



DE STAAT VAN DE SCHOOLLEIDER

2021

INHOUD



EEN PRACHTIG VAK WAARBIJ JE ERTOE DOET

De schoolleider zorgt ervoor dat het onderwijs op orde is en ontzorgt het team. Ook in crisistijd. Hoe maak je het verschil, waar worstel je mee, en vooral: wat is er mooi aan dit bijzondere vak? **pagina 4**



‘AFSTANDSONDERWIJS BIEDT KANSEN OM HET ONDERWIJS NOG BETER TE MAKEN’

De digitalisering van het onderwijs is het afgelopen jaar vanwege corona in een stroomversnelling geraakt. Wat betekent het verzorgen van afstandsonderwijs voor de onderwijskwaliteit? Welke geleerde lessen nemen we mee naar de toekomst? **pagina 18**



WAT MAAKT EEN GOEDE SCHOOLLEIDER?

Een schoolleider is het schaap met de vijf poten. Wat moet een schoolleider eigenlijk allemaal weten en kunnen? En hoe kunnen schoolleiders zichzelf blijven ontwikkelen? **pagina 30**



JOUW SCHOOL, MIJN SCHOOL

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen po en vo? Is het huidige systeem nog toekomstbestendig of moet ontzotting plaatsvinden? Twee schoolleiders uit po en vo nemen een kijkje in elkaars keuken en die van een po-/vo-school. **pagina 10**



‘BIJ BINNENKOMST MISSEN DE MEESTE KINDEREN AL WAT BAGAGE’

Wanneer spreek je van kansengelijkheid? Gelukkig spelen ook andere factoren een rol dan de plek waar je wieg heeft gestaan: geluk, veerkracht, én docenten en schoolleiders die hun uiterste best doen om hun leerlingen zover mogelijk vooruit te helpen. **pagina 25**

VERDER IN DEZE UITGAVE

- 8 Het PO in cijfers
- 9 Het VO in cijfers
- 16 Schoolleiders en het Nationaal Plan Onderwijs – po
- 23 Werkdruk en tevredenheid – po
- 24 Werkdruk en tevredenheid – vo
- 34 Professionalisering – po
- 35 Professionalisering – vo
- 36 De startende schoolleider – vo
- 37 Lees- en luistertips van de redactie

VOORWOORD

Colofon

'De schoolleider doet er weer toe', zegt wetenschapper Daniëlle Verschuren in het laatste artikel van deze Staat van de Schoolleider. Dat wisten wij natuurlijk allang, want dat merken we elke dag. Elke dag kunnen we in onze scholen het verschil maken. We zorgen ervoor dat leraren het best mogelijke onderwijs kunnen verzorgen, zodat leerlingen goed uitgerust hun toekomst tegemoet kunnen stappen.

Dat betekent niet dat we niets zouden willen veranderen aan het onderwijs. Scholen zijn aan onnoemelijk veel regels gebonden die het geven van goed onderwijs meestal niet helpen, maar eerder hinderen. Het huidige systeem selecteert wat ons betreft te vroeg, wet- en regelgeving staat een ononderbroken schoolloopbaan in de weg en niet alle kinderen krijgen in ons land dezelfde kansen.

Toch hebben we ervoor gekozen om in deze Staat van de Schoolleider de complexiteit van ons mooie vak vanuit een positief perspectief te belichten. We vertellen in vijf artikelen waarom wij elke dag weer met plezier naar school gaan en laten veel collega's aan het woord die net zo enthousiast en gepassioneerd zijn als wij. Ondanks de complexiteit van ons werk zijn we er trots op dat we schoolleider zijn.

De redactie

De Staat van de Schoolleider is een uitgave van de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) en de VO-raad. De AVS is de actieve beroeps- en vakorganisatie voor alle leidinggevenden in het funderend onderwijs. De VO-raad is de vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs. Met dank aan Schoolleidersregister PO, Schoolleidersregister VO, Arbeidsmarktplatform PO en de VO-academie.

Vormgeving & layout: Coers & Roest, grafische producties BV

Teksten: Martijn de Graaff, Winnie Lafeber, Marijke Nijboer, Larissa Pans, Maaïke Vos

Fotografie: Dirk Kreijkamp

Cartoon: Ad Kolkman

Hoofredactie: Cindy Curré

Eindredactie/drukproefbegeleiding:

Winnie Lafeber

AVS: postbus 1003, 3500 BA Utrecht,

T 030 2361010, www.avs.nl

VO-raad: postbus 8282, 3503 RG Utrecht,

T 030 2324800, www.vo-raad.nl

© AVS en VO-raad, april 2021

REDACTIE



Willie Artemenko-Donker
teamleider vwo
Lauwers College
in Buitenpost



Kees Hoogvorst
rector ISG Arcus
in Lelystad



Blanca Wilde Lopez
afdelingsleider
tweetalig havo/vwo
Isendoorn College
in Warnsveld



Audrey Raalte
locatieleider Dalton
IKC Zeven Zeeën
in Amsterdam



Boudewijn van Stuijvenberg
directeur
basisschool
De Kwikstaart
in Uithoorn



Bas Vernooij
directeur
IKC Klimboom
in Zoetermeer

EEN PRACHTIG VAK WAARBIJ JE ERTOEF DOET

De schoolleider zorgt ervoor dat de leraren goed onderwijs kunnen geven. Oók in tijden van crisis, hoe lastig dat soms ook is. Hoe maak je het verschil? Waar worstel je mee? Maar zeker ook: wat is er mooi aan dit bijzondere vak? Vier schoolleiders vertellen.

TEKST: MARIJKE NIJBOER / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

Zorgen dat het onderwijs goed op orde is: dat is je eerste taak als schoolleider, vindt Willie Artemenko-Donker, teamleider vwo van het Lauwers College in Buitenpost. “En goed zorgen voor je team en je leerlingen.” Bas Vernooij, directeur van IKC Klimboom in Zoetermeer: “We stellen samen jaardoelen en werken daar als team naar toe, maar de schoolleider is de kartrekker. Je zorgt ervoor dat iedereen z’n werk zo goed mogelijk kan doen. Ik wil verder het hele team, inclusief de conciërge, zo goed mogelijk helpen om zich te ontwikkelen.” Camyre de Adelhart Toorop, schoolleider van Spring High in Amsterdam: “Je faciliteert en hebt een verbindende en inspirerende rol. Ik wil mijzelf en het team uitdagen om te kijken wat leerlingen nodig hebben om straks een zinvol en succesvol bestaan te leiden. Als schoolleider laveer ik bij die zoektocht tussen het geven van vertrouwen en sturing.” Audrey Raalte, locatieleider Dalton IKC Zeven Zeeën in Amsterdam, vindt de maatschappelijke taak het belangrijkste. “Ik heb heel bewust gekozen voor deze school omdat veel van onze leerlingen minder kansen hebben in de maatschappij. Dan kun je veel impact hebben met het bieden van goed onderwijs.”

INVLOED OP LEERLINGEN Schoolleiders werken doorgaans niet rechtstreeks met leerlingen, maar hebben toch invloed op hen. Alleen al door er te zijn, zegt Raalte. “Ik hoop dat ik voor leerlingen kan representeren dat zij ook meer kunnen worden in het leven dan ze nu misschien zien.” Artemenko-Donker: “Ik ben blij dat leerlingen de vrijheid voelen om bij mij binnen te lopen. Dat leidt soms tot mooie gesprekken.” De Adelhart Toorop doet in haar vernieuwingschool veel met leerlingen. “Ik geef ook af en toe een workshop. Zo weet ik ook nog steeds hoe het is om voor de groep te staan, en kom ik de dingen tegen waar docenten soms last van hebben.” Vernooij: “Als eindverantwoordelijke heb je heel veel indirecte invloed op leerlingen. Jij hebt invloed op welke methodes en werkwijze er worden gekozen. En je helpt leerkrachten bij hun ontwikkeling, wat ten goede komt aan de leerlingen.”

COLLEGA'S INSPIREREN Leerkrachten faciliteren houdt ook in dat je met hen praat over wat goed onderwijs is en hen bevraagt over hun handelen, zegt Raalte. Dat vindt Vernooij ook. “Ik help leerkrachten om zich meer bewust te worden van hun sterke kanten, en te ontdekken op welke punten ze versterking nodig hebben.” De Adelhart Toorop: “Wij willen voor leerlingen het leren faciliteren. Dan moet je docenten faciliteren zodat zij die rol kunnen spelen. Ik bewaak samen met de collega's of dat proces goed verloopt. Ik kijk ook of wat we nu doen past bij wat onze visie is, en of onze visie nog klopt.”

Samen met je team geef je het onderwijs vorm. Raalte: “Wij geven leerkrachten de ruimte om binnen gestelde kaders zelf invulling te geven aan hun werk. Dat is af en toe best zoeken. Zij komen met ideeën en het is aan ons als directie om te kijken of die gerealiseerd kunnen worden.” De Adelhart Toorop: “Ik daag collega's uit om buiten de gebaande paden te kijken en inspireer af en toe tot iets nieuws.”

In gesprek blijven met je team is heel belangrijk, onderstreept Artemenko-Donker. “Tijdens de lockdown belde ik regelmatig collega's om te vragen hoe het ging en of het allemaal een beetje lukte. Normaal gesproken ga ik regelmatig op lesbezoek. Ik wil nu online lesbezoeken uitproberen.”

VERTROUWEN Jij maakt de weg vrij zodat de leerkracht dat kan doen waar hij het allerbeste in is, zegt Raalte. “Je reikt de tools aan zodat zij hun talenten goed kunnen inzetten en verder kunnen met hun ontwikkeling. Wanneer er op school een basis van vertrouwen is, voelen collega's zich vrij om te laten zien wie zij zijn en waar ze staan. Ik loop elke twee weken elke klas wel even in om de sfeer te proeven. Na afloop kun je dan iets benoemen: 'Ik zag dit, hoe pak je dat aan? Wat heb je nodig?'”

Volgens Artemenko-Donker helpen een paar eigenschappen de schoolleider om van betekenis te zijn. “Allereerst is het belangrijk dat je de zaak organiseert vanuit een positieve insteek. Ik kijk graag naar mogelijkheden. Verder moet je goed communiceren. Je moet oog hebben voor verschillende belangen, die kunnen afwegen, besluitvaardig zijn en standvastig in je keuzes.”

MENS ZIJN Het allermooiste van dit vak? “Dat wij samen met leerlingen hen voorbereiden op hun toekomst”, zegt Artemenko-Donker. Raalte: “Je kan in dit werk heel erg mens zijn, en je hebt invloed op de volgende generaties. De ongelooflijke veelzijdigheid is ook heel fijn. Soms is het één grote puzzel. Dan komt iemand anders met een oplossing en denk ik: ja, zo kan het ook.” Vernooij: “Ik heb verschillende functies in het basisonderwijs gehad en vind dit echt de mooiste tot nu toe. Ik voel me nuttig, waardevol en kan zelf invloed uitoefenen. Dat voelt heel goed, zeker als dingen lukken. Een boze ouder komt kwaad naar school, je gaat het gesprek aan en de conclusie is: we hebben een gezamenlijk doel, het gaat om het kind. Je stelt met het team jaardoelen op om de opbrengsten te verhogen.



Willie Artemenko-Donker, teamleider uwo van het Lauwers College in Buitenpost:

Ik waardeer mijn mensen om wie ze zijn. Ik hoef ze niet te plooiën naar hoe ik ze graag wil hebben

Als je die doelen dan behaalt, geeft dat een enorm goed gevoel. Dat hebben we dan als team gedaan.”

De Adelhart Toorop: “Onderwijs is het mooiste werk dat er is. Ik snap niet dat er geen rijen voor de deur staan van mensen die hier willen werken.”

DE VALKUILEN “Je schaakt soms op heel veel borden”, zegt Artemenko-Donker. “Soms wil ik ook te veel ontzorgen. Ik laat me na al die jaren nog wel eens verleiden om oplossingen te bedenken voor een collega, terwijl die zelf ook stappen kan zetten.” Raalte: “Mens-zijn is belangrijk in dit vak, maar je moet niet vergeten dat je ook als professional aan het werk bent. Afstand houden op het juiste moment is daarbij van belang.”

Je kan dag en nacht met dit vak bezig zijn, zegt De Adelhart Toorop. “Het voelt soms als een hele verantwoordelijkheid, zeker het afgelopen jaar. Elk weekend en elke vakantie moest ik wel iets doen. Nu, met corona, moet je het maar nemen zoals het is. Je doet je best, meer kan je niet. Je moet ook je verantwoordelijkheden niet groter maken. Er komen vanuit de maatschappij allerlei extra taken op het onderwijs af. Je moet je grenzen durven afbakenen.”

Vernooij: “Mijn valkuil is dat ik zelf een beeld heb van hoe het moet. Maar je moet niet alles zelf willen regelen en doen. Laat dingen los, er zit genoeg expertise in je school.

Een ander punt is dat de wereld om ons heen zó snel gaat. Jij moet je eigen koers durven varen. Afgelopen jaar bijvoorbeeld gingen we van gewoon onderwijs naar half naar school naar thuisonderwijs en weer terug. Ik vind het heel belangrijk om dan toch koersvast te blijven. Je visie en kernwaarden blijven hetzelfde, alleen de wijze waarop je dat vorm moet geven met je onderwijs verandert elke keer. Dat was lastig, maar ik heb geprobeerd om met het team het oog op onze einddoelen te houden.”

ETHIEK Welke ethiek hanteren deze schoolleiders? Eerlijkheid en openheid scoren hoog. “Mensen moeten zich veilig voelen in het team”, zegt Vernooij. “Dus je moet goed met elkaar omgaan. Wees eerlijk naar elkaar over wat er wel en niet goed gaat. Je moet als schoolleider een open cultuur faciliteren. Als er dingen spelen, ga je met de betrokkenen in gesprek.” Artemenko-Donker: “Ik ben duidelijk en eerlijk naar mensen toe. Ik zal nooit uit de school klappen over dingen die in vertrouwen met mij zijn gedeeld. Als er iets is waar ik niet tevreden over ben, spreek ik die persoon zelf aan. Ik waardeer mijn mensen om wie ze zijn. Ik hoef ze niet te plooiën naar hoe ik ze graag wil hebben. Als bepaalde dingen niet helemaal passen binnen het systeem, dan ga ik daar met henzelf over in gesprek.” Afspraak is afspraak, vindt Raalte. “En wat gij niet wil dat u geschiedt... dat klinkt heel juffig, maar ik geloof erin. Ik houd van positiviteit en het zoeken naar oplossingen. Ik vind het niet erg om fouten te maken en daarvoor excuses aan te bieden. Dat zie ik ook graag bij mijn team terug.” De Adelhart Toorop: “Ik probeer een goed mens te zijn. Met oog voor de ander. Als dat lukt, ben je denk ik redelijk bezig.”

BAKEN IN TIJDEN VAN CRISIS In tijden van crisis, zoals nu met corona, is het nog meer dan anders belangrijk om authentiek leiderschap te laten zien, vindt Raalte. “Je moet nóg duidelijker zijn in je communicatie.” Vernooij: “Mensen hebben de neiging om angstig te worden voor wat er gaat komen. Ik heb enorm de rust moeten bewaren afgelopen jaar. Toen we weer opengingen, heb ik gezegd: ‘We gaan niet alles tegelijk weer aanpakken, we gaan weer stapje voor stapje terug. Terug naar onze visie, ouders informeren, structuur aanbrengen.’” Artemenko-Donker: “Wij waren druk bezig met het vormgeven van onderwijsvernieuwingen. Dat is stilletjes een beetje naar de achtergrond verschoven. Als schoolleider probeer je om de normale schoolomgeving zo goed mogelijk in het oog te houden. Je blijft dus ook die toekomstplannen vasthouden.” Zo’n crisis doet een groter beroep op je veerkracht, merkt De Adelhart Toorop. “Je houdt de moed erin en draagt uit: jongens, wij kunnen dit, we gaan er wat van maken. Ik vind dat leuk, daarom zit ik ook in deze rol. Het is soms zwaar, maar het past ook bij me.”

INVLOED Het afgelopen jaar, vertelt Artemenko-Donker, heeft zij met haar schoolleidersteam haar stempel kunnen



Bas Vernooij, directeur van IKC Klimboom in Zoetermeer:

De schoolleider is de kartrekker. Je zorgt ervoor dat iedereen z’n werk zo goed mogelijk kan doen

zetten. “We hebben dingen goed georganiseerd, snel gereageerd op veranderingen, gecommuniceerd naar ouders en veel invloed gehad op hoe ons onderwijs wordt ervaren. Tijdens de eerste lockdown ervoeren we de nodige problemen. Die hebben we geanalyseerd en tijdens de tweede lockdown waren we veel beter voorbereid. Ik heb er ook voor gezorgd dat mensen werden geschoold in online onderwijs.”

De Adelhart Toorop is in haar school constant met veranderingen bezig. “Dat vind ik fijn om te doen. Wij zijn altijd bezig met hoe we het onderwijs moeten vormgeven.” Raalte: “Ik heb het afgelopen jaar samen met de meerschoolse directeur besloten dat we de sfeer in het team wilden verbeteren. We hebben dat gedaan door gewenst gedrag voor te leven. Dat heeft effect gehad; er is nu meer onderling vertrouwen en openheid in de onderlinge omgang.”



Camyre de Adelhart Toorop, schoolleider van Spring High in Amsterdam:

Ik snap niet dat er geen rijen voor de deur staan van mensen die hier willen werken

DE LANGERE TERMIJN Het lukt tijdens zo'n coronajaar niet altijd om je langeretermijndoelen voor ogen te houden. "Alles lag op z'n gat", zegt Vernooij, "maar nu komt daar weer ruimte voor." Ook bij Artemenko-Donker: "Na de zomer gaan we verder met onze onderwijsvernieuwingen." De Adelhart Toorop: "Van alles wat we bedacht hadden doen we een aantal dingen. We zijn nu even ons hoofd boven water aan het houden."

Raalte werkt nauw samen met een meerschools directeur. Samen lukt het hen om de visie en het einddoel in de gaten te houden. "Ons jaarplan staat al twee jaar behoorlijk vol, maar het lukt toch om het jaarplan met een positief gevoel af te sluiten."

BRONNEN VAN ENERGIE Schoolleider is een intens vak. Waar halen deze schoolleiders energie uit? De Adelhart Toorop en Raalte noemen de samenwerking met collega's en leerlingen. "Je ziet groei en ontwikkeling en draagt bij aan de maatschappij." Vernooij: "Dat je na een heel voortraject hebt gekozen voor een methode voor sociaal-emotioneel leren, deze hebt geïmplementeerd en dan hoort dat de kinderen zich veiliger voelen. Dan doe je ertoe."



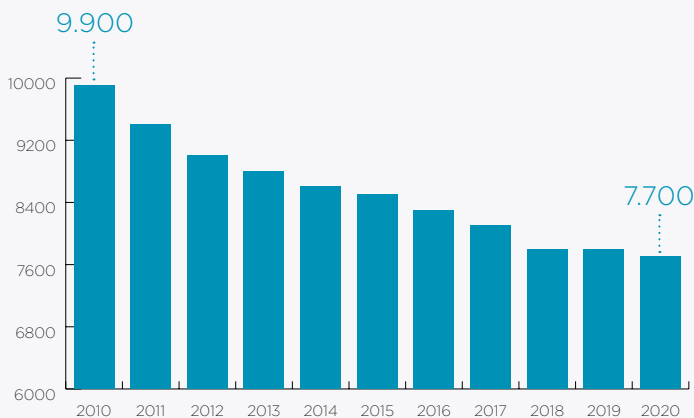
Audrey Raalte, locatielider Dalton IKC Zeven Zeeën in Amsterdam:

Ik vind het niet erg om fouten te maken en daarvoor excuses aan te bieden

WIE IS DE SCHOOLLEIDER IN HET PO?

AANTAL SCHOOLLEIDERS NEEMT AF

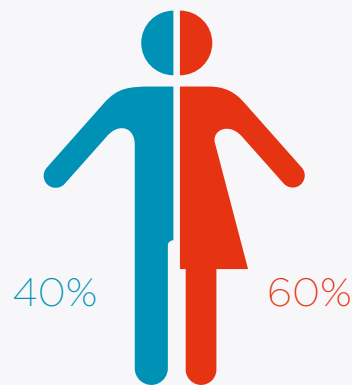
Het aantal schoolleiders in het basisonderwijs is de afgelopen tien jaar gestaag afgenomen, van 9.900 in 2010 naar 7.700 in 2020.



Aantal schoolleiders in het basisonderwijs. Bron: [Onderwijsincijfers.nl](https://onderwijsincijfers.nl)

STEEDS MEER VROUWELIJKE DIRECTEUREN

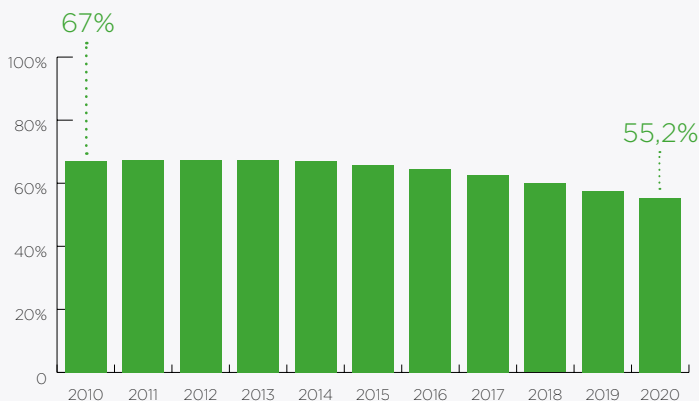
Het aantal vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs stijgt: van 40,2% in 2010 naar 60% in 2020.



Percentage vrouwelijke directeuren in het po in 2020 op basis van fte's. Bron: [Onderwijsincijfers.nl](https://onderwijsincijfers.nl)

MINDER 50-PLUSSERS

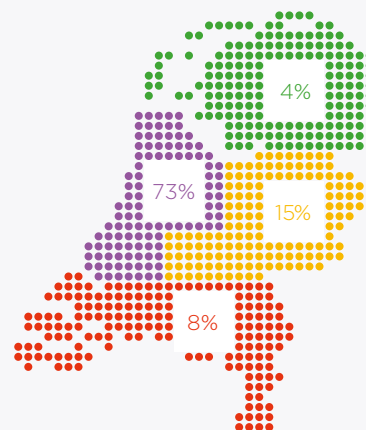
Het aandeel 50-plussers in het po varieert tussen de verschillende functiegroepen. Onder de directie is dit aandeel in 2020 met 55,2 procent het hoogst, onder het onderwijsgevend personeel met 30,8 procent het laagst. In de afgelopen jaren is het aandeel ouderen vooral onder de directie gedaald.



Percentage 50-plussers onder directeuren in het po, op basis van fte's. Bron: [Onderwijsincijfers.nl](https://onderwijsincijfers.nl)

DIRECTEUREN GEZOCHT IN DE RANDSTAD

Net als bij de leraren zijn de meeste vacatures voor directeuren in het po in West-Nederland. Noord-Nederland heeft het laagste percentage. Deze verdeling is over de jaren redelijk stabiel.

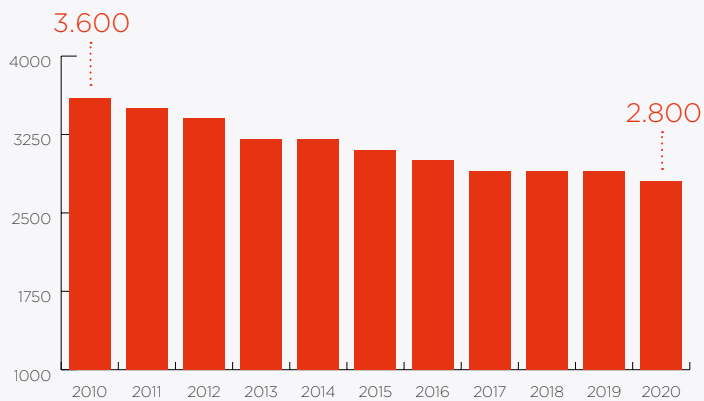


Verdeling directievacatures po naar landsdeel, 2019-2020. Bron: [Onderwijsincijfers.nl](https://onderwijsincijfers.nl)

WIE IS DE SCHOOLLEIDER IN HET VO?

AANTAL DIRECTEUREN IN HET VO NEEMT AF

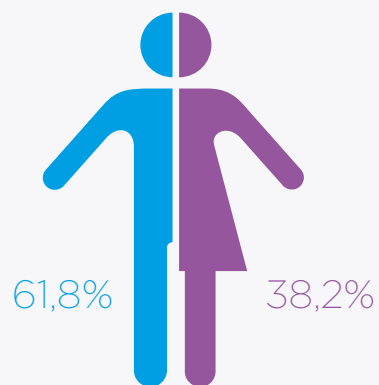
Het aantal directieleden in het voortgezet onderwijs is de afgelopen tien jaar afgenomen, van 3.600 in 2010 naar 2.800 in 2020.



: Aantal directeuren in het voortgezet onderwijs. Bron: [Onderwijsincijfers.nl](https://onderwijsincijfers.nl)

STEEDS MEER VROUWELIJKE DIRECTEUREN

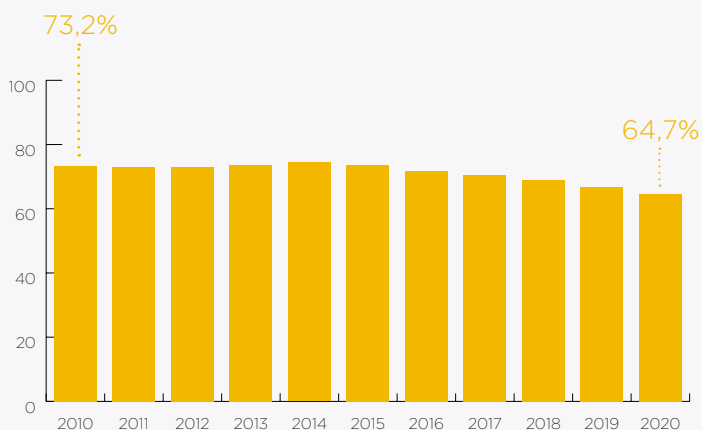
Het aantal vrouwelijke directieleden in het voortgezet onderwijs is de afgelopen jaren sterk gestegen: van 23,4% in 2010 naar 38,2% in 2020.



Percentage vrouwelijke directeuren in het vo in 2020, op basis van fte's. Bron: [Onderwijsincijfers.nl](https://onderwijsincijfers.nl)

MINDER 50-PLUSSERS

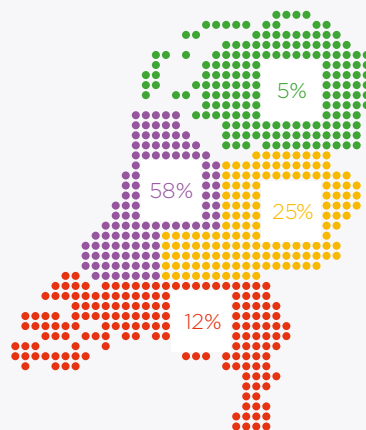
Het aandeel 50-plussers in het vo varieert tussen de verschillende functiegroepen. Onder de directie is dit aandeel in 2020 met 64,7 procent het hoogst, onder het onderwijsgevend personeel met 36,5 procent het laagst. In de afgelopen jaren is het aandeel ouderen onder de directie wel gedaald.



Percentage 50-plussers onder directeuren in het vo, op basis van fte's. Bron: [Onderwijsincijfers.nl](https://onderwijsincijfers.nl)

DIRECTEUREN GEZOCHT IN DE RANDSTAD

Net als bij de docenten zijn de meeste vacatures voor directeuren in het vo in West-Nederland. Noord-Nederland heeft het laagste percentage. Deze verdeling is over de jaren redelijk stabiel.



Verdeling directievacatures vo naar landsdeel, 2019-2020. Bron: [Onderwijsincijfers.nl](https://onderwijsincijfers.nl)

JOUW SCHOOL, MIJN SCHOOL

Te vroege selectie, de harde knip tussen de basis- en middelbare school, twee cao's... er is genoeg aan te merken op het funderend onderwijs in Nederland. Is het huidige systeem nog wel toekomstbestendig en zijn de verschillen tussen po en vo echt zo groot? Twee schoolleiders onderzoeken dit tijdens een bezoek aan elkaars school en lopen mee in Amsterdam, waar wordt bewezen hoe het anders kan. 'Voor ons allemaal geldt: zonder goede schoolleider geen goede school.'

TEKST: MAAIKE VOS / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

Boudewijn van Stuijvenberg is directeur van basisschool De Kwikstart in Uithoorn



Kees Hoogvorst is rector van ISG Arcus in Lelystad

Luc Sluijsmans is rector van De Nieuwe Internationale School Esprit (DENISE) in Amsterdam Nieuw-West





ISG Arcus in Lelystad

“Toen ik zelf nog les gaf, had ik een jongen in de klas die niet zo goed in het onderwijssysteem paste. Ik kon het wel met hem vinden, misschien omdat ik zelf ook moeite had om geconcentreerd te werken toen ik nog op school zat”, vertelt basisschooldirecteur Boudewijn van Stuijvenberg aan rector Kees Hoogvorst. Ze staan tussen de houten werkbanken in een verder leeg technieklokaal waar het naar zaagsel ruikt. “Jaren later ging ik met een klas op excursie naar een scheepswerf en daar hoorde ik opeens iemand ‘meester Boudewijn!’ roepen. Dat was die leerling. Hij had allerlei cursussen en trainingen binnen het bedrijf gevolgd en helpt nu zelf leerlingen om vakbekwaam te worden.”

Ook Hoogvorst kent zo'n leerling. “Hij was te zien in ‘100 dagen voor de klas’. Een goeie jongen die niet zo goed in het schoolsysteem paste. Maar tijdens zijn stage bloeide hij helemaal op. Zijn stagebegeleider zei: ‘dit is zo zeldzaam, zo'n jongen kom je maar eens in de zoveel tijd tegen.’”

ONTSCHOTTING Het raakt de kern van hun vak: oog hebben voor alle leerlingen. “Ik wil een school hebben waar ik zelf als kind op had willen zitten”, zegt Van Stuijvenberg. “Als je zelf niet zo goed in het onderwijssysteem past, word je een goede schoolleider”, vult Hoogvorst aan. Lachend: “Dat is bijna een karaktereis voor dit beroep.”

Kees Hoogvorst, rector van ISG Arcus in Lelystad:

Als je zelf niet zo goed in het onderwijssysteem past, word je een goede schoolleider

De twee schoolleiders wisselen de anekdotes uit op de ISG Arcus, de middelbare school in Lelystad met zo'n 1200 leerlingen waar Hoogvorst rector is. Van Stuijvenberg is directeur van basisschool De Kwikstaart in Uithoorn die zo'n 700 leerlingen telt. Ze bezoeken vandaag elkaars school om te kijken wat de verschillen en overeenkomsten zijn in hun werk. Daarna werpen ze een blik op de mogelijke toekomst met een bezoek aan DENISE, een school in Amsterdam waar po en vo in één gebouw zitten en er dus volop uitwisseling plaatsvindt. Doel: de ontschotting van het funderend onderwijs onderzoeken.

DE O VAN ONDERWIJS Er wordt vaak gedaan alsof po en vo twee losse entiteiten zijn, ziet Hoogvorst. “Maar we zijn gezamenlijk bezig met hetzelfde: jongeren voorbereiden op een opleiding en de uiteindelijke keuze die ze gaan maken in het leven.” Van Stuijvenberg sluit zich daarbij aan. “De verschillen tussen po en vo zijn volgens mij minder groot dan we denken. Die O staat bij allebei voor onderwijs.”



“Het is alsof je van de huisarts opeens naar een specialist in het ziekenhuis gaat”, voegt Van Stuijvenberg toe. “In de kleuterklas zal je een docent nooit ‘dat is echt een havoleerling’ horen zeggen. Toch doen we dat wel als ze twaalf zijn. Ik ben ook via mbo, hbo en cursussen gekomen waar ik nu zit. Een doorgaande leerlijn zou versterkend kunnen zijn voor de succeservaringen.”

Een ander in het oog springend verschil tussen po en vo is de cao. “Als je in het po werkt, verdien je minder dan een leraar in het vo, terwijl je een vergelijkbaar opleidingsniveau hebt”, legt Van Stuijvenberg uit. “Als je een eenverdiener bent en je hypotheek moet betalen, ben je beter af in het vo. En in het po heb je niet zoveel functieschalen en functievoordelen als in het vo. Als je dat gelijktrekt, kun je een breder functiebouwwerk maken en mensen verschillend inzetten ter versterking van het onderwijs.”

Ook Hoogvorst herkent de belemmeringen van de cao. “Binnen het vo is de cao redelijk strak en sturend. Het zit helemaal dichtgeregeld. Veel docenten willen innoveren, maar de cao houdt dat tegen.”

NITRATEN Tijdens een rondleiding door het schoolgebouw praten de schoolleiders verder over hun beroep. “In het basisonderwijs moet veel meer ruimte komen voor

Boudewijn van Stuijvenberg, directeur van basisschool De Kwikstaart in Uithoorn:

De verschillen tussen po en vo zijn volgens mij minder groot dan we denken

Van Stuijvenberg formuleert snel en scherp, Hoogvorst spreekt iets bedachtzamer maar is net zo uitgesproken. “In het po werken generalisten die alles kunnen en in het vo specialisten”, zegt hij. “Terwijl het vervolgonderwijs een mengvorm is. Dat is best raar, als je jongeren wil voorbereiden op hun toekomst. Het lijkt mij waanzinnig om te kijken of je generalistisch po en specialistisch vo kunt combineren. Dan ontstaat een uitwisseling die ten goede komt aan de behoefte van de leerlingen.”

HARDE KNIP In de overgang van po naar vo zitten allerlei struikelblokken, zien beide schoolleiders. “Het vroege selecteren en de harde knip tussen po en vo zorgen ervoor dat je al op je twaalfde moet weten in welk vakje je valt qua niveau”, zegt Hoogvorst. “Daar ben ik zelf het slechtste voorbeeld van. Ik ben ooit begonnen als trotse mavo-jongen en heb op latere leeftijd ontdekt dat ik verder kan leren en heb twee masters gehaald.”





Basisschool De Kwikstaart in Uithoorn

dit soort vierkante meters zoals hier in het technieklokaal”, vindt Van Stuijvenberg. Via lange gangen met kleurige muurschilderingen, traditiegetrouw het werk van examenleerlingen CKV, komen ze in de aula. “Hier hadden we in december problemen met leerlingen die nitraten in de aula gooiden. Dat heb je dan weer niet op een basisschool”, zegt Hoogvorst.

Na de rondleiding stappen de schoolleiders in de auto, op naar Uithoorn. De Kwikstaart zit samen met twee andere scholen in een gebouw. Op de benedenverdieping zitten groep 4 tot en met 8. Groep 1, 2 en 3 zitten een verdieping hoger mét eigen speelplein. Huiskleur oranje voert de boven- toon. In de klaslokalen staan hoge bureaus en stoelen van speciaal ergonomisch verantwoord design. In de bibliotheek leest groep 7 voor aan de onderbouw. Groep 1 is in hun lokaal verderop aan het werk met blauwe *devices*. “Kun je nagaan, één docent met zestien leerlingen en thuis lukt het ouders niet eens met een kind”, grapt Van Stuijvenberg.

ONDER EEN NOEMER In zijn kantoor spreken ze over hun ideale school. Van Stuijvenberg: “De eerste twee, drie jaar van het vo moet er meer pluriformiteit in het lesaanbod komen. De ene leerling krijgt extra ondersteuning, de andere juist extra stof. Het po zou wat specialistischer moeten en het vo juist wat minder. Als dezelfde docent Nederlands en geschiedenis geeft, zou dat de overstap stroomlijnen.”

Hoogvorst: “In mijn ideale plaatje is de breedte van de hele school toegankelijk voor alle jongeren. Dus dat we de eerste drie jaar zo inrichten dat mijn gymnasiumleerlingen ook bouw, wonen en interieur of proces- en installatietechniek kunnen doen en dat mijn basiskaderleerlingen ook bij Grieks en Latijn kunnen zitten.”

Van Stuijvenberg zou graag zien dat basisscholen in een dorp of gemeenschap meer onder een noemer kunnen functioneren. “Zo kunnen ze als een geheel richting het vo opereren. En ik zou graag samen met het vo kijken hoe we elkaar kunnen versterken qua personeel. Ik zou weleens een aantal lessen wiskunde willen voor de leerlingen van groep 8. Sommige van mijn collega's zouden in de aansturing en begeleiding van een leerling op het vo veel kunnen realiseren.”

BULLDOZERS Een school waar dat toekomstbeeld realiteit wordt, is De Nieuwe Internationale School Esprit (DENISE) in Amsterdam Nieuw-West. In de woorden van rector Luc Sluijsmans “een gewone, Nederlandse school met een internationaal profiel.” Er is een doorlopende leerlijn voor leerlingen van vier tot en met achttien jaar. Ze krijgen les in het Nederlands en Engels.



Luc Sluijsmans, rector van De Nieuwe Internationale School Esprit (DENISE) in Amsterdam Nieuw-West:

We selecteren pas met vijftien jaar. Dan kijken we voor welk diploma de leerling startklaar is

Hoogvorst: “Dus acht uur geschiedenis en Engels en dan in de vierde al examen doen? Wauw!”

Sluijsmans: “Ja, vervroegd examen doen, is bij ons de norm.”

LOOPBAANONTWIKKELING De negentig medewerkers van DENISE vormen één team: ze werken in het po en ook in het vo. “Ik gun de basisschool goeie kunsteducatie en goeie lichamelijke opvoeding en daarvoor zet ik de docenten van de middelbare school in en andersom. Dat is een mooie combinatie die bijdraagt aan loopbaanontwikkeling en professionalisering.”

Maar omdat de wetgeving nog niet zo ver is, heeft de school nog wel steeds te maken met twee verschillende cao's. “Buiten onze bubbel is er voortdurend systeemseparatie. Dat is interessant. Als je de meeste lessen geeft in het vo zit je in de cao vo en andersom. Het kan zijn dat een po-leerkracht meer verdient dan een vo-docent en omgekeerd. We bieden dus niet alleen maatwerk voor leerlingen, maar ook voor collega's.”

VIER INSPECTEURS Die scheiding geldt bijvoorbeeld ook voor de inspectie. DENISE biedt niet alleen po en vo aan, maar ook ISK (Internationale Schakelklas) en IB World School (International Baccalaureate). Daar horen vier verschillende inspecteurs bij. “Dat zijn spannende processen”, zegt Sluijsmans. “Ik had vier man voor mijn neus en moest de juiste *tone of voice* vinden om de inspecteurs goed te bedienen.”

De school is gevestigd in een jaren 50-gebouw in Amsterdam Nieuw-West dat vanbinnen strak is heringericht. De bulldozers zijn erdoorheen gegaan en het resultaat mag er wezen: grote open ruimtes, hoge ramen en ook in de lokalen veel glas om voor transparantie te zorgen. Po en vo zitten hier onder een dak en hebben dezelfde ingang. Voor de basisschool ga je vervolgens rechtdoor en voor de middelbare school de trap op omhoog. Een groot theater vormt het hart van de school, daarboven zitten de muzieklokalen. Ook zijn er eigen gymzalen en hebben alle basisschoolklassen hun eigen voordeur en keukentje (“handig in coronatijd”).

SUPERDIVERSITEIT DENISE is in 2014 opgericht vanuit de gedachte dat het voor nieuwkomers prettig is om in een internationale omgeving terecht te komen die wel gefocust is op integratie in Nederland. De leerlingen zijn bijvoorbeeld vanuit het buitenland terugverhuisd, kinderen van expats of gevlucht. “We hebben meer dan 66 verschillende nationaliteiten en geen enkele nationaliteit is in de meerderheid. In die superdiversiteit schuilt onze kracht.” Op dit moment zitten er ongeveer 800 leerlingen op de school. Er is ruimte voor 950 leerlingen.

Hoogvorst en Van Stuijvenberg hebben tijdens hun eerste ontmoeting al veel over de school gesproken en zitten vol vragen: hoe gaat het met cao's, hoe werkt het met de inspectie, hoe zit het met het schooladvies? Sluijsmans beantwoordt ze een week later bevlogen in een modern ingericht kantoor met groene velours banken, planten en vlaggetjes van allerlei verschillende landen in de vensterbank.

“Onderwijsinhoudelijk zijn doorlopende leerlijnen heel fijn”, vertelt hij. “Onze brugklas heet groep 9. Na groep 8 komt er dus geen harde knip waarbij het kind op een andere plek opnieuw begint. Kinderen krijgen de kans zich te ontwikkelen en worden daarbij niet gehinderd door een schooladvies.”

PARALLELROOSTER Leerlingen zitten drie jaar in een gemengde 'brugklas' met verschillende niveaus door elkaar. Ze krijgen les volgens een parallelrooster, waardoor alle klassen van een jaarlaag bijvoorbeeld op hetzelfde moment Engels krijgen. Zo kan iemand uit de mavoklas met Engels als moedertaal dat vak volgen op een hoger niveau in een andere klas.

“We selecteren pas op hun vijftiende”, vertelt Sluijsmans. “Dan kijken we voor welk diploma de leerling startklaar is.” De leerlingen kunnen vervolgens mavo, havo of Engelstalig vwo volgen. De mavo duurt op DENISE dus maar een jaar. “Dat is tien maanden knallen. We hebben alles uit het curriculum gehaald wat niet nodig is en toegevoegd wat extra nodig is, zoals taalondersteuning. Hetzelfde geldt voor de havo. De profielvakken komen pas in de vijfde, eerst doen we de avo-vakken. De leraren leggen al wel een stevige basis voor de start van de profielvakken.”



Kees Hoogvorst, rector van ISG Arcus in Lelystad:

Het huidige systeem bestaat al heel lang, terwijl de maatschappij zo is veranderd

met flair en humor aan de gang houden. Dat maakt het ook leuk en geeft energie.”

De twee bezoekende schoolleiders zijn zichtbaar onder de indruk van het gebouw en de vernieuwende aanpak.

“Ik word hier heel blij van”, zegt Hoogvorst. “Het is een poging om te doorbreken wat er nu is. Het huidige systeem bestaat al heel lang, terwijl de maatschappij zo is veranderd. Hoe bereiden we onze leerlingen voor op de toekomst? Daar wordt hier over nagedacht.”

Van Stuijvenberg ziet overeenkomsten tussen de drie schoolleiders. “Om een school goed te runnen moet je enthousiast zijn over wat je doet en dat zijn we alle drie. Alleen zo krijg je mensen mee. De speelvelden zijn anders, maar voor ons allemaal geldt: zonder goede schoolleider geen goede school.”

Alle schooldocumenten, zoals de schoolgids en het toetsbeleid, zijn gebundeld tot één document voor groep 1 tot en met 18. Ook de begroting en formatie zijn één plan. “Al het geld dat binnenkomt zit in één pot. Daar moet je goede uitleg bij geven aan de inspectie en het bestuur. Dat levert altijd interessante gespreksstof en ideeën op. Bij het innoveren van onderwijs gaat het vonken en dat levert energie op, maar diezelfde energie bij de inspectie maakt soms dat het knettert. In februari kwam het inspectieoordeel voor onze po/vo-school: alle indicatoren staan op groen en ons onderwijsaanbod en kwaliteitscultuur staan zelfs op goed. Daar zijn we heel trots op.”

FLAIR EN HUMOR Een schoolband met leerlingen van de basisschool en middelbare school, een gemengde leerlingenraad, een natuurkundelokaal waar ook de basisschoolleerlingen kikkers kunnen ontleden: de filosofie van DENISE wordt tot in detail doorgevoerd. Lokalen kunnen met behulp van schuifdeuren worden samengevoegd zodat docenten leerlingen die wat meer aandacht nodig hebben bij elkaar kunnen zetten en leerlingen die al wat verder zijn ook.

“Als ik te lang weg ben, dan zijn twee klassen opeens gesplitst in een vmbo-t-klas en een havo/vwo-klas”, lacht Sluismans. “Dan zeg ik: goed dat jullie differentiëren, maar laat dit niet structureel worden. Je moet het als schoolleider

DENISE in Amsterdam, v.l.n.r. Luc Sluismans, Boudewijn van Stuijvenberg en Kees Hoogvorst

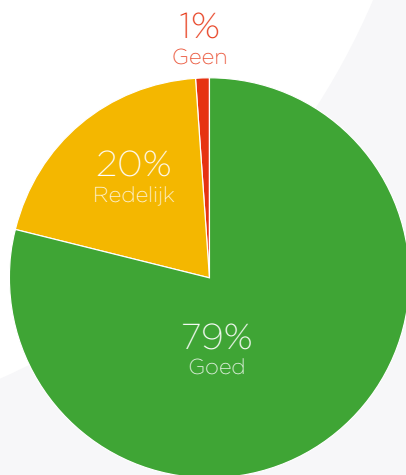


SCHOOLLEIDERS EN HET NATIONAAL PLAN ONDERWIJS

Schoolleiders hebben bij het Nationaal Plan Onderwijs na corona vooral behoefte aan maatwerk en een keuze op schoolniveau. Zij willen zelf kunnen kijken of het accent op leerlingenzorg, jeugdzorg, ondersteuning team of andere zaken wordt gelegd. Dat blijkt uit een peiling van de AVS in februari 2021 onder meer dan 900 schoolleiders.

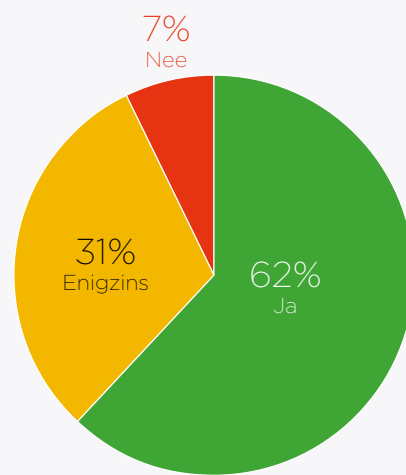
GOED ZICHT OP VOORTGANG EN ACHTERSTANDEN

Mijn school is in staat om voor de zomer van 2021 goed inzicht te hebben in de (eventuele) individuele en schoolbrede cognitieve, executieve en sociale achterstanden van leerlingen door corona.



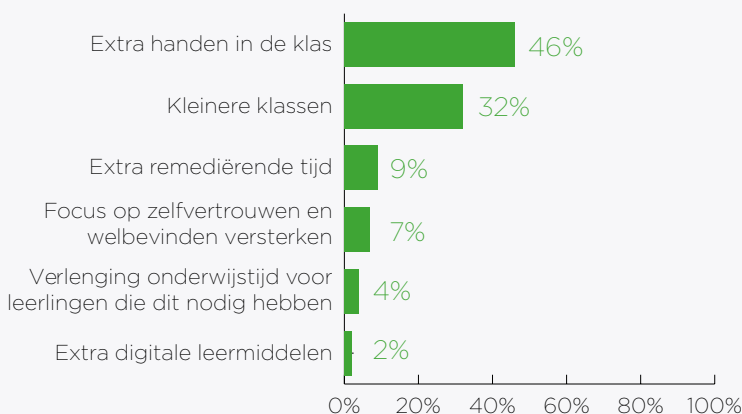
EXTRA ONDERWIJSPERSONEEL

Ik denk dat ik met extra geld in staat ben extra onderwijspersoneel in dienst te nemen.



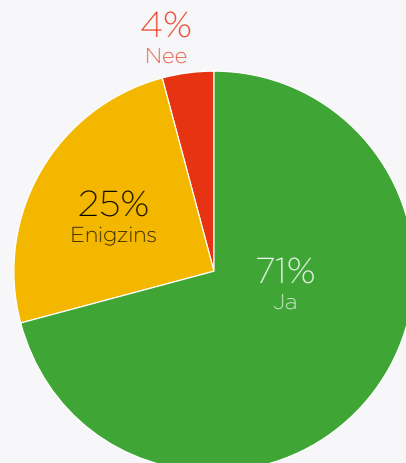
EXTRA HANDEN IN DE KLAS

Het extra geld van het Nationaal Plan Onderwijs willen schoolleiders inzetten voor (eerste keuze):



EXTRA ONDERWIJSONDERSTEUNEND PERSONEEL

Ik denk dat ik met extra geld in staat ben extra onderwijs-ondersteunend personeel in dienst te nemen.

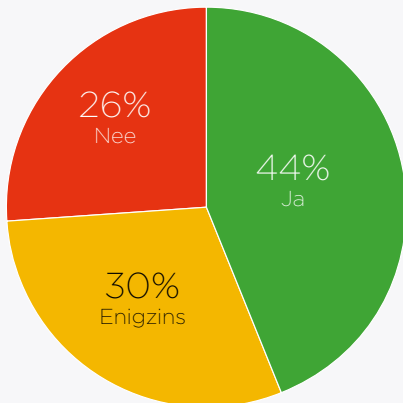


VOLDOENDE KENNIS

65 procent van de scholen denkt voldoende en 31 procent redelijk voldoende kennis en handelingsbekwaamheid te hebben om vertraging of achterstanden aan te pakken. 37 procent van de scholen denkt hulp te kunnen gebruiken bij het opstellen van meerjarenplannen, 67 procent denkt extra hulp te kunnen gebruiken bij leerlingenzorg en 38 procent kan extra hulp gebruiken bij jeugdhulpverlening en/of (school)maatschappelijk werk.

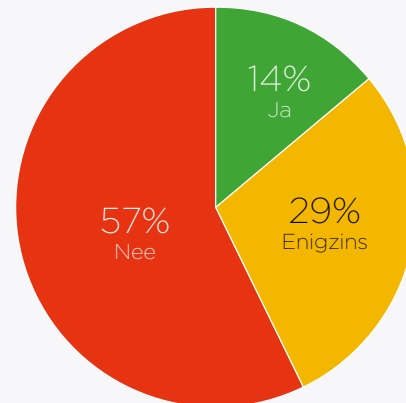
ONDERSTEUNING VOOR BELEID EN UITVOERING

Ik heb als schoolleider in de school extra ondersteuning (OP) nodig om beleid en uitvoering goed te kunnen doen.



ONDERSTEUNING VOOR BELEID EN UITVOERING

Ik heb als schoolleider persoonlijk extra externe ondersteuning nodig om beleid en uitvoering goed te kunnen doen.



Kijk voor alle ledenpeilingen [op de website van de AVS](#).

TOEKOMSTAGENDA SCHOOLLEIDERS

Wat hebben schoolleiders nodig om hun vak aantrekkelijk, beheersbaar, leuk, afwisselend en inspirerend te maken en te houden? Dat was de centrale vraag in het project 'Toekomstagenda Schoolleiders'. Alle input van schoolleiders vormt de Toekomstagenda Schoolleiders waarmee de individuele schoolleider invloed kan uitoefenen op het beleid en de eigen visie en toekomst kan vormgeven. Het rapport 'Schoolleiders over de Toekomst' is op 24 maart 2021 overhandigd aan demissionair minister Slob. Enkele conclusies: schoolleiders willen minder schotten tussen jeugdzorg, kinderopvang en onderwijs en daarvoor een minister voor het kind aanstellen.

Deze toekomstagenda is een strategisch plan van en voor schoolleiders, met betrokkenheid van een grote groep bevlogen schoolleiders tot stand gekomen onder regie van de AVS en op initiatief van het ministerie van OCW. Ook CNV Schoolleiders, AOb, het Schoolleidersregister PO en de PO-Raad hebben meegewerkt.

De Toekomstagenda schoolleiders heeft als doel de ontwikkeling en professionalisering van het schoolleidersberoep verder aan te jagen en te verdiepen.

ACTIEPLAN SCHOOLLEIDERS TOPPRIORITEIT

De uitkomsten en resultaten uit het rapport 'Schoolleiders over de Toekomst' houden verband met het Actieplan Schoolleiders Topprioriteit, voortgekomen uit een cross-mentoring programma van de AVS en NL2025. In het cross-mentoring programma staat de persoonlijke ontmoeting tussen een basisschooldirecteur en een leider uit het bedrijfsleven of andere sectoren centraal, en het leren van elkaar en elkaars organisatie. Speerpunten zijn de professionalisering, ondersteuning en waardering en de profilering van schooldirecteuren en hun vak. Door het schoolleidersvak meer op de kaart te zetten kan dit ook de zij-instroom (cross-mentoring) bevorderen en zo bijdragen om het sluipende schoolleiderstekort te verminderen.

In april 2020 werd gestart met 13 koppels. Het doel is om binnen drie jaar op te schalen naar 1000 koppels. De eerste 50 koppels zijn in april 2021 van start gegaan. In het najaar start een volgende groep. Lees meer.

‘AFSTANDSONDERWIJS BIEDT KANSEN OM HET ONDERWIJS NOG BETER TE MAKEN’

De digitalisering van het onderwijs is het afgelopen jaar noodgedwongen, vanwege corona, in een stroomversnelling geraakt. Afstandsonderwijs* ontwikkelde zich in rap tempo, maar was ook best een uitdaging. Wat betekent dit voor de onderwijskwaliteit? Wat was de rol van de schoolleider in deze coronacrisis? En bovenal: welke geleerde lessen nemen we mee naar de toekomst?

TEKST: WINNIE LAFEVER / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

“De coronacrisis heeft een digitale revolutie ontketend. Waren voorheen processen erg traag, ineens kon er van alles heel snel. Twee jaar geleden was ik een roepende in de woestijn, nu doet iedereen het.” Aan het woord is Jaco van den Dool, directeur obs De Pijlstaart, Vinkeveen en voorheen lector *blended learning*. Voor iedereen kwam de eerste coronalockdown onverwacht: scholen moesten zo snel mogelijk afstandsonderwijs realiseren vanwege de schoolsluiting. Voor de ene school betekende dat een grotere sprong voorwaarts – en in het diepe – dan voor de andere school. Toch realiseerden veel scholen in zeer korte tijd afstandsonderwijs. “Afstandsonderwijs bestond al. Dertig jaar geleden kwam *e-learning* op, later werden *blended learning* en *flipping the classroom* populair. Maar door corona moesten we ineens volledig en in rap tempo online”, vertelt Van den Dool. Op zijn school namen leerkrachten al in 2019 deel aan maandelijkse *Digi labs*, waar ze gezamenlijk online onderwijs ontwierpen en experimenteerden met de nieuwste online tools. Maar hoewel hij over veel ervaring beschikte, merkte ook hij een verschil tussen de eerste en tweede lockdown. “Tijdens de eerste lockdown was alles heel organisatorisch. Pas bij de tweede lockdown ontstond er ruimte om meer verdieping aan te brengen, zoals werken op verschillende niveaus.”

*Afstandsonderwijs is geen synoniem van online onderwijs. Afstandsonderwijs is een brede term die staat voor elke vorm van onderwijs die zich buiten het schoolgebouw afspeelt. Niet alleen digitaal onderwijs behoort daar dus toe, maar ook bijvoorbeeld schooltelevisie, thuis schooltaken maken of boeken lezen.

WEBINARS VOOR DOCENTEN Ook po-schoolleider Wilbert Vollebregt, directeur van Nutsschool Bezuidenhout in Den Haag, constateert dat het bij de tweede lockdown beter ging. “Tijdens de eerste lockdown was ik nog zoekende en was er weinig structuur. Wat verwachten leerkrachten en ouders van mij? Hoe ga je om met techniek en veiligheid? Wat doe je met de sociale component die mist? Na de eerste lockdown heb ik een vragenlijst naar ouders uitgezet. Ouders raakten meer betrokken. Het werd duidelijker dat ze een begeleidende rol thuis hadden, maar geen vervanger van de leerkracht konden zijn. Met als resultaat: grote tevredenheid bij ouders.”

Ook vo-schoolleider Blanca Wilde Lopez, afdelingsleider van tweetalig havo en vwo bij het Isendoorn College in Warnsveld, ziet een duidelijk verschil tussen de eerste en tweede lockdown. “Bij de eerste lockdown moest ik heel snel afstandsonderwijs regelen. Na twee dagen hadden wij alles online en een Zoom-account aangeschaft. We hebben webinars voor docenten georganiseerd om ze te helpen met digitale vaardigheden. Bij de tweede lockdown merkte je dat docenten en leerlingen over meer ervaring beschikten. We konden toen ook een aantal leerlingen anders (op eigen niveau) bedienen.”

Haar vo-collega Judit Weekenborg, rector van scholengemeenschap Lelystad (SGL), merkt op: “Een deel van ons vak is omgaan met en leidinggeven aan onzekerheid. Ik ervaarde de diversiteit van docenten die vooruitsnelden naast collega's die zich afwendden van de nieuwe werkelijkheid. Goede communicatie met ouders was ook belangrijk.”

WAT IS EFFECTIEF? Wat is eigenlijk goed afstandsonderwijs? Waar moet het aan voldoen? Alleen de kernvakken of meer? Gaat het om onderwijzen of opdrachten geven? Staat de techniek of didactiek centraal?

Er is veel onderzoek gedaan (zie kader) naar de effectiviteit van online onderwijs. “Uit deze onderzoeken blijkt dat het gebruik van online middelen bijdraagt aan een betere inbedding van betekenisvol leren in het dagelijks leven, dat het de betrokkenheid van de leerlingen bij het leren stimuleert en dat het in sommige gevallen het leerrendement vergroot”, aldus voormalig onderzoeker Van den Dool, die ook over dit onderwerp schreef. Volgens hem werkt een combinatie van *synchroon* (door middel van video-tools live in contact komen met kinderen) en *asynchroon* (onafhankelijk van tijd en plaats) leren het beste. Het is belangrijk dat kinderen met elkaar, tijdens een online dagstart, beginnen en in groepjes opdrachten samen uitwerken (*peer learning* of in *breakout rooms*). Ook een variatie in digitale middelen en ‘activering van het lichaam’ dragen bij aan (willen) leren. “Stimuleer actieve verwerking van de stof door bijvoorbeeld een korte quiz of een actieve lichamelijke opdracht binnen of buiten te geven. Kinderen kunnen online slechts een beperkte hoeveelheid informatie aan en hebben een korte concentratieboog. Daarom moet je kinderen niet overladen.” Van den Dool vindt dat er online veel meer mogelijkheden zijn voor feedback. “Uit onderzoek blijkt dat geschreven



Jaco van den Dool, directeur obs De Pijlstart in Vinkeveen:

Fysiek onderwijs hebben we nodig voor burgerschapsontwikkeling en persoonsvorming. Maar met digitale middelen kunnen we muren doorbreken

feedback weinig invloed heeft op de kwaliteit. Leerkrachten kunnen beter auditieve of visuele feedback geven.” Ook is hij een voorstander van formatief toetsen, waarbij de leerling de feedback gebruikt om verder te groeien.

EIGEN INZICHT Zijn collega uit het po, Wilbert Vollebregt, laat zich juist niet leiden door onderzoeken. “Voor mij is dit bijna een bewuste keuze. Van onze ervaringen van de eerste lockdown hebben we geleerd en deze naar eigen inzicht, passend bij onze situatie, toegepast in de tweede lockdown.” Tijdens een studiedag in september 2020, na de eerste lockdown, vond er een evaluatie plaats.



Judit Weekenborg, rector van scholengemeenschap Lelystad:

We merken dat de bovenbouw havo/vwo goed hun eigen leerproces kunnen managen. Bij basis/kaderleerlingen is de leerroutine een ander verhaal

“We hebben vooral gekeken naar de talenten die er al zijn. Naar aanleiding van de vragenlijst naar ouders hebben we de structuur van de dag aangepakt. Tijdens de tweede lockdown lukte het ons beter de leerlingen te monitoren, wisten we welke leerling waar gebleven was met de lesstof.” Volgens Vollebregt zijn de belangrijkste kenmerken van effectief afstandsonderwijs: structuur en contactmomenten (minimaal twee keer per dag) tussen leerkrachten en leerlingen aanbieden en een dagelijks spreekuur voor kinderen. Hij investeerde, als gevolg van de coronasituatie, in digitale (adaptieve) middelen als *Snappet*, waarmee leerkrachten de voortgang van een leerling door middel van directe feedback goed in de gaten konden houden. “Ik zie een positief effect van het gebruik van digitale middelen op de leermotivatie van leerlingen.”

WELZIJN Rector Weekenborg, die veel informatie van onderzoeken tot zich neemt, vindt dat het nog niet eenduidig is hoe leerlingen leren. “Je hebt nog geen kijkwijzer voor een perfecte digitale les. Er is technisch van alles mogelijk, maar docenten moeten zich richten op de didactiek. Welke leerprocessen wil je zien? Dat is online een stuk lastiger dan in de klas. Uit een onderzoek van Windesheim komt naar voren dat de docent bij een uitleg de gevoelsfase niet moet overslaan. Er moet een natuurlijke overgang zijn van de instructie naar het ‘zelf doen’. Een begeleide inoefening dus. Bij een digitale les is die overgang vaak hard. Ook is het belangrijk zicht te houden op het welzijn van de leerlingen. Normaal loopt een docent rond in de klas, dat is online niet zo. Bij het teamoverleg vraag ik altijd aan docenten of ze hun leerlingen hebben gesproken, of ze weten hoe het echt met ze gaat.”

Afdelingsleider Wilde Lopez beaamt het belang van goed contact met de leerlingen. Het Isendoorn College heeft meegedaan aan de monitor hybride onderwijs vo (in opdracht van Kennisnet). Waar moet volgens dit onderzoek een les op afstand aan voldoen? “Leerlingen geven aan meer behoefte te hebben aan interactie met elkaar en contact met de docent. Daardoor werden ook de breakout rooms populair. Welzijn van de leerlingen is ook een essentieel punt: de docent moet goed in de gaten houden wat er in de hoofden van de leerlingen gebeurt. Dat moet je inzichtelijk krijgen. Ook belangrijk is dat de leerling over een goede thuiswerkplek beschikt, de docent vaardig is met ICT en het leren interactief maakt. Daarin moeten docenten gefaciliteerd worden. Interactie, het actief mee kunnen doen en duidelijke doelen houden de leerlingen gemotiveerd.”

DIFFERENTIATIE Beide vo-schoolleiders focussen op differentiatie en het volgen van de eigen leerbehoeften van scholieren. Weekenborg: “Tijdens fysieke lessen gaat er veel tijd op aan het beheren van groepsprocessen, de groepsdynamiek. Door het online onderwijs ontdekten we dat het rust geeft als je niet de hele tijd met andere leerlingen bezig bent. Daarom hebben we op onze nieuwe school leerzones (aparte flexruimtes) ingericht waarin een grotere diversiteit aan leersituaties kan plaatsvinden die meer recht doet aan de verschillen tussen leerlingen. Goede leerlingen kunnen lessen overslaan, langzamere leerlingen kunnen gewoon de les volgen of een instructiefilmpje opnieuw terugkijken. Ook voor leerlingen die in de klas vaak afgeleid zijn, merkten we in onze pilot-omgeving, werkt het goed. De leerzones sluiten ook aan bij formatief toetsen, waarbij je minder afhankelijk bent van de aanwezigheid van de docent.”

“‘Differentiatie’ kwam ook naar voren in de monitor hybride onderwijs vo. Hoe ga je met verschillen tussen leerlingen om? Ook geeft de monitor het belang van formatief handelen aan. Het is belangrijk de voortgang te polsen. Wij geven in deze periode geen cijfers. De opdrachten uitwerken geeft voldoende bewijs dat de leerlingen aan het leren zijn. Dit geeft de leerling meer kans om te laten zien wat hij wel kan”, aldus Wilde Lopez.



ARTISTIEKE EN PRAKTIJKVAKKEN Volgens de onderwijsinspectie kan online onderwijs maar deels voldoen aan de kerntaken van het onderwijs. “Dit is wat mij betreft een open deur”, geeft po-schoolleider Van den Dool aan. “Online onderwijs is met name geschikt voor (overwegend) cognitieve vakken.” Van den Dool, zelf ooit muziekdocent, ziet echter genoeg online mogelijkheden voor de kunst- en cultuurvakken, zolang het lichaam maar wordt geactiveerd. “Lessen vanuit het kunstlokaal kunnen op schermen geprojecteerd worden. De leerkracht kan een tutorial opnemen, waarmee de leerling thuis of in de omgeving actief aan de slag gaat. Leerlingen kunnen hun werk uploaden en zo elkaars werk zien in bijvoorbeeld een online kunsthall.” Op de Haagse school van Vollebregt ging 80 procent van de tijd op aan kernvakken. “Maar toch kregen de creatieve vakken ook aandacht via opdrachten als foto’s maken van een kunstwerk van een leerling.”

Wilde Lopez: “Bij online onderwijs kan je niet alles doen van het curriculum, je moet keuzes maken. Dit geeft de handreiking schooladvisering (van OCW/SLO) ook aan. Onze dramadocent worstelde met het lesprogramma en gooide dit helemaal om. Leerlingen konden filmpjes maken en opsturen. Dit vereist creativiteit en uit je comfortzone durven stappen. Voor sommige praktijkvakken (zoals natuurkunde) hebben we de hulp van oud-leerlingen ingeroepen via een bericht op Facebook”.

ZELFSTANDIGER “Het resultaat van afstandsonderwijs valt helemaal niet zo tegen”, meent po-schoolleider Van den Dool. “De (overwegend) cognitieve vakken gingen nauwelijks slechter, soms zelfs beter. Als er voldoende variatie is in online leeractiviteiten, goede interactie, duidelijke instructies en voldoende uitdaging, dan gaat dit niet ten koste van de kwaliteit. Kinderen hebben ook geleerd om flexibel te leren en hun tijd zelf in te delen. Ze zijn veel zelfstandiger geworden. Alleen bij kinderen die al veel moeite hadden met leren, zie je dat ze het online leren lastiger vonden. Onze IB’er belde thuis aan bij leerlingen die buiten beeld waren.”

Wilde Lopez hield de kwaliteit goed in de gaten. “Ik bezocht lessen van docenten via Zoom. Dit telde niet mee in het traject van beoordelen. Doel was beter zicht te krijgen op wat er goed gaat of beter kan. Ik koppelde docenten aan elkaar die elkaar konden helpen. Veel docenten hebben juist door het online lesgeven voor een verbetering van het onderwijs gezorgd. Er werden creatieve alternatieven bedacht. We gebruiken digitale tools (zoals dot van Eloo) om de kwaliteit van lessen te bewaken. Ik richtte mij niet primair op leerprestaties, maar juist op een goede dialoog, structuur, autonomie van docenten en praktische zaken. Om de voortgang en het welzijn in de gaten te houden waren er ook speeddates van mentoren met leerlingen. Als er iets niet goed ging, dan kon een langere afspraak gemaakt worden.” Rector Weekenborg ziet wel verschillen tussen vmbo en havo/vwo. “We merken dat de bovenbouw havo/vwo goed hun eigen leerproces kunnen managen. Bij basis/kader-leerlingen is de leerroutine een ander verhaal. Zij waren minder digivaardig.”

Blanca Wilde Lopez, afdelingsleider van tweetalig havo en vwo bij het Isendoorn College in Warnsveld:

Leerlingen geven aan meer behoefte te hebben aan interactie met elkaar en contact met de docent. Daardoor werden ook de break-out rooms populair

GELEERDE LESSEN Van den Dool: “Wat we natuurlijk hebben geleerd, is dat onderwijs gewoon kan doorgaan bij een schoolsluiting. Dat het onafhankelijk is van tijd en plaats. Dat is een revolutie. Wij hebben door deze situatie een online werkgroep opgericht voor de hele stichting, waar kennis delen voorop staat. We hebben geleerd dat vergaderingen en feedback effectiever kunnen en dat je onderwijs kunt flexibiliseren.”

Zijn po-collega Vollebregt heeft geleerd dat een goede relatie – met leerlingen, ouders en leerkrachten – essentieel is bij afstandsonderwijs. “Bij de eerste lockdown was deze relatie er niet, waardoor het onderwijs niet goed lukte. Leerkrachten kunnen ook veel van elkaar leren, elkaar helpen. Benut dus hun mogelijkheden en zorg voor goede scholing.”



Wilbert Vollebregt, directeur van Nutsschool Bezuidenhout in Den Haag:

Tijdens de tweede lockdown lukte het ons beter de leerlingen te monitoren, wisten we welke leerling waar gebleven was met de lesstof

Ook de vo-schoolleiders zien het belang in van contact en interactie. Weekenborg: "Eenvoudige taken zijn goed te doen via afstandsonderwijs. Maar je mist echt de 'ontmoeting'. Voor scholieren kan het ook een drempel zijn om via de chat - die iedereen kan zien - een vraag te stellen. Een leerling wil liever apart met de docent, privé, na de les iets doornemen."

Wilde Lopez: "Interactie, in verbinding staan met elkaar, dat is de grootste opgave bij afstandsonderwijs. Je kunt elkaar snel uit het oog verliezen. We hebben ontdekt dat inzicht in de thuissituatie van leerlingen heel belangrijk is."

ALLESKUNNER Al deze aspecten vragen nogal wat van de vaardigheden van de schoolleider. Welke zijn dit, volgens de po-schoolleiders? Van den Dool: "Leidinggeven is vooruitzien. Weten wat de trend is en hierop kunnen inspelen." Vollebregt, die ook heel trots is op zijn team, vult aan: "Loslaten en delegeren, rust en kalmte bewaren, je niet gek laten maken." Hun vrouwelijke vo-collega's zijn het hiermee eens. Weekenborg: "Vanaf het balkon het overzicht bewaren, de collectieve stress beheren en samen naar oplossingen zoeken. En positief zijn, energiek blijven en empathie voelen." Wilde Lopez: "Je hebt overal een rol in, als leidinggevende. Flexibel zijn, goed communiceren en collega's helpen. En situationeel beslissen welke interventie nodig is."

EEN BLIJVERTJE? Is afstandsonderwijs een blijvertje, ook in de toekomst? "Fysiek onderwijs hebben we nodig voor burgerschapsontwikkeling en persoonsvorming. Maar met digitale middelen kunnen we muren doorbreken. We moeten nu kijken wat we kunnen bewaren in de klas. De taak van de leerkracht is over tien jaar volledig anders. Online onderwijs is noodzakelijk om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Het biedt kansen om het onderwijs nog beter te maken", meent Van den Dool, die ervoor zorgde dat onderzoeken en experimenteren in het DNA van zijn school zijn gekomen.

Weekenborg: "Onze professie is wezenlijk veranderd. De goede dingen moeten we behouden. Wij hebben daarvoor een denktank. Het inrichten van de leerzones heeft ons bevestigd dat we op de goede weg zijn. We gebruiken de crisis om onze organisatie te verbeteren."

Kan online onderwijs zelfs een oplossing bieden voor het lerarentekort? Van den Dool: "De techniek kan het deels oplossen. Een leerkracht op meerdere klassen, met technische ondersteuning, is mogelijk. Maar de leerkracht hebben we echt nodig voor de sociaal-emotionele kant." Vollebregt: "Afstandsonderwijs is een prima alternatief, maar het is geen vervanging van fysiek onderwijs." Wilde Lopez concludeert: "We kunnen het allemaal anders organiseren. We hebben door corona dingen ontdekt die anders niet waren gebeurd. Onze blik is breder geworden. Maar het is geen oplossing voor het lerarentekort: een schouderklopje of glimlach kun je niet vervangen. Lesgeven is en blijft een ambacht!"

Meer lezen?

Er is veel geschreven over afstandsonderwijs. We hebben de onderzoeken verzameld die de geïnterviewden hebben aangedragen en dit aangevuld.

[Hier vind je meer.](#)

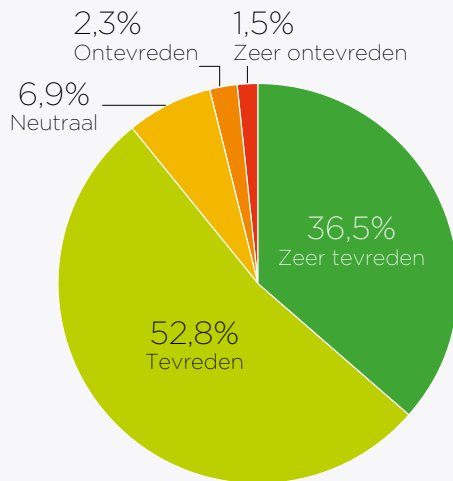
WERKDruk EN TEVREDENHEID

De kwaliteit van schooldirecteuren is cruciaal voor het onderwijs. Ook voor betere resultaten, zo bevestigde het rapport ‘Een verstevigd fundament voor iedereen’ uit 2020. Dit werd in opdracht van het ministerie van OCW uitgevoerd door McKinsey & Company. De kwaliteit van schoolleiders wordt bedreigd door de hoge werkdruk die zij ervaren. Tegelijkertijd is het merendeel van de directieleden tevreden over hun baan en over de organisatie waar zij werken.

BAANTEVREDENHEID

Baantevredenheid van directiepersoneel in het po.

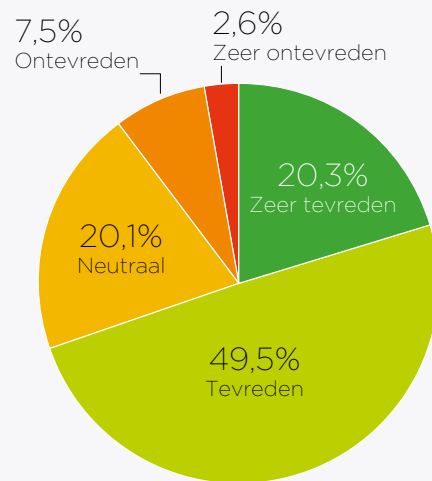
Bron: [Arbeidsmarktplatform PO, 2020](#)



ORGANISATIETEVREDENHEID

Organisatietevredenheid van directiepersoneel in het po.

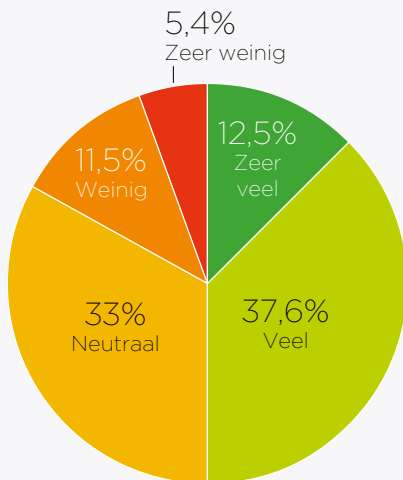
Bron: [Arbeidsmarktplatform PO, 2020](#)



WERKDruk

Werkdruk van directiepersoneel in het po.

Bron: [Arbeidsmarktplatform PO, 2020](#)



CRUCIALE ROL

Schoolleiders hebben een cruciale rol in de school, zeker tijdens de coronacrisis en bij het Nationaal Plan Onderwijs. Recent internationaal onderzoek van de Wallace Foundation beschrijft dat effectieve schoolleiders een positieve impact hebben op de resultaten van leerlingen, evenals op de tevredenheid van leraren over hun baan en de organisatie waar zij werken.

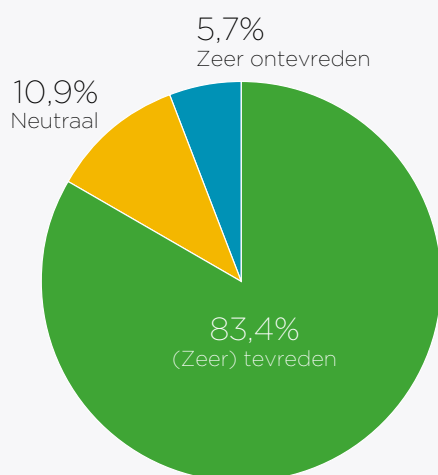
WERKDruk EN TEVREDENHEID

De kwaliteit van schooldirecteuren is cruciaal voor het onderwijs. Ook voor betere resultaten, zo bevestigde het rapport 'Een verstevigd fundament voor iedereen' uit 2020. Dit werd in opdracht van het ministerie van OCW uitgevoerd door McKinsey & Company. De kwaliteit van schoolleiders wordt bedreigd door de hoge werkdruk die zij ervaren. Tegelijkertijd is het merendeel van de directieleden tevreden over hun baan en over de organisatie waar zij werken.

BAANTEVREDENHEID

Baantevredenheid van directiepersoneel in het vo.

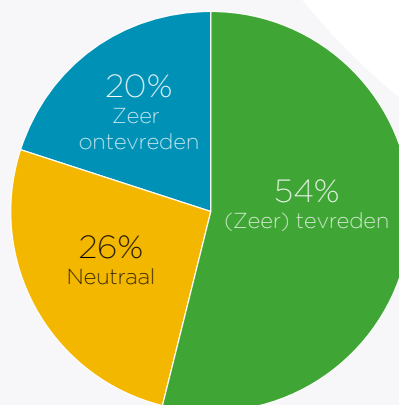
Bron: [Voion](#), 2020



ORGANISATIETEVREDENHEID

Organisatietevredenheid van directiepersoneel in het vo.

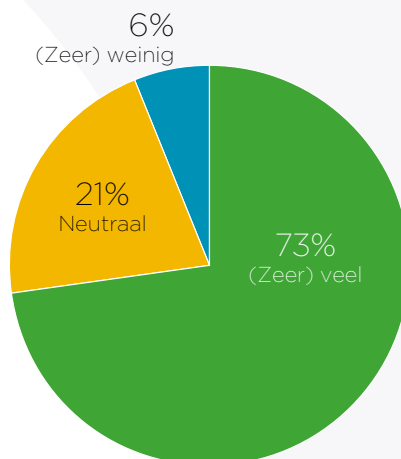
Bron: [Voion](#), 2020



WERKDruk

Werkdruk van directiepersoneel in het vo.

Bron: [Voion](#), 2020





‘BIJ BINNENKOMST MISSEN DE MEESTE KINDEREN AL WAT BAGAGE’

Wie voor een dubbeltje is geboren, wordt nooit een kwartje. Ondanks de sociaaldemocratische strijd voor gelijke onderwijskansen lijkt er ook anno 2021 nog steeds een kern van waarheid te zitten in dit gezegde. Gelukkig spelen ook andere factoren dan de plek waar je wieg heeft gestaan een rol: geluk, veerkracht én docenten en schoolleiders die hun uiterste best doen om hun leerlingen het zo ver mogelijk te laten schoppen. Twee schoolleiders delen hun praktijkervaringen en drie leerlingen vertellen over hun schooladvies en hun dromen voor de toekomst.

TEKST: LARISSA PANS / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP



Ferdinand van Veen

Schoolleider van basisschool
De Vier Windstreken in
Amsterdam-Noord, de school
die geportretteerd werd in de
HUMAN-serie Klassen

”

Onze leerlingen hebben hun roots in Suriname, Marokko, Turkije, Syrië, China, Frankrijk, Nepal en nog zo'n 27 andere landen. De naam van onze school – De

Vier Windstreken – is steeds toepasselijker voor onze schoolpopulatie geworden. Voor veel ouders geldt dat Nederlands niet hun eerste taal is en dat merken we ook aan het taalniveau bij binnenkomst op vierjarige leeftijd. Om daar extra goed zicht op te krijgen, hebben we voor vierjarigen de instroomgroep gestart, voordat ze doorstromen naar een reguliere kleutergroep.

In de naastgelegen wijk Banne Zuid heeft een aantal flats plaatsgemaakt voor duurdere huur- en koopwoningen. Die bewoners zie ik amper terug in onze school. Zij komen niet eens kijken, maar brengen hun kind direct naar een 'populaire' basisschool buiten de wijk. Dat steekt wel.”

De meritocratische verklaring van succes is de combinatie van talent en inzet. Ben je het daar mee eens?

“Nee, niet helemaal, want kansengelijkheid begint al waar je geboren wordt. Bij binnenkomst missen de meeste kinderen al wat bagage. We zijn een taalrijke school en zetten daar vol op in. Al onze groepsleerkrachten zijn daar extra in geschoold. Vraag je aan een leerling wat de som is van zestien plus zeven, dan weet hij het juiste antwoord. Maar

op het moment dat die som verstopt zit in een verhaaltje, raken ze het spoor bijster. Tekstbegrip is de basis. Mijn overtuiging is dat je als schoolleider kansengelijkheid kunt bevorderen door in kaart te brengen wat jouw leerlingen nodig hebben om zich te ontwikkelen. Dat wat kinderen nodig hebben, halen we naar school. Zo hebben wij hier in school een dependance van een logopediepraktijk en een dependance van een fysiotherapiepraktijk. Natuurlijk dragen ook onze kleine klassen van net onder de twintig leerlingen bij aan de ontwikkeling van leerlingen, net als interventies als een schakelklas en een Doe- en Leerlab (mede mogelijk dankzij de VloA-subsidie-kansenaanpak). We doen ons stinkende best om uit onze leerlingen te halen wat erin zit en daar slagen we goed in. We bieden ze kansen, dagen ze uit, geven ze complimenten en zitten ze achter de broek. We hebben hoge verwachtingen van alle leerlingen. Dit spreken we ook uit tegenover hen. Fouten maken is niet erg. Wij noemen ze *happy mistakes*: we kijken vooral naar wat wél goed gaat. Maar we leren niet alleen van succes. Juist fouten en pogingen die niet werken, brengen ons een stap verder.

Verder moet je groepsleerkrachten in huis hebben die bewust voor deze doelgroepkinderen kiezen. Wij hebben die, en ze zijn niet alleen gedreven en gepassioneerd, maar ook honkvast. Heel fijn.”



We doen ons stinkende best om uit onze leerlingen te halen wat erin zit

HOKJESGEEST “Maar toch, als de wieg van sommige kinderen in een ander gezin had gestaan waren ze wellicht nog verder gekomen. Als je als kind niet de mogelijkheden krijgt om je breed te ontwikkelen, is dit natuurlijk van invloed. Onze leerlingen komen niet zo snel in een museum, bos, muziekschool of op de hockeyclub. Ik vind dat onze groep-8-kinderen een goede mix van niveaus laat zien. Het is zeker niet vooral vmbo-b en k, maar ook vmbo-tl, vmbo-tl/havo, havo, havo/vwo en vwo. Het slechte imago van het vmbo-b en k vind ik onterecht. Leerlingen met praktische aanleg worden er prima opgeleid in beroepen waar ook veel vraag naar is. Ik heb net bij alle definitieve adviesgesprekken van een groep 8 gezeten.

Bray Abreu Garcia (12), groep 8 van De Vier Windstreken, dubbel advies vmbo-tl/havo:

“In groep 7 kreeg ik vmbo-k-advies en een jaar later was het vmbo-tl/havo! Ik had de Cito-toets beter gemaakt dan ik dacht. Mijn moeder ging heel blij doen toen ze het hoorde. Ik wil naar het Over-Y College in Amsterdam-Noord. Dat is lekker dichtbij, dat vond mijn moeder ook belangrijk. Het liefst wil ik naar de havo-kansklas. Als havo niet lukt, maakt het niet uit, dan heb ik het geprobeerd. Nee, de open dag heb ik niet gezien, ik heb goede verhalen gehoord over de school. Mijn huiswerk doe ik meestal zelf. Als ik het echt niet begrijp, vraag ik het aan mijn moeder of aan mijn zus van zeventien. Thuis lessen volgen vond ik niet zo leuk, ik miste iedereen. Van school kreeg ik een Chromebook en het huiswerk werd uitgedeeld uit het raam. Het lukte

me wel om mijn schoolwerk te doen. Pas als ik klaar was, mocht ik van mezelf een spelletje spelen. Dat was meestal Roblox. Ik heb een keer gekeken naar Klassen, dat vond ik leerzaam. Ik ken ze ook, Anyssa, Yunuscan en de anderen. Je zag hun ouders en hoe ze thuis wonen en met elkaar plezier maken. We hebben er in de klas over gepraat en ik was trots dat ze mijn school hadden uitgekozen. Ik grijp de kansen die ik kan krijgen en dan kan ik worden wat ik wil. Ik zou heel graag politieagent willen worden. Er kwam een keer in de klas een agent langs met een crimineel. Je wil echt niet worden zoals die crimineel. Mijn droom is om boeven te kunnen opsporen en om snel bij een inbraak te zijn en de inbreker te pakken voor hij wegrent.”

Alle ouders waren akkoord en tevreden met het advies en gaven aan dat ze graag zouden willen dat hun kind het nog beter gaat doen dan zichzelf. Waar ouders de meeste moeite mee hebben, is de afstand naar de vo-school. Ze willen het liefst dat hun kind naar een middelbare school in Amsterdam-Noord gaat. Ze vinden het eng wanneer hun kind de wijk uit moet of met het openbaar vervoer naar de binnenstad moet reizen. En niet iedere leerling kan fietsen of heeft een fiets.

Op je elfde al moeten kiezen is niet goed. Ik ben zelf voor een brede brugklas, waarbij de kinderen tot en met veertien jaar met alle niveaus bij elkaar zitten. Waarom lukt het ons in het basisonderwijs wel om alle niveaus in één klas te bedienen en duikt in het vo gelijk de hokjesgeest op?”

Als ik de minister van OCW was...

“Dan zou ik het onderscheid tussen openbaar en bijzonder onderwijs opheffen. Dit betekent minder scholen, die je vervolgens kunt voorzien van extra faciliteiten. Een bijkomend voordeel is dat het lerarentekort dan ook gelijk is opgelost. En ik zou schoolgrenzen instellen om kinderen in de ‘eigen’ wijk naar school te laten gaan. Maar ik weet niet of ik met deze reuzenomslag-gedachte een populaire onderwijsminister zal zijn, haha.”



Ik grijp de kansen die ik kan krijgen en dan kan ik worden wat ik wil

A portrait of Meindert van der Hoek, a man with a shaved head and blue eyes, wearing a light blue blazer over a white shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is blurred, showing what appears to be an indoor setting with other people.

Meindert van der Hoek

Teamleider vmbo van de christelijke scholengemeenschap Lauwers College (vmbo, mavo, havo en vwo, 1500 leerlingen op drie locaties), de grootste zit in Buitenpost

”

We hebben expres de oude naam mavo gekozen voor niveau vmbo-tl. Het vmbo worstelt toch nog met een negatief imago. Onze leerlingen hebben het hart op de tong. Als ik een opvallend overhemd aan heb, dan krijg ik het meteen te horen. Wat ze zien, dat wordt benoemd, en dat spreekt me juist aan. Veel van onze leerlingen komen met een mavo/havo-advies binnen en hebben dus havo-capaciteiten. Het doorstroompercentage naar de havo is hoog. Als ze kunnen opstromen, dan bieden we daar gerichte programma's voor aan en zorgen we ervoor dat ze niet van locatie hoeven te wisselen. Dat soort belemmeringen moet je zoveel mogelijk wegnemen. Ik had eens een leerling die het uitstekend deed op de mavo en in het laatste jaar opeens slechte cijfers haalde. Ik ging met haar praten, bleek dat ze inzat over de kosten van het openbaar vervoer als ze naar het mbo zou gaan. Die opleiding was verder af van haar woonplaats. Haar vader, die haar alleen opvoedde, had gezegd dat hij de kosten van de bus of de trein dan niet kon betalen. Ze dacht: 'Als ik een jaar doubleer, ben ik achttien en dan heb ik recht op een ov-kaart.' We konden het gelukkig bijsturen en hebben uitgelegd dat de gemeente potjes heeft voor reiskostenvergoedingen en dat zakken niet de oplossing is. Ouders uit deze regio hebben soms wel iets van: 'vmbo is goed genoeg, dat heb ik ook gedaan en ik ben toch ook goed terecht gekomen?' Er heerst hier niet de cultuur van het maximale eruit willen halen. Als een leerling bij de havo op de tenen loopt, zijn

ouders snel geneigd te zeggen: 'Dan doe je toch een stapje terug?' En de taal speelt mee. Veel van onze leerlingen worden Friestalig opgevoed, het Fries is hun eerste taal, maar het onderwijs wordt wel in het Nederlands gegeven. Vaak als ik echt iets moet bespreken met een leerling, gebeurt dat in het Fries. Veel leerlingen kunnen zich daar beter in uitdrukken. Maar ik moet er wel bij zeggen dat het Fries als moedertaal niet nadelig hoeft te zijn. Dat is alleen zo wanneer het kind in een taalarme omgeving opgroeit, wat bij onze leerlingen vaak het geval is."

De meritocratische verklaring van succes is de combinatie van talent en inzet. Ben je het daar mee eens?

"Op zich wel. Maar ik wil deze kanttekening erbij maken: geen kind is gelijk. Hoe een kind reageert op tegenslag, verschilt enorm. Lage verwachtingen van ouders en leraren, taalachterstand, het gezin waarin een kind opgroeit: dat speelt allemaal mee, maar wat voor de één een belemmerende factor is, kan voor de ander juist stimulerend werken. Als teamleider probeer ik de kansengelijkheid te bevorderen door mijn teamleden de tijd en de ruimte te bieden die nodig is om leerlingen echt te zien en te leren kennen, zodat zij ook hun hulpvraag duidelijk krijgen. Als team spreken we regelmatig over de ontwikkeling van onze leerlingen en maken we afspraken om deze te bevorderen. Leerlingen hebben allemaal een andere uitgangspositie, dat is nu eenmaal zo. Het is aan het onderwijs om de belemmerende factoren te signaleren

en daar per kind op in te spelen. Dat kan alleen als je een echt goede relatie met de leerling opbouwt. Wij werken met coaches en die voeren individuele gesprekken met leerlingen over hun prestaties en hun welzijn. Wij bieden ook het onderwijsconcept 'op maat' aan, leerlingen krijgen iets meer keuzevrijheid. Als ze goed zijn in Nederlands, hoeven ze niet alles te volgen, maar kunnen ze daarnaast naar bijvoorbeeld flexlessen wiskunde gaan. In de lockdown zagen we dat kinderen die vanuit huis geen sturing kregen, onderuitgingen. De verschillen verscherpten. In de tweede lockdown hebben we op dat gegeven ingespeeld door leerlingen die dat nodig hadden op school uit te nodigen om in het klaslokaal de online lessen te volgen. Zeker twintig procent van onze leerlingen zat zo toch op school. Het imago van het vmbo is langzaam aan het kantelen. Je kunt een fantastische boterham verdienen als je bent afgestudeerd en bovendien ziet iedereen dat we ze hard nodig hebben, de ambachtslieden en de zorgmedewerkers.”

Mila Steringa (14) en Tjitske Borger (13) zitten in 2 mavo van het Lauwers College:

Mila: “Het gaat best goed op school. We gaan twee dagen in de week naar school, de rest is online. Het was wel even wennen.”

Tjitske: “Nu loop ik gewoon met de telefoon in mijn hand naar beneden. Google Meet kun je blijven volgen en dan kan ik ondertussen wat te eten pakken. Handig hoor.”

Mila: “Ik was blij met mijn mavo-advies, havo/vwo is niet echt iets voor mij. Mijn ouders kijken gelukkig niet heel vaak op Somtoday... soms vragen ze hoe het kan dat ik een onvoldoende heb.”

Tjitske: “Bij mij kijken ze vooral in Somtoday om te zien hoe laat ik uit ben. Ik twijfelde in groep 8 wel tussen mavo en havo, maar zag op tegen nog meer moeten leren. En havo is toch weer een stap hoger. Op deze school halen ze het beste uit je, dat gevoel heb ik.”

Mila: “Ja, en soms heb je met je coach van die gesprekken over hoe het met je gaat en wat je beter kan doen. Dat is fijn. Ik zou wel advocaat willen worden, al weet ik nog niet precies wat je dan moet studeren.”

Tjitske: “En ik zou dierenarts of verzorger van dieren willen worden.”

Meer lezen?

Over kansen(on)gelijkheid in het onderwijs is veel geschreven, zowel door onderzoekers als in de media.

[Hier vind je meer.](#)

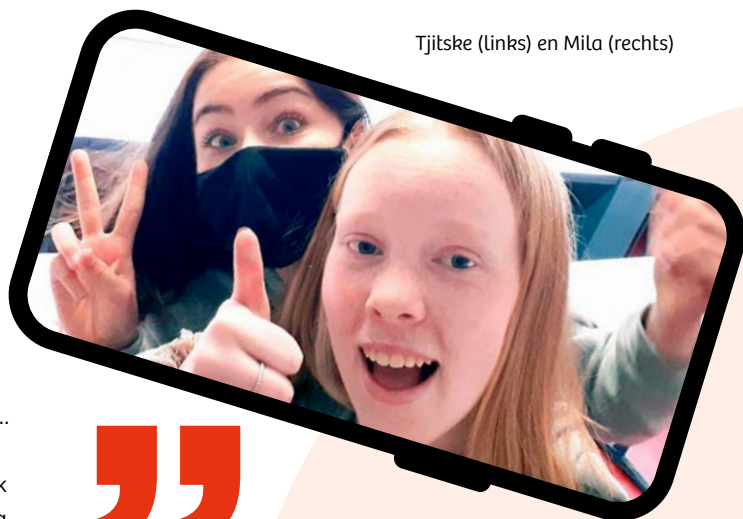
”

Als ze kunnen opstromen, dan bieden we daar gerichte programma's voor aan en zorgen we ervoor dat ze niet van locatie hoeven te wisselen

Als ik de minister van OCW was...

“Zouden leraren meer tijd moeten krijgen voor hun leerlingen. Leerlingen zijn gebaat bij persoonlijke aandacht. Ik kan als leidinggevende meehelpen om het verschil te maken in hun leven.”

Tjitske (links) en Mila (rechts)



”

Mila:

Ik zou wel advocaat willen worden, al weet ik nog niet precies wat je dan moet studeren

WAT MAAKT EEN GOEDE SCHOOLLEIDER?



In deze Staat van de Schoolleider hebben we laten zien hoe schoolleiders het verschil kunnen maken. We keken naar hoe zij zorgen voor kwalitatief goed onderwijs, ook in de huidige omstandigheden met afstandsonderwijs, en naar hoe zij proberen gelijke kansen aan alle kinderen te geven. Wat moet een schoolleider eigenlijk allemaal weten en kunnen? En hoe kunnen schoolleiders zichzelf blijven ontwikkelen?

TEKST: MARTIJN DE GRAAFF / ILLUSTRATIE: AD KOLKMAN

Dennis de Kruijf, directeur basisschool De Zeewinde, Rockanje en finalist van Kamp van Koningsbrugge:



“In 2005 ben ik begonnen als leerkracht en vervolgens heb ik tien jaar voor de klas gestaan. Al vrij snel had ik aanvullende taken, zoals bouwcoördinator. Ik merk dat ik graag nieuwe prikkels heb. Dat motiveert me, het stimuleert om me te blijven ontwikkelen. En directeur zijn

past bij mij. Ik werk graag aan de ontwikkeling van de school om ervoor te zorgen dat er goede onderwijskwaliteit is. Zorgen voor een stip op de horizon en dat samen met het team uitwerken.

Ik zie mezelf als een onderwijskundige leider. Ik houd graag de verbinding met de groepen en het team. Dichtbij de mensen staan, dan ben je ook echt zichtbaar en benaderbaar voor de leraren. Ook als er kleine zaken zijn, kunnen ze bij jou terecht. Ouders zie ik als een volwaardige partner, daar probeer ik ook de relatie goed mee te houden.

Ik wil het best mogelijke onderwijs geven. We doen daarom mee aan de leergang High Performing Schools. Op basis van onderzoek naar de dertig best presterende scholen wereldwijd kijk je naar je eigen school. Waarom doen deze scholen het zo goed? Hoe kan je dat zelf doen? Dat vraagt om een grondige analyse van data en om reflectie.

Je moet hoge verwachtingen van jezelf hebben en het team enthousiasmeren om mee te gaan in ontwikkelingen. Als directeur wil ik het voorbeeld geven voor mijn team. Daarom blijf ik mezelf ontwikkelen. Ik volg jaarlijks trainingen en opleidingen die aansluiten bij de schoolontwikkelingen. En ik kijk graag bij andere scholen. Hoe gaat het bij hen? Hoe pakken ze bepaalde vragen aan waar ik zelf ook mee zit? Juist van die – soms andere – keuzes leer ik erg veel. Het onderwijs is zo aan verandering onderhevig dat het goed is om te kijken bij collega's, of dat nu de school naast de jouwe is of een van de beste presterende scholen in de wereld.”

We legden deze vragen voor aan Daniëlle Verschuren. Zij promoveerde in 2013 op een onderzoek naar succesvolle innovatieve schoolleiders en werkte jarenlang aan advies- en onderzoeksopdrachten op het terrein van strategische beleidsadvisering en management development. Daarnaast coachte zij leiders in de educatieve sector en in het publieke domein.

Je houdt je al lang bezig met het vak en de professionalisering van de schoolleider. Wat valt je op in de ontwikkeling van deze beroepsgroep?

“De schoolleider doet er weer toe. Ik gebruik het woordje ‘weer’ expliciet, omdat je in de afgelopen decennia een golfbeweging kunt zien. Hoe men naar de schoolleider kijkt, wordt weerspiegeld door de maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland. Meer dan vijftig jaar geleden sprak men van het hoofd der school, een voorname man die met egards werd behandeld. In de jaren 60 en 70 zag je een afkalving van het gezag. Dat had ook effect op de wijze waarop we naar schooldirecteuren keken. Op feestjes was het bijna gênant om te zeggen dat je schoolleider was. Door allerlei ontwikkelingen in de afgelopen jaren zie je dat schoolleiders inmiddels een beroepsgroep hebben gevormd en dat zij een belangrijke plaats innemen in de school. Deze ontwikkeling heeft onder andere te maken met hoe de rol van de schoolleider is veranderd. Schoolleiders zijn geen managers meer. Zij zijn de leiders van de school die leraren ondersteunen om kwalitatief zo goed mogelijk onderwijs te bieden. Dat blijkt in de praktijk overigens best lastig, vooral omdat - en dat zal misschien niet iedereen zo voelen - er weinig landen in de wereld zijn waar schoolleiders zoveel strategische ruimte hebben. Ook zien we dat reflectie steeds meer een wezenlijk onderdeel is van het vak. Trainingen en opleidingen die ik twintig of dertig jaar geleden gaf, waren vooral instrumenteel. Het ging om vaardigheden en skills, zoals time- en projectmanagement. Nu heb je die opleidingen nog steeds, maar de focus is duidelijk verschoven van management naar leiderschap. Er is wordt binnen professionaliseringsactiviteiten op dit moment veel meer tijd ingebouwd voor structurele reflectie.”

Als vroeger de directeur de man was die alles bepaalde, wat is dan nu de kern van het vak?

“De kern van het vak is leraren maximaal tot hun recht te laten komen binnen de strategische kaders van de school. Dan kom je er niet met alleen goede management skills. Je moet een krachtig omgevingsbewustzijn hebben, weten in welke context je je bevindt, zowel de school als in de maatschappij. Daarnaast is een krachtig sociaal bewustzijn nodig: wat typeert de school en hoe is de interne dynamiek? Hoe werk ik samen met mijn team? Als laatste is een krachtig zelfbewustzijn noodzakelijk. En dan komt de reflectie om de hoek kijken.”

Karin Wouters, directeur Christelijk Lyceum Veenendaal:



“Dat ik les wilde geven, wist ik al van jongs af aan. De echte liefde voor onderwijs kwam in het jaar dat ik werkte aan een Londense school in een achterstandswijk. Daar realiseerde ik me twee dingen: lesgeven gaat me goed af en ik kan van betekenis zijn voor deze kinderen.

Na een aantal jaar lesgeven in Nederland belandde ik al snel in de schoolleiding. Organiseren zit in me en dan trek je al snel dingen naar je toe. Daarnaast houd ik van verbinden en samenwerken, en dat zijn belangrijke eigenschappen voor leidinggevend. Als leidinggevende moet je ook lef hebben om dingen aan te kaarten en ontwikkelingen een kans te geven. En als het nodig is, moet je op de rem trappen. De uitdaging in mijn huidige functie is het creëren van een professionele cultuur waarbij ik samen met de schoolleiding en docenten de verantwoordelijkheid neem voor het leren van onze leerlingen. Doordat ik verantwoordelijkheid en vertrouwen aan de afdelingsleiders geef, geven zij dat weer door aan hun docenten en die weer aan hun leerlingen. Als iemand iets wil ontwikkelen en dat goed kan onderbouwen, dan zie ik het als mijn taak om waar mogelijk ervoor te zorgen dat ik dat kan faciliteren. Eigenaarschap en vertrouwen leveren mooie samenwerking en resultaten op. Als schoolleider moet je je blijven ontwikkelen. Onze school zet al jaren in op de pedagogische en didactische ontwikkeling van docenten en dan moet je daar als schoolleiding ook aan meedoen. Dan kun je docenten ook goed feedback geven op het geleerde en vice versa. Als schoolleider is het daarnaast belangrijk dat je ook buiten de school kijkt en informatie ophaalt. Ik haal zelf veel energie uit verschillende intervisiegroepen en netwerken waar ik in zit. De belangrijkste les voor een schoolleider? Zorg goed voor je personeel, dan zorgen zij ook goed voor hun leerlingen.”

Het afgelopen jaar heeft veel gevraagd van iedereen binnen en buiten de school. Wat zie jij als grootste valkuil voor een schoolleider?

“Tijdens het begin van een crisis zie je leiders snel in een kramp schieten. Je moet directief zijn, uitstralen dat je een leider bent die het heft in handen neemt. Naar eer en geweten neem je snelle beslissingen. Als de crisis zich verder ontwikkelt en de eerste urgentie eraf is, blijven leiders in diezelfde modus staan. Dat blijkt uit onderzoek. Maar omdat de crisis zich ontwikkelt en de context dus verandert, moeten leiders flexibel zijn en een ander type leiderschap tonen. Die omschakeling blijkt erg lastig. In een crisis zijn transparantie, inclusie en verantwoording sleutelwoorden. Het gaat in een crisis niet om de functie van de leider, maar om de persoon. De cruciale vraag die een leider zich moet stellen is: wat maakt nou dat mensen door mij willen worden geleid? Dat ze mij vertrouwen om de school door de huidige crisis te laveren? Leiders moeten nu paradoxale interventies durven doen: vertragen, met anderen praten, literatuur lezen. En vooral onderzoek doen. Niet werken vanuit je onderbuik, maar je beslissingen empirisch onderbouwen. Want anders loop je het risico vandaag besluiten te nemen waar je morgen last van hebt. Dan vraag je heel veel van je team.

” Het gaat, zeker in deze tijden van crisis, niet om de functie maar om de persoon

Van de Zuid-Afrikaanse hoogleraar Erwin Schwella leerde ik vier vragen die in zo'n situatie belangrijk zijn: wat is er aan de hand, hoe is dit gekomen, hoe lossen we het op en wat kunnen we hiervan leren? Die laatste wordt vaak vergeten, terwijl je daarmee kunt voorkomen dat je opnieuw in een dergelijke situatie komt.

Wat je als schoolleider altijd moet beseffen, is dat je zelf ook onderdeel bent van de werkelijkheid die je ziet. Je bent deel van de gebeurtenissen. Dat te zien vraagt om lef, zeker als je in de shit zit en als collega's gefrustreerd zijn. Als leider ben je onderdeel van het probleem én van het succes, van de stress én van het plezier.”

Terug naar de ontwikkeling van het vak. Sinds een aantal jaren is er een beroepsstandaard voor schoolleiders in zowel het primair als voortgezet onderwijs. Hoe belangrijk zijn die?

“Een beroepsstandaard zorgt ervoor dat je dat vak niet vrijblijvend kunt uitoefenen. Er is een maatstaf waarmee

Schoolleidersregisters PO en VO en nieuwe beroepsstandaarden

Voor zowel schoolleiders in het primair als het voortgezet onderwijs is er al enige jaren een (aparte) beroepsstandaard. Beide standaarden hebben als belangrijkste doel het bevorderen van de professionele ontwikkeling van schoolleiders en de maatschappelijke erkenning van de beroepsgroep. Ze zijn ontwikkelingsgericht, inspirerend en ondersteunend en geven schoolleiders een gemeenschappelijke taal.

In de afgelopen periode is de beroepsstandaard voor beide sectoren herzien. Deze herziening sluit aan op de huidige praktijk van schoolleiders. De beroepsstandaard beschrijft nu de belangrijkste leiderschapspraktijken en de kwaliteiten van leidinggevendenden.

Net als de beroepsstandaarden zijn ook het Schoolleidersregister PO en het Schoolleidersregister VO belangrijk voor de professionalisering van de beroepsgroep. Met registratie in het register laten schoolleiders zien dat zij werk maken van hun vak en hun professionalisering.

www.schoolleidersregisterpo.nl
www.schoolleidersregistervo.nl

je naar jezelf kunt kijken. Ik vind het jammer dat je in de beroepsstandaarden betrekkelijk weinig terugvindt over de persoon van de schoolleider. Kijk, iedere leidinggevende kan de standaarden beheersen, maar iedereen geeft het leiderschap anders vorm. We hebben immers verschillende geschiedenissen, bagage, opvattingen en karakters. Dus we nemen in dezelfde context andere beslissingen dan een collega zou doen. De ene schoolleider gedijt beter op een school in de Rotterdamse binnenstad, de ander juist op de Veluwe. De persoonlijk invulling van de standaarden maakt ze levend en al dan niet tot een succes.

” Je bent onderdeel van het probleem en van het succes, van de stress én van de zorg

Het werken met leiderschapspraktijken is zeker een verbetering, alleen zou bijvoorbeeld het vermogen om te reflecteren centraler mogen staan. Reflecteren is geen doel op zich, maar het helpt je wel om vooruit te komen, op het niveau van de persoon en van de organisatie. Het is achterwaarts leren om vooruit te komen.”

Hoe zie je de toekomst?

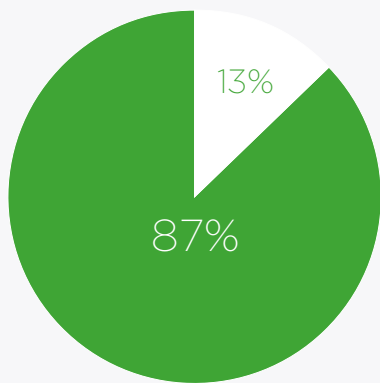
“Schoolleider zijn is echt een vak. De afgelopen jaren is er een mooie ontwikkeling in gang gezet en de schoolleider en de beroepsgroep zijn steeds professioneler geworden. Schoolleiders moeten zich voor honderd procent bezighouden met hun core business: zorgen dat leraren hun werk maximaal kunnen doen en leerlingen kwalitatief zo goed mogelijk onderwijs bieden. Bemoei je met de dingen die echt belangrijk zijn. Laatst sprak ik een conector die de busindeling voor een schoolreis aan het maken was. Dat moet je niet willen. Overigens betekent leraren hun werk laten doen ook dat je niet te veel controle wilt uitoefenen. Het zijn de hoogstopgeleide mensen van het land, die weten heus wel wat goed onderwijs is.

Ik vind het soms lastig dat het overgrote deel van de leidinggevendenden in het onderwijs zelf ooit docent is geweest. De interne gerichtheid blijft groot. Het zou fijn zijn als er een frisse wind zou waaien door bijvoorbeeld leiders uit andere sectoren aan te stellen. Aan de andere kant is onderwijs complex. Je moet een goede gesprekspartner zijn voor de docenten. Dan is het prettig als je die ervaring hebt. Het zou denk ik goed zijn om deels mensen van buiten aan te nemen. Zelf heb ik bijvoorbeeld ook in de bouw en de bankwereld gewerkt. Dat is erg verrijkend.”

PROFESSIONALISERING

8500 SCHOOLLEIDERS IN REGISTER

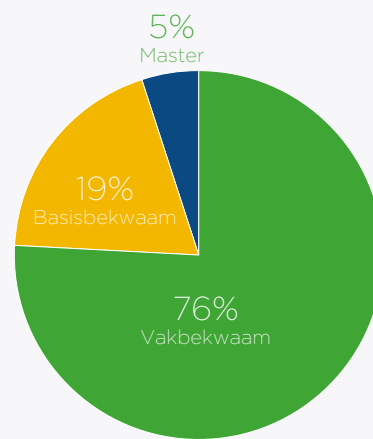
Op 31 maart 2021 stonden in het Schoolleidersregister PO ruim 8500 schoolleiders ingeschreven. Het aantal schoolleiders in het register varieert; er is een verloop van 10% door pensionering of andere loopbanen. Een geregistreerde schoolleider heeft een schoolleidersopleiding gevolgd. De overige schoolleiders hebben (nog) geen diploma van een schoolleidersopleiding opgevoerd.



Percentage schoolleiders met een schoolleidersopleiding in 2021.
Bron: [Schoolleidersregister PO](#)

NIVEAUS VAN KWALIFICATIE

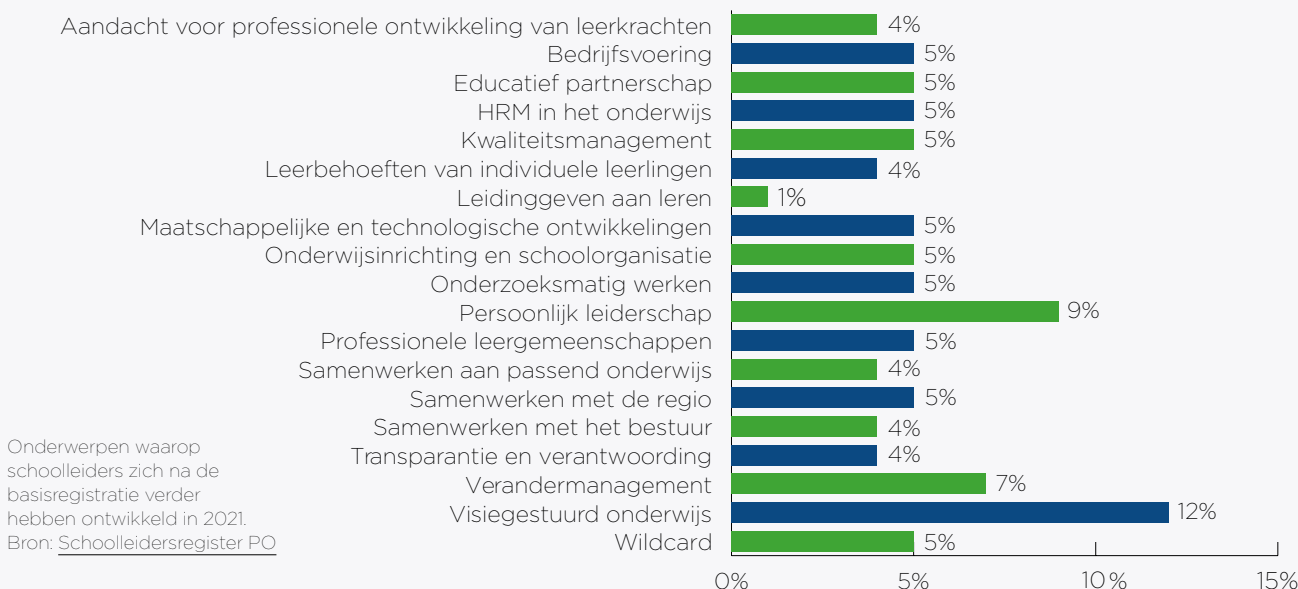
In de figuur staan de niveaus van kwalificatie van schoolleiders in het po. Niveau basisbekwaam is het minimumniveau voor adjunct-directeuren om te kunnen registreren. Directeuren kunnen registreren als ze beschikken over niveau vakbekwaam.



Percentage schoolleiders per niveau van de schoolleidersopleiding in 2021.
Bron: [Schoolleidersregister PO](#)

ONDERWERPEN VAN ONTWIKKELING

Schoolleiders in het po ontwikkelen zich ook na de basiskwalificatie. In de figuur is te zien dat schoolleiders zich op alle verschillende onderwerpen uit de kennisbasis verder bekwamen (peildatum 31 maart 2021). Twee onderwerpen vallen op. Uit 12% van de certificaten die schoolleiders hebben opgevoerd blijkt dat schoolleiders zich hebben ontwikkeld op het onderwerp ‘visiegestuurd werken’ en uit 9% van de certificaten blijkt dat schoolleiders zich op ‘persoonlijk leiderschap’ verder hebben ontwikkeld.

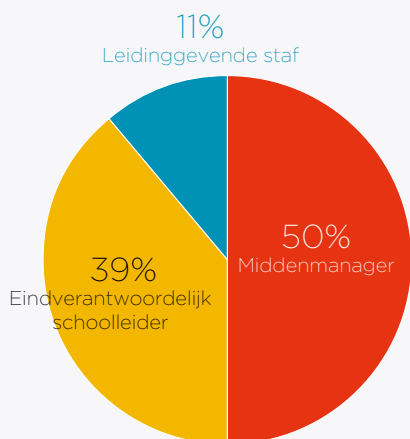


Onderwerpen waarop schoolleiders zich na de basisregistratie verder hebben ontwikkeld in 2021.
Bron: [Schoolleidersregister PO](#)

PROFESSIONALISERING

1982 SCHOOLLEIDERS IN REGISTER

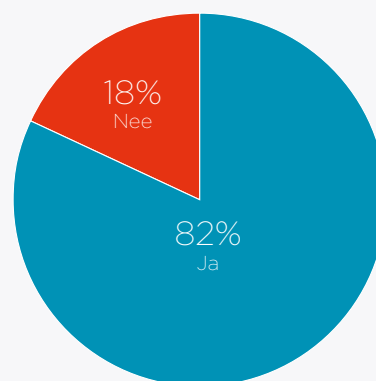
Op 1 april 2021 stonden in het Schoolleidersregister VO (SRVO) 1982 schoolleiders ingeschreven. In het vo gebeurt inschrijving in het register op vrijwillige basis. De functies van de ingeschreven schoolleiders zijn te zien in de figuur.



Functies van schoolleiders met een actief dienstverband ingeschreven in het schoolleidersregister VO in april 2021. Bron: [Schoolleidersregister VO](#).

WERKEN AAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING

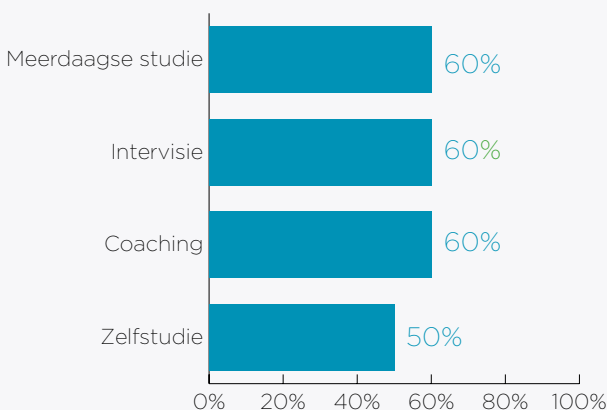
Heeft u het afgelopen schooljaar activiteiten ondernomen die in het teken stonden van uw eigen professionele ontwikkeling?



Bron: [Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019](#)

WERKEN AAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING

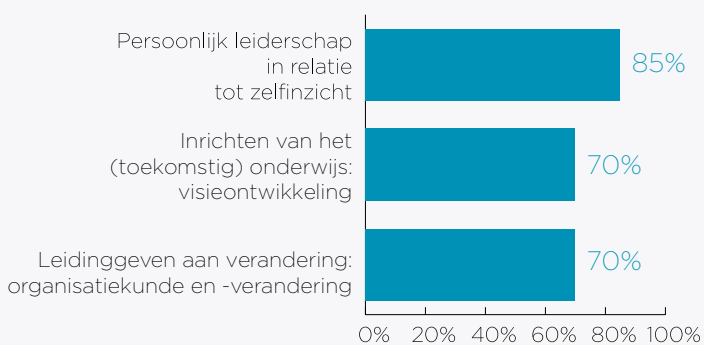
Via welke manieren heeft u gewerkt aan professionele ontwikkeling?



Bron: [Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019](#)

WERKEN AAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Op welke terrein(en) was deze activiteit voor professionele ontwikkeling gericht?



Bron: [Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019](#)

SCHOOLLEIDERSAGENDA VO

In het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) is het versterken van de school als professionele organisatie een belangrijk speerpunt. In het Sectorakkoord VO zijn specifieke afspraken opgenomen over de professionalisering van schoolleiders. Met de [Schoolleidersagenda 'Een vak apart'](#) geven schoolleiders in het vo aan wat er nodig is om de onderwijsinhoudelijke ambities in het voortgezet onderwijs te realiseren. Dit zijn: (1) een investering in structurele professionalisering van schoolleiders, (2) versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders en (3) aanwas van goede, nieuwe schoolleiders.

DE STARTENDE SCHOOLLEIDER

De meerderheid van de startende schoolleiders in het voortgezet onderwijs was voor hun overstap docent. Hoe worden zij ingewerkt en begeleid?

De begeleiding van startende schoolleiders staat de laatste jaren hoog op de agenda. In het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) zijn hierover afspraken gemaakt door het ministerie van OCW en de VO-raad. Om inzicht te krijgen in de actuele stand van zaken, is door Ecorys en MOOZ onderzoek gedaan naar de begeleiding van startende schoolleiders in het voortgezet onderwijs.

VOORBEREIDING OP DE NIEUWE FUNCTIE

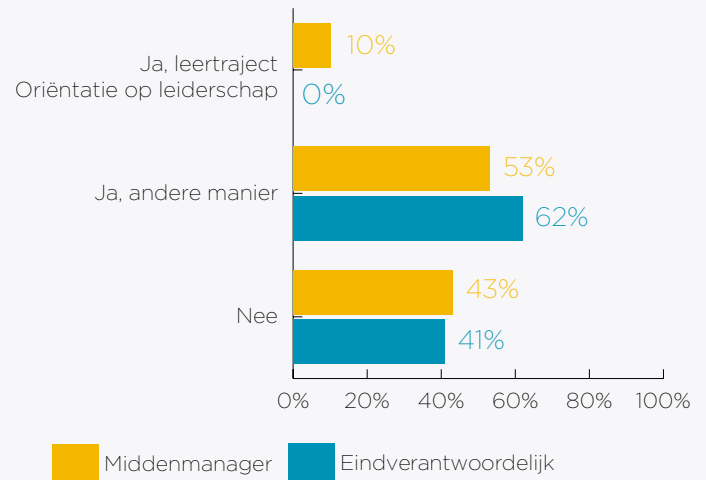
De meerderheid van de startende schoolleiders heeft zich voorbereid of georiënteerd op de huidige functie. Van de schoolleiders in het middenmanagement heeft 10% het leertraject 'oriëntatie op leiderschap' gevolgd, ruim de helft heeft zich (ook) op een andere manier voorbereid (coaching gericht op leidinggeven, cursussen gericht op leiderschap of een -externe- opleiding). Schoolleiders met eindverantwoordelijke taken hebben als voorbereiding het vaakst een masteropleiding gevolgd (naast een schoolleidersopleiding en trainingen).

FORMEEL INWERKTRAJECT NIET GEBRUIKELIJK

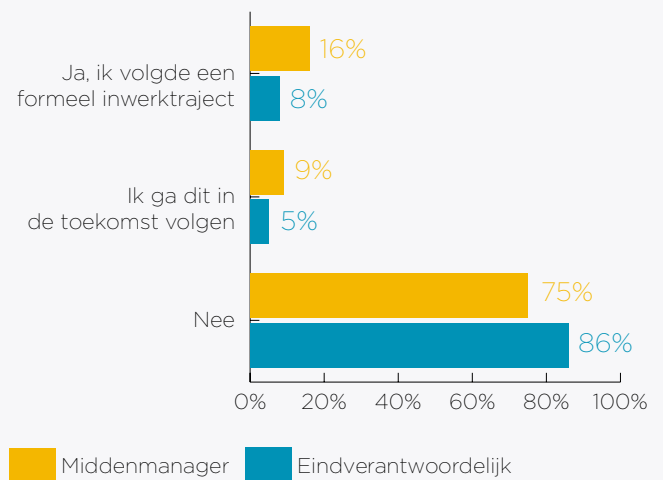
Het volgen van een formeel inwerktraject is voor startende schoolleiders in het vo niet gebruikelijk. Van de schoolleiders in het middenmanagement heeft 16% zo'n traject doorlopen en is 9% dit van plan. Van de eindverantwoordelijke schoolleiders heeft 8% een formeel inwerktraject gehad, 5% is dit nog van plan.

BELEMMERINGEN

Bijna een kwart van de startende schoolleiders geeft aan dat zij belemmeringen ervaren in de mogelijkheid om deel te nemen aan scholing en begeleiding. Dit heeft vaak te maken met een gebrek aan tijd, zowel in het werk als privé.



Scholingsactiviteiten van startende schoolleiders als voorbereiding op de nieuwe functie, 2021. Bron: Ecorys en MOOZ



Formeel inwerktraject gevolgd gedurende eerste twee jaar als schoolleider, 2021. Bron: Ecorys en MOOZ



Aard van de belemmeringen die men ervaart om deel te nemen aan scholing en begeleiding, 2021. Bron: Ecorys en MOOZ

LEES- EN LUISTERTIPS VAN DE REDACTIE

Wat inspireert de schoolleiders van de redactie van De Staat van de Schoolleider bij het doen van hun werk? Dit zijn hun favorieten.

KEES HOOGVORST

Professioneel kapitaal – De transformatie van het onderwijs in elke school

Andy Hargreaves en Michael Fullan

BOUDEWIJN VAN STUIJVENBERG

Jongens zijn slimmer dan meisjes – 35 mythes over leren en onderwijs

Pedro de Bruyckere, Paul Kirschner en Casper Hulshof

BAS VERNOOIJ

Tjipcast (tjipcast.nl)

“Alle betrokkenen in het onderwijs, van docenten tot directeuren en van toezichthouders tot pedagogisch medewerkers, zouden dit boek moeten lezen. Het is een hartstochtelijk pleidooi voor een collectieve transformatie van het onderwijs door iedereen die erbij betrokken is. Een transformatie in duurzame samenhang (of systeembenadering). Ik gun elke leerling in Nederland een school met personeel dat zich deze theorie eigen heeft gemaakt en die ook uitdraagt. Een must-read!”

“Naast alle scholingen, cursussen en boeken over management, leiderschap en verandering had ik het afgelopen jaar ook dit boek op mijn leeslijst staan. Het is een boek dat redelijk makkelijk leest en dat mij op mijn aannamegedrag wees als het gaat om de verschillen tussen jongens en meiden. Het boek typeert onze ingevulde en niet onderbouwde verwachtingen. Dat was een eyeopener en tevens een spiegel voor mijn handelen. Sommige voorbeelden zijn sprekender dan andere, maar er zitten zeker voorbeelden bij die je na het lezen aanzetten tot zelfreflectie.”

“Tjipcast is één van de vaste podcasts die ik beluister als ik van en naar mijn werk fiets. Hierin neemt Tjip de Jong je mee in de wereld van organisatieverandering en onderwijsontwikkeling. Hij gaat elke week met interessante gasten in gesprek om een vraag te verkennen uit de leef- en werkpraktijk uit onderwijsland. Is kunnen lezen en spellen nog belangrijk vandaag de dag? Waarom is het onderwijs zo graag bezig met innovatie? Een mooi boek dat ik naar aanleiding van deze podcast heb gelezen, is ‘1+1=11, de zin en onzin van onderwijsvernieuwing’, geschreven door Tjip de Jong.”

WILLIE ARTEMENKO-DONKER

Gevormd of vervormd? Een pleidooi voor ander onderwijs

Jan Bransen

“Dit is een zeer prikkelend, kritisch boek over ons hedendaagse onderwijsbestel. Bransen zet het scherp neer: ‘Het onderwijs kan zoveel beter. Het kan vormen en om dat te bereiken moet het roer om’. Is ons onderwijs voor de leerling of samen met de leerling? Gaat het op school om het resultaat of om de weg er naartoe? Draait het om het maken van toetsen, of doet de leerling kennis op? Het zijn vragen die de lezer laten nadenken over ons onderwijs, de rol van de leraar en de rol en verantwoordelijkheid van de leerling. Een prachtig boek dat aanzet om met elkaar in gesprek te gaan over (ander) onderwijs, gemaakt voor en door mensen!”

BLANCA WILDE LÓPEZ

Handboek professionele schoolcultuur – Focus op koers en gedrag

Henk Galenkamp en Jeannette Schut

“Dit boek is van enorme waarde om het lerend vermogen van de school te vergroten. Het maakt duidelijk hoe de cultuur op een school raakt aan het welbevinden van alle medewerkers en leerlingen en aan de kwaliteit van het onderwijs. Cultuur is vaak ongrijpbaar, maar tegelijkertijd wel bepalend. Galenkamp en Schut laten zien hoe belangrijk het is om ons bewust te worden van alle uitingen van de cultuur binnen de organisatie, om te kunnen herkennen wat wél en niet bijdraagt aan een professionele cultuur. De voorbeelden in het boek zijn een herkenbare weergave van de realiteit, echte eyeopeners.”

AUDREY RAALTE

One World

“Dit online magazine gaat niet over onderwijs. De artikelen bieden een blik op de wereld buiten de school. De wereld waarin onze leerlingen en hun ouders zich staande moeten houden. Die artikelen lees ik met veel plezier en regelmatig met wat verwondering. Vanuit ongehoorde perspectieven worden er thema's aangehaald die te maken hebben met identiteit, mensenrechten of duurzaamheid. Zelf noemen de redactieleden het een blad voor journalistieke rechtvaardigheid.”

