A portrait of Inge de Wolf, a woman with shoulder-length brown hair, wearing a red blazer over a black top. She is smiling and has her hands clasped in front of her. The background is a blue wall with a large white circular graphic element on the right side.

Hoogleraar/inspecteur  
Inge de Wolf:

'Stop de groei  
van de kansen-  
ongelijkheid'

**CONGRES-SPECIAL**

LEIDINGGEVEN AAN VERANDERING

**VO** MAGAZINE

Aan het roer: 3 portretten / Dream School op het  
Dockinga College / Naleving code goed bestuur  
kan beter / Stroomrevolutie op het schooldak

Magazine voor voortgezet onderwijs  
April 2017 / jaargang 11

**5**

**HUIZENGA VAN DER BRUGGE**interim-management & leiderschapsontwikkeling  
*in het onderwijs!*

Alle ontwikkelingen, rondom onderwijskwaliteit in het voortgezet onderwijs, vragen om een ambitieuze en lerende sector.

Het belang van transparantie en doelmatigheid neemt toe. Wat is maatschappelijk nodig en wenselijk? Daar komt onze expertise goed van pas.

Weten wat wij voor ú kunnen betekenen?  
[www.huizengavanderbrugge.nl](http://www.huizengavanderbrugge.nl)

**Kanjer trainingen**

## Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect

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

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



(036) 548 94 05  
info@kanjertraining.nl

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

## Waar ben je naar op zoek?

### Online Schoolgids |



#### De gedoe-vrije online schoolgids

Infowijs ontwikkelt een prachtige online schoolgids die uw PDF/papieren versie vervangt.

#### De schoolgids altijd up-to-date?

Houd ouders en leerlingen altijd op de hoogte met een interactieve online schoolgids. Informatie, personeel en documenten zijn slim doorzoekbaar en op elke apparaat te bekijken.



#### Infowijs

Creatieve webstudio voor scholen en ontwikkelaar van de online schoolgids.



Onze online schoolgids voldoet aan alle eisen van de onderwijsinspectie. Meer informatie? Kijk op [infowijs.nl](http://infowijs.nl)





### 6 Inge de Wolf

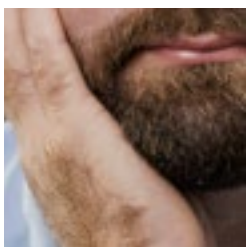
Portret van een bevoegen hoogleraar/inspecteur in de strijd tegen groeiende kansenongelijkheid.

## VO-congres: leidinggeven aan verandering



### 12 Aan het roer

Drie eindverantwoordelijk schoolleiders over leidinggeven aan verandering. 'Ik zoek altijd de verbinding.'



### 17 Column

Meester Bart is hoofdspreker op het VO-congres. Voor VO-magazine schreef hij een nieuwe column.



### 18 Dream School

Lucia Rijker geeft een lezing op het VO-congres. De VMBO VAKschool van het Dockinga College in Dokkum bekeek een aflevering van haar tv-programma Dream School.

## En verder

- 4 Kort / agenda
- 5 1 Minuutje
- 22 VO in beeld
- 30 In de praktijk: het e-lab
- 36 Naleving van de herziene Code Goed Onderwijsbestuur
- 40 Blik van Buiten: stroom van eigen dak
- 42 Wie werkt waar / Colofon



## PAUL ROSENMÖLLER / VOORZITTER

### Boeiende tijden!

De verkiezingen zitten er op, de formatie is gestart. Kortom, een boeiende en belangrijke periode. Na weken waarin politici vochten voor elke stem en niet van de buis te slaan waren, gaat het er nu om wat er met de uitslag gebeurt en wat dit voor ons als onderwijssector gaat betekenen.

Hier en daar zijn er verkiezingsprogramma's die ons heel veel beloven. De kernvraag is nu wat daar in Nederland coalitieland van over blijft. Om de veelbesproken kansengelijkheid te bevorderen zijn gerichte investeringen nodig. Om het leraarschap aantrekkelijker te maken en het imago van het vak te verbeteren zijn ook de nodige miljoenen nodig. Ons pleidooi van vorig jaar voor meer ontwikkeltijd en minder lestijd voor leraren heeft alleen maar aan kracht gewonnen. Maar er is ook tijd nodig voor schoolleiders die leidinggeven aan verandering in de school. Want ik zie op veel plekken prachtige initiatieven om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de huidige tijd en de belevingswereld van leerlingen. En omdat die veranderingen meer tijd kosten dan één kabinetsperiode is het belangrijk dat de beweging die zichtbaar is op de scholen, vanuit de overheid wordt ondersteund en gefaciliteerd. Continuïteit is voor het onderwijs dus een sleutelwoord.

Op het VO-congres aanstaande donderdag, de rode draad in dit nummer van VO-magazine, zullen we daar uitgebreider bij stilstaan. Net als de VO2020-tour die net is afgelopen, zal het congres naar verwachting ook dit jaar weer een inspirerende ontmoetingsplek vormen voor bestuurders en schoolleiders om ervaringen te delen en een netwerk op te bouwen. Want dat is een van de dingen die mij hoopvol stemt voor de toekomst: de sterke wens van velen om van elkaar te leren. Ik zie op scholen hoe leraren, ondanks wat spanning en onwennigheid, elkaar steeds meer feedback geven. Ik zie de wens van schoolleiders om netwerken te vormen teneinde tot lerende organisaties te komen waar innovaties in de klas slagen. En ik zie steeds meer visitaties op bestuursniveau om elkaar verder te brengen. Zo'n sector verdient in eerste instantie het vertrouwen van het nieuwe kabinet, en met de financiële impuls die ons is beloofd zullen we voor onze leerlingen nog beter onderwijs verzorgen.

## 30 maart VO-congres!

Op donderdag 30 maart 2017 vindt het tiende VO-congres plaats. Het thema van het congres is 'Leidinggeven aan verandering'. U komt toch ook?

### 2017 wordt een spannend jaar

De verkiezingen zijn voorbij, nu volgt een volgende spannende fase: de weg naar een nieuw kabinet. Wat zijn de mogelijke coalities en wat betekenen ze voor het (voortgezet) onderwijs? Op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) leest u alles over de actuele politieke ontwikkelingen.

### Besparen met inkoopcoöperatie

Twintig besturen in het po en vo werken momenteel samen aan de oprichting van een inkoopcoöperatie om een goede prijs/kwaliteitverhouding op ICT-infrastructuur en service te bedingen. Zij zijn op zoek naar schoolbesturen die zich aan willen sluiten bij een 'coalition of the willing', een groep besturen die de ontwikkelingen aandachtig volgt en de mogelijkheid heeft om input te leveren. In een later stadium kunnen deze besturen ook lid worden van de coöperatie.

🌐 Kijk op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder het thema 'Leermiddelen & ICT'

### Keuzehulp: tablet, laptop of Chromebook?

Welke device past het beste bij de ambities die uw school heeft: een tablet, Chromebook of laptop? Om deze vraag te beantwoorden, kunnen schoolleiders en (bovenschoolse) ICT-coördinatoren gebruikmaken van de nieuwe tool 'Keuzehulp devicetype', die Kennisnet in opdracht van de VO-raad heeft ontwikkeld. De tool helpt u de keuze voor devices beter te onderbouwen; voor de betrokkenen in de school of als advies aan ouders en leerlingen als zij zelf een device aanschaffen.

🌐 [www.kennisnet.nl/artikel/zo-kies-je-als-school-het-beste-device/](http://www.kennisnet.nl/artikel/zo-kies-je-als-school-het-beste-device/)

### Zomerschool verkleint kans op zittenblijven

In 2016 is 87% van de leerlingen die deelnam aan een zomerschool alsnog bevorderd naar het volgende schooljaar. Hierbij is een direct verband aan te tonen tussen de deelname van leerlingen en het niet blijven zitten. Dit blijkt uit onderzoek van TIER UM naar de lente- en zomerscholen van 2016.

🌐 Meer weten over lente- en zomerscholen? Kijk op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder het thema 'Maatwerk'.

## AGENDA

**30  
MAR**

**VO-congres 2017: Leiding geven aan verandering**

**Wie** Leden VO-raad

**Waar** NBC, Nieuwegein

**04  
APR**

**Jaarcongres EP-Nuffic: Let's connect**

**Wie** Bestuurders, schoolleiders en docenten

**Waar** Utrecht

**03  
APR**

**Werkconferentie 'Nieuwe wegen inslaan met de maatschappelijke stage'**

**Wie** Schoolleiders en docenten

**Waar** Nijkerk

**06  
APR**

**Werk sessie over herregistratie en certificering schoolleiders**

**Wie** Bestuurders

**Waar** Utrecht



1 MINUUTJE

Vrijdag 17 maart vond in Purmerend de tiende editie van het landelijke VMBO Debattoernooi plaats. Op SG Gerrit Rietveld kwamen 250 vmboleringen samen om het debat aan te gaan over actuele onderwerpen. Na drie spannende debatrondes bleek het Revius Lyceum uit Wijk Bij Duurstede de beste debaters in huis te hebben. Jaimy Groenen (15) is een van de winnaars.

**Julie zijn een jaar lang Landelijk Debatkampioen en kregen ook de prijs voor Beste Nieuwkomer. Was je verbaasd?**

“Ja, best wel. We waren er niet van uitgegaan dat we zouden winnen, omdat we niet veel hadden voorbereid. We hebben in de toetsweek op school een keer een toets gehad waarvoor je moest debatteren, we hebben een les gehad over debatteren en we zijn met ons groepje drie keer samengekomen om de argumenten voor twee stellingen te bespreken. Tijdens het toernooi hebben we het gewoon maar een beetje op ons af laten komen.”

**Het waren pittige stellingen...**

“Klopt. De eerste ronde ging gelukkig heel goed. Daar kregen we zelfvertrouwen van. De stelling was echt moeilijk, over dat de verantwoordelijkheid voor eerlijke kleding bij de consument moet komen te liggen. De tweede ronde was ook lastig, die ging over de stelling dat elke school een coming-outdag zou moeten hebben. Maar ook die ging goed. We kregen veel complimenten en kwamen in een goede flow. We gingen ook steeds vaker staan tijdens de debatten en zaten echt goed in het toernooi. De derde ronde was een stelling die we niet van tevoren hadden geoefend, over dat whatsappen met docenten verboden zou moeten worden. Maar omdat we al zover waren gekomen, zijn we er toen echt helemaal voor gegaan. We wilden zo graag winnen!”

**En nu staat er een mooie beker op school?**

“Een hele grote! Helaas kunnen we volgend jaar niet meer meedoen omdat we allemaal in de vierde zitten. Daarom gaan we nu de volgende groep op school helpen om onze titel volgend jaar te kunnen verdedigen.”

**10  
APR**

**Leertraject 'Oriëntatie op leiderschap' voor docenten (VO-academie)**

**Wie** Ambitieuze docenten

**Waar** Amersfoort

**01  
JUN**

**Algemene Ledenvergadering (ALV)**

**Wie** Leden VO-raad

**Waar** Driebergen

**12  
APR**

**Congres 'De Staat van het Onderwijs'**

**Wie** Schoolleiders en bestuurders

**Waar** Utrecht

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

Hoogleraar/inspecteur  
Inge de Wolf luidt de  
noodklok over groeiende  
kansenongelijkheid

# 'DIT GAAT DE VERKEERDE KANT OP'

"De kansenongelijkheid in het onderwijs loopt op. Even slimme kinderen krijgen op school verschillende kansen. Als we niets doen, zal het verschil alleen maar oplopen", waarschuwt hoogleraar en coördinerend inspecteur Inge de Wolf naar aanleiding van onderzoek van de Onderwijsinspectie.

Tekst: Marguerite Irrgang / Fotografie: Josje Deekens

Inge de Wolf weet wat ze wil en is duidelijk in haar standpunten. Een interview met haar wordt al snel een stevig gesprek waaruit een enorme passie blijkt voor het verbeteren van het Nederlandse onderwijs voor alle Nederlandse kinderen.

Het onderwijs is haar met de papelel ingegoten. Haar vader was docent op een middelbare school en over onderwijs werd thuis veel gesproken. Toch wist ze zeker dat ze niet het onderwijs in wilde, maar op een andere manier veel voor het onderwijs wilde betekenen. Als coördinerend inspecteur stelseltoezicht en onderwijsverslag bij de Onderwijsinspectie en hoogleraar onderwijsstelsel aan de Universiteit van Maastricht, werkt De Wolf nu veel met anderen samen. Zo hoopt ze haar passie voor onderwijs om te zetten in daadkracht. Ze is wetenschapper in hart en nieren en gelooft in onderzoek, maar ook in dialoog. Ze hoopt dat wetenschappers, beleidsmedewerkers en docenten elkaar kunnen versterken.

### 'Ik schrok me suf. Leraren doen kennelijk ook aan onderwaardering'

"Ik ben iemand die bij tegenslag juist nog fanatieker word. Dan ga ik op zoek naar oplossingen. Daarom vind ik het ook zo belangrijk dat wetenschap, onderwijs en beleid samenwerken. Af en toe spreek ik docenten of schoolleiders die al een tijdje een gevoel hebben dat het beter kan. Dat het anders kan. Maar hun eigen rol is te beperkt om een oplossing te bieden. Door dialoog en samenwerking probeer ik dan kansen voor verbetering te zoeken."

#### **Geschrokken**

Over het onderzoek van de Onderwijsinspectie naar kansengelijkheid is De Wolf heel duidelijk. "Vergelijken we kinderen met hetzelfde intelligentieniveau, dan zien we dat leerlingen met laagopgeleide ouders vaker doorstromen naar een lager onderwijsniveau. Ze krijgen lagere basisschooladviezen en deze worden minder vaak bijgesteld op basis van de eindtoets. Ook in de eerste drie jaar van het voortgezet onderwijs stromen deze leerlingen vaker af. Van deze cijfers ben ik erg geschrokken. Kansengelijkheid is iets wat altijd in beweging is, maar ditmaal gaat het de verkeerde kant op."

Er zijn meerdere factoren die de ongelijkheid veroorzaken. Een daarvan is het opleidingsniveau van de ouders. "We hebben als inspectie zelf onderzoek gedaan naar aanleiding van signalen uit het werkveld. Inspecteurs gaven aan dat ze de kansengelijkheid zagen toenemen.

De Citogegevens van een bepaalde groep leerlingen zijn onderzocht en gekoppeld aan gegevens van het CBS. Hieruit blijkt dat het opleidingsniveau van de ouders invloed heeft op het advies dat wordt gegeven op de basisschool. Leerlingen met hetzelfde IQ krijgen soms een ander advies. Ik was laatst bij een rondetafelgesprek en daar gaf een juf van de basisschool aan dat ze soms laag gaat zitten met haar advies, om de leerling te behoeden voor een teleurstelling. Ik schrok me suf. Leraren doen kennelijk ook aan onderwaardering. Dat doen ze met de beste bedoelingen van de wereld, maar het is geen goede ontwikkeling. Het niveau van de ouders zou niet mee moeten spelen bij de keuze voor het voortgezet onderwijs", vindt De Wolf.

#### **Bijles**

Ook 'schaduwonderwijs' vergroot de kansengelijkheid. Bijles is de laatste jaren in opkomst, huiswerkinstituten schieten als paddenstoelen uit de grond en leerlingen worden steeds vaker op Citotrainingen gedaan. "Hoogopgeleide ouders zijn meer betrokken bij de schoolloopbaan van hun kinderen en kiezen ook vaker voor dit soort bijlessen, om het eindniveau van hun kind omhoog te krijgen. Waarom, weten we niet zo goed. We vragen ons wel af hoe we de kinderen van lagere opgeleide ouders kunnen helpen. Er zijn ouders die dit soort bijlessen niet kunnen betalen waardoor hun kinderen in een achterstandspositie raken. Dat past niet bij de Nederlandse visie dat iedereen recht heeft op goed onderwijs."

Een derde factor van belang is de vroege selectie in het onderwijs, een typisch Nederlands fenomeen. Het is een veelbesproken onderwerp met veel voor- en tegenstanders. "Er zijn maar weinig landen waarin zo vroeg wordt geselecteerd", zegt De Wolf. "Dat weten we al langer. Vroege selectie hoeft op zich geen negatieve effecten te hebben, maar nu ons onderwijsstelsel steeds minder flexibel wordt, gaat het wel degelijk meespelen. Stapelen is niet meer zo makkelijk en hierdoor is een misser op twaalfjarige leeftijd behoorlijk invloedrijk. Heb je een leerling op een te laag niveau gezet, dan kan dat invloed hebben op de rest van zijn of haar schoolloopbaan."

#### **Zorgwekkend**

Doorstroommogelijkheden zijn bij het creëren van kansen dan ook heel belangrijk. Onlangs kondigde staatssecretaris Dekker aan dat de doorstroom van vmbo naar havo soepeler moet worden. Nu stellen veel scholen nog aanvullende eisen; Dekker gaat de wet zo aanpassen dat dit niet meer kan.

“Dit helpt, want scholen zullen beter gaan nadenken over de doorstroom”, oordeelt De Wolf. “Maar de situatie blijft zorgwekkend. We zien namelijk ook dat er steeds minder heterogene klassen zijn en meer categorale scholen. De scholen zelf geven aan dat dit komt door concurrentie en marktwerking: ouders kijken naar cijfers en resultaten. Ik sprak een schoolleider die dit lastig vindt. Als de rest het doet, moet je met je school wel volgen, gaf hij aan.”

**‘Vroege selectie hoeft geen negatieve effecten te hebben, maar nu ons onderwijsstelsel minder flexibel wordt, gaat het meespelen’**

De Wolf vervolgt: “De Onderwijsinspectie vindt het belangrijk om dit soort zaken te agenderen. De meeste schoolleiders en docenten denken niet zo snel aan samenwerken met beleidsmedewerkers en inspecteurs. We worden vaak gezien als degenen die de school komen kwalificeren of goedkeuren. Maar wij vinden dit juist belangrijker dan ooit. De inspectie organiseert veel bijeenkomsten op scholen. Daar gaan we nadrukkelijk in dialoog en niet in debat. Ik ben erg voor de dialoog. We moeten naar elkaar luisteren en niet het debat proberen te winnen. Door te luisteren en te praten, ga je elkaar begrijpen en dat is nodig voor het vinden van een oplossing.”

### Wetenschap

Dat de Onderwijsinspectie steeds vaker betrokken is bij wetenschappelijke onderzoeken, is voor De Wolf een logische stap. Als hoogleraar bij de universiteit van Maastricht krijgt ze de kans om samen te werken met wetenschappers, onderwijzers en beleidsmedewerkers. Ze werkt vier dagen in de maand bij de Academische Werkplaats Onderwijs (AWO) in Maastricht. “Mijn passie voor wetenschap kan ik op deze manier combineren met mijn werk bij de Onderwijsinspectie. Dat is voor mij heel belangrijk. Bij de AWO hechten we zeer aan de samenwerking met mensen uit het werkveld en de beleidswereld. Door samen te onderzoeken wat de sterke en zwakke punten zijn van het Nederlandse onderwijsstelsel, kunnen we het onderwijs verbeteren. Ik geloof echt in deze samenwerking.”

Een van de voordelen is dat de onderzoeken van de werkplaats vaak zijn gebaseerd op ideeën uit het onderwijs, vervolgt De Wolf. “Er zijn altijd docenten en schoolleiders bij betrokken. Onderzoeksvoorstellen



### CV INGE DE WOLF

**Geboren** in Alkmaar in 1970

**Vwo** in Alkmaar

**Politologie** aan de Universiteit van Amsterdam

**Promotie sociologie** aan de Universiteit van Utrecht

**Getrouwd**

**Twee kinderen** (10 en 14 jaar)



## 'In de VS zag ik hoe belangrijk het is om bij wetenschappelijk onderzoek het hele werkveld te betrekken'

komen vaak ook van hen. Dit geeft wetenschappelijk onderzoek echt kracht. Als we aan een onderzoek beginnen, denken we gezamenlijk na over de relevante onderzoeksvraag. Bij de opzet van die vraag is elke deelnemer betrokken. Dat vinden we erg belangrijk, want het doel van het onderzoek moet door iedereen gedragen worden. Maar tijd is in het onderwijs vaak een issue. Tijd is geld en daarom heb ik de Onderwijsinspectie en de Universiteit Maastricht bij dit probleem betrokken. We gaan kijken of er een ander financieringsmodel mogelijk is, zodat docenten niet in de knel komen.”

### Dorst naar kennis

Ruim vijf jaar geleden merkte De Wolf dat ze meer behoefte had aan impulsen van buitenaf. “In de beleids-wereld vind ik een frisse blik belangrijk. Op dat moment werkte ik behalve bij de onderwijsinspectie één dag in de week in de wetenschap. Mijn dorst naar kennis werd hierdoor niet gelest. Ik had behoefte aan veel meer impulsen. Ook in mijn werk als docent op de universiteit merkte ik dat ik nieuwe kennis wilde opdoen. In eerste instantie dacht ik erover om iets anders te gaan doen, maar in overleg met het ministerie ben ik een half jaar gedetacheerd bij de Stanford Universiteit in de Verenigde Staten. Mijn gezin ging mee. Dat was voor mij heel prettig, want ik ben iemand die graag werkt. Gelukkig kan ik ook makkelijk de knop om zetten. Mijn gezin helpt mij daarbij. We doen dingen samen en in het week-einde leg ik echt de telefoon weg. Zonder mijn man en kinderen zou ik dat minder snel doen. Ik had in de VS een fijne en leerzame tijd. Daar zag ik hoe belangrijk het is om bij wetenschappelijk onderzoek het hele werkveld te betrekken.”

## 'We moeten naar elkaar luisteren en niet het debat proberen te winnen'

### Droom uitgekomen

“Toen ik terugkwam, werd ik gevraagd door de Onderwijsinspectie om projectleider te worden voor de Staat van het Onderwijs. Ik was verrast, ik had dit voorstel pas later verwacht. Ik kon deze functie combineren met mijn werkzaamheden bij de AWO en daarmee is echt een droom uitgekomen.” Een keer in de twee weken reist De Wolf af naar Maastricht. Daar werkt ze dan twee dagen achter elkaar door. “Ik moet altijd even wennen als ik aankom.

Het werk heeft een ander tempo en vergt een andere manier van denken. Maar ik krijg veel inspiratie van de ideeën die worden voorgelegd. Zo bleek een tijd geleden dat op meerdere Limburgse scholen de afstroom op de havo onder jongens groot was. Diverse docenten wilden weten hoe dit kwam. Nu werken die scholen samen met de werkplaats en doen we onderzoek naar de afstroom. De onderzoeksuitkomsten zijn ook interessant voor beleidsmakers en mijn collega's bij de Onderwijsinspectie. Mochten zij een van deze scholen bezoeken, dan is deze achtergrondkennis heel belangrijk.

In de Academische Werkplaats Onderwijs hoop ik de komende jaren door onderzoek in samenwerking met beleidsmakers en mensen uit de onderwijswereld de kwaliteit van het onderwijs te vergroten. Aan kansenongelijkheid wordt nadrukkelijk aandacht besteed. Op dit moment is het onderzoek bij de AWO naar kansenongelijkheid versnipperd. Daarom schrijft een collega een proefschrift waarin alle kennis die we op dit gebied opdoen, wordt gebundeld.” ■

## 'NEDERLANDSE DOCENT DOET HET NIET SLECHT'

Op dit moment doet de Academische Werkplaats Onderwijs (AWO) onderzoek naar de kwaliteit van Nederlandse docenten. Daar wordt over geklaagd: hun niveau zou te laag zijn. Inge de Wolf: “We zijn een eerste onderzoek gestart en aan de hand van internationale data op zoek gegaan naar de kwaliteit van leraren in andere landen versus Nederland. Via een toets werd het niveau van de vaardigheden van de docenten gemeten. Uit dit onderzoek blijkt dat de Nederlandse docent het helemaal niet slecht doet. We hebben hier zeker geen kneusjes voor de klas staan, maar ook geen toppers. We willen hier graag meer over weten. Waarom hebben we in Nederland geen uitblinkers voor de klas? Is het vak niet aantrekkelijk genoeg? Niet alleen voor docenten en wetenschappers is de uitkomst van deze onderzoeken interessant. Ook de inspectie wil dit graag weten.”



# LEEUWENDAAL

Optimaliseert organisaties, mobiliseert mensen

◆ werving en search / interim management

◆ TOEZICHTHOUDERS, BESTUURDERS EN MANAGERS

◆ VOOR TIJDELIJK OF VOOR VAST

◆ ALTIJD IN DIENST VAN UW ORGANISATIEDOELEN

- ◆ ontwikkelen en training
- ◆ organisatiepsychologie en assessments
- ◆ functioneren en beloning
- ◆ HR planning en control
- ◆ arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid
- ◆ ambtenaren- en arbeidsrecht



# Schoolcateraar Van Leeuwen Catering: Gezond én duurzaam én sociaal

Wilt u met uw school de slag maken naar een gezonde schoolkantine? Vindt u duurzaamheid en een sociaal gezicht belangrijk? Van Leeuwen Catering helpt scholen te komen tot een in het schoolbeleid verankerde gezonde kantine. Wij zijn de cateraar met een bewuste boodschap en brengen die graag over, samen met u!

Van Leeuwen Catering verzorgt op bijna honderd scholen een gezonde en duurzame schoolkantine via het concept ONTDEK. Onze speerpunten zijn gezondheid, maar ook duurzaamheid en sociaal bewogen zijn. Als jongeren al vroeg de gezonde en duurzame keuze 'ontdekken', is dat later de gewoonte!

## Gezond

Ons ONTDEK-assortiment voldoet volledig aan de regels van het Voedingscentrum. Van Leeuwen Catering zorgt dat de gezonde keuzes voor het grijpen liggen, in een frisse, trendy presentatie. We stimuleren het drinken van water, in allerlei verfrissende smaken.

**'Van Leeuwen Catering overtreft in betrokkenheid en gezonde presentatie. Overall is net wat beter over nagedacht.'**  
RSG Lingecollege

## Duurzaam

Duurzaamheid komt bij Van Leeuwen Catering terug door het gehele bedrijf. Zo hebben we milieuvriendelijke disposables en onze groente en fruit zijn voor 80 procent duurzaam. Ook de plofkip kom je bij ons niet tegen. Als je staat voor bewust leven, geldt dat ook voor de dieren.

## Sociaal

Op maatschappelijk gebied is Van Leeuwen Catering zeer actief. We werken mee aan programma's om jongeren te begeleiden naar

betaald werk en steunen lokale jeugddoelen. Wij leiden leerlingen op in het cateringvak op allerlei niveaus, bieden stages aan en lespakketten aan. Van Leeuwen Catering is ondertekenaar van het akkoord gezonde voeding op Scholen.

**'We hebben het roer omgegooid en kiezen samen met Van Leeuwen Catering voor een gezonde keuze op school. Dat vind ik mooi!'**  
Alfrink College

## Bewust een goede keuze

Van Leeuwen Catering heeft een eigen VL academie. Scholen kunnen rekenen op enthousiaste medewerkers met kennis van zaken. We scoorden op klanttevredenheid op onze locaties een acht. Dat betekent dat de gezonde, duurzame en sociale keuze aanslaat!

Ook een gezonde en duurzame school?

Meer informatie:

Marco van Stappershoef  
directeur Onderwijs catering

T 06 20 47 56 58

[www.cateringopmaat.nl](http://www.cateringopmaat.nl)



van leeuwen  
CATERINGOPMAAT

Drie eindverantwoordelijk schoolleiders  
over leidinggeven aan verandering

# AAN HET ROER

Een nieuw gebouw, een plattere organisatie, een omslag naar digitaal leren: drie eindverantwoordelijk schoolleiders vertellen over een grote verandering die onder hun leiderschap in gang is gezet.

Tekst: Marijke Nijboer / Fotografie: Dirk Kreijkamp





## 'DE BUITENWERELD VERWACHT DAT ER OP EEN SCHOOL EEN DIRECTEUR RONDLOOPT'

Henri Hammink, voorzitter centrale directie van Scholengroep Carmel in Hengelo (vijf scholen, vmbo t/m vwo)

**Dit was ons doel:** Het creëren van professionele ruimte. En een lerende organisatie zijn. We wilden verandering vanuit de teams in gang zetten.

**Dit hebben we veranderd:** Wij werkten in een traditionele hiërarchische organisatie met een centrale directie, locatie-directeuren en teamleiders. Het gevoel heerste dat die hiërarchie te zwaar drukte op het leren en ontwikkelen van onze professionals. Het idee was: als we meer professionele ruimte binnen de teams willen creëren, moet de directie meer mandaat afgeven. We hebben daarom twee jaar terug de vier locatiedirecteuren er tussenuit gehaald. Een directeur onderwijs onderbouw en een directeur onderwijs bovenbouw bedienen nu alle locaties en een collectief van teamleiders is verantwoordelijk voor een locatie. Het meerjarenbeleidsplan is richtinggevend. De teams vullen de kaders daarvan zoveel mogelijk zelf in. De onderwijsteams van de vijf scholen zijn verantwoordelijk voor het onderwijsprogramma. Beslissingen over leerhulpmiddelen, taakbeleid of inzet van mensen en middelen nemen ze zoveel mogelijk zelf.

**Dit is het belangrijkste dat we hebben bereikt:** Twee jaar is te kort om te bepalen of de onderwijskwaliteit hierdoor is verbeterd. Maar de professionals hebben nu meer ruimte. Onze teamleiders zijn veel meer betrokken bij zaken als onderwijskundig leiderschap, formatieprocessen en passend onderwijs. Je ziet dat directeuren en teamleiders ook veel leren.

## 'De teamleiders en de teams zijn nu echt het gezicht van de school'

**Hier liepen we tegenaan:** De buitenwereld is gewend dat er op een school een directeur rondloopt. De teamleiders en de teams zijn nu echter het gezicht van de school. Dat is niet altijd gemakkelijk uit te leggen.

**Zo ging de samenwerking met mijn bestuur:** Het bestuur zag dat deze verandering helemaal in lijn is met ons beleidsplan. Ze gaven ons groen licht, maar ze willen wel op gezette tijden met ons evalueren zodat er indien nodig kan worden bijgestuurd. Dat hebben ze echter nog niet nodig gevonden.

**Dit was mijn toegevoegde waarde als schoolleider:** Het was mijn rol om telkens het gesprek te agenderen en faciliteren over wat en hoe we wilden veranderen. Nu houd ik het gesprek op gang door met mensen te reflecteren op wat we aan het doen zijn.



## 'IK WIL EEN VERBINDEND LEIDER ZIJN IN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE SCHOOL'

Albert Noord, directeur van de vestiging Quintus van het dr. Naussau College in Assen (havo/vwo)

**Dit was ons doel:** Wij wilden een school bouwen die past in de omgeving en een tijdloze onderwijsvisie kan huisvesten. De buitenwereld moet binnen de school gehaald worden en de leerlingen en medewerkers moeten optimaal gebruik kunnen maken van het gebouw.

**Dit hebben we veranderd:** We hebben in samenspraak met de medewerkers, leerlingen en ouders, de gemeente en de buurt een toekomstbestendige onderwijsvisie ontwikkeld. Daar kwam uit dat wij onze locatie kleinschalig wilden organiseren met alle faciliteiten van een grote school. We hebben nu vijf afdelingen, elk met een eigen thuisbasis met lokalen, leerpleinen en werkplekken voor de medewerkers. Op deze manier creëer je eigenaarschap bij iedereen. Daarnaast hebben wij vier kenniscentra, een ondernemerscafé, een cultuurvleugel met een eigen theater, het kenniscentrum bèta met het technasium en een goed geoutilleerde topsporthal.

**'Ik probeer altijd in verbinding te blijven met de mensen om me heen'**

**Dit is het belangrijkste dat we hebben bereikt:** We hebben een toekomstbestendige school neergezet waarbij we alle uitgangspunten die we aan het begin hadden geformuleerd, ook echt hebben kunnen realiseren. Bij de opening in oktober 2016 verbonden we het rijke verleden van de school op een ludieke manier met de vernieuwende technologieën die we nu in huis hebben.

**Hier liepen we tegenaan:** Als je met zoveel partijen om de tafel zit, loop je af en toe vertraging op. Dat heeft ook een voordeel: je kunt nog iets bijstellen. De ontwikkelingen in de school staan immers niet stil.

**Zo ging de samenwerking met mijn bestuur:** Het bestuur was steeds nauw betrokken en heeft creatief meegedacht om deze school tot een succes te maken.

**Dit was mijn toegevoegde waarde als schoolleider:** Ik probeer altijd vanuit de visie van de school te werken en in verbinding te blijven met de mensen om me heen. Doordat ik zelf in de buurt woon en in de commerciële ICT-sector heb gewerkt, heb ik een goed netwerk. Zo kan ik de buitenwereld naar binnen halen en kunnen we veel praktijkopdrachten voor leerlingen regelen. De externe contacten helpen om de leerlingen en medewerkers hun talenten te laten ontplooiën.



## 'DE UITGEVERS KUNNEN ONS TEMPO NIET BIJHOUDEN'

Stef Macke, locatiedirecteur Tabor College, locatie d'Ampte (vmbo), Hoorn

**Dit was ons doel:** We wilden ICT inzetten om inhoud te geven aan onze missie: elke leerling volgt actief en met plezier betekenisvol onderwijs, passend bij eigen niveau, tempo en talenten en aansluitend bij de (technologische) ontwikkelingen in de maatschappij.

**Dit hebben we veranderd:** We hebben ICT geïmplementeerd als ondersteunend middel bij het onderwijsproces.

**Dit is het belangrijkste dat we hebben bereikt:** Inmiddels werken in leerjaar 1, 2 en 3 alle leerlingen met een iPad. Alle docenten hebben een MacBook en een iPad. Steeds meer leerlingen sluiten bij het eindexamen een of meerdere vakken op een hoger niveau af. We experimenteren vaker met digitale hulpmiddelen.

### 'Laten we meer zelf de regie in handen nemen'

**Hier liepen we tegenaan:** Uitgevers houden geen gelijke tred met de snelheid van de ontwikkelingen in het onderwijs. Dat merk je wanneer je gaat werken met geavanceerde leersystemen. Dingen werken niet goed, zijn te ingewikkeld of worden stopgezet. Vaak zijn er nog geen goede interactieve methodes. En voor zover ik weet is er nog steeds geen goed, betaalbaar, overzichtelijk systeem waarin alle vakken van een leerling zitten en waarin leerling, docenten en ouders de voortgang kunnen bijhouden. Wij willen dit graag met andere scholen ontwikkelen. We hebben hiervoor al samen met een softwarebedrijf een soort prototype ontwikkeld, een applicatie waarin de leerling en docent kunnen plannen en die het mogelijk maakt voor leerling, docent en ouder om het leerproces te volgen. Ik zoek scholen die samen met ons deze applicatie willen ontwikkelen. Laten we meer zelf de regie in handen nemen. Dat is goedkoper en dan bepalen we zelf de inhoud.

**Zo ging de samenwerking met mijn bestuur:** Ons huidige bestuur bouwt voort op wat door het eerdere bestuur is ingezet. Wij hebben vrij autonome locaties; een extra stimulanus vanuit het bestuur was niet echt nodig om hiermee door te gaan.

**Dit was mijn toegevoegde waarde als schoolleider:** Mijn rol was coachend en faciliterend. Ik bewaakte de tijd, lette op wat de docenten nodig hadden en op andere randvoorwaarden. Wij stimuleren onze medewerkers om hun eigen vakdeskundigheid, eigenaarschap en leiderschap in te zetten. De taak van de schoolleider is om dat proces te stimuleren en te bewaken.



**Bastiaan Groeneveld, hoofd ICT van St. Dunamare  
Onderwijsgroep te Haarlem aan het woord:**

“Een (Europese) aanbesteding is een tijdrovende en complexe procedure. Wet- en regelgeving veranderen en de regels zijn strikt. Het zal daarom niet verbazen dat onderwijsinstellingen hier een uitdaging in zien. Toch heb ik gemerkt dat een dergelijke procedure voordelen met zich meebrengt en dat de uitkomsten positief kunnen verrassen.

Een (Europese) aanbesteding dwingt uw organisatie immers vóóraf goed na te denken over wat er nu écht gewenst is. Iets wat veelal pas bij een implementatie aan het licht komt.

H2W Partners kent deze procedures door en door en kan uw organisatie helpen en u adviseren welke gevolgen bepaalde keuzes hebben. Daar komt bij dat zij de steeds maar veranderende wet- en regelgeving terdege kennen. H2W Partners verlost u van al uw zorgen op dit gebied. Van voorselectie tot en met het contracteren.”

Wilt u ook weten wat H2W Partners voor u kan betekenen op het gebied van (Europese) aanbestedingen? Neem dan contact op met drs. J.H.L.M. (Jos) Strik, managing partner van H2W Partners. Voor meer informatie en/of referenties mailt u naar [strik@h2w.nl](mailto:strik@h2w.nl) of belt u naar 06 – 29 50 74 15.

Voorsprong  
door ervaring.

**Project- & interimmanagement & advies**  
**Poort van Veghel 4934**  
**5466 SB Veghel**  
**Telefoon: +31 (0)413 244 130**  
**E-mailadres: [info@h2w.nl](mailto:info@h2w.nl)**  
**Website: [www.h2w.nl](http://www.h2w.nl)**





## MENS

Het is kwart over vier. Dany zit op het bankje aan het water tegenover zijn school. Met een scherp steentje in zijn hand kerft hij 23-2-17 op het hout tussen zijn benen. Het is de dag waarop zijn meisje het uitmaakte en de hele buurt mag het weten. Zuchtend pakt hij zijn telefoon die hem vertelt dat zijn twee vrienden eraan komen. Iedere donderdag na het zevende blok spreekt hij hier met ze af. Eigenlijk moet hij nog even terug naar school omdat het huiswerk voor morgen nog in zijn kluisje ligt. Opeens herinnert hij zich dat zijn mentor hem had gevraagd na het zevende blok even langs te komen. Waarom hij vandaag zo opgefokt door school liep. Ook werd hij er bij Nederlands uitgestuurd omdat hij boos binnen kwam. Uitleggen waarom mocht hij niet. Zijn woorden passen niet in de mal waarin zijn docent Nederlands zijn leerlingen wil stoppen. School is niet aan Dany besteed. Tenminste, niet als hij naast leerling ook gewoon kind mag zijn.

Jongejans kijkt naar de klok in zijn lokaal. Het is bijna kwart over vier. Hij pakt zijn derde stapel nakijkwerk van vandaag in zijn tas en loopt de docentenkamer in. Na zes blokken les gegeven te hebben, had hij nog overleg met zijn wiskundecollega Peter over die toets van hoofdstuk zes, die echt wat soepeler nagekeken moet. Even hoopte hij nog Dany te zien, met wie hij 45 minuten eerder afgesproken had. Boos op Dany kan hij niet zijn, want hij had ook geen driekwartier op een docent gewacht. Jongemans kijkt op zijn telefoon: of hij zijn zieke zoontje van school kan halen. Dat komt hem eigenlijk niet zo goed uit, dus belt hij met de vraag of zijn zus dit wil doen. Al veertien jaar gaan de gesprekken goed en hij wil die goede naam houden die hij bij de schoolleiding heeft. Jongejans is een leraar die naast zijn docentschap vooral mens wil zijn.

Het is kwart over vier. Mevrouw Roos opent de deur van haar kamer. Jongejans gaat zitten en excuseert zich, alsof hij weet wat ze hem gaat vertellen. Veertien jaar werkt hij al op deze school en ieder jaar krijgt hij dezelfde preek van zijn schoolleider. Waarom hij zijn leerlingen boven hun resultaten verkiest. Waarom hij zijn mentorklas steunt in gesprekken met collega's die moeite met sommigen van zijn leerlingen hebben. Ieder jaar antwoordt hij met de woorden dat dit zijn manier van lesgeven is. Dat voor hem het onderwijs niet persoonlijk genoeg kan zijn. Maar hij wil ook passen in het team docenten om hem heen. Hij weet dat hij net zoveel met collega's als met leerlingen te maken heeft. Dagelijks maakt hij een spagaat tussen het bereiken van het kind en het toekomen aan de belangen van de leiding. Die schoolleiding houdt hij te vriend, omdat zij ook niets liever wil dan goede docenten in huis hebben. En dus is hij de beste versie van de docent die hij wil zijn. Hij werkt op een school waar hij vanavond voor zijn kind kan zorgen, in de avond mag nakijken en er morgen ook voor Dany mag zijn.

*Meester Bart*

**Bart Ongerig** is hoofdspreker op het VO-congres op 30 maart. In Trouw schrijft hij onder de naam Meester Bart rake columns over zijn ervaringen als docent Engels op de Open Schoolgemeenschap Bijlmer in Amsterdam.

# DREAM SCHOOL IN DOKKUM

Wie in het onderwijs werkt, kon er bijna niet omheen: het tv-programma Dream School waarin zestien voortijdige schoolverlaters een herkansing krijgen. Onder leiding van bokser Lucia Rijker en schoolleider Eric van 't Zelfde proberen deze jongeren hun leven weer op de rails te zetten. De VMBO VAKschool van het Dockinga College in Dokkum heeft veel ervaring met het voorkomen van voortijdig schoolverlaten. Hoe kijken medewerkers van deze school en het Samenwerkingsverband Fryslân-Noard naar het programma?

Tekst: Maaïke Vos / Fotografie: Dirk Kreijkamp en Wim Kluyvers

In Dream School krijgen de schoolverlaters drie weken lang les van bekende Nederlanders als strafpleiter Inez Weski, spindoctor Jack de Vries en rapper Lange Frans. De leerlingen worden daarbij nauwlettend in de gaten gehouden door zesvoudig wereldkampioen (kick)boksen Lucia Rijker en Eric van 't Zelfde. Hij staat bekend om zijn onconventionele aanpak en slaagde erin om in vijf jaar tijd een van de slechtste scholen van Nederland een van de beste te maken.

## Niet alleen in de Randstad

De deelnemers van Dream School hebben behoorlijk wat bagage. Gebroken gezinnen, uithuisplaatsingen, drugs, ongewenste zwangerschap en een gevangenisstraf passeren de revue. “Die heftige problematiek kom je hier ook tegen. Dat is niet iets wat alleen in de Randstad voorkomt”, vertelt Anja Biemans van het Samenwerkingsverband Fryslân-Noard. “De combinatie van onderwijsproblematiek en thuisproblematiek zien we constant. Als het thuis niet goed gaat, loopt het op school vaak ook niet lekker”, voegt orthopedagoog Pyt Nauta toe.

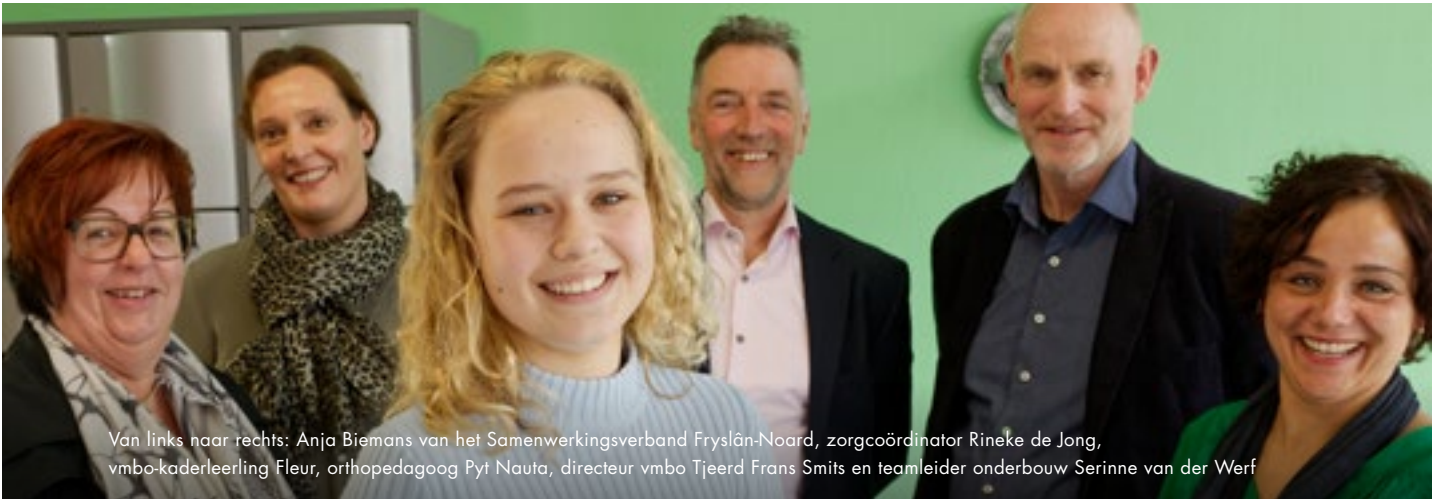
Er zijn ook verschillen. In Dream School is een van de deelnemers wel vier keer van school veranderd. “In de Randstad heb je misschien keuze uit tien scholen. Maar als je basis-kader doet hier in Dokkum, heb je niet heel veel mogelijkheden qua andere scholen”, zegt teamleider onderbouw Serinne van der Werf. “En je hebt in dit programma natuurlijk met een complexe groep te maken.

Het is geen normale klas, want er zitten verschillende leeftijden en opleidingsniveaus door elkaar”, constateert Nauta.

## Lage uitval

Op de VMBO VAKschool wordt ernaar gestreefd dat niemand thuiszit en zo min mogelijk leerlingen de school voortijdig verlaten. Dat lukt behoorlijk goed. De uitvalcijfers zijn lager dan het landelijk gemiddelde en de regio Noordoost-Friesland is een van de beste van Nederland. “We zijn continu in gesprek met ouders en externe hulpverleners”, vertelt Nauta. Volgens Biemans is afstemming met de gemeente en jeugdhulp een voorwaarde om tot een goede aanpak te komen. “Soms is speciaal onderwijs de meest passende oplossing, maar tekenend voor deze regio is wel dat er minder vso-leerlingen zijn omdat we proberen in te zetten op thuisnabij-onderwijs.”

Een van de middelen waarmee de school voortijdige uitval weet te voorkomen, is het Bureau Advies en Begeleiding (BAB). Hier kunnen leerlingen terecht die tijdelijk zijn vastgelopen in de reguliere lessen. Ook wordt er bijles en huiswerkbegeleiding gegeven. “Ze proberen hier leerlingen in de school te houden en problemen binnen de school op te lossen”, zegt Biemans. “Daardoor kunnen de leerlingen ook versneld terugkeren in de lessen”, vertelt zorgcoördinator Rineke de Jong, een van de drijvende krachten achter het BAB.



Van links naar rechts: Anja Biemans van het Samenwerkingsverband Fryslân-Noard, zorgcoördinator Rineke de Jong, vmbo-kaderleerling Fleur, orthopedagoog Pyt Nauta, directeur vmbo Tjeerd Frans Smits en teamleider onderbouw Serinne van der Werf

## 'We hebben respect voor de leraren, omdat ze heel goed met ons omgaan'

Het BAB zit centraal en zichtbaar in de school en de toegang is laagdrempelig. De Jong: "We stralen uit dat het niet erg is om naar het BAB of de functionaris school en gezin te moeten." Die laatste zorgt voor een goede samenwerking tussen de school, de leerlingen, de ouders en de gebiedsteams. Daardoor kan er snel worden gehandeld. Directeur vmbo Tjeerd Frans Smits vindt het belangrijk dat voor leerlingen duidelijk is waar ze terecht kunnen als ze ergens mee zitten. "Als je een duidelijke structuur hebt binnen je school, dan weten leerlingen je sneller te vinden. Er zijn best veel leerlingen die zelf langskomen en aangeven dat ze ergens mee zitten."

Vmbo-kaderleerling Fleur herkent dat en voor haar vriendinnen geldt hetzelfde. "Ik heb het idee dat er hier naar me wordt geluisterd en ik weet dat ik heel goed word geholpen als er iets is." De Jong ziet dat kinderen elkaar doorverwijzen naar het BAB. "Dan zeggen ze tegen elkaar: misschien moet je even op het BAB gaan praten, want dat heeft mij ook goed geholpen. De drempel ligt dan niet zo hoog." De extra ondersteuning van het BAB is voor ouders een pluspunt. "Ze vinden dat heel prettig", zegt Van der Werf.

## Spijbelen

De leerlingen van de Dream School hebben een lange geschiedenis met spijbelen. Op de VMBO VAKschool wordt hier streng op gecontroleerd. "Als we iemand missen, gaan we gelijk bellen. Natuurlijk wordt hier gespijbeeld, maar de pakkans is heel groot", zegt Nauta. Het verzuim neemt ook af vanwege kleine, praktische aanpassingen. Soms gaat het om dingen die de docenten zelf niet hadden kunnen bedenken. Neem bijvoorbeeld een kind dat plotseling bij zijn vader moet slapen en zijn schoolspullen nog bij zijn moeder heeft liggen, waardoor hij geen huiswerk kan maken. "Vroeger bleven ze dan thuis. We hebben nu een extra voorraadje boeken, wat pennen en wat gymkleding. Leerlingen weten dat ze daarnaar kunnen vragen en hebben geen reden meer om te spijbelen", aldus zorgcoördinator De Jong.

In Dream School zijn veel jongeren te zien bij wie de problemen zich opstapelen en het van kwaad tot erger is gegaan. Dat is te voorkomen door op tijd in te grijpen, denken de medewerkers van de VAKschool. "Als je het aan de voorkant goed organiseert, kun je dit soort heftige gevallen voorkomen", zegt De Jong. "Neem kinderen bij de hand, dan verdrinken ze niet in de problematiek en hoeven ze niet af te haken op school." Directeur Smits ziet dat zijn zorgteam blijft volhouden, ook als het moeilijk wordt. "Je kunt niet alles zelf regelen en het kind, de ouders en de externe hulpverleners moeten natuurlijk bijdragen. Maar waar het binnen onze

**inepro<sup>®</sup>**

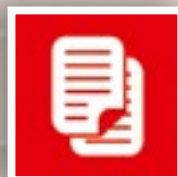
# Identificatie- & cashless betaalplatform voor het onderwijs



Catering



Printen



Kopiëren



Scannen



POS



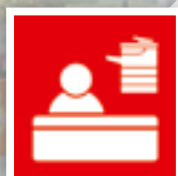
Cloudprint



Vending



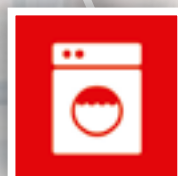
Tijdregistratie



Repro



Toegang



Wassen



Kluisjes

**Cloud  
Services**

**Eén identificatie- en betaalmiddel voor  
uw studenten en medewerkers voor  
alle hierboven beschreven services.**

*Wij nodigen u graag uit voor een demonstratie  
op onze stand (nr. 28) tijdens het VO-congres op  
donderdag 30 maart in het NBC Congrescentrum te  
Nieuwegein.*





## 'We doen ons best om ieder kind te zien'

mogelijkheden haalbaar is, wordt er ruggengraat getoond. Daar ben ik trots op."

Die aanpak werpt z'n vruchten af op de Friese school. "We doen ons best om ieder kind te zien", zegt Van der Werf. Het team merkt dat ondanks de problemen die sommige leerlingen hebben, ze bijna altijd toch naar school blijven gaan. "Blijkbaar is de school een veilige plek waar iets wordt geboden waardoor ze graag komen. Hoe groot de problemen thuis ook zijn", aldus Van der Werf. Leerling Fleur is het daar mee eens. Ze ziet om zich heen dat leerlingen bij wie het thuis even niet zo lekker gaat, toch altijd met plezier naar school gaan. "Er hangt op school een veilige sfeer. Daar zijn hun vrienden en vriendinnen en is het gezellig. Ze kunnen ergens terecht."

### Relatie opbouwen

In het tv-programma krijgen de leerlingen steeds een nieuwe docent voor hun neus. Dat is niet zo handig, vinden de medewerkers van de VMBO VAKschool. "Je moet zo'n kind wel kennen. De relatie die je hebt met een leerling kan er vaak voor zorgen dat het de goede kant opgaat", zegt Biemans. De meeste kinderen willen gewoon normaal meedoen, weet Nauta. Wanneer dat niet lukt, moet je altijd op zoek gaan naar de achterliggende oorzaak. "Kinderen moeten het daarom aandurven met je te praten. Het is essentieel dat zij zich veilig voelen. Je moet in staat zijn een relatie met die kinderen op te bouwen."

Het ontbreken van zo'n band is volgens het team van de Dokkumer school de voornaamste reden dat de lessen in Dream School niet altijd even soepel verlopen. Nauta: "Zodra er een band ontstaat, gaat de interactie ook veel makkelijker. Er ontstaat wederzijds begrip." Fleur ziet

dat een van de docenten het een beetje verkeerd aanpakt in de serie. "Hij probeert hetzelfde te zijn als de kinderen door 'yo man' en zo te zeggen, maar dat moet hij niet doen", analyseert ze. De leerlingen van de Dream School zijn niet op hun mondje gevallen en doen soms zeer brutaal tegen de docenten. Bij Fleur in de klas is dat wel anders. "We hebben respect voor de leraren, omdat ze heel goed met ons omgaan."

### Ouders

Na afloop van de aflevering concludeert zorgcoördinator De Jong dat ze bepaalde situaties herkent uit de praktijk, maar dat veel dingen ook zijn uitgegroot. Nauta vindt het goed dat de thuissituatie van de deelnemers in beeld wordt gebracht. Hij stelt dat het essentieel is dat docenten afstemming zoeken met ondersteunende zorgorganisaties en ouders. Volgens Biemans is de rol van de ouders van groot belang. "Als je iets voor dat kind wil betekenen, dan kun je niet zonder de ouders."

## 'Als je iets voor dat kind wil betekenen, dan kun je niet zonder de ouders'

De Jong signaleert dat veel scholen de afgelopen jaren ontzettend hebben ingezet op zorg. "Ik hoop dan ook echt dat je zulke extreme situaties als in het programma over een paar jaar minder ziet." Nauta voegt toe: "Daar doen we ons stinkende best voor en ik weet dat er heel veel andere scholen precies hetzelfde instaan." ■

## LUCIA RIJKER OP VO-CONGRES

Op het VO-congres spreekt Lucia Rijker over leiding nemen in je eigen leven, de moed om de confrontatie met jezelf aan te gaan en over het leren omgaan met teleurstellingen.

Bent u naar aanleiding van Dream School benieuwd naar de stand van zaken van passend onderwijs op uw school? Vul de scan in op [www.scanpassendonderwijs.nl](http://www.scanpassendonderwijs.nl). De uitkomst geeft aanknopingspunten voor gesprekken, maakt ontwikkelgebieden zichtbaar en helpt bij de evaluatie van de voortgang van het passend onderwijs. Bij het Steunpunt Passend Onderwijs VO kunt u terecht voor advies, informatie en gratis ondersteuning bij de vormgeving en doorontwikkeling van passend onderwijs binnen uw school, bestuur of samenwerkingsverband.





## VO IN BEELD

**Waar** SG Dalton Voorburg

**Wanneer** 14 februari, 18.45 uur

**Wat** Friso Roos en Barbara Sprenkels, twee 6-V leerlingen, hebben een politieke debatavond georganiseerd in het kader van hun profielwerkstuk. Te gast waren Paul van Meenen (D'66), Pieter Duisenberg (VVD), Jasper van Dijk (SP), Amma Asante (PvdA), Pieter Grinwis (CU), Michel Rog (CDA) en Niels van den Berge (Groen Links).

Fotografie: Josje Deekens



De foto's bij dit artikel  
werden gemaakt op het  
Eckartcollege in Eindhoven

# ALLE WEGEN LEIDEN NAAR... GOED OPGELEIDE LEERLINGEN

Betere doorstroming in het onderwijs staat – terecht – in de belangstelling. Scholen doen veel om leerlingen gelijke kansen te bieden op studiesucces, door ze goed voor te bereiden op hun studiekeuze. Ook stemmen scholen en instellingen hun onderwijsprogramma's steeds beter op elkaar af, want samenwerken en kennisdelen in de regio verbetert de doorstroming. Kritisch kijken naar doorstroomdata ook kan helpen om het eigen onderwijs en de doorstroom te verbeteren. Voorbeelden uit de praktijk laten zien hoe dat werkt.

Tekst: Carolien Nout / Fotografie: Dirk Kreijkamp





Of je als leerling nu de snelweg neemt of een slingerpaadje, het is belangrijk dat de doorstroming in het onderwijs goed is geregeld. Het komt voor dat als dat een leerling een afslag neemt, hij het risico loopt op een route terecht te komen die niet bij hem past. Dat signaleerde de Onderwijsraad een paar jaar geleden in een advies dat de overgangen in de het onderwijs onder de loep nam. Wie niet goed kiest, loopt het risico studievertraging op te lopen of zelfs uit te vallen zonder diploma. Het Nederlandse onderwijssysteem, met zijn vroege selectie na de basisschool en vele routes die te kiezen zijn, levert behalve voordelen ook struikelpunten op, wat vooral de zwakkere leerlingen benadeelt. Het advies was om meer werk te maken van doorlopende leerlijnen en betere loopbaanoriëntatie- en begeleiding (LOB) te ontwikkelen.

### Het Valuascollege uit Venlo biedt een zesjarige leerroute voor vmbo aan om de overstap van vmbo-t naar havo te vergemakkelijken

Inmiddels is er landelijk beleid om betere overgangen te stimuleren. Scholen hebben in het Sectorakkoord VO duidelijke ambities geformuleerd die de aansluiting met het vervolgonderwijs moeten verbeteren. Een belangrijk facet van doorstroom ligt in de betere keuze die de leerlingen moeten maken voor een vervolgopleiding. Daarom is loopbaanoriëntatie- en begeleiding (LOB) zo belangrijk. Het ministerie van OCW stimuleert dat door te investeren in een doorlopende leerlijn in LOB. Doel is onder andere de informatie over vervolgopleidingen te verbeteren en onderwijssectoren beter te laten samenwerken. De VO-raad faciliteert scholen bij het uitwisselen van kennis en ervaringen op dit gebied en organiseert daarvoor onder andere leernetwerken in de regio's (zie kader).

#### Doorstroomprogramma's

Betere doorstroom naar een passende opleiding is ook het doel van het programma Maatwerk van de VO-raad. Het streven is om alle leerlingen ruimte te geven om hun talent te ontdekken en te ontwikkelen; ruimte om in hun eigen tempo en op het juiste niveau geschoold te worden. Zo zijn er de Lente- en Zomerscholen om leerlingen in korte tijd bij te spijkeren als ze een achterstand hebben opgelopen. Verder wordt er invulling gegeven aan een maatwerkdiploma en een plusdocument. Daarnaast wordt momenteel door de onderwijssector hard gewerkt aan het faciliteren van doorstroomprogramma's voor de overgang po-vo, vmbo-havo en vmbo-mbo voor de leerlingen die vanuit hun omgeving

## DOORSTROOMCIJFERS IN HET VO

Het percentage leerlingen dat na hun eindexamen binnen het vo doorstroomt naar een hoger schoolniveau is toegenomen van 5,1 procent in het schooljaar 2012-2013 naar 7,8 procent in het schooljaar 2014-2015. Het percentage leerlingen dat van vmbo-tl overstapte naar de havo steeg van 14,8 naar 16,7 procent. Ook gingen meer leerlingen van havo naar vwo. In totaal is het percentage leerlingen dat stapelt binnen het vo gestegen van 5,1% in het schooljaar 2012-2013 naar 7,8 procent in het schooljaar 2014-2015. Wilt u uw eigen cijfers raadplegen? Kijk dan op [mijn.vensters.nl](http://mijn.vensters.nl).

**bron:** Kamerbrief over vervolg flexibilisering in het voortgezet onderwijs van 13-06-2016

minder vanzelfsprekend hulpbronnen vanuit sociaal, cultureel en economisch perspectief tot hun beschikking hebben, of kampen met een taal- of leerachterstand. Dat uit zich in flexibeler leerroutes, betere aansluiting tussen onderwijsafdelingen en tussen onderwijsinstellingen.

#### THavo

De afgelopen tijd is er flink gediscussieerd over het voorstel van staatssecretaris Dekker om in de wet een doorstroomrecht van vmbo-tl naar havo vast te leggen. De wijzigingen gaan in het schooljaar 2019-2020 in. De komende tijd zal de invulling van de overgangsfase uitvoerig besproken worden. Daarnaast gaat de VO-raad in gesprek met de staatssecretaris over de consequenties voor het toezicht én de extra middelen die scholen nodig hebben om in de bovenbouw een extra avo-vak aan te bieden.

Scholen werken nu ook al aan doorstroomprogramma's, zoals het Valuascollege uit Venlo. Om de overstap van vmbo-t naar de havo te vergemakkelijken bieden zij sinds 2012 de THavo aan: een zesjarige leerroute voor vmbo met extra vakken en specifieke voorbereiding op de overstap naar de havo. Na de brugklas beslist het docententeam of het een kansrijke route is voor een leerling. Ze nemen daarbij het advies van de basisschool mee, wat de leerling zelf wil en of de behaalde cijfers in orde zijn. "Het gaat vaak om leerlingen die net iets meer tijd nodig hebben om eruit te halen wat erin zit. Als zij direct de havo zouden doen, moesten ze jarenlang op hun tenen lopen", vertelt Ilse Dewael, docent en projectleider THavo. De leerlingen op THavo worden voorbereid

## DOORSTROOMPROGRAMMA'S IN DE MAAK

Vorig jaar signaleerde de onderwijsinspectie in de Staat van het Onderwijs dat de onderwijskansen van kinderen met gelijke capaciteiten maar van lager en hoger opgeleide ouders verder uit elkaar lopen. Deze ongelijkheid manifesteert zich onder meer bij de overgangen in het onderwijs: bij iedere overgang zijn kinderen van hoger opgeleide ouders in het voordeel en lopen jongeren die van huis uit minder ondersteuning en begeleiding krijgen een risico op een ongunstigere uitkomst. Dit geldt ook als men leerlingen en studenten met dezelfde prestaties vergelijkt.

Soepele overgangen met lage drempels, hoge verwachtingen en goede begeleiding zijn belangrijke factoren om kanselijkheid mee

te bevorderen. Minister Bussemaker en staatssecretaris Dekker van OCW hebben daarom in oktober 2016 aangekondigd extra te willen investeren in programma's die voor kwetsbare jongeren de overgang van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs, de overgang van vmbo en havo en de overgang van vmbo naar mbo versoepelen. De uitwerking van een stimuleringsmaatregel voor deze programma's is momenteel door OCW in samenwerking met de sectorraden (PO-Raad, VO-raad, MBO-raad en AOC-raad) in ontwikkeling.

Houd voor meer informatie

[www.vo-raad.nl/kansengelijkheid](http://www.vo-raad.nl/kansengelijkheid) in de gaten.

op de havo-manier van denken, werken en toetsen. Ze krijgen ook extra lessen Nederlands, wiskunde, Engels en Duits. LOB-activiteiten bestaan onder andere uit aandacht voor studie- en de beroepskeuze én de persoonlijke ontwikkeling van de leerling. Na het eindexamen vmbo kunnen de leerlingen overstappen naar 4 havo. Dewael: "Ik vind het spannend, want dit jaar doet de eerste lichting van deze route het eindexamen havo. Per leerjaar zijn er vijftig leerlingen die deze route volgen. Ongeveer de helft stroomt door naar de havo. Niet iedereen stapt over, maar dat is niet erg. Dankzij de extra aandacht voor studie- en beroepskeuze kiezen sommige leerlingen bewust voor het mbo omdat ze vinden dat het beter bij hen past. Dat is natuurlijk ook prima." De school monitort de schoolloopbaan van de leerlingen. Twee keer per jaar houden zij rondtafelgesprekken met leerlingen om te horen waar er verbeterpunten mogelijk zijn, bijvoorbeeld meer begeleiding of extra lessen.

### Vervolgopleiding

Niet alleen doorstroom binnen het voortgezet onderwijs is belangrijk, maar ook met de opleidingen erna. Ook hier groeit steeds meer samenwerking, in de zin van afstemming van lesprogramma's en goede voorlichting over opleidingen. Een belangrijke verandering is dat vanaf 1 augustus 2017 de wet vroegtijdige aanmelding en toelatingsrecht tot het mbo in werking treedt. Jongeren die zich voor 1 april (via een centraal aanmeldpunt) aanmelden en over de juiste vooropleiding beschikken, krijgen het recht om toegelaten te worden tot de mbo-opleiding van hun keuze.

## Vanaf 1 augustus 2017 treedt de wet vroegtijdige aanmelding en toelatingsrecht tot het mbo in werking

Een ander actueel voorstel kwam vlak voor het reces uit de pen van de minister van OCW in een reactie op adviezen van de SER en de Onderwijsraad over een betere aansluiting tussen vmbo en mbo. Zij wil mbo-scholen de mogelijkheid geven om kortere opleidingsprogramma's aan te bieden voor bepaalde groepen studenten. Daardoor wordt het bijvoorbeeld voor havo-scholieren aantrekkelijker om voor een mbo-opleiding te kiezen. De VO-raad heeft altijd benadrukt dat de samenwerking in de regio belangrijk is om een goede doorstroom in het onderwijs tot stand te brengen.

### Samenwerken

Ook nu al werken veel vmbo-scholen nauw samen met het mbo. Het Dr Nassau College en het Drenthe College sloten bijvoorbeeld een samenwerkingsconvenant. "De vorming van ons Vakcollege was aanleiding om eens goed te kijken naar de aansluiting van vmbo basis en kader op het mbo. Ook wilden wij meer aandacht voor LOB", vertelt Huubs Hubbeling, projectleider bij het Dr Nassau College. De school zocht samenwerking met het Drenthe College omdat daar de meeste leerlingen naartoe gaan. De insteek was nadrukkelijk om de samenwerking vanaf de werkvloer, dus met docenten, vorm te geven. Voor alle vijf profielen van het Vakcollege is samenwerking met het mbo op maat gemaakt. Karin Stoffers, projectleider namens het Drenthe College: "Als eerste brachten we docenten samen en dat was voor velen al een eyeopener. Dat je ziet



## OPROEP: LEERNETWERK DUURZAME LOB EN DOORSTROOMINFORMATIE

Ook geïnteresseerd in het verbeteren van de doorstroom? De VO-raad organiseert diverse leernetwerken die vallen onder het thema Maatwerk. In het leernetwerk 'Duurzame LOB en doorstroominformatie' werken scholen aan hun eigen onderzoeksvraag, gericht op het verbeteren van LOB met behulp van doorstroominformatie. Op basis van deze informatie kan het LOB-beleid aangescherpt of verbeterd worden. Het leernetwerk bestaat uit een reeks van vier bijeenkomsten in 2017, met de kick-offbijeenkomst in het voorjaar.

Kijk voor meer informatie en aanmelding op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl).

welke lesstof wanneer wordt behandeld en op welk punt je ermee verder kunt. Alleen dat was al een groot winstpunt. Nu verzorgen docenten op elkaars school lesonderdelen.” De scholen brachten ook meer lijn en afstemming in de stageprogramma’s. Vmbo’ers maken immers ook kennis met bedrijven maar op een ander niveau dan een mbo’er. Een leuke vernieuwing: bij sommige stages coacht een mbo-leerling nu een vmbo’er. “Dat kan niet overal, want in een technisch bedrijf heb je bijvoorbeeld te maken met veiligheidscertificaten en mag een vmbo’er niet hetzelfde doen als een mbo’er. Nog een reden waarom het zo belangrijk om docenten van beide opleidingen te betrekken, want zij weten precies wat wel en niet mogelijk is”, legt Stoffers uit.

Hubbeling benadrukt dat bij de samenwerking het centraal stellen van de leerling het allerbelangrijkst is. “Wat heeft de leerling eraan, wat geeft hem iets extra’s mee? Dat was steeds ons uitgangspunt. Veel leerlingen hebben onrealistische verwachtingen die alleen maar kunnen tegenvallen. We willen hen een goed en eerlijk beeld geven van het beroep waar ze voor worden opgeleid.”

Beide docenten zien veel voordelen van de intensieve samenwerking. Leerlingen leren elkaars schoolgebouw kennen, de docenten en medeleerlingen. Dat maakt de overstap vertrouwder en gemakkelijker. Als tip geeft Hubbeling nog mee: “Wij zijn gestopt met examineren van beroepsvakken in het derde leerjaar. Omdat er leerlingen van buiten in dat jaar instromen, was dat organisatorisch onhandig en zeker niet in het belang van de leerling. Alle examens doen we nu in het vierde leerjaar; de kennismaking met het mbo begint in het tweede leerjaar. Verder is het ons erg goed bevallen om

dit gezamenlijke project als projectleiders te trekken en niet vanuit de hiërarchische lijn. Dat gaf ons een vrijere positie om echt vanuit de leerling te redeneren en niet vanuit de organisatie.”

### Community

Ook in de groene sector zijn veel goede voorbeelden van samenwerking te zien. Op dit moment stroomt minder dan 30 procent van deze vmbo-leerlingen door naar het mbo en dat zou, gezien de behoefte op de arbeidsmarkt, meer dan 40 procent moeten zijn, vindt de AOC-raad. Een belangrijke oorzaak van de lage doorstroomcijfers is de gebrekkige inhoudelijke aansluiting tussen het groene vmbo, mbo en bedrijven. Bovendien denken ouders en leerlingen vaak negatief over groene beroepen; die hebben een slecht imago.

### ‘Bij sommige stages coacht een mbo-leerling nu een vmbo’er’

Uit recent onderzoek, gefinancierd door NRO, blijkt dat er op verschillende punten winst is te behalen. Niek van de Berg van Strix Aluco, een van de onderzoekers, stelt dat goede doorstroom vooral betekent dat leerlingen een goede sectorkeuze maken, welke dat dan ook is. “Uit ons onderzoek blijkt dat groene vmbo- en mbo-scholen zich veel beter op de kaart kunnen zetten, zodat leerlingen een realistischer beeld krijgen van de mogelijkheden in deze sector. Wie goed samenwerkt en een community vormt van scholen, bedrijven en instellingen kan daarin slagen. Wat daar voor nodig is, is een sterke persoon die slimme verbindingen weet te leggen.”



Laat uw sectievoorzitters effectief leidinggeven!

**Effectief leidinggeven aan uw vaksectie**  
**Locatie:** Leerhotel Het Klooster, Amersfoort  
**Datum:** Woensdag 7 juni 2017  
**Inschrijven:** [www.medilexonderwijs.nl/sectievoorzitter](http://www.medilexonderwijs.nl/sectievoorzitter)

## De rol van sectievoorzitter

Sectievoorzitters zijn belangrijk voor de kwaliteit van het onderwijs op uw school. Welke vaardigheden hebben sectievoorzitters nodig om ontwikkeling binnen hun vaksecties te realiseren? Hoe moedigen sectievoorzitters samenwerking aan? En wat doen zij bij conflicten tussen sectieleden?

**Zorg voor vaardige sectievoorzitters bij u op school!**

Medilex Onderwijs - Congressen en cursussen voor het onderwijs

T. (030) - 700 12 20

E. [info@medilexonderwijs.nl](mailto:info@medilexonderwijs.nl)

**Hallo...**  
 Ik ben Emma

Bel me voor  
 een afspraak



**Direct inzetbare roostermakers**

**Tijdelijk of vast**

**Passend binnen uw team**

**emma helpt**

## DOE MEER MET DOORSTROOMDATA

Naar welke onderwijssectoren en opleidingen stromen mijn leerlingen door, hoeveel zitten na een jaar in het nog op dezelfde opleiding? Hoe hebben leerlingen de voorbereiding op het vervolgonderwijs ervaren en welke knelpunten hebben zij ervaren bij de overstap? Wie deze data op de juiste manier verzamelt kan er zijn voordeel mee doen. De 'Handreiking Gebruik doorstroomdata' (te vinden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)) is gebaseerd op ervaringen uit de pilot waaraan ruim 25 vo-scholen aan deelnamen.

Een van die personen is Mark Dees, directeur vmbo van het Groenhorst in Ede. Hij weet vooral bedrijven en instellingen te verbinden en pleit bijvoorbeeld voor een gezamenlijke voorlichting en werving van leerlingen, liefst op locatie. De school laat de verbindende aanpak mooi zien in het Groen Leefpark Ede, een park achter het schoolgebouw waar ook praktijklessen worden gegeven. De school heeft er het Food Innovation Lab ondergebracht, met een professioneel ingerichte keuken en een laboratorium. Die inspirerende leeromgeving geeft een duidelijke context van de hele agri-foodketen. Inhoudelijk en in naamgeving zijn de vmbo- en mboprogramma's nu beter op elkaar afgestemd. Zo heet het vmbo-vak Verwerking van Agrarische Producten (voorheen VAP) nu 'Food', net als op het mbo. De aanpak levert concreet meer instroom op: de mbo Food-opleiding is voor de derde achtereenvolgende keer met meer leerlingen gestart dan het jaar ervoor.

### Succes op universiteit

Meer samenwerking tussen scholen en betere afstemming van lesprogramma's leveren dus zeker wat op voor een betere doorstroom. Maar je kunt ook leerlingen naar een succesvolle schoolloopbaan begeleiden door de kennis over alumni te benutten. Dat laat Theo Bakker, Strategisch Beleidsadviseur Studiesucces en Projectleider Student Analytics aan de VU, zien. Hij analyseerde gegevens van ruim 23.000 studenten die tussen 2010 en 2015 aan de VU studeerden. Hij deelde ze in segmenten in op basis van kenmerken die te maken hebben met studiesucces of -uitval en bekeek welke groepen afstudeerden in drie of vier jaar en welke juist eerder al hun studie staakten. Bakker: "Je ziet patronen: leeftijd hangt bijvoorbeeld samen met studiesucces. Studenten die zich vroeg inschrijven voor de opleiding zijn ook vaker succesvol. Opvallend is dat studenten die vertraging oplopen tijdens hun studie, dat nauwelijks inhalen. Ze nemen die achterstand steeds met zich mee. Op basis

van deze informatie passen wij onze begeleiding aan en ook onze voorlichting aan nieuwe studenten."

Het zijn fascinerende plaatjes waarmee vwo-scholen hun voordeel kunnen doen door hun leerlingen tijdig en beter voor te bereiden op een succesvolle academische opleiding. De onderzoeker adviseert vwo-scholen om:

- Meer tijd te besteden aan goede oriëntatie op studies en daar vroeg mee te beginnen. "Zet decanen meer in hun kracht. Laat leerlingen open dagen bezoeken, ook van opleidingen die dichtbij liggen. Laat ze ervaren hoe het is om te studeren op meeloopdagen."
- Meer aandacht te geven aan studievvaardigheden zoals samenvatten. "Leer leerlingen om tentamens in een keer te halen, door goed te plannen en prioriteiten te stellen. Oefen met grote opdrachten in het Engels, maar besteed ook veel aandacht aan het Nederlands (spelling en grammatica)."

Bakker werkt inmiddels aan een prognosemodel, gebaseerd op de variabelen die bijdragen aan studiesucces. Daarmee wordt het mogelijk om - met toestemming van de student - een individuele prognose te doen van zijn kans op uitval of switch. In een pilot wordt gekeken hoe studenten met een lagere kans van slagen ondersteund en begeleid kunnen worden.

**'Opvallend is dat studenten die vertraging oplopen tijdens hun studie, dat nauwelijks inhalen'**

Er is dus veel gaande op het gebied van doorstroom en dat zal voorlopig niet stoppen. Trends zijn dat leerlingen meer stapelen en dat er ook dit jaar weer minder voortijdig schoolverlaters zijn. Dat zijn positieve resultaten. Maar zoals ook de minister van OCW schreef in haar brief aan de Tweede Kamer, geen reden om achterover te leunen. Er is nog genoeg te doen om de wegen naar succes te verbeteren. ■

## MEER INFORMATIE

- Het onderzoeksrapport 'Doorstroom in de groene sector' is te vinden op [www.nro.nl](http://www.nro.nl).
- De Kamerbrieven van de minister van OCW 'Sterk beroepsonderwijs' (20-02-2017) en de 'Reactie op Onderwijsraadadvies Vakmanschap voortdurend in beweging en SER-advies Toekomstgericht beroepsonderwijs' (28-02-2017) zijn te vinden op [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl).

# 'HET BRUIST AAN ALLE KANTEN'



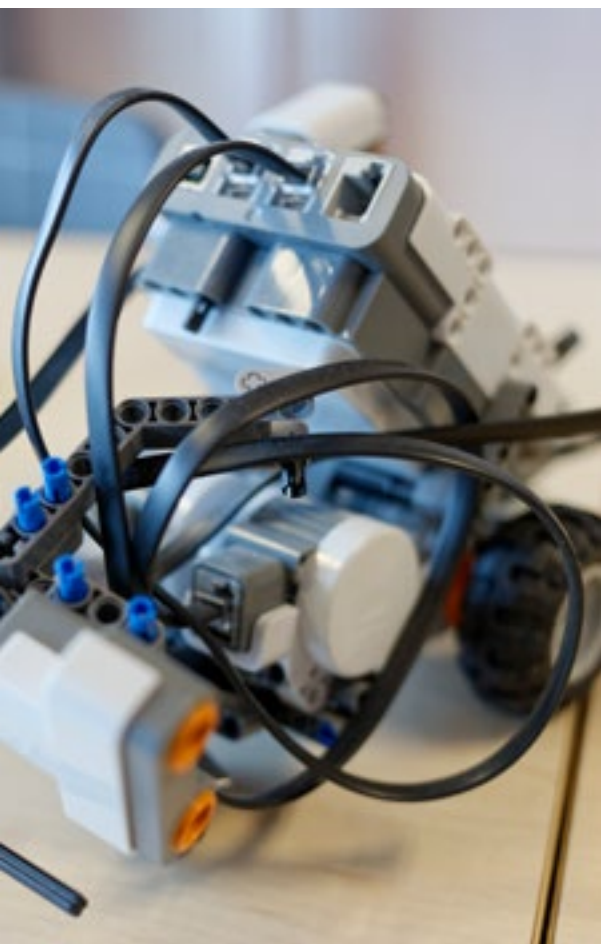
Op het Kamerlingh Onnes, een school voor havo/vwo in Groningen, worden de lessen sinds dit jaar verrijkt met 3D-printen, lasersnijden en stop-motion-filmpjes maken. Deze vaardigheden zijn onderdeel van de leerlijn digitale geletterdheid, die al op de basisschool begint. "Ik wil dat leerlingen kritisch leren kijken en niet per definitie aannemen dat alles op internet waar is."

Tekst: Maaïke Vos / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Facebook, WhatsApp en Snapchat kennen geen geheimen voor de gemiddelde middelbare schoolleerling. Maar kun je Wikipedia blindelings vertrouwen als bron, hoe herken je nepnieuws en wat is programmeren eigenlijk? Dergelijke vragen blijven vaak onbeantwoord, terwijl ze in de toekomst een steeds grotere rol gaan spelen. De Openbaar Onderwijs Groep Groningen (O2G2), waar het Kamerlingh Onnes onder valt, wil leerlingen beter voorbereiden op deze digitale toekomst en heeft daarom een doorlopende leerlijn digitale geletterdheid in het leven geroepen.

## Digitaal repertoire

"Digitale geletterdheid houdt in dat leerlingen kunnen omgaan met de digitale wereld, van social media tot verslagen maken op de computer tot werken in de cloud", legt Jan van der Schans uit. Hij werkt als informatica-docent en deelprojectleider digitale geletterdheid op het Kamerlingh Onnes en merkt dat het in de praktijk vaak tegenvalt hoe handig leerlingen zijn met digitale hulpmiddelen. Rector Sjouke Wouda herkent dat. "Iedereen denkt dat leerlingen de docenten moeten leren hoe 'online' werkt, maar dat geldt voor slechts een paar leerlingen. Een heel grote groep heeft een gestructureerde manier nodig om de vaardigheden te leren die nodig zijn om bijvoorbeeld digitale media te gebruiken." Wouda ziet dat leerlingen vaak erg behendig zijn in het gebruik van WhatsApp en Facebook op hun



smartphone. “Maar een filmpje monteren of foto’s bewerken, dat lukt niet. Ze maken eigenlijk heel beperkt gebruik van hun telefoon en computer.” Doel van de digitale leerlijn is dan ook het digitale repertoire van leerlingen te verbreden. Daarbij wordt aandacht geschonken aan ICT- en informatievaardigheden zoals het omgaan met software en hardware, het opzoeken van informatie en privacyvraagstukken. Ook mediawijsheid en computational thinking, oftewel probleemoplossend denken, komen aan bod. “We willen onze leerlingen leren waarom een bepaalde hit bij Google bovenaan staat en aanmoedigen om ook eens naar het elfde zoekresultaat te kijken”, zegt Van der Schans.

**‘Iedereen denkt dat leerlingen de docenten leren hoe ‘online’ werkt, maar dat geldt slechts voor een paar leerlingen’**

#### **Oppervlakkigheid**

De digitale leerlijn moet meer diepgang en bewustwording creëren bij de leerlingen. “We zien dat de oppervlakkigheid zegeviert, dankzij de vluchtigheid van digitale media. Daarom is het nodig leerlingen kritisch te leren kijken naar de informatievoorziening”, zegt Wouda. Op het hbo en de universiteit komt deze kennis van

digitale hulpmiddelen goed van pas. “Onze leerlingen komen straks in een wereld terecht waar veel zaken digitaal gaan”, vertelt Van der Schans. “Ze moeten op school worden voorbereid op hun vervolgstudie en hun toekomst. Digitale geletterdheid is daar een onderdeel van.”

**‘Dankzij de vluchtigheid van digitale media zegeviert de oppervlakkigheid’**

De digitale leerlijn wordt dit jaar uitgerold op vijf basisscholen en vier vo-scholen die onder O2G2 vallen. Op de basisschool wordt vier uur per week lesgegeven in digitale geletterdheid, in het vo is het programma minder gestructureerd. Er is bewust voor gekozen digitale geletterdheid niet als een vak aan te bieden. “Dan is het voor leerlingen gewoon een vak waar je je met digitale zaken bezighoudt en hoef je dat bij andere vakken niet te doen”, zegt Van der Schans. Wouda voegt toe: “Wij proberen het juist te integreren in de bestaande vakken. Het is belangrijk dat leerlingen de vaardigheden in de context van een vak toepassen en niet alleen een ochtend achter de computer zitten.”

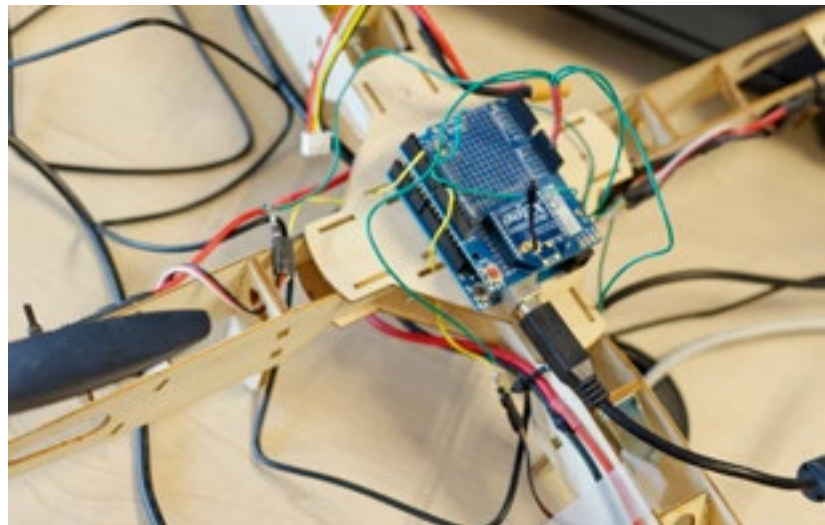
#### **Vrijheid**

Bij het opzetten van de leerlijn krijgt het Kamerlingh Onnes veel vrijheid. Er is niet van tevoren een digitaal curriculum gekozen dat de docenten moeten uitvoeren. De school krijgt de tijd om de leerlijn continu te



Jan van der Schans, informaticadocent en deelprojectleider digitale geletterdheid (links) en rector Sjouke Wouda

‘Als we nu een programma samenstellen dat we over tien jaar nog steeds afdraaien, denk ik dat we iets fout doen’



evalueren en aan te passen, vertelt Wouda. “Het is voor ons ook een leerproces. Waar het om gaat, is dat we grip krijgen op verschillende soorten opdrachten die we kunnen inzetten.” Deelprojectleider Van der Schans houdt contact met de andere deelnemende scholen en bedenkt hoe de verschillende technologieën kunnen worden ingepast in de lessen. Hij stimuleert zijn collega’s zelf met ideeën te komen over hoe zij digitale geletterdheid kunnen integreren in hun vak. “Als het vanuit de docent komt, is er meteen draagvlak voor.” De leerlijn is volgens Wouda een voorbeeld van het out of the box-denken waar hij als schoolleider naar streeft. “Dat kun je niet opleggen en daar kun je geen training

voor geven, maar dat moet je van onderop stimuleren. Het bijkomende voordeel is dat het eigenaarschap weer bij docenten wordt gelegd.” Creatieve ideeën worden gestimuleerd en de docenten krijgen veel ruimte voor hun eigen inbreng. “We doen dit heel bewust op deze manier. Ik wil eigenlijk dat de collega’s op een andere manier gaan leren en het experiment weer aandurven”, aldus de rector.

#### E-lab

Digitale geletterdheid gaat op het Kamerlingh Onnes verder dan alleen leren hoe je met computers en internet om moet gaan. In een speciaal e-lab kunnen leerlingen



aan de slag met 3D-printers, lasersnijders, robotjes en apparatuur om foto's en film te bewerken. De docenten krijgen extra scholing zodat ze zich bewust worden van de mogelijkheden die dit e-lab biedt. "Alle docenten zijn natuurlijk bezeten van hun eigen vak. Als je meer tools krijgt om dat vak nog leuker te maken, dan werkt dat motiverend", zegt Wouda.

### 'Als het vanuit de docent komt, is er meteen draagvlak voor'

Het e-lab in het Kamerlingh Onnes is ook beschikbaar voor vier basisscholen van de O2G2-groep. Wouda hoopt dat bovenbouwleerlingen in de toekomst basisschoolleerlingen gaan begeleiden in kleine projecten. "Dan kunnen ze hun expertise inzetten en leren ze instructie geven. Het delen van kennis is in mijn ogen ook een vaardigheid die in de toekomst goed van pas komt." Van der Schans heeft het daar al over gehad met een atheneum 6-klas. "Ik had verwacht dat ze daar geen zin in zouden hebben, maar ze zeiden meteen: oh, da's goed! Dat vond ik heel leuk om te horen. Je krijgt zo een hele leuke interactie."

#### Romeinen

De sectie geschiedenis maakt al optimaal gebruik van de mogelijkheden met het project 'What if'. Daarin onderzoeken de leerlingen hoe Groningen eruit had gezien als de Romeinen niet waren verslagen, maar verder naar het Noorden waren getrokken en de stad hadden veroverd. "De Romeinen zijn een vast onderdeel van de geschiedenisles, maar wij bieden het onderwerp op een andere manier aan", vertelt Van der Schans. De leerlingen hebben de taken verdeeld en zijn in verschillende groepjes aan de slag gegaan met stop-motion-animaties, 3D-prints en maquettes. "Ze maken bijvoorbeeld de Martinatoren met Romeinse elementen", zegt Van der Schans. Een hele andere manier van kennis toepassen dus. "De leerlingen krijgen nu ook de theorie, maar moeten die daarna direct toepassen in de praktijk. En ze moeten zelf bedenken hoe ze de opdracht kunnen uitvoeren", zegt Wouda. De leerlingen spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de digitale leerlijn. Hun feedback wordt serieus genomen. Ook organiseert de school uitgebreide middagen met workshops voor de leerlingen om te kijken hoe digitale technologie het beste kan worden verweven met bijvoorbeeld de sectie kunst. De leerlingen waarderen dat en vinden het leuk bezig te zijn met praktijkgerichte opdrachten, merken Wouda en Van der Schans. Twee meisjes hebben bijvoorbeeld een instructiekaart gemaakt voor 3D-printen. "Dat is dus niet de zoveelste opdracht die je voor een docent moet maken en waarvan niet

duidelijk is waarom je het moet doen. Deze kaart wordt nu echt gebruikt", zegt Van der Schans. Het is de bedoeling dat leerlingen aan het eind van het derde jaar laten zien welke elementen van digitale geletterdheid ze kunnen toepassen. Ze moeten dan een presentatie geven met behulp van een portfolio dat ze de komende jaren bij de verschillende vakken opbouwen. "De vraag is dus niet of ze geschiedenis goed hebben geleerd, maar hoe ze daar hun digitale vaardigheden hebben ingezet", zegt Wouda. "We doen dat op die manier zodat ze leren de digitale tools in verschillende contexten toe te passen, want het gaat juist om die context." De rector denkt dat het aanleren van vaardigheden de toekomst heeft. "Het onderwijs is nu nog heel erg gericht op kennis, terwijl in de toekomst juist vaardigheden steeds belangrijker worden."

#### Fake news

De digitale leerlijn zal continu worden aangepast aan de laatste technologische ontwikkelingen. "Er zullen altijd standaardelementen tussen zitten. Maar als we nu een programma samenstellen dat we over tien jaar nog steeds afdraaien, dan denk ik dat we iets fout doen", zegt Van der Schans. Wouda hoopt dat hij leerlingen aflevert die vaardig zijn in het hanteren van diverse digitale media, maar ook kritisch. "De technologie ontwikkelt zich heel snel. Ik wil dat leerlingen daar kritisch naar kijken en niet per definitie aannemen dat alles wat ze op internet vinden ook waar is." Dat is van levensbelang, meent Van der Schans. "Zeker met het *fake news* van dit moment. Dat is voor ons al ingewikkeld, laat staan voor iemand van veertien jaar."

### 'Fake news is voor ons al ingewikkeld, laat staan voor iemand van veertien jaar'

Hoewel de digitale leerlijn nog maar kort bestaat, zijn de eerste reacties enthousiast. "Het bruist aan alle kanten. Als ik eerlijk ben, had ik niet gedacht dat de flow zo groot zou zijn", zegt Wouda. Hij denkt dat de leerlijn werkt omdat alle docenten ervan overtuigd zijn dat ze iets moeten doen met digitale geletterdheid. "We zijn er allemaal van doordrongen dat onze kinderen opgroeien in een andere samenleving dan die waarin wij zijn opgegroeid." Wat hij vooral waardeert, is dat niet vooraf bedacht is hoe de inhoudelijke invulling van de leerlijn er over twee jaar uit moet zien en dat de school de kans krijgt om te blijven evalueren en aanscherpen. "Het geeft je veel energie", voegt Van der Schans toe. "En als je dan ziet dat de leerlingen het ook heel leuk vinden – daar doe je het voor." ■

# Stap voor stap naar gepersonaliseerd leren

“Docent als onmisbare factor”

*In een maatschappij waarin we 24/7 de beschikking hebben over actuele informatie, biedt digitalisering ongekende mogelijkheden. Ook - of misschien wel juist - voor het onderwijs, waarin 'papier' nog aan de orde van de dag is. Hoe kunnen scholen, docenten en ketenpartners gezamenlijk toewerken naar slimme digitale oplossingen die de docent ontzorgen en het beste uit iedere leerling halen?*

'Gepersonaliseerd en adaptief leren' lijkt het logische antwoord op die vraag. Dat is het ook, volgens Harold Rimmelzwaan. Als directeur van uitgeverij Malmberg – voorloper op het gebied van adaptief leren – benadrukt hij echter ook de cruciale rol



van de docent. “Die is in een sterk veranderend veld de constante factor. De docent moet leerlingen begeleiden en informatie duiden die leersystemen opleveren. Het begint er dan ook mee hem of haar optimaal te faciliteren en werkdruk weg te nemen.”

## “Door co-creatie leren school en uitgever van elkaar”

En dat doet een educatieve uitgever anno 2017 met slimme digitale oplossingen die ontzorgen en die informatie op maat bieden over de prestaties van leerlingen. Zodanig op maat dat het daadwerkelijk adaptief leren mogelijk maakt. Rimmelzwaan: “De term adaptief wordt veel gebruikt, vaak ten onrechte. Een klas drie verschillende leerroutes bieden, is niet adaptief. Dat wordt het pas als er sprake is van een persoonlijke leerroute per leerling.

Wij gebruiken daarvoor algoritmes: we werken met de leer-technologie van Knewton, die het leergedrag van één individuele leerling analyseert en op basis daarvan content levert die aansluit op het niveau en leergedrag van die ene leerling. Het gevolg is dat de leerling succes ervaart, beter wordt en dus: plezier heeft in leren. Met die aanpak is Malmberg uniek.”

**Bijzondere samenwerkingen**  
En dat is niet onopgemerkt

gebleven: de stichting Carmel college – met meer dan 50 schoollocaties - kiest overtuigd voor deze nieuwe manier van leren voor hun biologielessen. Het vooruitstrevende leerlab Nieuwe Thermen in Heerlen committeert zich zelfs schoolbreed aan de ‘Malmberg-visie’. Rimmelzwaan: “De samenwerking met scholen als Carmel en Nieuwe Thermen is ontzettend zinvol. Zij krijgen het nieuwste van het nieuwste en wij ontwikkelen onze producten door, op basis van hun input. Co-creatie, noemen wij dat. Het zijn unieke samenwerkingen waarvan zowel de scholen als wij veel leren.”

## ‘Het systeem ontzorgt, waardoor docenten efficiënter kunnen werken’

**Ieder jaar een nieuw boek**  
Nieuw is ook het verbruiksmodel, waarbij scholen geen boeken meer kopen om ze meerdere jaren te blijven gebruiken, maar leerlingen een eigen boek geven waarin ze naar hartenlust mogen strepen en schrijven. Dat is niet alleen didactisch van grote waarde, voordeel is ook dat de aangeboden lesstof in dit model altijd up-to-date is. “We kunnen wijzigingen doorvoeren op basis van learning analytics of feedback van docenten”, aldus Rimmelzwaan. “Boeken vor-

men daarbij een aanvulling op digitale leermiddelen, die we doorlopend updaten in nieuwe releases.” Uiteraard allemaal binnen het leerlingenbudget.

Bij het digitale model heeft iedereen baat. Rimmelzwaan: “We voldoen ermee aan de eisen die ouders in een ‘24/7-samenleving’ ook aan het onderwijs stellen, scholen ervaren het voordeel van volledige prijstransparantie en docenten merken dat de werkdruk daalt. Het systeem ontzorgt hen immers, waardoor zij veel efficiënter kunnen werken. Omdat toetsbureau ICE onderdeel is van onze organisatie, kunnen we deze kwaliteitsslag doorvoeren in het hele proces, tot en met de toetsing.”

### **Elkaar vinden in techniek**

De komende jaren worden digitale leerproducten verder ontwikkeld. “Daarvoor zal iedereen in de keten nauw moeten samenwerken”, zegt Rimmelzwaan. “Want ieders rol verandert, ook die van ons. Wij zijn nu al geen boekenuitgever *pur sang* meer, maar steeds meer ‘edutech-specialist’. Een revolutie willen we dat niet noemen. Iedereen moet mee kunnen komen, net als in de klas. Dus: snel waar het kan, stapsgewijs waar nodig. Met als einddoel: daadwerkelijk toegevoegde waarde bieden in het leerproces zodat iedere leerling – met hulp van de docent - het beste uit zichzelf haalt.”

# EXTRA IMPULS VOOR NALEVING CODE GOED BESTUUR

Besturen in het voortgezet onderwijs hebben sinds 1 augustus 2015 te maken met een herziene code voor goed bestuur. In het najaar van 2016 heeft de monitoringscommissie voor het eerst getoetst hoe het ervoor staat met de naleving van de lidmaatschapseisen. Het beeld is wisselend. Mede op grond daarvan komt de commissie nu met zeven aanbevelingen aan de VO-raad.

Tekst: Jacq Zinken / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Dat goed bestuur van wezenlijk belang is voor goed onderwijs, is evident. In de Code Goed Onderwijsbestuur VO is het begrip 'goed bestuur' nader omschreven en neergelegd in 47 richtlijnen en zes 'harde' lidmaatschapseisen. Leden zijn statutair verplicht aan deze eisen te voldoen. De monitoringscommissie die per 1 januari 2016 is aangesteld, moet de naleving van de code stimuleren en evalueren.

Overeenkomstig die opdracht heeft de commissie in juli en oktober-november 2016 een steekproef gehouden. De uitkomsten zijn te zien in de factsheet bij dit artikel (zie tabel op pagina 39). Voor elk van de lidmaatschapseisen hoopte de commissie inzicht te krijgen in het wel of niet aanwezig zijn van de informatie verbonden aan deze eis, de volledigheid van die informatie en de diversiteit van de volledigheid van informatie.

## Resultaten

In oktober is bij alle aangesloten schoolbesturen bekeken of het jaarverslag van 2015 in volledige vorm op de website was gepubliceerd. Bij 78% van de leden was dit het geval. Dit betekent dat er nog ruimte is voor verbetering. Dit geldt ook voor een aantal andere lidmaatschapseisen. Opvallend daarbij is bijvoorbeeld dat de integriteitscode en de klokkenluidersregeling veel minder vaak online worden gezet dan de andere documenten. De VO-raad heeft op basis van de aanbevelingen van de monitoringscommissie actie ondernomen (zie kader op pagina 39).

## Stimuleren

Commissielid Berend Kamphuis stelt dat uit de steekproef het beeld naar voren komt dat schoolbesturen de code nog niet goed genoeg naleven. De commissie heeft er nog niet voor honderd procent zicht op waardoor dat komt, maar een belangrijke reden ligt voor de hand: "We hebben maar één volledig bestuurlijk jaar gehad waarin de code functioneert. En net zoals bij wetgeving heb je soms een tijdje nodig voordat nieuwe regels werkelijk ingedaald zijn."

**'Naast een reële waarde heeft het ook een zeer grote symbolische waarde als we dit gewoon doen'**

Ook denkt Kamphuis dat niet alle instellingen de nieuwe eisen al precies op het netvlies hebben. Daarnaast is het maar de vraag of hun organisatie hiervoor goed op orde is. "Alles op tijd klaar hebben en in een zodanige vorm dat het op de website kan, dat stelt behoorlijke eisen aan de inrichting van je organisatie."

Vandaar dat de commissie zich ervan bewust is dat er een extra accent komt te liggen op dat andere deel van haar taak: de naleving stimuleren. Zelf doet de commissie dat bijvoorbeeld op het VO-congres, waar ze enkele workshops verzorgt om bestuurders op dit domein te helpen. "Maar het aanspreken van de leden op het naleven van de code is een taak van het bestuur", zegt



Commissielid Berend Kamphuis: 'In de lidmaatschapseisen zitten afspraken die je gewoon naar de letter moet nakomen'

Kamphuis. Dat besef heeft geleid tot de zeven aanbevelingen (zie kader hiernaast).

**'Je moet jezelf wel voortdurend de vraag stellen: breng ik hiermee beter bestuur dichterbij?'**

#### **Symbolische waarde**

Niet iedereen in het veld lijkt overtuigd van de meerwaarde van de lidmaatschapseisen, merkt Kamphuis. "Je kunt enorme discussies voeren of het besturen door dit soort eisen beter wordt. Maar mijn stelling is: dat doet er niet toe. Nu we dit eenmaal hebben afgesproken, heeft het naast een reële waarde ook een zeer grote symbolische waarde als we dit gewoon doen. Die symbolische waarde is doorslaggevend. Je laat dan namelijk zien dat je jezelf serieus neemt, dat je elkaar serieus neemt. En je laat ook zien dat je de roep van de maatschappij verstaan hebt en dat je daar werkelijk iets mee wilt."

In dit verband wijst Kamphuis erop dat aanbeveling 2 inmiddels al door wetgeving is achterhaald: de overheid heeft publicatie van het jaarverslag vanaf het verslagjaar 2016 verplicht gesteld. "Dat laat nog eens zien hoe belangrijk het is dat we die code ook naleven. Anders komen we in een verkeerd soort

## AANBEVELINGEN

De monitoringscommissie heeft in juli 2016 een steekproef laten uitvoeren naar naleving van de lidmaatschapseisen. Op basis van de uitkomsten van deze steekproef doet ze de volgende aanbevelingen aan het Algemeen Bestuur van de VO-raad:

1. De VO-raad ondersteunt zijn leden door te komen met een checklist voor de rapportage van de lidmaatschapseisen in het jaarverslag.
2. Wat betreft de datum van publicatie van het jaarverslag sluit de VO-raad aan bij de wettelijke verplichting.
3. De VO-raad controleert jaarlijks de publicatie van het jaarverslag onder al zijn leden; de controle vindt medio september plaats. De leden die hun jaarverslag op dat tijdstip nog niet hebben gepubliceerd, worden diezelfde maand nagebeld.
4. De VO-raad komt met een prijs voor het beste jaarverslag.
5. De VO-academie komt met een scholingsaanbod om samen met leden hun jaarverslag te schrijven.
6. De VO-raad onderzoekt onder de leden waarom velen de klokkenluidersregeling en de integriteitscode nog niet online hebben gepubliceerd.
7. De VO-raad zet komend jaar maximaal in op de aanspreekcultuur en bewustwording van governance.



# Andersom denken



## Het kan vandaag!

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

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

**Durft u anders te denken én doen?**

📍 [hetkanvandaag.nl](http://hetkanvandaag.nl)

## WELKE ACTIES ONDERNEEMT DE VO-RAAD?

2016 is het eerste jaar waarin de leden van de VO-raad in hun jaarverslag hebben gerapporteerd over de lidmaatschapseisen. Een van de aanbevelingen van de monitoringscommissie is om de leden ter voorbereiding op de rapportage in 2017 een checklist mee te geven. In februari heeft de VO-raad deze checklist met een begeleidende brief naar de leden verstuurd. In deze brief is onder andere ook aandacht gevraagd voor het publiceren van de klokkenluidersregeling en de integriteitscode.

De checklist helpt om zaken inzichtelijk te maken die in de praktijk al wel gebeuren. Uit het onderzoek van de monitoringscommissie blijkt bijvoorbeeld dat lang niet ieder schoolbestuur rapporteert over de horizontale dialoog. In de checklist wordt het schoolbestuur eraan herinnerd aandacht te besteden aan dit belangrijke

onderwerp. Een ander voorbeeld is integriteit. Dit is binnen veel schoolbesturen onderwerp van gesprek, maar wordt nog niet altijd vertaald naar op de website gepubliceerde documenten.

De aanbevelingen voor het jaarverslag, zoals de gewenste publicatiedatum, worden overgenomen. Ook wordt met de VO-academie gesproken over de manier waarop dit onderdeel kan worden van het professionaliseringsaanbod, en zal in 2017 een masterclass worden georganiseerd over dit thema. Voor de uitreiking van een prijs voor het beste jaarverslag wordt verwezen naar de Bestuursbokaal die nu al door Dyade wordt uitgereikt:

[www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) > advies > bestuursbokaal.

Meer informatie: [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) > governancepagina.

wedstrijd met Den Haag terecht, waarbij de wetgever als we het niet goed doen, onze verantwoordelijkheid overneemt en zegt: ‘dan regelen wij het wel’. Dat zou onze eer te na moeten zijn.”

### Letter en geest

Moet je de lidmaatschapseisen nu nakomen naar de letter of naar de geest? Voor Kamphuis is het helder: “Er zitten in de lidmaatschapseisen afspraken die je gewoon naar de letter moet nakomen. Zo simpel is het. Maar als je het daarbij laat, dreigt wat we noemen: ‘hitting the target, missing the point’. Je moet jezelf wel voortdurend de vraag stellen: breng ik hiermee beter bestuur ook dichterbij? Dat is de geest.”

### ‘Je laat zien dat je jezelf serieus neemt, dat je elkaar serieus neemt’

Als voorbeeld noemt Kamphuis de horizontale dialoog. “Als je met leerlingen praat, maar de ene na de andere leerling het gevoel geeft dat hij hautain behandeld en niet serieus genomen wordt, dan heb je de geest van de code niet begrepen.” Het gaat bij dit vraagstuk om het juiste evenwicht, zegt Kamphuis: “Als we de ingewikkeldheid van de tijd, de veelkleurigheid van het veld en de hoge eisen die aan ons gesteld worden, willen ondervangen met twee keer zo veel lidmaatschapseisen, gaat het werken tegen de geest. Naarmate we echter exacter zijn en selectiever, zeg maar meer ‘raak schieten’ met de letter, komt dat naar mijn mening de geest van de code juist ten goede.” ■

↓ Steekproef naleving Code Goed Onderwijsbestuur VO, publicatie van de lidmaatschapseisen (VOL = Volledigheid, SD = Standaarddeviatie)

PUBLICATIE VAN:		JA	NEE	VOL	SD
Jaarverslag inclusief jaarrekening (1B), okt 2016 (1 juli 2016)		78% (38%)	22% (62%)	-	-
1A	Statuut	81%	19%	44	21
	Bestuursreglement	68%	32%	67	24
	Reglement raad van toezicht	86%	14%	67	20
	Integriteitscode	38%	62%	64	20
	Klachtenregeling	78%	22%	67	16
	Klokkenluidersregeling	32%	68%	71	23
1B	Gegevens bestuur & toezichthouders	100%	0%	63	16
	Hoofd functie toezichthouders	100%	0%	58	17
	Andere werkzaamhedenbestuur	68%	32%	57	14
	Andere werkzaamheden toezichthouder	57%	43%	55	14
2	Horizontale dialoog	46%	54%	51	21
3	Jaarlijks evalueren eigen functioneren	81%	19%	64	24
4	Vastlegging criteria goedkeuring	78%	22%	57	14
5	Informatie bestuurder toezichthouder vo-instelling	81%	19%	66	20
	Informatie bestuurder toezichthouder andere instellingen	76%	24%	65	25
6	Bestaan zakelijke/familiare relaties	43%	57%	61	19
	Tegenstrijdige belangen gemeld bij toezicht	81%	19%	60	16

# SCHOOLDAK WORDT STROOMFABRIEK

**Naam** → Roebym Anders (1968)

**Achtergrond** → Vicepresident van Sungevity, een bedrijf in zonnepanelen. Richtte samen met Marjan Minnesma van Urgenda Stichting de Schooldakrevolutie op om scholen in Nederland van zonnepanelen te voorzien. Dit initiatief wordt gesteund door NL2025, een organisatie waarin veel CEO's en maatschappelijke kopstukken zich inzetten voor een beter Nederland.

**Gespreksonderwerp** → De Schooldakrevolutie.

**Standpunt** → In 2020 moet minimaal de helft van de geschikte schooldaken zonnepanelen hebben.

Tekst: Maaïke Vos / Fotografie: Dirk Kreijkamp

## Hoe kijkt u terug op uw eigen schooltijd?

“Ik zat op het Haags Montessori Lyceum en heb een fantastische schooltijd gehad. Het was een school waar je al op zeer jonge leeftijd leert je eigen belangstelling te ontdekken en daar diep op in te gaan. Er was geen heel vastomlijnd programma. Het stimuleren van eigen interesses, onderzoek doen en dingen organiseren is me met de paplepel ingegoten. Daar heb ik ontzettend veel profijt van gehad.”

## Is daar ook uw passie voor duurzaamheid ontstaan?

“Wel in die periode. Laatst vond ik een brief die ik toentertijd aan de Canadese regering heb geschreven, in het Nederlands. Ik had op school een petitie opgezet tegen het doodknuppelen van zeehonden voor bontjassen. Allemaal klasgenoten hadden hun naam en handtekening eronder gezet. Ik vind het heel waardevol dat ik op school de ruimte kreeg om zoiets te doen.”

## Waarom hebben jullie stichting de Schooldakrevolutie opgericht?

“Ik wil dat alle daken worden gebruikt als groene stroomfabriekjes en hun eigen stroom opwekken. Daarnaast wil ik dat mensen meer gaan nadenken over duurzaamheid. Het moet de normaalste zaak van de wereld worden. En dan moet je bij de jeugd zijn. Via het onderwijs willen we aandacht vragen voor dit thema. Ons uiteindelijke doel is dat in 2020 minimaal de helft van het aantal geschikte scholen zonnepanelen op het dak heeft.”

## Hoe gaan jullie dat voor elkaar krijgen?

“We merkten dat veel scholen die enthousiast waren over zonne-energie, afhaakten vanwege het uitzoek- en regelwerk. Wij hebben de barrières in kaart gebracht en weggenomen. In plaats van iets heel nieuws te verzinnen, verwijzen we scholen op onze website door naar bestaande initiatieven. Tegelijkertijd willen we schaal creëren om deze revolutie zo snel mogelijk te laten plaatsvinden.”


## Hoe ziet dat er in de praktijk uit?

“We richten ons op gemeenten en schoolbesturen. Er zijn nu vijf grote gemeenten die meedoen: Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Eindhoven en Haarlemmermeer. De gemeente is vaak eigenaar van de schoolgebouwen en heeft meestal goede contacten met schoolbesturen. Daarnaast kunnen gemeenten barrières wegnemen wat betreft de financiering. Iedere school kan bij ons gratis een dakscan aanvragen. Wij brengen dan in kaart hoeveel zonnepanelen op het dak passen en kunnen een indicatie van de kosten geven. In de gemeente Haarlemmermeer werken we bijvoorbeeld met een postcoderoos, waarmee je belastingkorting krijgt als je stroom levert aan scholen die in aangrenzende postcodegebieden staan. Zeven scholen met de meest geschikte daken leveren daar stroom aan 38 andere scholen in de buurt.”

## Wat kost het plaatsen van zonnepanelen?

“Voor grote scholen met een grootverbruikersaansluiting is het een aantrekkelijke investering, mits ze subsidie krijgen. Het gaat om de rijkssubsidie Stimulering Duurzame Energie. In die pot zit dit jaar veertien miljard euro en zonne-energie maakt grote kans subsidie te krijgen. Wij helpen scholen met het aanvragen van





'In de Haarlemmermeer wordt zo'n duizend tot vijftienhonderd euro per school per jaar bespaard'

die subsidie. De volgende ronde start in september. Voor kleine scholen is zo'n postcoderoos aantrekkelijk. Zij kunnen via de gemeente een gesprek met ons aanvragen en dan kijken wij of scholen in de buurt te bundelen zijn tot één project. De levensduur van 25 jaar in aanmerking genomen, is het een goede investering. Dan komt er nog een tweede deel: hoe ga je het financieren? Dat kan via crowdfunding, initiatieven als 'zonnepanelen delen' of een speciaal financieringsarrangement van de Rabobank met een maatschappelijke rente."

#### **Wat kan een school besparen door zonnepanelen te plaatsen?**

"In de Haarlemmermeer wordt zo'n duizend tot vijftienhonderd euro per school per jaar bespaard. Ik moet daar wel bij zeggen dat die besparing zo groot is omdat de gemeente een groot deel van de financiering op zich heeft genomen. Als dat niet gebeurt, is de besparing kleiner. Gedurende de 25-jarige looptijd van zonnepanelen gaat het om vijftien jaar lang kleinere besparingen en daarna nog tien jaar een grotere besparing. Dat geld kan weer worden gebruikt voor verdere verduurzaming en een onderwijsprogramma gericht op duurzaamheid."

#### **Hoe werkt dat onderwijsprogramma?**

"We bieden een Schooldakleerabonnement dat is aangepast per gemeente. Zo werken we samen met het centrum voor Natuur-en Milieu-educatie in de Haarlemmermeer en met de Milieubende. Als er zonnepanelen op het dak liggen, wordt het als heel positief ervaren daar ook in de klassen iets mee te doen.

Zelf zo'n programma samenstellen, is een flinke klus. Maar als het wordt aangeboden en de financiering is ook nog eens voor elkaar door de besparingen dankzij de zonnepanelen, wordt het aantrekkelijk."

#### **Kan iedere school zonnepanelen laten plaatsen?**

"In principe wel. Scholen hebben geen vergunning nodig, tenzij ze in monumentale panden zijn gevestigd. Ook een schuin dak maakt niets uit en het gebouw hoeft niet per se op het zuiden te liggen. En als een school volledig in de schaduw ligt, is er altijd nog de postcoderoos."

#### **Wat vinden de leerlingen ervan?**

"Het raakt kinderen. Ze vinden het hartstikke leuk als de zonnepanelen worden geplaatst en zijn er erg trots op. De vorige generaties hebben hun wereld verknald, maar ons verhaal biedt hoop en inspiratie in plaats van een doemscenario. Zonnepanelen laten zien dat er oplossingen zijn en dat je zelf wat kunt doen. En die oplossing is heel simpel, want het zijn gewoon een paar platen die je op je dak legt. We zien ook dat kinderen aan hun ouders vragen waar de stroom in hun huis eigenlijk vandaan komt en gaan nadenken over hoe het anders kan. Die mentale omslag, daar gaat het uiteindelijk om." ■

🌐 [Meer informatie op schooldakrevolutie.nl](http://Meer informatie op schooldakrevolutie.nl).  
Liggen er al zonnepanelen op uw schooldak?  
Meld dat dan aan [contact@schooldakrevolutie.nl](mailto:contact@schooldakrevolutie.nl).  
Stichting de Schooldakrevolutie wil scholen in verschillende regio's in kaart brengen zodat deze als voorbeeld kunnen dienen.

### DE BREUL, ZEIST

Ferry Brokers gaat per 1 april aan de slag als rector/bestuurder van de katholieke scholengemeenschap De Breul in Zeist. Brokers is nu nog rector op lyceum De Amersfoortse Berg. Hij volgt interimmer Mieke van den Broek op.

### OVO ZAASTAD

Barbara Dijkgraaf stopt per 1 juli dit jaar als voorzitter van het CvB van OVO Zaanstad. Zij is per die datum benoemd als lid CvB van de Almeerse Scholengroep. Dijkgraaf was sinds 2008 werkzaam bij OVO Zaanstad.

### PONTES SCHOLENGROEP

#### **Pontes Pieter Zeeman, Zierikzee**

Peter van der Gaag is benoemd als nieuwe rector van Pontes Pieter Zeeman in Zierikzee. Van der Gaag is momenteel afdelingsleider vwo en verantwoordelijk voor onderwijsontwikkeling op het Goese Lyceum.

### STICHTING OPENBAAR VOORTGEZET ONDERWIJS TILBURG (SOVOT)

#### **Beatrix College, Tilburg**

Per 1 maart is Wilma van Noort benoemd als rector van het Beatrix College in Tilburg. Zij volgt Niek Bootsma op, die per 1 januari 2017 benoemd is als bestuurder van SOVOT. Van Noort werkte als rector van het Anna Lyceum en Anna Mavo in Nieuwegein.

### UDENS COLLEGE, UDEN

Ad van Kemenade is per 1 augustus 2017 de nieuwe directeur-bestuurder van het Udens College. Van Kemenade vervult die functie al als interim sinds het vertrek van de heer T. Bekker per 1 november 2016.

Alwin Wiersma is de nieuwe afdelingsdirecteur brugklas van de sector havo/vwo op het Udens College. Hij volgt Lisette Verstegen op, die per januari een directiefunctie heeft aanvaard op het Dominicus College in Nijmegen.

### VELUWSE ONDERWIJSGROEP

#### **Veluws College, Twello**

Piet Oosting start als Directeur Veluws College. Oosting was teamleider havo (onderbouw) bij het Etty Hillesum Lyceum, locatie De Boerhaave, te Deventer.

### VLIETLAND COLLEGE, LEIDEN

Conny Bruggeman verlaat 1 april het Vlietland College en Koos van den IJssel is de nieuwe rector. Hij werkte hiervoor bij De Roo Management & Advies.

## VO RAAD

Vereniging van scholen  
in het voortgezet onderwijs

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

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

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

**Fotografie** Josje Deekens (ook voorpagina), Dirk Kreijkamp, iStockphoto

**Ontwerp** OSAGE/communicatie en ontwerp, Utrecht

**Druk** Drukkerij Damen, Werkendam

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


**Issn** 1873-1163

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

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



## Erkende opleidingen voor leidinggevenden in het onderwijs

- 
- A photograph of a young woman with blonde hair, smiling warmly at the camera. She is wearing a brown jacket over a dark top. The background is a blurred classroom with other people seated at desks.
- Middenmanagement po
  - Middenmanagement vo
  - Schoolleider Basisbekwaam
  - Schoolleider Vakbekwaam
  - Master Educational Leadership
  - Oriëntatie op management
  - Heraccreditatiemodulen

**Informatie en data voorlichtingsavonden: [pentanova.nl](https://pentanova.nl)**

# Mensen maken het verschil, zeker in het onderwijs



*In geen andere sector maken medewerkers zo'n groot deel uit van het succes van een organisatie als in het onderwijs. Aan bestuur en directie de taak om te beschikken over de beste mix van leraren.*

Met ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, krimpende leerlingenaantallen, het dreigend tekort aan leraren en steeds veranderende processen en methodieken, is deze opgave niet eenvoudig. Bij Driessen willen wij mensen en onderwijsinstanties in staat stellen om het beste uit zichzelf te halen.

## Onze oplossingen voor het onderwijs

- Personeels- en salarisadministratie
- VervangingsManager
- Flex- en vervangingspools
- Uitzenden en detacheren
- HRM-kennissysteem RAP VO
- Payroll

[www.driessen.nl/onderwijs](http://www.driessen.nl/onderwijs)

NU MET  
ONDERWIJS  
SPECIAL!



Vraag kosteloos onze  
nieuwste publicatie aan  
op [www.werkgeluk.nl](http://www.werkgeluk.nl)