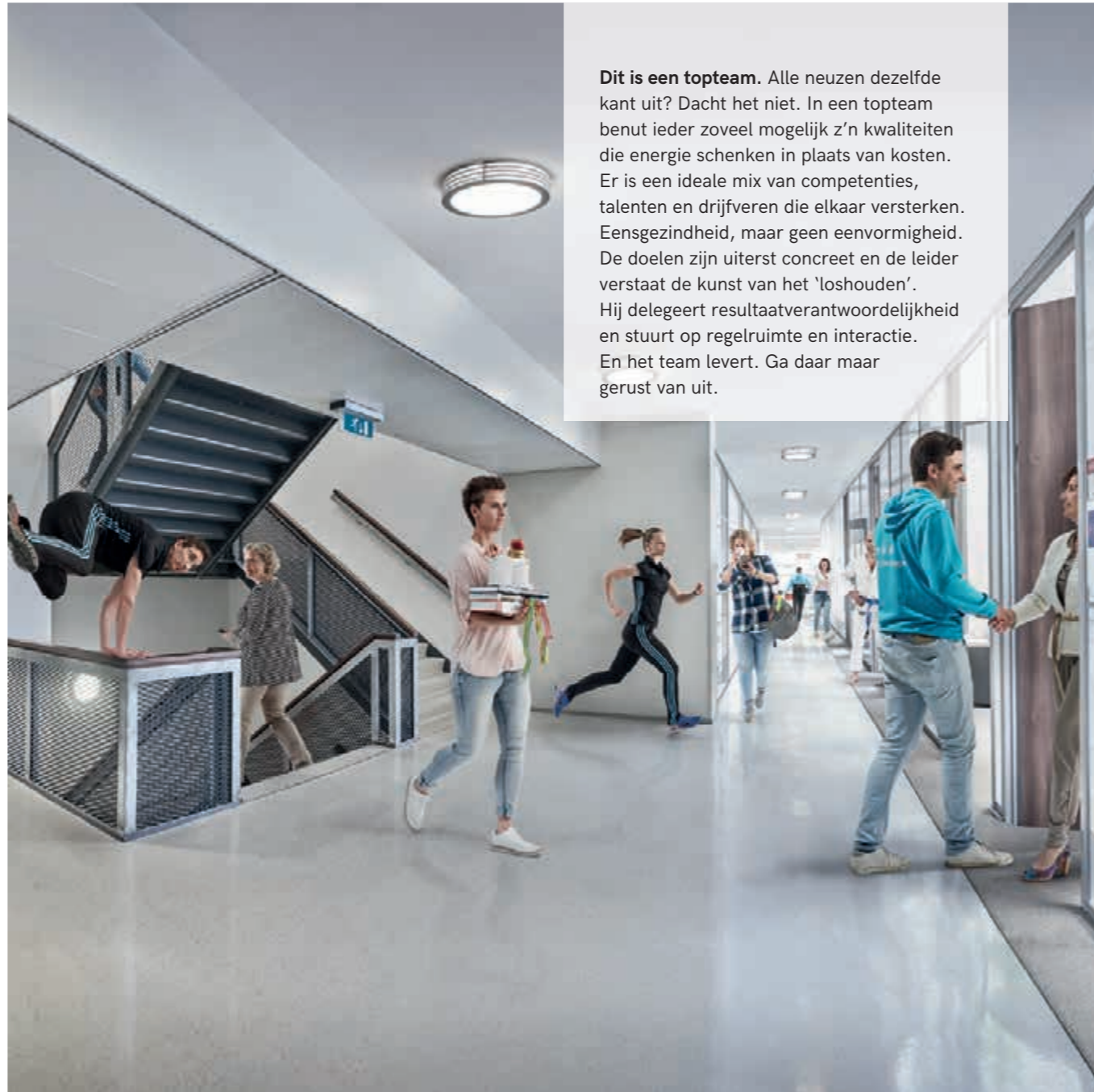
## THUISNABIJ EN GEZAMENLIJK

**'Zorg dat alle scholen klaarstaan voor leerlingen met een beperking', dat is de stip die de Onderwijsraad aan de horizon plaatst met zijn advies 'Steeds inclusiever'. Het advies verscheen eind juni, met het oog op het einde van de vijfjarige beleidsperiode passend onderwijs. Vanwege corona brengt de raad dit advies later dit jaar breder onder de aandacht.**

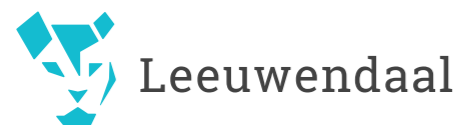
**Inclusiever onderwijs is een combinatie van drie elementen: leerlingen met een beperking krijgen de benodigde ondersteuning en toerusting om naar school te kunnen, hun school is dicht bij huis en leerlingen volgen onderwijs samen met leerlingen zonder een beperking.**

**De raad adviseert schoolbesturen, samenwerkingsverbanden en de overheid om speciaal en regulier onderwijs dicht bij elkaar te brengen. Door op één locatie te werken, kunnen mengvormen ontstaan en wordt thuisnabij en gezamenlijk onderwijs ook mogelijk voor leerlingen met een zwaardere ondersteuningsbehoefte.**

**'Inclusief onderwijs' wijkt op enkele punten af van 'passend onderwijs'. Zo is de doelgroep afgebakend tot leerlingen met een beperking. Ook het bereik verschilt: op den duur moeten alle scholen in elk geval lichte ondersteuning kunnen bieden. 'Thuisnabij' en 'gezamenlijk' zijn expliciet langetermijndoelen.**



**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.



Leeuwendaal

- ▶ Ontwikkelen
- ▶ Organiseren
- ▶ Versterken

## ONVERGETELIJK

Tekst: Maaïke Vos

# Een uurtje vissen na schooltijd

**Harry van Alphen (52),**  
lid College van Bestuur Stichting  
Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL):

"Als bestuurder wil ik weten hoe mijn mensen werken, wat ze drijft en wat hun werk zo waardevol maakt. Daarom ga ik geregeld langs bij onze scholen. Het zijn er in totaal 24, zowel in het primair als voortgezet onderwijs. Aan dialoogtafels voer ik dan gesprekken met leraren over hoe ze in hun werk staan en waar ze tegenaan lopen. Die gesprekken zijn voor mij als bestuurder waardevol. Ik hoor dingen die ik normaal niet hoor, want mijn werk vindt voornamelijk op afstand plaats. Leraren en andere collega's kunnen in zo'n gesprek natuurlijk ook vragen aan mij stellen. Het is een waardevol middel om erachter te komen wat we doen en hoe mijn collega's in het onderwijs staan. Eén keer was ik op een school met veel kansarme leerlingen. We doen er alles aan om deze kinderen perspectief op een goede loopbaan te bieden. Zo geven we NT2-trainingen en zijn de klassen kleiner. Ik vroeg aan een leraar om wat voor kinderen het ging, want dat is voor ons lastig voor te stellen. Hij vertelde dat het voornamelijk kinderen uit eenoudergezinnen zijn die hun vader of moeder bijna nooit zien omdat ze zoveel aan het werk zijn. De moeder van een jongetje maakte bijvoorbeeld overdag schoon en moest 's nachts ook werken. Dat kind zat overdag op school, dus zag zijn moeder eigenlijk bijna nooit.

Om die jongen te laten zien dat hij ertoe doet en er mag zijn, ging die leraar iedere woensdagmiddag met hem vissen. Gewoon een uurtje vissen. Voor die jongen was dat zo ontzettend belangrijk. Het gaf hem zoveel voldoening. Ik vroeg aan die leraar: waarom doe je dit, na werktijd? En hij antwoordde: dit is hoe ik kinderen eigenwaarde kan geven en ze kan laten zien dat ze belangrijk zijn. Door te vissen, kwam die jongen even uit de sleur waar hij zeven dagen per week in zit. Hij sprak honderduit over hoe het met hem ging en wat hij belangrijk vond.

Die anekdote is me altijd bijgebleven. Het is een mooi voorbeeld van hoe betrokken leraren zijn en hoe ze omzien naar kinderen. Ze kennen de leerlingen, weten hoe het met ze gaat en hoe ze leven. Ze weten ook wat



'Die leraar antwoordde: dit is hoe ik kinderen kan laten zien dat ze belangrijk zijn'

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.

een kind nodig heeft om zich gelukkig te voelen. Tijdens de dialoogtafels hoor ik meer verhalen over hoe docenten ook na schooltijd kinderen een gevoel van eigenwaarde geven en op die manier helpen opgroeien en gelukkig worden. Zeker op scholen waar veel kansarme kinderen zitten, is het zo belangrijk dat dit soort dingen gebeuren. Uiteindelijk kunnen leerlingen daardoor beter leren. Wanneer ik hoor dat mijn collega's zo van betekenis zijn voor kinderen, ben ik extra trots op ze. Ik kom deze docent nog elk jaar tegen en zeg hem dan: ik ben het niet vergeten."

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

## FORMATIEF TOETSEN

Tekst: Marguerite Irrgang • Illustratie: Shutterstock



Corona verandert het denken over toetsen

# Minder cijfers, meer feedback

Door de corona-epidemie heeft formatief evalueren een impuls gekregen. Het thuisonderwijs van dit voorjaar dwong veel docenten op zoek te gaan naar andere manieren om te zien of leerlingen de stof oppakken en beheersen. Die formatieve aanpak blijft in het nieuwe schooljaar behouden, zo blijkt uit een rondgang langs drie scholen.

Een van de scholen waar formatief toetsen en beoordelen een definitieve plek in het schoolplan heeft gekregen, is het Sint-Janslyceum in Den Bosch. Jean Wiertz is er sinds tweeënhalft jaar rector. “Toen ik op deze school startte, werden er enorm veel summatieve toetsen afgenomen. Ik ben snel aan het werk gegaan om daar verandering in te brengen en gelukkig kreeg ik het personeel mee. We waren al in vakgroepen aan het nadenken over formatief evalueren, toen we door corona werden gedwongen om onze ideeën in korte tijd uit te voeren. Op afstand lesgeven had een vliegwieleffect. Docenten gingen nadenken over andersoortige opdrachten en andere manieren van toetsen”, vertelt Wiertz.

### PERSOONLIJKE ADVIEZEN

Op het Ichthus Lyceum in Driehuis was formatief evalueren al langer een thema. De school maakt deel uit van een leernetwerk over dit onderwerp: een gezamenlijk initiatief van SLO, Hogeschool Utrecht, Wageningen Universiteit en de VO-Raad. Anja Schoots is onderwijskundig projectleider bij het Ichthus Lyceum en vanaf het begin betrokken bij het netwerk. “We wilden in onze lessen beter omgaan met het stellen van doelen en het maken van formatieve opdrachten voor leerlingen. Corona heeft ons op dat gebied veel gebracht. Via Google Classroom kunnen we het leerproces op afstand nu goed overzien. Leerlingen zien welke opdrachten ze moeten maken en docenten zien wanneer en hoe leerlingen dat doen. Iedereen heeft overzicht en wij kunnen leerlingen persoonlijke leeradviezen geven in de vorm van feedback en tips. We hebben tijdens het afstandsonderwijs ook een beoordelingssysteem in Magister gezet. Per vak werd daar wekelijks aangegeven hoe leerlingen ervoor stonden. We gaven een o, v of g. Leerlingen konden vragen stellen over hun niveau en zichzelf aan de hand daarvan verbeteren”, legt Schoots uit.

### PEERFEEDBACK

Voor veel scholen was het in de eerste weken van het thuisonderwijs wel zoeken. Feedback geven kost tijd; hoe houd je de situatie werkbaar? “We hebben in de coronatijd allemaal overgewerkt”, zegt Schoots. “Maar in de loop van de tijd ging het steeds beter. We hadden wekelijks overleg en hebben uiteindelijk voor een stappenplan gekozen waarin formatieve feedback een grote rol kreeg. Peerfeedback deed zijn intrede: bij Nederlands moesten leerlingen bijvoorbeeld een essay schrijven dat we eerst lieten nakijken door een andere leerling, die daarvoor van ons een hulpmiddel kreeg aangereikt. Daarna ging de schrijvende leerling weer aan de slag en werd het definitieve resultaat nagekeken door de docent. Die ging in op één of twee gerichte punten: het is onmogelijk om in korte tijd 130 essays uitvoerig te becommentariëren.” Het Ichthus Lyceum koos voor zo min mogelijk summatieve toetsen en veel openboektoetsen, vanuit de gedachte

## ‘We blijven feedback geven in Magister. Niet meer elke week, maar wel van tijd tot tijd’

dat de leerling ook daarbij met de stof aan de slag is. “Docenten werden steeds creatiever: zo gaf een docent Duits leerlingen de opdracht een rondleiding door hun huis te geven waarbij ze specifiek moesten letten op naamvallen”, aldus Schoots.

Het leernetwerk formatief evalueren waar Ichthus deel van uitmaakt, wordt begeleid door SLO. Dit landelijke kenniscentrum voor leerplanontwikkeling begon hier drie jaar geleden mee, vertelt leerplanontwikkelaar Gerdineke van Silfhout. “We zagen schoolleiders vaak worstelen met de toetscultuur op school. Soms kregen leerlingen wel honderdvijftig tot tweehonderd toetsen per jaar! Dan is het toetsbeleid doorgeschoten. Wij vinden het belangrijk om leerlingen te betrekken bij wat ze leren. Door formatief evalueren krijgen ze beter inzicht in het leerproces.”

Het gebrek aan contacttijd in de periode van thuisonderwijs dwong docenten terug te gaan naar de kern: wat is het belangrijkste dat leerlingen moeten leren? Van Silfhout: “Er ontstonden prachtige voorbeelden van toetsen op afstand. Toen de centrale examens niet doorgingen, schreef de vakvereniging Levende Talen bijvoorbeeld een prijsvraag uit die tot heel mooie voorbeelden leidde. Schrijfvaardigheid gecombineerd met literatuur, prachtige evaluatievragen voor leesvaardigheid. Op veel scholen namen docenten elkaar op sleeptouw.”

### NEUS VOOR KWALITEIT

Een andere school die vanaf het begin betrokken is bij een leernetwerk formatief evalueren, is het Ubbo Emmius in Groningen. Sander Loeff is schoolleider op een van de zeven locaties. Ook daar werd in het verleden veel getoetst. Inmiddels is de hoeveelheid toetsen flink teruggebracht en zet de school op formatief gebied flinke stappen. “Het doel is om leerlingen een neus voor kwaliteit te laten ontwikkelen. Laat ze bijvoorbeeld zelf een beoordelingsmodel schrijven voor een Engelstalige brief en aan de hand daarvan feedback geven.”

De coronacrisis heeft de school veel opgeleverd, zegt Loeff. “We hadden gelukkig al Teams-sites voor elke klas, zodat we meteen op online lessen konden overstappen. In overleg hebben we veel summatieve toetsen laten vervallen. Er zijn meer mondelinge toetsen afgenomen en we hebben andere vormen gebruikt om na te gaan of leerlingen de stof hadden begrepen. We merkten dat leerlingen dit waardeerden. Een van de leerlingen gaf bij het maken van een vlog aan dat-ie liever een filmpje maakt dan een verslag schrijft.”

De schoolleider vervolgt: “Ik heb docenten veel vrijheid gegeven en dat heeft resultaat gehad. Docenten zijn creatiever geworden, ook in het voorbereiden en van lessen en in formatieve evaluatie. Ik heb ze meteen gevraagd een nieuw jaarprogramma te schrijven. Zo kunnen we voortbouwen op de inzichten die we hebben opgedaan.”

## ‘Sommige vakken hebben de leerlingen portfolio’s laten maken; daar houden we aan vast’



### OVERGAAN

Door de verschuiving van summatief naar formatief toetsen kwam op veel scholen de overgang naar het volgende leerjaar in een ander daglicht te staan. Bij het Sint-Janslyceum kregen leerlingen en ouders hierin een belangrijke stem. Leerlingen moesten zelf motiveren waarom ze konden overgaan. Rector Wiertz: “We hebben de leerlingen veel feedback gegeven; ze wisten hoe ze ervoor stonden. Alle leerlingen hebben een driehoeksgesprek met hun mentor en hun ouders gevoerd. Die gesprekken zijn heel goed verlopen. Er zijn wel leerlingen blijven zitten, maar daar kwamen we in de gesprekken goed uit. Voor leerlingen met achterstanden hadden we een pakket maatregelen klaarliggen. Die maximale ondersteuning was ook voor docenten prettig. Zij zagen voor dit schooljaar beren op de weg. Dankzij de maatregelen hebben ze het vertrouwen dat het goed komt. Het draait meer om leren leren. Met de juiste feedback krijgt de leerling meer de touwtjes van zijn leerproces in handen”, besluit Wiertz.

### DRAAGVLAK

Het harde werken tijdens de crisis heeft op Ubbo Emmius ook voor voldoening gezorgd, vertelt Sander Loeff. “De hele school is opgeknapt en het ondersteunende team is hechter dan ooit. De kantinejuffrouw stond tijdens de toetsweken – die waren gewoon op school – zelfs als suppoost aan de deur om te checken of de leerlingen via de goede ingang binnenkwamen. Docenten hebben sommige leerlingen beter leren kennen. Waren ze niet in de les, dan werd er gebeld. Ook het formatief evalueren heeft verrassend goed uitgedaan. We hebben geleerd om leerlingen meer controle te geven over hun leerproces.” Op het Ichthus Lyceum heeft de coronatijd eveneens voordelen opgeleverd. Om niet weer in oude gedragspatronen

## Om niet in oude gedragspatronen te vervallen, heeft de school een onderwijsontwikkelteam in het leven geroepen

te vervallen, heeft de school een onderwijsontwikkelteam in het leven geroepen. “Het team bespreekt regelmatig de stand van zaken met de voorzitters van de vaksecties”, zegt Anja Schoots. “Als we opnieuw de deuren moeten sluiten, kunnen we meteen weer online aan de slag. Al het lesmateriaal staat in Google Classroom. Daardoor lopen leerlingen die thuiszitten, geen achterstand meer op. Sommige vakken hebben de leerlingen ook portfolio’s laten maken, die elk jaar aangevuld kunnen worden. Daar houden we aan vast: het werkt motiverend als leerlingen kunnen zien wat ze hebben gemaakt en hoe ze gegroeid zijn. Verder blijven we feedback geven in Magister. Niet meer elke week, maar wel van tijd tot tijd”, aldus Schoots.

Op het Sint-Janslyceum in Den Bosch zijn de ervaringen uit de afgelopen periode meegenomen in het schoolplan voor de komende vier jaren. De goede dingen zijn behouden, zegt Jean Wiertz: “We gaan inzetten op scholing van docenten op formatief gebied en het toetsbeleid is een speerpunt. Het draagvlak voor formatief leren en toetsen is gecreëerd; nu gaan we het verder uitvoeren. Daarbij is communicatie belangrijk. Leerlingen en ouders zijn gewend om naar cijfers te kijken. Zodra er minder of op een andere manier getoetst wordt, moet je leerlingen en ouders daarin meenemen. Ook dat hebben we van de crisis geleerd”, besluit Wiertz.

# Zoektocht naar de morele emoties van professionals

Rob van Es maakte eerder furore met bijzondere boeken als 'Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren' (2013) en 'Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies' (2015). In 'Emotionele integriteit' gaat hij op zoek naar de overeenkomsten tussen beide boeken. De leidraad bij die zoektocht wordt gevormd door de vraag: is er zoiets als een onderstroom van professionele ethiek? Al in het voorwoord beantwoordt hij die vraag bevestigend. "Je kunt nog zo systematisch en argumentatief te werk gaan bij het innemen van een moreel standpunt, er is ook altijd een koppeling met je morele emoties. Je komt altijd jezelf tegen in het nemen van morele beslissingen." Mocht u dit een spoiler vinden, dan wilt u mij die vast wel vergeven. Want zoals bij zoveel queestes, is ook hier de reis belangrijker dan het doel.

Het boek bestaat uit drie delen, die ingaan op de ethiek als discipline, de ethiek als proces van morele besluitvorming en de ethiek in de context van organisaties en professies. Wie het werk van Van Es kent, weet dat hij voor zo'n zoektocht de meest uiteenlopende bronnen gebruikt: schilderijen, filmfragmenten, poëzie. Zo wordt het tweede deel, dat ingaat op het proces van morele besluitvorming, ingeleid met 'Doubt, a parable', een toneelstuk uit 2005. Het laat zien hoe een directeur/hoofdzuster op een katho-

lieke school een priester verdenkt van misbruik, wat uiteindelijk tot overplaatsing leidt. Dit voorbeeld daagt de lezer uit systematisch te reflecteren op wat hier gebeurt om tot een verdedigbare uitspraak te komen over het besluit van de hoofdzuster. Andere vragen die tot reflectie uitnodigen, zijn bijvoorbeeld: waar sta ik voor en waarom? Maar ook: waar staan wij als organisatie of vanuit onze professie voor en waarom?

Het boek leest gemakkelijk, zonder lichtvoetig te worden. Van Es leidt de lezer soepel langs de verschillende fasen van zijn zoektocht door ieder hoofdstuk met een beknopte inleiding te beginnen en af te sluiten met een bondige samenvatting. De zorgvuldig uitgekozen en beschreven voorbeelden uit films, poëzie, beeldende kunst en muziek helpen hierbij, evenals de schema's en tabellen. Hierdoor verlies je als lezer de rode draad geen moment uit het oog. In de laatste hoofdstukken presenteert Van Es een 'lexicon van morele emoties': beschrijvingen van zes kernbegrippen én twee werkvormen om daadwerkelijk tot emotionele integriteit te komen.

Hoewel het boek inhoudelijk best een pièce de résistance genoemd mag worden, is het beslist een aanrader voor alle professionals (ook schoolleiders) die in de onvoorspelbaarheid van hun werk geen genoegen willen nemen met gemakkelijke oplossingen.



**Rob van Es**  
**Emotionele integriteit**  
De onderstroom van professionele ethiek  
ISBN 978 94 627 6366 1

## Veranderen

In veranderprocessen zijn er geen vaste antwoorden. Kant-en-klare oplossingen, theorieën of modellen bieden slechts schijnhouvast. Dat is, kort samengevat, de les die Mars geleerd heeft van alle veranderopdrachten die ze begeleid heeft en waarover ze al meerdere boeken schreef. De kunst is steeds te vragen naar de onbekende weg: waarom veranderen, wat is aan jou en wat aan de ander, hoe zit de ander erin, hoe verhouden jullie je tot elkaar, wat is de volgende stap en wat zegt deze situatie over jou? Deze 'universele' vragen vormen de kapstok voor haar nieuwste boek, waarin zij in veertig korte verhalen reflecteert op allerlei aspecten van verandering.



**Annemarie Mars**  
**Vragen naar de onbekende weg**  
Veertig reflecties over leidinggeven aan organisaties in beweging  
ISBN 978 90 793 3631 9

## Vraagje!

Een boek uit 2013 dat nu pas in Nederlandse vertaling verschenen is. De hoofdboodschap is simpel: een echte leider geeft mensen de ruimte om zelf te denken door 'bescheiden' vragen te stellen. Daardoor kun je meer positieve relaties opbouwen, vooral tussen mensen met statusverschil, aldus Schein. Daarmee gaat zijn boek onder meer over het creëren van eigenaarschap, van psychologische veiligheid en van een professionele (lerende) cultuur. Thema's die in vrijwel iedere (school)organisatie spelen. Natuurlijk geeft hij, zoals we van hem gewend zijn, talloze voorbeelden die je meteen kunt gebruiken.



**Edgar H. Schein**  
**Bescheiden vragen**  
De kunst van vragen in plaats van opdragen  
ISBN 978 90 470 1431 7

## Huisvesting

Gemeenten en schoolbesturen die vanuit een gedeelde visie goede en gezonde onderwijshuisvesting realiseren: daarover gaat deze indrukwekkende publicatie. Het boek geeft een beeld – met fraai fotomateriaal – van 107 projecten en verhalen van opdrachtgevers en gebruikers met hun architecten, bouwers, adviseurs en inrichters, de resultaten van het eerste onderzoek naar hoe docenten hun werkomgeving beleven, een volledig overzicht van bouwkosten, omvang en programma's, voorbeelden van nieuwbouw én van transformaties van bestaande gebouwen. De redactie heeft de verhalen onderverdeeld in vier categorieën: po, (v)so/sbo, vmbo en avo/vwo.

Kijk voor een uitvoerige bespreking in het januarinummer van de nieuwsbrief van de VO-academie (zie ook [www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl)).



**Sibbo Arbeek**  
**Samen werken aan de School van Morgen**  
Inspiratieboek 2015-2020  
ISBN 978 90 778 6659 7

## Breinzorg

Multitasking geldt al geruime tijd als een felbegeerde kwaliteit; alsof je al multitaskend een etmaal tot achtenveertig uur kunt oprekken. In de praktijk is dat misschien ook zo, maar dan hooguit slechts even. Want van te veel activiteiten in één dag word je doodmoe en dat moet je op den duur bekopen. Wie meer energie wil, doet er beter aan op tijd te kiezen voor toewijding, afwisseling en ontspanning. Goed voor je brein zorgen, dat is de truc. Daarbij kan het lezen van dit boek prima helpen, want Van Asperen geeft talloze voorbeelden van hoe je dat kunt doen. De schoenendoosmetafoor speelt daarbij een belangrijke rol. Een aanrader dus voor wie op zoek is naar een betere work-life balans.



**Rick van Asperen**  
**Ik laat me niet gek maken**  
Het rustgevende boek over het brein voor mensen die te druk zijn  
ISBN 978 94 612 6395 7

## 'Leidinggeven gaat over mensen 'aan' zetten'

**Muriëlle Springer is interim-rector van 't Atrium in Amersfoort:**

"Toen ik begin dit jaar na het behalen van mijn MBA dacht: 'nu even geen boeken meer', kwam Raymon Geurts op mijn pad. Op een festival van zijn adviesbureau Berkeley Square vertelde hij over zijn boek De gelukkige organisatie. 'Dat is precies hoe ik tegen organisaties aankijk', dacht ik.

Ik ben het boek meteen gaan lezen en heb het sindsdien aan ongeveer iedereen die ik ken, cadeau gegeven. Het gaat om de ommekeer die je nu in veel organisaties ziet, waarbij je teruggaat naar de betekenis van de organisatie en mensen laat voelen op welke manier ze bijdragen aan die betekenis. Dat is soms uit beeld geraakt, ook bij onderwijsorganisaties. De onderlinge verbinding is er niet meer. Docenten zijn in hun eigen klaslokaal aan de slag met hun eigen vak, maar datgene waarvoor we het allemaal doen, het doel van de school, is uit het zicht verdwenen.

Als je daar met elkaar aan gaat werken, krijg je uiteindelijk die gelukkige organisatie waar Geurts over schrijft, is mijn ervaring. Voor mij gaat leidinggeven over mensen 'aan' zetten. Er zijn veel mensen die niet meer werken vanuit de bedoeling waarvoor ze ooit het onderwijs zijn ingegaan. Krijg je ze weer 'aan', door met elkaar te praten over welke impact je als school wilt hebben, dan gebeuren er mooie dingen."



**Mijn favoriet**



**Raymon Geurts**  
**De gelukkige organisatie**  
ISBN 978 94 612 6359 3



# Deze 30 collega's veranderen van baan

→ Petra Laseur, bestuurder van Stichting Interconfessioneel Onderwijs 't Gooi (SIVOG), heeft **Jan Adels** benoemd tot rector van het Willem de Zwijger College in Bussum. Adels werkte als directeur bij De Triade in Edam en was lid van de kerndirectie van het Atlas College. Zijn benoeming ging in op 1 september.

→ **Eric Boerhout** is rector-bestuurder geworden van het Ostrea Lyceum in Goes. Hij vervangt Hans van Dokkum, die de functie afgelopen schooljaar als interim-rector vervulde. Boerhout was de afgelopen zeven jaar voorzitter CvB van UNTEK onderwijs en opvang en daarvoor ook rector-bestuurder bij SKVOB.

→ De voorzitter college van bestuur van Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland (SVOK) heeft **Marc van Buuren** benoemd tot rector van het Kennemer College havo vwo in Beverwijk. Van Buuren werkte de afgelopen jaren als sectordirecteur bij het Fioretti College in Hillegom. Zijn benoeming is ingegaan op 1 augustus.

→ Stichting Openbaar Onderwijs Groningen (O2G2) heeft **Jos van Eyk** per 1 november benoemd tot rector van het Kamerlingh Onnes in Groningen. Van Eyk werkt vanaf 2012 als rector op het Charlemagne College Eijkhagen in Landgraaf. Daarvoor heeft hij als rector-bestuurder bij het Vlietland College Leiden gewerkt en als conrector en plaatsvervangend rector van het Stedelijk Gymnasium Leiden.

→ Jan van Schilt, voorzitter centrale directie van het Bonhoeffer College in Enschede (Stichting Carmelcollege) heeft **Adem Hastemir** benoemd tot teamleider vmbo-b/k bovenbouw Techniek en Economie & Ondernemen aan de locatie Wethouder Beversstraat. Hastemir werkt momenteel als leraar economie aan het Almere College te Kampen. Zijn benoeming is ingegaan per 1 september.

→ Kees Versteeg, rector-bestuurder van het Griffland College in Soest, heeft in mei **Karel**

**Hermans** benoemd tot plaatsvervangend rector/lid centrale directie van het Griffland College. Hermans werkte als afdelingsleider Technasium bij het Helen Parkhurst College te Almere. Zijn benoeming is ingegaan op 1 augustus.

→ Per september 2020 is **Jacques van Hoof** benoemd tot lid van het college van bestuur StOVOG en tot rector van het Coornhert Gymnasium. Van Hoof was rector aan het Erasmiaans Gymnasium in Rotterdam. Van Hoof volgt Marco Oehlenschläger op.

→ Per 1 september is **Christine Hylkema** benoemd tot rector-bestuurder van het Vossius gymnasium. Zij volgt Jan van Muilekom, op die na dertien jaar per 1 augustus met pensioen gaat. Hylkema was rector van het Jac. P. Thijsse College in Castricum en plv. voorzitter van het college van bestuur van Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland.

→ **Kees Kalkman** en **Petri Ykema** zijn de nieuwe leden van de raad van toezicht van Het Nieuwe Lyceum in Bilthoven. Zij zijn per 1 augustus begonnen. Kalkman was onder meer kwartiermaker HRM bij CVO en Ykema was onder meer toezichthouder bij De Katholieke Scholengemeenschap Utrecht (primair onderwijs).

→ **Saskia Ludwig** is per 1 augustus aangesteld als conrector bedrijfsvoering bij Het Amsterdams Lyceum. Zij is afkomstig uit het bedrijfsleven, waar zij werkte voor onder meer ABN AMRO Bank.

→ Het Koning Willem I College heeft vanaf 15 augustus een nieuw lid van het college van bestuur: **Dominique Majoor**. 1 april werd al Jos van Kessel benoemd tot voorzitter van het cvb. Majoor was eerder onder andere interim-directeur van de Radboud Docentenacademie en rector van het Canisius College in Nijmegen. Sinds januari 2016 was zij bestuurssecretaris aan Avans Hogeschool. Het derde lid van het CvB, Cor van Gerven, zal in het voorjaar van 2021 afscheid nemen.



→ **Jeanine Meins** is per 1 juni benoemd tot lid van de raad van toezicht van Stichting Openbaar Onderwijs Groningen. Meins werkt als Director Organisational Development & HR Oxfam Novib in Den Haag.

→ Anke de Peuter, rector-bestuurder van het Amstelveen College, heeft **Michel Mohr** tot conrector onderwijs van het Amstelveen College benoemd. Mohr was werkzaam als afdelingsleider 4 en 5 havo aan De Nieuwe HAVO in Amsterdam. Zijn benoeming is ingegaan per 1 augustus.

→ De raad van toezicht van de Stichting Openbaar Onderwijs Jan van Brabant heeft **Geert-Jan Nillesen** per 1 juli benoemd tot algemeen directeur van het Jan van Brabant College in Helmond. Hij neemt het over van **Lambert van Genugten**, voorzitter college van bestuur, die deze zomer met pensioen is gegaan. Nillesen was de afgelopen vijf jaar werkzaam als directeur van de vestiging Molenstraat en heeft nu de leiding over alle vestigingen.

→ **Susan Olsman** zal op 1 oktober starten als teamleider onderbouw havo/vwo aan het Bonhoeffer College, Bruggertstraat in Enschede (Stichting Carmel College). Olsman werkt momenteel als directeur van openbare basisschool Het Stadsveld en Het Pathmos in Enschede.

→ **Pepijn Oude Alink** is benoemd tot teamleider onderbouw aan de locatie Wethouder Beversstraat van het Bonhoeffer College (Stichting Carmel College). Oude

## ‘Het voelt goed om terug te zijn’

**Birgit van Veghel (48) uit Den Bosch wordt op 1 november de nieuwe locatiedirecteur van het Zwijsen College in Veghel (OMO). Ze werkt nu nog als onderwijsmanager bij de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie (FHEC). Het Zwijsen is haar niet onbekend, want als leerling liep ze er ook al door de gangen.**

### Waarom deze overstap?

“Voor de postdoctorale lerarenopleiding die ik heb gevolgd, heb ik al eens een LIO-stage in het vo gedaan. Daarna ben ik docent bij Windesheim geweest. Toen ik vervolgens bij Avans werkte als opleidingscoördinator, was ik betrokken bij het lectoraat Brein en Leren. Daar keken we hoe je uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek vertaalt naar onderwijs. Ik heb er veel geleerd over het puberbrein en mijn interesse in het voortgezet onderwijs werd gewekt. Ik heb daarna ook oriënterende gesprekken gevoerd met enkele rectoren, want ik was benieuwd welke rol je vervult als lei-

dinggevende in het vo en welke impact je kunt hebben. Toen de vacature op het Zwijsen langskwam, trokken de ambitie en de kwaliteitscultuur van de school mij meteen aan.”

### Wat laat je achter?

“Ik heb jarenlang met veel plezier in het hbo gewerkt, zowel bij Fontys als bij Avans. Eerst als docent, later in leidinggevende rollen. Met name de netwerken waarin expertise en ervaringen worden gedeeld, vond ik mooi. Dat moet ik echt nog gaan ontdekken voor het vo. Ook de hybride leeromgevingen die we hebben gecreëerd, waren mooie trajecten: in zo'n omgeving werken studenten, docenten en werkveld samen aan reallife cases, waarbij het bijvoorbeeld belangrijk was om draagvlak te creëren voor de veranderende rollen in het leertraject.”

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

“Ik wil het huidige hoge niveau en de kwaliteitscultuur behouden en uitbouwen. Op het



Mijn overstap

Zwijsen denken leerlingen mee over hun eigen leerroute en dat vind ik mooi. Wel zou ik specifieke aandacht willen hebben voor het stimuleren van de motivatie van havo-leerlingen. Dat kan wellicht door meer koppeling met de praktijk te maken en gericht te werken aan loopbaanoriëntatie. Het voelt goed om terug te zijn op deze school. Een beetje vreemd ook wel. Toen ik samen met een van mijn nieuwe collega's een oude brugklasfoto van mij bekeek, bleek dat een van de docenten op de foto pas net met pensioen is!”

Alink werkte als docent Nederlands en leerlingcoördinator op dezelfde locatie. Zijn benoeming is ingegaan op 1 augustus.

→ **Patrick van der Pijl** is de nieuwe directeur van Aeres VMBO & MBO Ede (Stichting Aeres Groep). Van der Pijl werkte bij ROC West-Brabant als directeur mavo en vmbo Steenspil (in Halsteren) en vmbo Pomona (in Bergen op Zoom). Hij is bij Aeres gestart op 1 juli.

→ **Bas van Rooijen** wordt de nieuwe rector van het Raayland College in Venray. Van Rooijen is per 25 augustus aangesteld door het college van bestuur van Stichting LVO. Hij werkte als conrector op het Maaslandcollege in Oss.

→ **Jeanine van Schendel** is nieuwe directeur van De Triade in Edam, onderdeel van het Atlas College. Ze neemt de functie over van Jan Adels. Van Schendel was de afgelopen drie jaar al werkzaam als adjunct-directeur.

→ **Marga Sijbom-Hassing** is vanaf 1 september voorzitter college van bestuur van het Emelwerda College Emmeloord en Berechja College op Urk. Sijbom was tot de zomervakantie directeur mavo, havo, vwo van het Emelwerda College.

→ **Patrick Staalsmid** is vanaf 1 augustus afdelingsleider praktijkonderwijs aan het dr. Aletta Jacobs College in Hoogezand. Staalsmid was tot nu toe werkzaam als teamleider praktijkonderwijs a.i. op dezelfde school.

→ Per 1 augustus is **Lia Suurd** benoemd tot directeur van praktijkschool Arkelstein, onderdeel van het Ety Hillesum Lyceum in Deventer (Stichting Carmel College). Zij wordt ook lid van de directieraad. Suurd was negen jaar teamleider op Arkelstein en volgt **George Pennings** op, die met (vroeg)pensioen gaat.

→ Het bestuur van het Samenwerkingsverband VO Zuidoost-Drenthe 22-02 heeft **Bert Vastenburg** benoemd tot voorzitter raad van toezicht. Vastenburg was tot 2016 werkzaam als directeur-bestuurder in het praktijkonderwijs in Noordoost-Overijssel en Emmen. Hetzelfde bestuur heeft **Anneke Doorman-Van der Zee** en **Max Becherer** benoemd tot lid van de raad van toezicht. Doorman is voorzitter college van bestuur van SKO Het Groene Lint in Chaam en Becherer werkt als interimmanager en projectadviseur op het gebied van management en organisatieadvies.

→ **Sjouke Visser** is met ingang van het nieuwe schooljaar benoemd tot teamleider havo van het Lauwers College Buitenpost.

Visser was sinds 2013 teamleider vwo bovenbouw bij Het Hogeland College in Warffum.

→ Het college van bestuur van Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL) heeft **Christine Visser-Van der Wolk** benoemd tot teamleider mavo 2, 3 en 4 van het Visser 't Hooft Lyceum in Leiderdorp. Visser-Van der Wolk werkte de afgelopen jaren als rector bij het Luzac College in Leiden. Haar benoeming is op 1 augustus ingegaan.

→ **Kim Weeber** is de nieuwe afdelingsleider bovenbouw havo/vwo aan het dr. Aletta Jacobs College in Hoogezand. Weeber werkte als teamleider vmbo basis/kader aan OSG Singelland. Daarvoor was zij adviseur onderwijs en kwaliteit aan de Christelijke Scholengemeenschap Groningen. Haar benoeming is ingegaan per 1 augustus.

→ **Rombout de Wit** is per 15 augustus benoemd tot bestuurder van het Lauwers College in Buitenpost, Grijpskerk en Kollum. De afgelopen maanden werd de functie waargenomen door Sjoerd de Jong, directeur van de locaties in Grijpskerk en Kollum, na het vertrek van Gerard Janze in mei. De Wit was tot 2016 directeur-bestuurder van OBD Noordwest in Hoorn en is voorzitter van de raad van toezicht van Stichting Comprix, met veertig scholen voor primair onderwijs.

# Wanneer praat de PMR mee over benoemingen?

Leden van de VO-raad kunnen met al hun vragen over onderwijs- en werkgeverszaken terecht bij de Helpdesk VO. Onlangs ontving de helpdesk een vraag over onbevoegde docenten.



## DE KWESTIE

Op een school wordt een medewerker benoemd tot hoofdconciërge. De personeelsgeleding in de medezeggenschapsraad (PMR) tekent hiertegen bezwaar aan. Op grond van de Wet medezeggenschap scholen hadden we over deze kwestie geraadpleegd moeten worden, is het standpunt van de PMR: artikel 12 lid 1 aanhef en onder b en o ('samenstelling formatie en wijziging op het gebied van het bevoeringsbeleid') geeft een PMR in dit soort zaken instemmingsbevoegdheid. En die instemming wil de PMR in deze kwestie niet verlenen, omdat het in haar ogen gaat om een nieuwe functie.

## HET OORDEEL

Onderzoek van de Landelijke Commissie voor Geschillen WMS (LGC) wijst uit dat de functie van hoofdconciërge al sinds 2015 in het functiebouwwerk van de school is opgenomen. Bovendien stelt de commissie dat de betreffende benoeming van de hoofdconciërge geen beleidsmatig doch een individueel karakter heeft. Daardoor hoefde het bevoegd gezag het besluit niet aan de PMR voor te leggen. De commissie wijst het verzoek van de PMR dan ook af.

## HET BEROEP

Daarmee is de kous echter nog niet af. De PMR gaat tegen de uitspraak van de LGC in beroep bij de Ondernemingskamer. Deze stelt dat artikel 12 WMS aangeeft dat de PMR instemmingsrecht heeft voor zaken met een beleidsmatig karakter. De wijziging van de functie en de salarisschaal betrof het formaliseren van een reeds bestaande situatie. Niet iedere tussentijdse promotie van een werknemer naar een hogere functie en salarisschaal is aan instemmingsrecht van de PMR onderworpen, aldus de Ondernemingskamer. Dit behoort tot de bestuurlijke autonomie van een schoolbestuur over individuele personele aangelegenheden. De Ondernemingskamer oordeelt dan ook dat de LGC het verzoek van de PMR terecht heeft afgewezen.

## DE HELE UITSPRAAK LEZEN?

Kijk voor het oordeel van de LGC op [www.onderwijsgeschillen.nl](http://www.onderwijsgeschillen.nl) bij uitspraak 108477. De uitspraak van het beroep bij de Ondernemingskamer is te vinden onder [ECLI:NL:GHAMS:2019:3866](https://ecli.nl:NL:GHAMS:2019:3866).

## OOK EEN VRAAG?

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



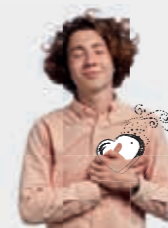
## WETEN WAAR EEN LEERLING STAAT

### Objectief meten, volgen en evalueren

Het JIJ! Leerlingvolgsysteem biedt schooljaar-rond zicht op waar een leerling staat en op welke aspecten je kunt bijsturen. Docenten en mentoren hebben alle ruimte om per leerling keuzes te maken, zodat elke leerling een eerlijke kans heeft om zich goed te ontwikkelen.



► Keuze uit ruim 500 methode-onafhankelijke toetsen, leerlijntoetsen en schoolexamens



► Completer beeld van een leerling door inzet hart-handen instrumenten



► Betaal alleen voor toetsen die je afneemt



Vraag het stappenplan op: [bureau-ice.nl/evaluatieroute](http://bureau-ice.nl/evaluatieroute)

Toetsen om van te leren

**Slim  
online  
doorpakken.**

**Dat wíl je.**

Afstandsonderwijs heeft in razendsnel tempo haar intrede gedaan en online leren is niet meer weg te denken. Ook als je team nieuwe kennis wilt opdoen!

Met ons uitgebreide aanbod van ruim 100 online praktijkgerichte cursussen hebben zij alle mogelijkheden om te professionaliseren. Nascholen kan met E-WISE altijd, ook in een bijzondere tijd als deze.

**Ontvang als schoolleider gratis toegang tot ons gehele pakket!**

Vraag nu een demo aan:  
[www.e-wise.nl/vo-magazine](http://www.e-wise.nl/vo-magazine)

Online nascholing  
voor leraren

**e-WISE**

Good To Know