

Bouwstenen voor een professionele leergemeenschap in de school. Gespreid leiderschap

Citation for published version (APA):

Hulsbos, F., Van Langevelde, S., & Evers, A. (2017). Bouwstenen voor een professionele leergemeenschap in de school. Gespreid leiderschap. In *De Staat van de Schoolleider 2017* (pp. 28-31). Dutch Association of Schoolmanagers.

Document status and date:

Published: 12/04/2017

Document Version:

Peer reviewed version

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 02 Jul. 2022

Open Universiteit
www.ou.nl



DE STAAT VAN DE SCHOOLLEIDER 2017





‘EEN KRACHTIGE
SCHOOLLEIDER
IS VOOR ZIJN TEAM
EEN BRON VAN
INSPIRATIE EN
VERTROUWEN’

INHOUD

De Staat van de Schoolleider De schoolleider: sleutelfiguur in een dynamisch krachtenveld	4
Scholen die stralen 'Ik omarm het dienend leiderschap'	8
Interview Daniël Ropers 'Weersta de verleiding om de inhoud naar je toe te trekken'	10
Register Het schoolleidersregister: werk in uitvoering	12
Dubbelinterview 'Bizar dat ik daar zo over moet nadenken'	14
Scholen die stralen Trots op het praktijkonderwijs	18
Boeken	20
Column	23
Interview Daniëlle Verschuren 'Niet met je poten in de modder'	24
Scholen die stralen 'Ik blijf werken aan verbetering'	26
Professionele leergemeenschap Gespreid leiderschap	28
Cartoon	31
Scholen die stralen 'Ik zoek voortdurend de verbinding'	32
Colofon	35

VOORWOORD

We hadden geen idee wat ons te wachten stond toen we ons aanmeldden om in de redactie van De Staat van de Schoolleider plaats te nemen. Wel wisten we meteen dat het een uitgelezen kans was om te laten zien dat we een prachtig vak hebben. Een vak waar we heel trots op zijn. En een vak dat nog genoeg uitdagingen kent.

Tijdens onze eerste redactievergadering besloten we dat deze 'Staat' veel mooie voorbeelden moest laten zien. Voorbeelden van schoolleiders die het verschil maken, die energie uitstralen en anderen inspireren.

We hebben daarom in dit magazine ruimte gemaakt voor vier 'scholen die stralen': Han van Beek, Hanneke Blom, Robert Everink en Gert-Jan van der Molen zijn schoolleiders die we graag een podium bieden - hoewel ze dat zelf helemaal niet willen, bescheidenheid siert deze schoolleiders.

In deze Staat lees je de verhalen die wij willen vertellen. Zo hebben we een schoolleider uit het po en een uit het vo bij elkaar aan tafel gezet en hun gevraagd naar de (opmerkelijke) verschillen en de overeenkomsten tussen het basis- en het voortgezet onderwijs. We vroegen wetenschapper Daniëlle Verschuren wat nu maakt dat een schoolleider succesvol is, en vonden Daniël Ropers van Bol.com bereid zijn ervaringen met autonome teams te delen. In ons openingsartikel hebben we geprobeerd de schoolleider anno 2017 te portretteren: een spil in een (soms wel heel) dynamisch krachtenveld.

Hoewel we steeds enthousiaster werden over alle artikelen, hebben we dit natuurlijk niet alleen voor onszelf gedaan. We willen met dit magazine eenieder die zich in Nederland met het primair en voortgezet onderwijs bezighoudt, de ingrediënten van succesvol schoolleiderschap presenteren.

Daarbij hopen we met deze Staat schoolleiders en scholen nauwer te verbinden, ook schoolleiders uit het basisonderwijs met die uit het voortgezet onderwijs. Gek genoeg komen we elkaar in de praktijk niet veel tegen, terwijl we veel van elkaar kunnen leren. Dat hebben we in de redactie al kunnen ervaren.

Graag bedanken we bij deze iedereen die met ons heeft samengewerkt aan De Staat van de Schoolleider. Het waren plezierige maanden!

Annette, Harald, Huub en Jasper



Van links naar rechts:
[Harald Huijssoon](#),
locatiedirecteur Bonhoeffer College
Van der Waalslaan, Enschede
[Annette van Oosten](#),
conrector Stanislascollege, Delft
[Jasper Diele](#),
directeur onderwijsgemeenschap
Het WEB, Dinkelland, Twente
[Huub van der Wal](#),
directeur basisschool de Vijf-er,
Deventer

DE SCHOOLLEIDER:

SLEUTELFIGUUR IN EEN DYNAMISCH KRACHTENVELD

Schoolleider zijn is een vak. Sterker nog, de schoolleider heeft als sleutelfiguur grote invloed op de kwaliteit van de school.

In een dynamische omgeving waarin schijnbaar vaste waarden steeds veranderen, oefent de schoolleider zijn functie uit.

Wat is de staat van de schoolleider anno 2017?

TEKST: MARIJKE NIJBOER / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP



ANNETTE VAN OOSTEN

CONRECTOR STANISLAS COLLEGE DELFT

‘Bied schoolleiders ontwikkeltijd’

“De scholing van leraren krijgt veel prioriteit van de overheid, maar ik denk dat het ook belangrijk is om te investeren in de professionalisering van schoolleiders; de mensen in het middenmanagement en daarboven. Zij bepalen ook voor een belangrijk deel de kwaliteit van het onderwijs in de klas. We willen ons allemaal graag ontwikkelen, maar dat kost tijd. En het is buitengewoon moeilijk om de waan van de dag te doorbreken en weg te gaan. Na een dag buiten de school moet je 's avonds alles inhalen waar je niet aan toe bent gekomen. De overheid zou ook schoolleiders in het voortgezet onderwijs mogelijkheden voor vervanging moeten bieden. Schoolleiders hebben ontwikkeltijd nodig om de kwaliteit van het onderwijs maximaal tot bloei te laten komen. Als jouw taken tijdens je afwezigheid worden overgenomen, maakt dat de professionalisering doenlijk en aantrekkelijk.”

HUUB VAN DER WAL

DIRECTEUR BASISCHOOL DE VIJF-ER DEVENTER

‘Budget ontoereikend voor masteropleiding’

“De overheid zou meer geld moeten uittrekken voor de professionalisering van schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs, en hen hierin gelijk moeten behandelen. In het po is er geld beschikbaar voor vervanging van schoolleiders tijdens hun scholing, in het vo niet. Beschikbare budgetten voor scholing blijven achter bij de werkelijke kosten. Op ons niveau zijn opleidingen duur. Het bedrag dat de cao hiervoor beschikbaar stelt, is absoluut niet toereikend. Een masteropleiding kost al gauw ergens tussen de 10.000 en 20.000 euro. Als de overheid de functie van schoolleider echt als een vak beschouwt en professionalisering belangrijk vindt, moet zij hier adequaat in investeren.”



Het besef dat de schoolleider een belangrijke positie vervult, groeit ook buiten het scholenveld. Zo heeft de Onderwijsraad de functie van de schoolleider op haar werkagenda voor 2017 gezet. Dat motiveert de Onderwijsraad zo: “Hun sleutelrol is erin gelegen dat zij enerzijds in interactie staan met de onderwijsgevendenden en anderzijds – direct of indirect – met het bestuur en de ruimere omgeving van de instelling, waar bijvoorbeeld ouders en de gemeente deel van uitmaken. Vanuit deze positie kunnen schoolleiders invloed uitoefenen op onder andere het instellingsbeleid, het school- en opleidingsbeleid en, via de docenten, het onderwijsleerproces zoals dat vorm krijgt in de klas.”

Onderzoek door de Inspectie van het Onderwijs⁴ wees uit dat de kwaliteit van de schoolleiding en de kwaliteit van de lessen significant samenhangen. Hoe hoger de kwaliteit van de schoolleider is, hoe hoger de kwaliteit van de lessen die leraren geven. De kwaliteit van de schoolleider doet er dus toe.

Doordat onderwijsinstellingen de afgelopen decennia meer autonomie hebben gekregen, is de functie van schoolleider alleen maar invloedrijker geworden. Om al deze redenen gaat de Onderwijsraad zich bezinnen op welke verdere professionalisering schoolleiders nodig hebben en welke extra maatregelen er nodig zijn om hun positie te versterken.

Bevlogen doorzetter

Schoolleiders bevinden zich in een dynamisch krachtenveld. Het zijn niet alleen onderwijskundige inzichten die regelmatig veranderen; ook de maatschappelijke visie op de taak van de school is steeds aan verandering onderhevig. Scholen ervaren van veel kanten druk en dat maakt het moeilijk om een schoolorganisatie op een professionele wijze te leiden, zo schetst

onderwijsadviseur Daniëlle Verschuren in haar proefschrift². Scholen moeten rekening houden met het overheidsbeleid en regelgeving. Daarnaast hebben zij zich te verhouden tot moeilijk grijpbare maatschappelijke opvattingen over wat goed onderwijs is. Er worden veel verwachtingen op het onderwijs geprojecteerd en alles moet meteen: passend onderwijs, aandacht voor burgerschap, overgewicht, antipestprogramma's, en zo verder. Wat moet de schoolleider in huis hebben om binnen dat krachtenveld goed z'n werk te kunnen doen? Daarover bevaart Verschuren een aantal schoolleiders en zo komt zij tot een indrukwekkende lijst kwaliteiten. Een succesvolle schoolleider toont doorzettingskracht. Hij³ kan goed luisteren, communiceren en analytisch denken, ook buiten bestaande kaders. Hij is gedreven, maar ook betrokken bij z'n medewerkers en weet hen te overtuigen van en mee op weg te nemen naar het gezamenlijke doel. Hij biedt hun ruimte en vertrouwen. Hij is koersvast, toont lef en ondernemerschap. Bovendien sluit hij met zijn tactisch en strategisch leiderschap aan bij de mogelijkheden van de organisatie en legt hij een relatie tussen ontwikkelingen in de samenleving en het onderwijs. Het zal duidelijk zijn: schoolleiders leggen de lat hoog voor zichzelf.

Professionalisering

Een grote meerderheid van de schoolleiders neemt dan ook deel aan professionaliseringsactiviteiten, zo blijkt uit een onderzoek dat in opdracht van de VO-raad werd uitgevoerd⁴. De meeste in 2016 geënquêteerde schoolleiders volgden in het afgelopen jaar een meerdaagse cursus of training. Ook eendaagse cursussen en netwerklernen waren populair. De meeste



HARALD HUIJSSOON

LOCATIEDIRECTEUR BONHOEFFER COLLEGE VAN DER
WAALSLAAN ENSCHEDE

‘Met een register laat je zien: dit is een echt beroep’

“Ik vind het belangrijk dat wij ons als beroepsgroep laten zien in het onderwijs en in de maatschappij. Het schoolleiderschap vraagt om mensen met lef en het is een baan waar je voor geleerd moet hebben. Je krijgt van alles op je bordje, van huisvesting tot maatschappelijke gezondheidsvraagstukken. Je hebt te maken met ouders, leerlingen, personeel en eisen vanuit de overheid. Er is echt leiderschap nodig om verandering in een school aan te sturen. In de zorg moet je elk jaar een aantal punten halen om je BIG-registratie te behouden. Dat hoeven wij nog niet, maar laten we wel blijven werken aan onze ontwikkeling, zodat we goed kunnen blijven aansluiten bij de jeugd en kunnen anticiperen op wat de maatschappij van ons vraagt. Als we verenigen en daarvoor een register gebruiken, laten we zien: dit is een echt beroep waar het verschil wordt gemaakt.”

professionaliseringsactiviteiten richten zich op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Daarna volgen drie competenties van de beroepsstandaard: het creëren van een gezamenlijke visie en richting in de school, het realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces, en het bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken. De scholing heeft vooral effect op de eigen professionele ontwikkeling en minder op ontwikkelingen in de school, zeggen schoolleiders.

Zij vinden dat de afspraken en regelingen op vo-scholen over professionalisering verbetering behoeven. Met name waar het gaat om structurele afspraken over prestaties of behaalde doelen, het onderhouden of ontwikkelen van bekwaamheden en loopbaanontwikkeling, en afspraken over beschikbare middelen voor scholing. Ook vinden schoolleiders het aanbod van inwerk- en begeleidingsprogramma's voor nieuwkomers in schoolleidersfuncties weinig gestructureerd.

De meeste schoolleiders voeren jaarlijks of vaker een formeel gesprek over hun professionele ontwikkeling. Driekwart ervaart geen belemmeringen voor deelname aan scholing of professionalisering. Een kwart worstelt met tijdgebrek, de waan van de dag en werkdruk.

Ook binnen het primair onderwijs, zo blijkt uit een enquête⁵ onder 691 schoolleiders, bovenschools managers en bestuurders die zijn aangesloten bij de AVS, wordt professionalisering gezien als essentieel voor kwalitatief goed onderwijs. Toch voert één op de vijf schooldirecteuren geen actief beleid op professionalisering. Maar het aantal scholen dat wel een professionaliseringsbeleid voert, is gegroeid van 72 procent in 2012 tot 81 procent in 2014. Vaak richt professionalisering zich op coachend leiderschap. Andere populaire thema's zijn organisatie en beleid (met name passend onderwijs en opbrengstgericht werken); vakspecifieke scholing (taal/lezen, gedrag, ICT, didactisch handelen); en leren leren (de leercultuur/professionele leergemeenschap).

Cursussen, intervisie en collegiale consultatie zijn de meest toegepaste leervormen onder schooldirecteuren in het primair onderwijs. Verder laten e-learning en blended learning een groei zien. Schoolleiders in het primair onderwijs denken dat de eis voor registratie een impuls geeft aan professionalisering op de school. Zij menen echter dat dit sterker geldt voor het lerarenregister dan het schoolleidersregister.

‘EEN KRACHTIGE SCHOOLLEIDER GEEFT RICHTING AAN EN IS VOOR ZIJN TEAM EEN BRON VAN INSPIRATIE EN VERTROUWEN’

Onderwijskundig leiderschap

Voorheen lag binnen het takenpakket van de schoolleider de nadruk meer op zakelijke aspecten als financiën en HRM. De afgelopen jaren is echter het onderwijskundig leiderschap steeds belangrijker geworden. En dat is terug te zien in de school. Dat blijkt bijvoorbeeld uit 'Schoolleadership for learning, Insights from Talis 2013', een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de OECD. In de meeste landen, zo blijkt, geven schoolleiders actief leiding aan het leerproces. Ze stimuleren dat leraren samen nieuwe onderwijsmethodes ontwikkelen; dat zij verantwoordelijkheid nemen voor de onderwijsresultaten van hun leerlingen; en hun eigen lesvaardigheden vergroten. In dergelijke teams vinden meer reflectieve dialogen plaats. Leraren merken dat zij beter gaan lesgeven door de feedback op hun functioneren in de klas. Ze analyseren ook vaker leerresultaten om het leren te verbeteren.

Sturen op verbetering

Hoe dat in de praktijk kan uitpakken, illustreert een onderzoek door het Welten-instituut⁶. Een team bloeit op wanneer de schoolleider benaderbaar is; als hij open staat voor de ideeën van teamleden en deze waardeert en ondersteunt. Tegelijkertijd zie je op scholen die nieuw onderwijs ontwikkelen, dat de schoolleider stuurt op verbetering en vernieuwing door bijvoorbeeld werkgroepen in te richten en van leraren te verwachten dat zij deelnemen aan onderwijsontwikkeling.

Een krachtige schoolleider geeft de richting aan en is voor zijn team een bron van inspiratie en vertrouwen. We zeiden het al: schoolleider zijn is een vak. |

Noten bij dit artikel

- 1 Inspectie van het Onderwijs (2014). De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs.
- 2 Daniëlle Verschuren. Het geheim van de innovatieve schoolleider (2013). Tilburg University.
- 3 Waar 'hij' staat, wordt 'hij of zij' bedoeld
- 4 Wouter Schenke ea. (2016). Monitor professionele ontwikkeling schoolleiders vo 2014/2015. Kohnstamm Instituut.
- 5 Zie <http://www.av5.nl/sites/default/files/documenten/artikelen/13920/Samenvatting%20en%20Tabellenboek%20professionalisering%20AVS.pdf>
- 6 Frank Hulsbos, Stefan van Langevelde en Arnoud Evers (2016). Combining forces. Distributed leadership and a professional learning community in primary and secondary education. Welten-instituut.

Verder lezen

[Een interview met onderwijsadviseur Daniëlle Verschuren leest u op pagina 24.](#) [Een verkorte versie van het onderzoek van het Welten-instituut staat op pagina 28.](#)

JASPER DIELE

DIRECTEUR ONDERWIJSGEMEENSCHAP HET WEB
DINKELLAND, TWENTE

'Bloeien op basis van ruimte, vertrouwen, tijd en middelen'

"Er zijn vier voorwaarden voor succesvol schoolleiderschap: dat de schoolleider van de overheid en van zijn eigen bestuur voldoende ruimte, vertrouwen, tijd en middelen krijgt om zijn werk goed te doen. Het is aan de schoolleider om de gegeven ruimte op een ondernemende en energieke manier goed te benutten. Bij de in deze Staat van de Schoolleider beschreven 'scholen die stralen' zijn die voorwaarden aanwezig en die scholen presteren uitstekend. Dat gun je alle scholen. Zelf heb ik ook het geluk dat mijn bestuur mij vertrouwt en ruimte geeft. Dat werkt op alle niveaus door. Als schoolleiders vertrouwen krijgen, geven zij dat ook aan hun leerkrachten. En die geven het aan hun leerlingen. Daardoor gaan kinderen veel mooier en vrijer groeien."



'IK OMARM HET DIENEND LEIDERSCHAP'

De krimp slaat genadeloos toe in de regio Twente. Zo niet op basisschool Los Hoes in Haaksbergen, die een wachtlijst heeft en waar de lerarenkamer regelmatig dienst doet als onderwijsruimte. Blijkbaar doet deze school, deze schoolleider, iets heel goed. Wat dat is, onderzoeken we in een gesprek met directeur Robert Everink, die vanaf de oprichting ruim tien jaar geleden leiding geeft aan deze vernieuwingschool.

TEKST: ELISE SCHOUTEN / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP



Robert Everink, directeur van basisschool Los Hoes in Haaksbergen: 'We hechten veel waarde aan het persoonlijk leiderschap van kinderen'

Wie het Twents beheerst, begrijpt – lopend door het gebouw – waarom de school voor deze naam heeft gekozen. ‘Los Hoes’ betekent ‘open ruimte’ en verwijst naar een twaalfde-eeuws Twents boerderijtype, waar de verschillende generaties van de boerenfamilie én de dieren samenleefden in een grote open ruimte. Net zoals op deze school leerlingen van verschillende leeftijden een deel van de dag in een grote ruimte samen werken en samen leren.

Juiste inschatting Dat is een van de kenmerken van het onderwijsconcept, dat volgens Everink de belangrijkste succesfactor is van deze school. “Er waren bijna alleen maar traditionele basisscholen in Haaksbergen en we dachten dat de tijd rijp was voor een school met een vernieuwend onderwijsconcept. Inmiddels weten we dat dat een juiste inschatting is geweest: van 33 kinderen en 4 leerkrachten, zijn we in tien jaar tijd uitgegroeid tot een school met 450 leerlingen en 40 personeelsleden. Het is duidelijk dat steeds meer ouders behoefte hebben aan andere, eigentijdse onderwijsvormen.”

Leeressenties Zeker voor een school met een vernieuwend onderwijsconcept is het belangrijk dat er een duidelijke, richtinggevende visie is geformuleerd, vindt Everink. Alleen dan kun je bij elk voorstel en elke ontwikkeling vaststellen of het past bij wat je beoogt. Zo’n visie heeft basisschool Los Hoes. “Wij hechten veel waarde aan het persoonlijk leiderschap van kinderen. Dat betekent dat we aansluiten bij hun intrinsieke motivatie, dat kinderen eigenaar zijn van hun leerproces en keuzes kunnen maken. Tegelijkertijd willen we tegemoetkomen aan de eisen van de maatschappij en moeten alle kinderen zich de kennis en vaardigheden eigen maken die zijn voorgeschreven in de kerndoelen en referentieniveaus.”

Om dat te realiseren, staan er in het onderwijs van Los Hoes drie leeressenties centraal: kiezen, delen en maken. Everink: “Kiezen is belangrijk omdat het de autonomie van kinderen versterkt en omdat ze leren omgaan met de consequenties van hun keuzes. Delen staat voor het leren van elkaar, samenwerken en je talenten inzetten voor een ander. En maken gaat over alles wat je op school maakt: sommen en spellingoefeningen, maar ook presentaties, tekeningen of een toneelstuk.” De drie leeressenties zijn uitgewerkt in 21 kindgerichte leerlijnen, die de kerndoelen ruimschoots dekken.

Wat heeft het kind eraan? Everink heeft veel geïnvesteerd in een professionele cultuur. Leerkrachten hebben veel verantwoordelijkheid en eigenaarschap en krijgen volop gelegenheid om hun talenten te ontwikkelen en deze in te zetten voor schoolontwikkeling. Maar ook experimenteren en leren van fouten zijn belangrijke kenmerken van de schoolcultuur. Everink: “Als leerkrachten met een plan komen, zeg ik in principe: probeer het! We schrijven geen uitgebreide plannen van aanpak, maar gaan het gewoon doen. Wel bespreken we van tevoren wat ze ermee willen bereiken en kijken we na verloop van tijd of dat lukt.”

DE PRAKTIJK

Elke bouw van Los Hoes wordt gerund door een team, dat in sterke mate eigenaar is van het eigen onderwijs. Om acht uur ‘s ochtends bereidt elk ‘bouwteam’ de dag voor. Hierna verwelkomen de mentoren hun groep (jaarklas) in hun eigen paleis – zo heten de lokalen – waar elk kind zijn eigen plan maakt voor de dag. Dan waaieren de kinderen uit om activiteiten te doen in de grote open ruimte – elke bouw heeft er een – en in de paleizen, zoals het wereldpaleis, rekenpaleis of taalpaleis. Er staan zelfgekozen activiteiten en verplichte lessen op het programma; de kinderen krijgen les van hun eigen mentor, maar volgen ook groepsoverstijgende workshops van andere leerkrachten, bijvoorbeeld voor Kansrijke Taal en wereldoriëntatie. Voor de afsluiting van de schooldag gaan de kinderen terug naar hun mentorgroep, waar ze uitwisselen wat ze hebben geleerd en gemaakt en elkaar feedback geven.

Zo’n professionele cultuur vereist lef van de schoolleider, weet Everink, omdat die veel moet loslaten en risico’s moet durven nemen. “Gaaf er iets niet goed, dan is het zaak om daarvan te leren. Evaluatie is daarom essentieel: wat gaat goed, wat kan beter? En hoe kunnen we het nog beter doen?”

Bij elke evaluatie of vernieuwing is de belangrijkste vraag: wat heeft het kind eraan? Dat geldt niet alleen voor wat leerkrachten doen, maar ook voor alles wat Everink onderneemt. “Ik omarm het dienende leiderschap”, zegt hij. “Dat betekent dat alles wat ik doe in dienst moet staan van de ontwikkeling van kinderen. Ook als het gaat om organisatorische kwesties, stel ik mijzelf en anderen steevast de vraag in hoeverre het kinderen verder helpt in hun ontwikkeling.”

Authenticiteit Heel belangrijk vindt Everink het principe ‘practice what you preach’, ofwel dat je als schoolleider voorleeft wat je van leerkrachten verwacht. Zo vraagt hij bijvoorbeeld feedback op zijn functioneren, laat zien dat hij lerende is, geeft fouten toe, leert daarvan en verontschuldigt zich als dat nodig is. Dat immers verwacht hij ook allemaal van zijn medewerkers. Hetzelfde geldt voor leerkrachten: het gedrag dat ze van kinderen verwachten, moeten ze zelf voorleven. “Authenticiteit is heel belangrijk”, zegt Everink. “Ik zeg tegen leerkrachten: laat je gebruiksaanwijzing aan de kinderen zien. Laat zien wie je bent. En dat geldt ook voor mij. We weten van elkaar wat we wel en niet prettig en belangrijk vinden en daar houden we rekening mee.” |

Daniël Ropers, algemeen directeur van Bol.com: 'Zorg dat iedereen onderdeel van het succes wordt'

'WEERSTA DE VERLEIDING OM DE INHOUD NAAR JE TOE TE TREKKEN'

Hij noemt zichzelf 'doorgeefluik' voor dingen die gebeuren binnen Bol.com en heeft niet veel op met managementmethodiek. De basis van het succes van Bol.com zijn volgens algemeen directeur Daniël Ropers de autonome teams met unieke verantwoordelijkheden voor iedereen, die iedere dag aan verbetering werken. Ook het onderwijs kan volgens Ropers beter worden dan het al is, en doorgroeien naar excellent. 'De weg daar naartoe is niet afhankelijk van leerlingen, maar van structuur en inhoud.'

TEKST: HANNEKE VAN DER LINDEN

'EEN SCHOOLLEIDER MOET KUNNEN OVERDRAGEN HOE EN WAAROM VERANDERINGEN PLAATSVINDEN'

Daniël Ropers, zoon van wetenschappers, is hartstochtelijk pleitbezorger voor (nog) beter onderwijs. Het is volgens hem de beste voorbereiding op een steeds sneller veranderende samenleving, waarin de leerlingen van nu zijn werknemers van de toekomst zijn.

Als vader van twee kinderen heeft hij niet alleen als professional, maar ook als ouder contact met leraren en schoolleiders. "Als mens en als iemand met managementervaring kijk ik met enorme bewondering naar leraren en schoolleiders die een diepe persoonlijke betrokkenheid voelen bij het doen slagen van hun leerlingen." Toch ziet hij ruimte voor verbetering: "Het leukste voor een leraar is natuurlijk het lesgeven in de klas, maar het verbeteren van structuren en inhoud van het onderwijs doe je met elkaar."

Hoe kan het onderwijs structuur en inhoud verbeteren?

"Het begint met het begrijpen van de huidige situatie en weten wat er anders kan en beter moet. Ambitieuze verbeterdoelen kunnen nooit door één persoon alleen worden bereikt. Kies met een team een aantal gezamenlijke doelen waarin iedereen gelooft. Met meerdere doelen kun je meer mensen in hun kracht zetten; persoonlijke kennis en enthousiasme passen nu eenmaal beter bij het ene doel dan het andere.

Om dit te kunnen organiseren is het voor een schoolleider belangrijk dat je durft af te spreken dat verschillende teams in grote mate verantwoordelijk zijn voor die verschillende doelen. De teams moeten met een grote mate van autonomie kunnen werken. Dat is voor de motivatie en de snelheid cruciaal. Zoiets lukt alleen als je elkaar vertrouwt en begrijpt dat je samen verantwoordelijk bent, en tevens afhankelijk van elkaar. Persoonlijk succes én het bereiken van de doelen hangen ook van de ander af."

Bol.com heeft werknemers die het leuk vinden om voortdurend op zoek te gaan naar verbetering en die dat tempo aankunnen. Hoe kan een schoolleider zijn teams enthousiasmeren voor verbetering?

"Ik begrijp dat ik het makkelijk heb. Bij Bol.com is overeenstemming dat oneindig veel dingen beter kunnen en dat we er zélf voor verantwoordelijk zijn om dat te realiseren. Echt grote veranderingen en verbeteringen bereik je niet alleen, maar door samen te werken. Als schoolleiders en leraren die grotere ambitie durven uit te spreken, als ze vaststellen dat er meerdere goede ideeën zijn om voor te gaan en zich realiseren dat het loont om op meerdere vlakken voortgang te boeken, dan kun je die doelen onder elkaar verdelen. Wanneer dat begrip er is, is er draagvlak voor autonome teams die werken aan verbetering in een deelgebied. Accepteer dat in ruil voor de eigen autonomie de andere verbetersteams ook autonoom zijn. Geef niet vanaf de zijlijn overal commentaar op. Wees niet bij alles betrokken."

Wat is de taak van een schoolleider binnen een dergelijke autonome teamstructuur?

"Een schoolleider moet kunnen overdragen waarom en hoe veranderingen moeten plaatsvinden. Weersta de verleiding om de inhoud naar je toe te trekken. Het is veel belangrijker dat je zorgt voor een goede borging van een efficiënt veranderproces, dat de kwaliteiten van mensen benut en snelle voortgang oplevert. Speel een belangrijke rol bij het benoemen en vieren van de successen die in de teams worden behaald. Zorg dat iedereen zich er onderdeel van voelt. Ik heb moeite met het woord procesbegeleider, maar ergens komt het daar wel op neer."

In plaats van één doel helemaal uitwerken, spreekt u bij Bol.com over 'wandelen werken'. Hoe gaat dat?

"Iteratief of wandelend werken is letterlijk stapje voor stapje werken aan verandering en verbetering. Slimme mensen weten dat er verschillende oplossingen zijn voor een probleem. Accepteer van elkaar dat iedereen een goed idee kan hebben en vecht elkaar niet de tent uit. Bij Bol.com begint een team gewoon en het evalueert voortdurend. De meeste teams doen dat zelfs iedere dag. Het team spreekt af wat het verwacht van de stap die het richting een doelstelling zet en wie wat doet om die stap te zetten. Dan volgt snel een evaluatie waarin de voortgang wordt besproken. Heeft iedereen gedaan wat er gedaan moest worden? Is er uitgekomen wat we er allemaal van verwachtten? Wat betekent dat voor de volgende stap? Die stap gaat het team daarna bedenken. Zo kan een team snel bijsturen, zonder dat er veel tijd of middelen verloren gaan aan het nastreven van een onhaalbaar doel."

U zegt wel eens dat Bol.com afhankelijk is van de toekomst. Welke competenties van leerlingen zijn volgens u op de toekomst gericht?

"Kunnen omgaan met onzekerheid, de multi-dimensionaliteit van waarheid en de complexiteit van de wereld. En het in processen kunnen denken en communiceren. In de toekomst gaat het erom dat je dingen, gebeurtenissen of gevoelens door de lens van logica of proces kunt zien en dat je dat kunt overbrengen. Sommige mensen gaat dit van nature makkelijk af, maar de meesten niet. Daarom is het des te belangrijker om dit van jongs af aan te trainen. Net zoals we dat doen met taal en rekenen." |

Zowel in het primair als in het voortgezet onderwijs bestaat sinds een aantal jaren een schoolleidersregister. Het betreft in beide gevallen nog werk in uitvoering, al is er wel sprake van verschillende snelheden. Vast staat dat de registers in de nabije toekomst een steeds grotere rol zullen gaan spelen bij de professionele ontwikkeling van de beroepsgroep.

TEKST: JACQ ZINKEN / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

HET SCHOOLLEIDERS WERK IN UITVOERING

Ook al geldt de schoolleider nog steeds als een primus inter pares, er is een groeiend besef dat hij andere capaciteiten en vaardigheden moet hebben dan vroeger het geval was. Dat maakt dat schoolleiders meer en meer een eigen beroepsgroep vormen. Het tot stand komen van een register lijkt op het eerste gezicht een formele bevestiging van die situatie, maar de betekenis ervan gaat verder: de schoolleidersregisters stimuleren ook en vooral de professionalisering van schoolleiders, onder meer omdat de schoolleider zelf de regie heeft. Daarom ook is naast formeel leren het informeel leren een wezenlijk onderdeel van die professionalisering. Informeel leren is bijvoorbeeld intervisie met collega-schoolleiders, het lezen van een boek, het volgen van een korte cursus, het bezoeken van een congres en het doorvoeren van een verandering op school.

Zowel het Schoolleidersregister PO als het Schoolleidersregister VO bieden instrumenten om competenties in kaart te brengen, plannen voor professionalisering te maken en hierover te communiceren met andere schoolleiders. Ook geven ze schoolleiders informatie over opleidingen en ander professionaliseringsaanbod. Maar er zijn ook verschillen. In dit artikel zetten we de belangrijkste kenmerken van de twee registers op een rijtje.

SCHOOLLEIDERSREGISTER PO

De Stichting Schoolleidersregister PO bestaat sinds 1 januari 2013 en is een onafhankelijke organisatie, gedragen door de AVS (Algemene Vereniging Schoolleiders), de onderwijsvakbonden AOb en CNV Onderwijs en de werkgeversorganisatie PO-Raad.

Als opvolger van de Nederlandse Schoolleiders Academie is de stichting opgericht om het beroep van schoolleider in het primair onderwijs te versterken en verder te professionaliseren. De ontwikkeling en instandhouding van het beroepsregister is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Overeenkomstig cao-afspraken is het streven dat in 2018 alle leidinggevenden in het po zijn geregistreerd als Registerdirecteur Onderwijs (RDO) of Registeradjunct-directeur Onderwijs (RADO). Zij betalen daarvoor een jaarlijkse bijdrage (voor 2017 185 euro), die gedeclareerd worden bij het bestuur van de stichting of vereniging waar de directeur of adjunct-directeur werkzaam is.

Het Schoolleidersregister PO heeft drie taken:

- Registreren: Registratie van een schoolleider vindt plaats na de beoordeling of iemand voldoet aan de basiskwalificaties. Als norm voor de basiskwalificatie geldt een erkende schoolleidersopleiding. Om de registratie te behouden moet een schoolleider bovendien iedere vier jaar voldoen aan de herregistratiecriteria. De eisen voor registratie en herregistratie zijn in samenspraak met de beroepsgroep opgesteld, waarbij de rol van klankbordgroepen essentieel was.
- Certificeren schoolleidersopleidingen, assessments en professionaliseringsactiviteiten.
- Kennisbasis schoolleiderschap en beroepsstandaard: Het Schoolleidersregister ontwikkelt en onderhoudt de kennisbasis voor schoolleiders in het primair onderwijs.



Ursie Lambrechts,
voorzitter bestuur
Schoolleidersregister PO:

“Professionalisering van de schoolleider moet betekenisvol zijn voor de schoolleider én zijn school, zodat het niet alleen de schoolleider en de beroepsgroep versterkt, maar ook het onderwijs”



Leezan van Wijk,
directeur Stichting
Schoolleidersregister VO:

“Als scholen van leerlingen vragen dat zij voldoende uitgerust zijn voor de samenleving van de toekomst, dan geldt dat ook voor leraren en schoolleiders; in die lijn zien wij de ontwikkeling van het register”

REGISTER:

Na de eerste registratie kunnen schoolleiders zelf de professionaliseringsroute kiezen die het beste bij hen past: een masteropleiding of verdere professionalisering in drie thema's. Dat laatste kan zowel via informeel als formeel leren, en schoolleiders hebben de keuze uit de volgende thema's:

- Persoonlijk leiderschap
- Regie en strategie
- Kennis- en kwaliteitsontwikkeling
- In relatie staan tot de omgeving
- Omgaan met verschillen
- Leidinggeven aan verandering
- Toekomstgericht onderwijs

Op dit moment staan er 7906 (van ongeveer 8500) schoolleiders ingeschreven in het register. Daarvan zijn 3951 RDO's en 654 RADO's volwaardig geregistreerd.

www.schoolleidersregisterpo.nl

SCHOLLEIDERSREGISTER VO

De Stichting Schoolleidersregister VO (SRVO) werd in 2015 opgericht. Directie en bestuur van de stichting, die geheel uit schoolleiders bestaan, brengen het register tot stand en beheren het. Het Schoolleidersregister VO heeft drie doelen:

- Bevorderen van professionele ontwikkeling van leidinggevendenden.
- Concretiseren van kennis en bekwaamheden die schoolleiders van zichzelf en elkaar mogen verwachten.
- Waarborgen van de kwaliteit en status van het beroep ten opzichte van de samenleving, politiek, werkgevers en docenten.

De kern van het register voor schoolleiders in het vo is een online platform waar collega's elkaar ontmoeten en kennis delen. Dit gebeurt rond de competenties uit de Beroepsstandaard Schoolleiders VO en rond de professionaliseringsthema's uit de Kennisbasis voor Schoolleiders VO. Register, standaard en kennisbasis groeien de komende jaren mee met de verdere ontwikkeling van het beroep.

Het register bevat nu al een aantal mogelijkheden voor schoolleiders om aan hun ontwikkeling te werken: ze kunnen een portfolio invullen, een zelfscan maken en collega's zoeken op basis van competentie. Een geregistreerd schoolleider heeft toegang tot de opleidingscatalogus van het Schoolleidersregister VO en de VO-academie. Hij vindt daar een actueel overzicht van relevante nascholings- en professionaliseringsactiviteiten. De SRVO waakt over de kwaliteit van het aanbod. Voor de toekomst bekijkt een onderzoeksbureau samen met onder andere schoolleiders hoe het register het beste kan aansluiten bij ontwikkelactiviteiten die schoolleiders ondernemen. Dat onderzoek loopt tot eind juni 2017.

In de tweede helft van 2017 komt de bestendiging van een aantal zaken aan de orde: de invulling van het register, het eigenaarschap van de beroepsgroep en alles wat erbij komt kijken (tijd, geld en middelen) om de professionele ontwikkeling te faciliteren. De inschrijving is voor schoolleiders in het vo vrijwillig en kosteloos voor iedere leidinggevende (van teamleider tot rector) met een dienstverband bij een schoolbestuur. Het register ging van start op 31 maart 2016. Op dit moment staan ruim 1000 van de ongeveer 5000 schoolleiders ingeschreven in het register.

www.schoolleidersregistervo.nl

Twee Amsterdamse schoolleiders aan een ronde tafel. Linda Hanraads leidt een basisschool, Leendert-Jan Veldhuyzen is te gast als rector van een vo-school. Doel van de bijeenkomst: het onderzoeken van de verschillen en overeenkomsten in hun werk. Al snel blijkt dat niet alleen de sector maar ook persoonlijkheid en school daarop flinke impact hebben. Wat weegt uiteindelijk zwaarder: verschillen of overeenkomsten?

TEKST: MARTIJN LAMAN

FOTOGRAFIE: EWOUTER BLOKLAND



LEIDINGGEVEN IN

'BIZAR DAT IK DAAR ZO

Welke eigenschappen karakteriseren je als schoolleider?

Leendert-Jan Veldhuyzen: "Als schoolleider ben ik aan de ene kant overtuigd niet-democratisch, aan de andere kant wil ik niet autoritair zijn. Als ik tegen een belemmering aanloop, probeer ik die weg te nemen. Dat deed ik als docent, dat doe ik als vader, en dat doe ik als directeur. Ik zie er de charme wel van in. Veertig procent van mijn dagelijkse werkzaamheden bestaat uit 'corvee', het oplossen van klein en groter leed, gewoon datgene dat er gedaan moet worden: zorgen voor een schoon gebouw, een lesrooster, werkende beamers, koffie. Ik zet hier bij wijze van spreken het vuilnis buiten. Maar stapt een docent binnen met een probleem met leerlingen, dan denk ik: 'daar ben jij

dan weer voor ingehuurd'. Ik ondersteun, maar gun ook ieder zijn professionele problemen."

Linda Hanraads: "Dat herken ik wel. Als ik hier een wc-rol ophang, denk ik: die is duurbetaald."

Er is een verschil tussen hoe je je vak zou willen uitoefenen en de praktijk?

LJV: "Natuurlijk. Primair wil je natuurlijk vooral bezig zijn met onderwijskwaliteit, maar dat lukt gewoon niet altijd. Je blijft bezig met dingen buiten je hoofdtaak, al is dat ook de aardigheid van het werk."

LH: "Er gaan inderdaad vaak dagen voorbij waarin ik niet met onderwijsinhoud bezig ben. Dan moeten er allerlei klusjes gedaan worden en komen er vooral problemen

van buiten op je pad – collega-leerkrachten, bestuur, gemeente. Ik ben directeur geworden omdat ik het leuk vind om met onderwijsinhoud bezig te zijn. Als ik alle bijzaken kan wegnemen, kom ik meer toe aan mijn hoofdtaak: ervoor zorgen dat de kwaliteit van dat onderwijs zo is dat de kinderen aan het eind van groep 8 met voldoende bagage van school gaan. Die kerntaak is in po en vo hetzelfde. Al is die bagage op het Museumplein waarschijnlijk iets anders dan in de Bijlmer."

Als de kern hetzelfde is, waar ligt dan het grootste verschil tussen po en vo?

LH: "Als het gaat om schoolleiderschap in primair en voortgezet onderwijs is dat verschil volgens mij vooral financieel van aard. De geldstroom is bepalend



HET PO EN VO OVER MOET NADENKEN'

voor mijn sturingsruimte. En ik moet het doen met rond de vijfduizend euro per leerling."

LJV: "Dat bedrag ligt bij ons duidelijk hoger. De financiering van het vo is überhaupt veel rianter, omdat een school gemiddeld veel meer leerlingen heeft. Dus zit je ruimer in faciliteiten en ondersteuning. Ik kan voor een bepaalde klus gewoon een nieuwe medewerker aanstellen. En kijk naar de cao-vo. Vo-leraren krijgen per kilometer zelfs meer reiskostenvergoeding dan leraren in het basisonderwijs."

Overleg je binnen de school over middelen voor professionalisering of onderwijsontwikkeling?

LJV: "Dat zou een mooie boel worden! Ik voer zelf het beleid over de besteding aan professionalisering. Dat is vrij ruim, omdat ik er grote waarde aan hecht. Tegelijk bekijk ik dat wel collectief. Scholingsmiddelen komen altijd ten goede van de ontwikkeling van het team als geheel. Bij onderwijsontwikkeling zeg ik altijd: als het plan goed is, is er ook geld."

LH: "Bij mij werkt dat hetzelfde. Ik probeer veel in teamscholing te doen, maar vind het interessant om het gesprek met het team aan te gaan: waar zetten we volgend jaar op in? Ik moet soms lastige afwegingen maken. Ik heb nu een getalenteerde leerkracht met de potentie om schoolleider te worden. Zij wil graag een driejarige opleiding bij het

Nascholingscentrum van Amsterdam volgen, waarvan ik de helft moet bekostigen. Dat betekent dat ik dat geld teambreed moet inleveren. Vanuit de wetenschap dat we in Nederland met een schoolleiderstekort kampen, vind ik het eerlijk gezegd bizar dat ik daar zo over moet nadenken."

En je eigen professionele ontwikkeling?

LH: "Het Rijk stelt per schoolleider po een professionaliseringsbudget van drieduizend euro per jaar beschikbaar. Maar wil ik daar aanspraak op maken, dan moet ik dat bij het bestuur aanvragen en een scholingsovereenkomst tekenen."

LJV: "In het vo is het budget daarvoor volgens mij vijfduizend euro. Maar wat houdt zo'n scholingsovereenkomst in?"



Linda Hanraads is directeur van Basisschool Onze Wereld in Amsterdam-Zuidoost. Haar leerlingen komen uit de hele wereld. Nieuwe leerlingen spreken soms amper een woord Nederlands en hebben vaak een grote ontwikkelingsachterstand. Hanraads zelf studeerde ooit economie, maar koos voor het onderwijs 'om ertoe te doen'. Met dank aan het lerarentekort stond zij vanaf het tweede jaar pabo zelfstandig voor de klas, in het speciaal basisonderwijs. Haar affiniteit ligt bij leerlingen die niet met de gouden papepel in de mond zijn geboren. Belangrijkste drijfveer: het geloof dat goed onderwijs niet zou moeten afhangen van waar je bent geboren.

'IK HEB BEWUST GEEN FACEBOOK-VRIENDSCHAP MET TEAMLEDEN EN ZIE HEN NIET IN PRIVÉTIJD'

LH: "Als ik een jaar na mijn studie zou vertrekken, moet ik 75 procent terugbetalen."

LJV: "Ik zie zoiets liever als een secundaire arbeidsvoorwaarde, dan als een investering die je op een of andere manier moet terugbetalen. Je moet vaardigheden kunnen ontwikkelen. Elkaar ontmoeten is trouwens even belangrijk. Ik heb het gevoel dat vo-directeuren daarvoor wat makkelijker de school uit kunnen dan in het po. Daar wordt vaker verwacht dat je er gewoon bent."

LH: "Wat ik vooral merk, is dat ik mijn afwezigheid hier heel bewust moet organiseren, ook richting het team. Toen ik hier tweeënhalf jaar geleden begon, had ik niet kunnen vermoeden dat ik hier nu zo rustig een gesprek zou kunnen voeren, zonder dat er telkens leerkrachten binnenvallen."

Klopt het beeld dat je in het basisonderwijs meer contact hebt met ouders en leerlingen?

LH: "Mijn leerkrachten voeren de ondergesprekken, maar ook ik spreek zéker ouders. Het is hier deels een stukje cultuur. Ouders voelen zich vaak pas echt gehoord wanneer de directeur bij een gesprek aanwezig is geweest. Het komt voor dat ouders zich beledigd voelen als dat niet zo is. Ik ben weleens door een ouder gebeld omdat de juf de gymshoenen van het kind niet had aangedaan. Dat kan ik me in het vo niet voorstellen."

LJV: "Bij mij zitten daar een mentor, teamleider en secretaresse tussen. Die een of twee keer per jaar dat er een ouder bij mij komt, is er echt iets mis. Daarnaast spreek ik ouders om contact te blijven houden. Een enorm verschil met het po is dat ouders niet op een vo-school komen. Onze leerlingen zijn al veel zelfstandiger,

wij moeten ons best doen om ouders op school te krijgen."

Staan jullie 's ochtends bij de deur van de school?

LJV: "Dat red ik niet altijd. Ik doe het vooral om de gezichten van mijn leerlingen te kennen. In het po is dat volgens mij eerder belangrijk voor het contact met ouders."

LH: "Dat klopt wel. Na drie jaar kan ik zeggen dat ik de meeste leerlingen bij naam ken. Terwijl de namen hier bijzonder zijn en lastig te onthouden."

Maakt de kleinschaligheid van het po het lastiger om schoolleider te zijn voor je personeel?

LH: "Dat heeft, denk ik, vooral met persoonlijkheid te maken. Ik ga laagdrempelig om met de teamleden, maar weet

Rector Leendert-Jan Veldhuyzen begon drie jaar geleden De Nieuwe Internationale School Esprit (DENISE), met tweetalige school voor voortgezet én basisonderwijs. Het schoolgebouw staat in een rijke leeromgeving – hartje Amsterdam – maar heeft zo zijn beperkingen: het Museumplein dient als sportveld. Veldhuyzen zelf probeerde heel lang weg te blijven uit het onderwijs ('Ik kom uit zo'n familie...'). Via het conservatorium belandde hij toch voor de klas. Voor DENISE was hij achtereenvolgens directeur van een Daltonschool in Bergen op Zoom en zes jaar rector van het Amsterdamse Berlage Lyceum.



'DAAROM BEN IK DEZE SCHOOL BEGONNEN. OM TE KUNNEN WERKEN MET MENSEN DIE WILLEN'

dat ik ook gewoon eindverantwoordelijke ben. Daarom geef ik de grenzen duidelijk aan. Ik heb bewust geen Facebook-vriendschap met teamleden en zie hen niet in privétijd."

LJV: "In Amsterdam ben ik op vrijdagmiddagen in het begin een paar keer meegegaan naar de kroeg, maar na een paar weken besepte ik: dit is niet handig."

Wat stel je je nog ten doel?

LJV: "Als directeur wil ik mijn onderwijsvisie op de een of andere manier terugzien in de school. Daarvoor moet je eerst heel veel dingen goed geregeld hebben. Als je dat dan hebt gedaan, hoop je eindelijk echt die klas in te kunnen. Kijken wat er gebeurt, daar wat van vinden, er met elkaar over praten, daar iets mee doen. Nou, dat is..."

LH: "...een utopie?"

LJV: "Ja, ontzettend lastig. Want voor je die klas bereikt loop je altijd weer tegen mensen met nieuwe problemen aan.

En ten tweede zijn mensen niet altijd gewend of bereid om jou in de keuken toe te laten. Daarom ben ik deze school begonnen. Om te kunnen werken met mensen die willen."

LH: "Zit je nu daadwerkelijk in die klas?"

LJV: "Ik zit in die klas, ik geef zelfs les. Dat blijft het leukste wat er is. Ik kan heel makkelijk een paar losse uurtjes inplannen. In het po gaat dat niet. En uit een klas met kleine kinderen loop je niet zomaar weg."

LH: "Ik ben zelf bezig met het uitwerken van mijn ideeën over hoe onderwijs in een achterstandswijk eruit zou moeten zien. Ook als uit onderzoek blijkt welke voorzieningen elders in de wereld werken, zijn die er in Nederland nog niet altijd. Dan wil ik weten waarom niet."

Tot slot: zou het lukken om zomaar een week van functie te ruilen?

LH: "Ik zou het in elk geval heel leuk vinden. Het is iets persoonlijks, maar ik krijg weleens het idee dat ik in het Madurodam van het onderwijs zit. Van de week was ik in Elburg op een grote vmbo-school, met een gigantische werkplaats en gigantische keuken. Dat zou voor mijn kinderen het walhalla zijn. Het zou fantastisch zijn om zulke faciliteiten te kunnen uitwisselen. Waarom heeft de ene school een muzieklokaal met drumstellen en moeten wij blij zijn met een trommel?"

LJV: "Helemaal mee eens. Eigenlijk zou dat vast moeten liggen, dat vo-scholen op dat soort vlakken moeten samenwerken met po-scholen. Binnen Esprit doen we dat gelukkig al." |

TROTS OP HET PRAKTIJKONDERWIJS

Hoe zorg je ervoor dat een praktijkschool inderdaad doet waarvoor die is bedoeld: leerlingen laten uitstromen naar de arbeidsmarkt? Han van Beek van het Stanislas College in Rijswijk heeft daar een antwoord op. Eigenlijk wel vier antwoorden...

TEKST: JACQUES POELL / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP



Han van Beek, directeur van praktijkschool Stanislas in Rijswijk: 'Als kinderen hier eenmaal op school zitten, blijken zij tot veel meer in staat dan de buitenwacht dacht'

'JE MOET WEL DE BOER OP, JE MOET RECLAME MAKEN, JE LATEN ZIEN'

Het Stanislas College is genoemd naar de Poolse Jezuïet Stanisla(u)s Kostka, die slechts achttien jaar mocht worden (1550-1568), maar desondanks zalig werd verklaard en het tot beschermheilige van de jeugd schopte. In de hal van de school staat zijn standbeeld. Han van Beek is de trotse directeur van de praktijkschool die sinds 2015 samen met de vmbo-afdeling in één nieuw gebouw is gevestigd, zij het met elk een eigen ingang: 'Living apart together,' zoals Van Beek het noemt. Trots is hij niet alleen op zijn eigen school, maar ook op het praktijkonderwijs als instituut. Een instituut dat onder vuur kan komen te liggen, waarschuwt hij: "De huidige regering hevelt haar plannen met het praktijkonderwijs over naar het nieuwe kabinet: verevening van de bekostiging van leerwegondersteunend onderwijs en praktijkonderwijs, loslaten van criteria aan de onderkant en aan de bovenkant. Dat alles kan een enorme impact hebben en zou tot het verdwijnen van praktijkscholen kunnen leiden."

Talenten aanboren Gelukkig is het nog lang niet zo ver, en Van Beek doet zijn uiterste best om er een stokje voor te steken. "Het praktijkonderwijs heeft voor de meeste mensen geen al te best imago. Ouders sturen hun kinderen liever niet naar een praktijkschool. Maar als die kinderen hier eenmaal op school zitten, blijken zij tot veel meer in staat dan de buitenwacht dacht. Die lage verwachtingen zijn vooral gebaseerd op de criteria waarop we leerlingen binnenkrijgen, zoals een laag IQ."

Gaandeweg de opleiding blijken die criteria niet zo hard te zijn. Van Beek: "In onze visie heeft iedere leerling talenten, en die talenten mogen, ja móeten aangeboord worden. Persoonlijke aandacht is de basis en daarop bouwen we volgend schooljaar voort met de PBS-aanpak: Positive Behavior Support, een Amerikaanse gedragsmodule. Daarin gaat ons team getraind worden. PBS sluit bovendien naadloos aan bij de Kanjertraining, ons anti-pestprogramma en de sollicitatietraining. Alles is erop gericht om de leerling in zijn kracht te zetten."

Juichen langs de zijlijn Praktijkonderwijs is in de wet gedefinieerd als eindonderwijs: de uitstroom is rechtstreeks gericht op de arbeidsmarkt. Om die focus op werk scherper te krijgen, introduceert Van Beek volgend schooljaar een nieuw stelsel van branchegerichte opleidingen op zijn school. "Leerlingen kiezen in het vierde leerjaar een profiel, waaraan het onderwijs wordt aangepast. Als ze een technische kant opgaan, dan vervallen de zorgvakken. Dat is niet op elke praktijkschool zo. Er zijn ook scholen die op alle vakken blijven inzetten. We willen de leerling zo veel kwaliteiten en vaardigheden meegeven, dat ze aan het eind van de rit kunnen uitstromen naar de arbeidsmarkt. Als er een leerwerktraject uitrolt, staan we juichend langs de zijlijn!"

Hondjes uitlaten Leren en werken zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. De blik van docenten en leerlingen is van meet af aan naar buiten gericht. De school staat dan ook ten dienste van de bewoners van de wijk. Van Beek: "Moeten er

boodschappen gedaan worden voor oudere buurtbewoners? Moeten er hondjes uitgelaten worden omdat het baasje ziek is of slecht ter been? Wij doen het. Zo leren onze leerlingen al heel vroeg: wij zijn niet alleen maar scholier, wij hebben een functie in de samenleving."

Maar bij die liefdewerk-oudpapierdienstverlening blijft het niet: de school herbergt ook een waaier aan heuse bedrijven. Van Beek: "Zo hebben we een autowerkplaats waar wijkbewoners hun auto kunnen laten cleanen of winter- en zomerbanden kunnen laten monteren. Er is ook een houtbewerkingsbedrijf, met als specialisatie tuinmeubelen, er is een schildersbedrijf, een fiet-senmakerij, een productiebedrijfje, een horecatak en *last but not least* een winkel, enigszins vergelijkbaar met een kringloopwinkel. Administratie, facturering: alles eromheen pakken de leerlingen mee."

Kwestie van netwerken Zitten de meeste bedrijven nu nog binnen de school, Van Beek is hard bezig om ook buiten de school leerwerkbedrijven op te zetten. Samen met Resto van Harte, een stichting die minderbedeelden maaltijden aanbiedt, wordt nu gezocht naar een locatie waar de leerlingen van de praktijkschool horeca-ervaring kunnen opdoen. Ook in de plaatselijke bibliotheek doen ze af en toe de catering. Het zijn innovaties die Van Beek initieert en waarop zijn team vervolgens voortborduurde: "Met Resto van Harte ben ik in contact gekomen via een raadslid die zijn auto bij ons liet cleanen. Het is een kwestie van goed netwerken. Zo hebben we de school pas nog bij het ondernemersplatform Plaspoelpolder gepresenteerd, waarna er meteen vier bedrijven naar ons toekwamen."

Flyeren Daarmee is de koek op het Stanislas nog niet op. Van Beek: "Waar we dit jaar ook mee zijn begonnen: onder-leiding van een leerkracht gaan leerlingen van leerjaar 3 die nog geen vijftien jaar zijn, groepsgewijs naar een bedrijf toe om daar werkzaamheden te verrichten. Een 'interne stage', die dus niet intern is, vandaar de docent die meegaat. De leerlingen zijn immers nog te jong om echt stage te mogen lopen."

Ach, hoe moeilijk kan het allemaal zijn, lacht Van Beek: "Maar je moet wel de boer op, je moet reclame maken, je laten zien. We hebben bijvoorbeeld geflyerd in de wijk en een standje ingericht bij de Hoogvliet, het plaatselijke winkelcentrum." Alles voor de jeugd die immers de toekomst moet hebben. En alles onder het goedkeurend toezicht van hun eigen beschermheilige, Stanislas Kostka. |

RICHTINGGEVEND

De effecten van interventies, benedictijnse spiritualiteit en door de bomen het bos zien: zes schoolleiders vertellen welk boek bepalend is voor hun loopbaan als schoolleider. En waarom deze titels een 'must read' zijn voor collega's.



Onze school is een verhaal. Identiteit als kwaliteit

[Bas van den Berg, e.a.](#)

"Sinds een verhalendag door een van de auteurs staat dit mooie, inspirerende boek zichtbaar naast mijn laptop. Het is een bijzonder boek over verbinding tussen kwaliteit en identiteit. Dit boek gaat uit van een drievoudige benadering van identiteitsontwikkeling, langs de lijn van verhalen. Mensen ordenen hun ervaringen door een actieve verbeelding in een betekenisvol verhaal. Door onderlinge dialoog, waartoe dit boek uitnodigt, kom je in aanraking met prikkelende beelden, herinneringen, onvermoede gedachten, nieuwe inzichten en eigen verhalen.

Het boek heeft mij aan het denken gezet over wat goed onderwijs is, maar zet mij ook aan om als schoolleider samen met anderen in de organisatie opnieuw te kijken naar wat er al is. Van de praktische voorbeelden en vragen heb ik met veel plezier gebruik gemaakt."

— Anita Nijland, directeur van de Eerste Deventer Montessorischool



Zes denkhoeden

Edward de Bono

“Vergaderingen leiden, veranderprocessen aansturen, omgaan met verschillende mensen en hun visies: het zijn maar een paar onderdelen van de vele dagelijkse werkzaamheden van een schoolleider. Dit boek van Edward de Bono is een echte klassieker waar ik veel van heb geleerd. Het helpt mij te reflecteren op de verschillende invalshoeken die ik aan kan nemen in deze processen. Bovendien geeft het inzicht in de denkwijzen van de mensen met wie ik werk. Uiteindelijk werken wij allemaal samen om goed onderwijs te verzorgen voor kinderen.”

— Koen Elbers, directeur van OBS Meander, Heiloo



Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt

André Wierdsma en Joop Swieringa

“Tijdens mijn Master Educational Leadership kwam ik in aanraking met dit boek. Ik vond het meteen fascinerend omdat het in begrijpelijke taal inzicht geeft in hoe processen werken bij veranderingen: wat zijn de effecten van de interventies die je inzet? Zijn ze belerend of lerend? Ik denk dat zo langzamerhand de metafoer van een reizend gezelschap (met als doel de eindbestemming) en een trekkend gezelschap (waarbij de reis an sich het doel is) wel bij iedereen bekend is. De Carmel Stichting, waarbij ik werk, geeft aan een lerende organisatie te zijn. Omdat ik van mening ben dat het belangrijk is dat je als schoolleider regelmatig, zo om de zes jaar, een andere werkplek zoekt, ben ik onlangs gestart op mijn vierde

TER ONTSPANNING

Soms heb je meer nodig dan vakliteratuur. Lekker lezen ter ontspanning en om de geest te verrijken. De volgende boeken spelen zich allemaal af op een school. Wat zou je doen als het jouw school of jouw leraar was?

TEKST: ANNETTE VAN OOSTEN

De Les | Fleur Boose

Hubertus van Eegeren, leraar klassieke talen, wordt aangenomen op het gymnasium waar hij ooit leerling was. Hij heeft een tijd geen les mogen geven en is opgelucht dat hij deze kans krijgt. Dat heeft volgens hem natuurlijk te maken met de rector van deze school die hij nog van vroeger kent. De voortdurend voelbare spanning duwt je als lezer in een hoek. Verdient Van Eegeren de tweede kans?

Bint | F. Bordewijk

Deze klassieker mag niet ontbreken. Vroeger verplicht gelezen? Probeer het nog eens en geniet van de heldere stijl en kordate beschrijvingen. Bint, de schoolleider van tucht en orde, heeft een ijzeren regime. De nieuwe leraar De Bree moet daar in mee. Handhaaft hij zich in de klas met de bijnaam De Hel? Wordt hij een Bint?

De Leraar | Bart Koubaa

Deze roman wordt ook wel de Bint van de eenentwintigste eeuw genoemd. De Kraai, bijnaam van de hoofdpersoon, wordt door een klas voor schut gezet. Dat doet alle stoppen doorslaan en hij neemt wraak op een schokkende manier. Gruwelijk, duister en verrassend. Het zal maar een van je leraren zijn.

Suezkade | Jan Siebelink

Een leraar Frans op een gymnasium verwerft vanwege zijn innemende persoonlijkheid een paradijsje op school. Marc heeft hoge verwachtingen van zijn collega's en de school. De werkelijkheid valt hem vies tegen. Hij raakt daarnaast diep onder de indruk van een Marokkaanse leerlinge. Liefde en wraak kunnen een fatale combinatie zijn...

Stern | Thomas Heerma van Voss

Hugo Stern is een toegewijde basisschoolleerling. Met zijn vrouw Merel en hun achttienjarige zoon Bram leidt hij een aangenaam leven in Amsterdam-Zuid. Als hij met pensioen wordt gestuurd, vermoedt je als lezer al dat daar wat achter steekt. Bovendien zorgt het voor onverwachte wendingen in zijn leven die niet altijd positief zijn. Heden en verleden spelen door elkaar heen, spanning wordt opgevoerd. De schrijver zei mij: “Ik hoop dat u zich niet teveel herkent.”

Carmelschool. Bij het wisselen van organisatie vind ik het interessant te kijken welke cultuur er heerst op het gebied van organiseren en leren. Ik ben een schoolleider die een transformationele leidingstijl nastreeft, en de theorie uit dit boek helpt mij telkens zaken te interpreteren. Zodat ik interventies kan toepassen die horen bij een lerende organisatie.”

– Jackie Bosch, adjunct-directeur havo/vwo onderbouw van het Twents Carmel College locatie de Thij in Oldenzaal



Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven

Wil Derkse

“In 2009 kreeg ik dit prachtige boek cadeau van mijn leidinggevende op het Titus Brandsmalyceum in Oss. ‘De levensregel’ is inmiddels een uitgangspunt geworden in mijn werk én mijn privéleven. De benedictijnse spiritualiteit is eenvoudig. Ze streeft niet naar nieuwe inzichten of spectaculaire mystieke ervaringen, maar het gaat erom hetzelfde anders te doen. In dit boek start Derkse bij de stap van aandachtig luisteren. Hij past vervolgens de monastieke geloften toe op het leven binnen organisaties en gaat in op benedictijns leiderschap (mensen stimuleren tot groei), benedictijns ‘tijdsmanagement’ (de moeilijke kunst van het beginnen), de nog moeilijkere kunst van het ophouden, en de moeilijkste kunst van het vinden van de juiste verhouding tussen het beginnen en het ophouden, waardoor je het nooit meer ‘druk’ hebt. Eigenlijk gaat dit boek over goed luisteren

naar de ander en over het nemen van rust om dat te doen. Dat is de kern van mijn werk als schoolleider: het gaat er niet om dat ik gehoord word, maar dat ik anderen hoor.

NB: Ik ben niet volleerd in de levensregel voor beginners: in het benedictijnse klooster blijven zowel de novice als de abt hun leven lang beginners.”

– Louise Beernink, rector van het Ludger College in Doetinchem



Door de bomen het bos zien

Jan Bommerez

“Dit is voor mij een inspirerend boek dat mij inzicht verschaft. Het laat voelen hoe positieve energie vrij kan komen als er ruimte wordt ervaren en als er vertrouwen is in het unieke van elk mens en kind. Daarvoor is een ander paradigma nodig: niet die van angst en van willen veranderen van wat is, maar die van vertrouwen, van transformatie voor innovatie en duurzaamheid. Transformeren gaat van binnen naar buiten, voor het systemisch zijn van een lerende organisatie.

Zelfkennis, moed en doorzettingsvermogen zijn hiervoor nodig. Vervolgens kun je het verschil opzoeken, in dialoog gaan en werken vanuit vertrouwen en verbondenheid. Dit biedt een kans om te leven en werken vanuit passie. Zo kunnen wij als onderwijsprofessionals onze leerlingen begeleiden in het ontwikkelen van creatief leiderschap, dat nodig is om hen voor te bereiden op hun toekomst. Op een gelukkig zijn in de eenentwintigste eeuw!”

– Brigitta van Zon, adjunct-directeur van onderwijsgemeenschap atol, noordoost Twente



Surviving Lasts a Lifetime: A Parent's Journey through Medical Trauma

Astrid Hendren

“Ik werd laatst geïnspireerd door dit boek van Astrid Hendren. Als Astrid, een jonge moeder, uit een coma ontwaakt, zet ze alles op alles om haar kinderen te zien opgroeien en om hen de waarden mee te geven die zij hen graag nog wil bijbrengen. Middels brieven die ze aan haar kinderen schrijft, leert ze hun over de grote levensvragen waarmee elk mens van doen krijgt, betreffende leven en dood, liefde, hoop en vertrouwen. Het boek geeft een mooie kijk op de worsteling waarmee elk mens te dealen heeft op zijn eigen levensweg en in zijn loopbaan. Dat deze weg niet altijd voldoet aan onze verwachtingen en doelstellingen, moge duidelijk zijn. Ik kon prachtig verbindingen leggen met het gedachtengoed van Covey, zo mooi verwoord in het boek ‘De zeven eigenschappen van effectief leiderschap’. Wanneer je weet waar je naar toe wilt werken, hoef je alleen de keuzes nog maar te maken die passen bij dat einddoel. Hoewel Hendren niet bekend was met dit gedachtengoed, maakte ze vanuit haar natuurlijke overlevingsdrang de juiste keuzes. Wat mij vooral inspireerde was haar vechtlust en de wil om haar leven weer een wending te geven richting een doel dat zij zichzelf gesteld had. Mooi om te lezen dat ze daarin slaagde, door het einddoel helder voor ogen te houden en door teleurstellingen en tegenwerkingen het hoofd te bieden.”

– Paul Kamphuis, directeur van Daltonschool de Bongerd, Oldenzaal

WAT MAKEN WIJ IN HET ONDERWIJS?



Niet alleen docenten, maar ook bestuurders moeten zich op verjaardagen van tijd tot tijd verdedigen tegen onterechte opvattingen over de kwaliteit van het huidige onderwijs. Soms is een emotionele reactie de beste.

Jaarlijks kom ik met vier vrienden rond de jaarwisseling bij elkaar voor een etentje. Ik ben de enige die werkt in de not-for-profit-sector. De discussie ging, hoe kan het ook anders, over de staat van de economie, over het achter de rug hebben van de crisis, over de terugkeer van de maakindustrie in Nederland en over hun bijdragen aan het BBP. Op een gegeven moment vroeg iemand mij: "Jan, wat is de bijdrage van het onderwijs? Wat maken jullie eigenlijk?"

Natuurlijk had ik kunnen zeggen – ik ben ooit docent economie geweest – dat wij de kwaliteit van de productiefactor arbeid verhogen, daarmee de arbeidsproductiviteit, en dus meewerken aan een stijging van het BBP. Ik besloot iets anders te vertellen:

Als schoolleider van een brede school heb ik een jaarlijks budget van 20 miljoen euro. Daarmee moet ik onderwijs bieden aan zo'n 2400 leerlingen, zorgen voor 280 personeelsleden, 4 gebouwen onderhouden en reserves aanleggen voor ziekte en ontslag en 'normale' bedrijfsrisico's. Uiteraard doe ik dat met ondersteuning van deskundige staf-functionarissen, locatiedirecteuren en teamleiders. Op onze scholen wordt volop gediscussieerd over nieuwe vormen van onderwijs om zo onze kinderen toe te rusten voor een snel veranderende maatschappij. Schoolleiders voeden dit proces met hun kennis, zorgen voor bijbehorende deskundigheidsbevordering, nemen andersoortig personeel aan en zetten de uitkomst om in aanpassingen van de gebouwen en lessentabellen.

De meest belangrijke productiefactor zijn onze docenten. Zij kunnen de kinderen zeker 30 minuten naar ze laten luisteren, terwijl leerlingen thuis nog geen 5 minuten naar hun ouders luisteren. Zij kunnen kinderen een lesuur van 45 of 75 minuten bezighouden, zonder telefoon of Netflix.

Onze docenten brengen leerlingen kennis en vaardigheden bij, zodat ze een mbo-studie kunnen volgen. Wij leren onze leerlingen een onderzoekende houding, zodat zij naar de universiteit of hogeschool kunnen. Wij leren ze de rechtstaat te respecteren. Wij confronteren de leerlingen bijvoorbeeld met de verschrikkingen van de Holocaust, zodat die fout niet nog een keer wordt gemaakt.

Onze docenten geven hun hart aan leerlingen die aandacht nodig hebben en zijn hard voor leerlingen die grenzen nodig hebben. Wij maken de leerlingen nieuwsgierig. Wij leren de leerlingen helder te schrijven in een andere taal dan hun straattaal. Wij leren ze omgaan met andersdenkenden. Wij leven onze waarden en normen voor. Wij bieden excuses aan als we een fout gemaakt hebben.

Op school voelen onze leerlingen zich veilig. Wij leren leerlingen zich verantwoordelijk te voelen voor hun daden. Wij brengen ze zelfrespect bij, wij leren ze in zichzelf te geloven. Wij leren ze omzien naar elkaar.

Dus, beste vrienden, wat wij in het onderwijs maken? Wij maken het verschil! |

JAN KLEIN, DIRECTEUR-BESTUURDER VAN HET NUBORGH COLLEGE IN NUNSPEET/ELBURG

De verantwoordelijkheden van schoolleiders zijn complex. De druk van buiten en van binnen kan groot zijn. Toch moet de schoolleider tijd nemen om te reflecteren en zich vooral niet met de dagelijkse onderwijspraktijk bezighouden. Dat zegt dr. Danielle Verschuren, die promoveerde op een onderwerp dat haar na aan het hart ligt: welke factoren maken dat een schoolleider succesvol is. Een gesprek over de stip op de horizon.

TEKST: EMMANUEL NAAIJKENS / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

'NIET MET JE POTEN IN DE MODDER'

De directeur of rector die dicht op de dagelijkse gang van zaken op school zit, kan op sympathie rekenen bij zijn personeel. En bij ouders kan hij – het is nog altijd minder vaak een zij – niet stuk als hij de leerlingen persoonlijk aan de deur van de school begroet. Maar hoe ideaal dat ook lijkt, Daniëlle Verschuren heeft er niks mee. “Een schoolleider hóórt niet met zijn poten in de modder te staan. Om zo voeling te houden met wat er in de school leeft? Schei toch uit. Van een arts verwacht je toch ook niet dat hij zelf ervaring heeft met alle ziektes waarvoor patiënten bij hem komen?”

Coherentie Nee, in de ogen van Verschuren moet een schoolleider zich in principe verre houden van de operationele gang van zaken. “Hij moet als het ware boven zijn organisatie hangen, zodat hij kan zien waar bijsturing nodig is, hoe de coherentie is te versterken.” Danielle Verschuren promoveerde vier jaar geleden op een onderwerp dat haar na aan het hart ligt: Welke factoren maken dat een schoolleider succesvol is? Als Associate professor bij TIAS Business School en als zelfstandig adviseur houdt dit thema haar nog steeds bezig. In de definitie van Verschuren is een schoolleider niet alleen degene die aan de top van de organisatie staat. Ook conrectoren, adjuncten, team- of afdelingsleiders vallen onder dat begrip.

“Hij of zij is integraal verantwoordelijk voor onderwijs, organisatie en personeel. Iemand die een bepaalde taak heeft, bijvoorbeeld een sectievoorzitter, is in die zin geen schoolleider.”

Autonomie Op het gebied van het leiderschap heeft er zich in het onderwijs de afgelopen twee decennia een ingrijpende omwenteling voltrokken. Tot in de jaren negentig was de verantwoordelijkheid top-down geregeld. Simpel gezegd: het ministerie van Onderwijs strooide circulaire's uit over het land die leidinggevendenden dienden te volgen. Maar sindsdien hebben de scholen veel autonomie gekregen. “Schoolleiders beseffen vaak nog niet hoe groot die ruimte is en benutten die daarom niet of te weinig. Ik noem dat beleidsbijzandheid. En er is handelingsverlegenheid.” Mede daardoor komen volgens Verschuren noodzakelijke vernieuwingen in het voortgezet onderwijs zo moeizaam van de grond.

“Als je kijkt naar ontwikkeling van het schoolleiderschap, dan zie je dat er inmiddels sprake is van een vak. Je moet over een aantal competenties beschikken die heel specifiek zijn voor deze tak van sport. Nee, krijt aan de vingers is niet nodig. Je moet wel kennis hebben van onderwijs, van het werken in een pedagogische context, van didactiek en van principes die daaraan ten grondslag liggen. Daarnaast moet je over skills beschikken die



'DE BUITENWERELD
ZIET NIET HOE
COMPLEX HET
WERK VAN EEN
SCHOOLLEIDER IS'

Daniëlle Verschuren: 'Een schoolleider moet als het ware boven de organisatie hangen'

een leider altijd moet hebben, in welke sector dan ook. Je moet zorgen dat mensen zich in jouw school kunnen ontwikkelen. Dat je werkt aan een coherente organisatie. Je moet je strategisch verhouden tot je omgeving. Je moet analytisch kijken en het denken in een hogere orde beheersen."

Eigen visie Een onomkeerbare trend in het onderwijs is volgens Verschuren dat de persoonlijke ontwikkeling van de leerling steeds centraler komt te staan. Dat vereist aanpassingsvermogen van de school. "Een paar jaar geleden dacht ik nog dat voor een schoolleider zelfreflectie de basis voor wel of niet slagen was. Dat is nog wel zo, maar ik denk dat reflectie op maatschappelijke ontwikkelingen, jouw visie als schoolleider daarop en de relatie die je wilt leggen met het onderwijs, zeker zo belangrijk is. En dan bedoel ik daar écht bij stilstaan. Ga zo nu en dan een uur wandelen in het bos en probeer na te denken. Vraag je af: doen we nog wel de goede dingen. En zet je telefoon dan wel uit!"

Het onderwijs is heel slecht in keuzes maken en prioriteiten stellen, zegt Verschuren. Scholen pakken alles op en stoten niets af. De politiek die maatschappelijke problemen op het bordje van de scholen legt, is daar mede debet aan. Daarom is een goed doordachte visie zo noodzakelijk. "Kijk, als wij hebben besloten

een vismenu te maken, dan moet ik in de winkel niet bij het vlees gaan kijken, ook al ziet dat er nog zo lekker uit. Dat het vis wordt, bepaalt je keuzes."

Lerende omgeving Nu schoolleiderschap een ambacht is, moet de betrokkene dan ook over een erkend diploma beschikken? Verschuren aarzelt. "Ben je per definitie een goede leraar als je je diploma hebt gehaald? Ik heb toen ik van de leraaropleiding kwam nog veel moeten leren, soms met vallen en opstaan. Dus zo'n diploma zegt op zichzelf niets. Ik geef scholing aan docenten die de potentie en ambitie hebben om schoolleider te worden. Dat is in een combinatie van formeel en informeel leren, daar ben ik een groot voorstander van. Je kunt niet alles in een opleiding of cursus stoppen."

Het baart haar zorgen dat een deel van de nieuwe schoolleiders al snel weer afhaakt. "De buitenwereld ziet niet hoe complex het werk van een schoolleider is, hoeveel druk er op zijn of haar schouders rust. En vergeet niet, een schoolleider werkt in een organisatie van hoogopgeleide professionals die hun eigen opvattingen hebben. Het zou voor beginnende schoolleiders al veel schelen als ze van hun besturen de ruimte krijgen om te groeien en dus de kans om fouten te maken. Er moet ook voor hen een lerende omgeving gecreëerd worden." |

'IK BLIJF WERKEN AAN **VERBETERING**'

Op een mooie dag is het een feest om in de duinen te zijn en de zee te ruiken. Dit speciale gevoel krijg je ook mee als je op het schoolplein staat van De Strandwacht, een school voor speciaal onderwijs in de Haagse wijk Kijkduin. Directeur Hanneke Blom waakt er over de leerlingen: 'De beeldvorming is vaak negatief. Dat zien we graag veranderen, want juist deze groep heeft extra aandacht nodig.'

TEKST: MARGUERITE IRRGANG / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP



Hanneke Blom, directeur van De Strandwacht: 'Ik geef leerkrachten veel speelruimte en moedig ze graag aan. Soms is dat ook mijn valkuil'

'KINDEREN ZITTEN GEWOON IN DE KLAS EN ZE LEREN HIER OOK. WE HEBBEN GEEN 'SNOEZELCULTUUR'

De Strandwacht valt onder een cluster van drie scholen voor speciaal onderwijs, waarvan Hanneke Blom sinds twee jaar directeur is. "Deze omgeving is heel erg prettig voor de leerlingen. Hier midden in de duinen heerst een andere sfeer. Onze leerlingen hebben behoefte aan rust en regelmaat. Rust en stilte is hier van nature aanwezig. Door de ligging is er ook veel fysieke ruimte. Deze vier elementen hebben onze leerlingen hard nodig."

Kennis delen De rust heerst vandaag ook binnen de school, omdat het een studiedag is voor de leerkrachten. Blom was vanmorgen aanwezig bij de aftrap. "Ik vind het belangrijk dat ik er op dit soort dagen even bij ben. Ik ben geen directeur die ver van de praktijk afstaat. Ik laat vaak mijn gezicht zien. Op alle drie de locaties heb ik ook een eigen kantoor. Naast de drie scholen ben ik ook directeur van De Loodsboot, een expertisecentrum voor gedrag dat is gespecialiseerd in ambulante begeleiding in het primair onderwijs. Als meerscholendirecteur pleit ik voor een goede samenwerking. Zowel in de school als bij de samenwerking tussen mijn scholen stimuleer ik dit. Alle drie de scholen hebben een eigen DNA, maar er zijn ook lijnen en verbintenissen op bepaalde gebieden. Binnen ieder team zit kennis en ik vind het belangrijk dat die kennis wordt gedeeld met alle teamleden op alle scholen. Zo zijn we op dit moment bezig met de implementatie van dezelfde methode. Eén school is daar expert in en die werkt nu samen met de andere", vertelt Blom.

Beeldvorming Samenwerking is belangrijk voor Blom. Kennis wordt gedeeld en het personeel kan elkaar ondersteunen waar nodig, ook met collegiale hulp. Dat is van belang, want het vinden van goed personeel is moeilijk in het speciaal onderwijs. "Het is lastig om aan personeel te komen. Er zijn te weinig leerkrachten, in ieder geval in deze regio. We krijgen ook nauwelijks stagiaires via de pabo's. Onbekend maakt onbemind. De beeldvorming over het speciaal onderwijs is vaak negatief, ook onder leerkrachten in spe. Dat zien we graag veranderen, want juist deze groep heeft extra aandacht nodig. Kinderen zitten hier gewoon in de klas en ze leren hier ook. We hebben geen 'snoezelcultuur' en we zijn ook niet constant in gevecht met leerlingen. Dit is gewoon een school. "Leerlingen en personeel krijgen wel veel extra ondersteuning omdat we lesgeven aan leerlingen met complexe leerproblemen. Onze leerlingen hebben veel structuur nodig, sommigen zijn niet erg zelfstandig en weer anderen kunnen zich niet goed aanpassen aan een groepsproces. De spanningsboog is vaak ook korter. Gelukkig hebben we kleine groepen. Bij ons zitten er hoogstens vijftien tot zestien leerlingen in een groep. Ik kijk vaak met respect naar de enorme klassen op 'normale' basisscholen. Er zitten daar kinderen met een groot niveauverschil en ook nog eens kinderen met leerproblemen in een klas. Knap dat leerkrachten dat kunnen managen", aldus Blom.

Optimist Samenwerking, betrokkenheid en resultaatgerichtheid zijn eigenschappen die Blom toegedicht kunnen worden. "Ik ben een optimist en dat zie je terug in mijn manier van leidinggeven. Zo schrijf ik een kind nooit af en geef ik teamleden veel kans om zich te ontwikkelen. Ik geef leerkrachten veel speelruimte en moedig ze graag aan. Soms is dat ook mijn valkuil. Ik volg soms te lang een traject. Dat doe ik niet alleen bij leerlingen en leerkrachten, maar ook bij de ouders. Ik vind het belangrijk om contact te hebben met ouders, ook als de leerling al van school is. Zijn er nog dingen die wij anders hadden kunnen aanpakken? Wat zou de kans op een reguliere plek in het voortgezet onderwijs of een reguliere baan kunnen vergroten? Van deze feedback kunnen we als school veel leren."

"Het zoeken naar nieuwe mogelijkheden en het vasthouden van wat we goed doen is volgens mij van belang in het onderwijs", vervolgt ze. "Mijn personeel zal soms wel denken dat ik iets te snel ga, want ik blijf, samen met de teams, werken aan verbetering van ons onderwijs. Dat zit in mijn karakter. Nieuwe stappen nemen in het onderwijs is heel belangrijk, want er is veel veranderd. Passend onderwijs heeft veel invloed gehad op scholen. Jeugdzorg doet bijvoorbeeld kortere behandelingen. Wij zijn op dit moment aan het groeien en ik vraag me af of dat een goede zaak is."

Samenwerking met scholen De gemiddelde school wil groeien, maar dat is niet de visie van Blom. "Ik hoop dat basisscholen leren om nog beter om te gaan met leerlingen met die passend onderwijs nodig hebben. Ze doen al heel veel goed, maar toch kunnen ze nog stapjes maken, bijvoorbeeld door het anders inrichten van de school. Door een andere inrichting kan je al meer structuur en overzicht bieden op school en daar hebben alle kinderen baat bij. Maar wij kunnen weer leren van basisscholen. Ik hoop dat we in de toekomst meer kunnen samenwerken en nog meer kennis kunnen uitwisselen." Blom hoopt ook dat ze haar expertise anders kan gaan inzetten: "Dat er verspreid over de regio kleinere voorzieningen in samenwerkingsverbanden komen waarin het speciaal onderwijs samenwerkt met het basisonderwijs. Een passende onderwijsplek waar onze leerlingen terecht kunnen. Nu moeten leerlingen vaak lang reizen. In die voorzieningen kunnen wij dan onder andere samen met de basisscholen onderwijs en ondersteuning vormgeven en de kinderen in hun eigen omgeving helpen. Zo zorg je in mijn ogen nog beter voor de leerlingen." |

BOUWSTENEN VOOR EEN PROFESS

GESPREID



1

MAAK SAMENWERKING TUSSEN LERAREN ONDERDEEL VAN HET PRIMAIRE PROCES

Een professionele leergemeenschap en gespreid leiderschap vragen in de eerste plaats dat leraren elkaar ontmoeten en samenwerken. Het leraarschap is over het algemeen een solitair beroep. Samenwerking tussen leraren vindt op de meeste scholen plaats *buiten* het primaire proces, bijvoorbeeld in werkgroepen of ontwikkelteams. Op het Vathorst College is samenwerking juist *onderdeel van* het primaire proces. Zowel het ontwikkelen, voorbereiden als het verzorgen van het onderwijs doen leraren samen. Dit gebeurt in zogenaamde 'leerhuizen', waar meerdere groepen leerlingen gelijktijdig onderwijs volgen en waar leraren samen voor de klas staan. Door samenwerking zo nadrukkelijk in het primaire proces te organiseren, wordt het een vanzelfsprekendheid.

2

GEEF LERAREN ZEGGENSCHAP OVER 'HET WAT'

Zowel op de Willibrordus als het Vathorst werken leraren ook samen *buiten het primaire proces*, bijvoorbeeld in werkgroepen. Werkgroepen bestaan op vrijwel iedere school, maar lang niet overal doen leraren daar ook met plezier aan mee. Waarom werkt het wel goed op de Willibrordus en het Vathorst? Hier hebben leraren niet alleen zeggenschap over *hoe* zij werken aan verbetering, maar ook over de thema's waarop zij verbetering willen aanbrengen (*het wat*). Vaak zien wij dat de schoolleiding beslist welke thema's er op de agenda komen. Vervolgens krijgen de leraren ruimte om hieraan te werken. Maar als je niet kunt meebeslissen over de onderwerpen waar je aan werkt, voel je je dan betrokken?

LEIDERSCHAP

Het Welten-instituut van de Open Universiteit deed op twee scholen onderzoek naar gespreid leiderschap in de school. Gespreid leiderschap betekent dat niet alleen de schoolleider leiderschap verwerft, maar dat ook leraren invloed kunnen uitoefenen in de school. Maar hoe doe je dat? De onderzoekers delen zes bouwstenen ter inspiratie.

TEKST: FRANK HULSBOS, STEFAN VAN LANGEVELDE
EN ARNOUD EVERS

Voor het onderzoek 'Combining forces. Distributed leadership and a professional learning community in primary and secondary education' kozen we, na een zorgvuldige selectieprocedure, twee scholen uit waar schoolleiders en leraren intensief samenwerken aan onderwijs- en schoolverbetering. Basisschool Willibrordus in Deurningen en het Vathorst College in Amersfoort zijn krachtige voorbeelden van professionele leergemeenschappen, waar – naast de schoolleider – ook leraren leiderschap verwerven. Wat kunnen andere scholen van deze scholen leren over het creëren van een innovatief werkklimaat? En wat kun je als schoolleider doen om dit te ondersteunen?

Onderwijsverbetering

De combinatie van een professionele leergemeenschap en gespreid leiderschap is een voorwaarde voor onderwijsverbetering (Jones & Harris, 2014). Een professionele leergemeenschap is een plek waar leraren en schoolleiders zich continu professionaliseren ten behoeve van verbetering. Gespreid leiderschap betekent dat de schoolleider én de leraren invloed kunnen uitoefenen in de school. Maar hoe realiseer je dat?

3

REFLECTEER MET ELKAAR OP HET WAARTOE VAN DE SCHOOL

Op zowel de Willibrordus als het Vathorst zijn gedeelde opvattingen over goed onderwijs leidend in het handelen van leraren en schoolleiders. Er kunnen nog steeds verschillen bestaan (zelfs meningsverschillen) maar in waarden en uitgangspunten vinden de professionals elkaar. Dit 'collectieve kompas' wordt in vrijwel ieder contact zichtbaar. Impliciet en expliciet verwijzen leraren en schoolleiders ernaar. Deze bouwsteen gaat dus verder dan het hebben van een visiestuk, maar is vooral een levend gesprek over het waartoe van de school. Dit gesprek kan de schoolleider aanwakkeren met vragen als: Waartoe zijn wij er eigenlijk? Doen we dat nog goed? Draagt iedereen daar nog een steentje aan bij?

4

BESPREEK WAT JE VERWACHT VAN ELKAAR ALS PROFESSIONAL

Op beide scholen hebben leraren en schoolleiders een gedeeld beeld van wat het betekent om professional te zijn op hun school. Op de Willibrordus en het Vathorst bestaat dit profiel onder andere uit proactief zijn, verantwoordelijk, en gericht op vernieuwing en samenwerking. Collega's vertrouwen erop dat iedereen vanuit deze bekwaamheden en attitude werkt en kunnen elkaar hierop aanspreken. Het uitgangspunt daarbij is niet afrekenen, maar collega's helpen in hun professionele ontwikkeling. Wanneer dit professionele profiel duidelijk is, kun je als schoolleider gemakkelijker leraren ondersteunen in hun professionele ontwikkeling.

'DE COMBINATIE VAN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP EN GESPREID LEIDERSCHAP IS EEN VOORWAARDE VOOR ONDERWIJSVERBETERING'

Deze vraag was het startpunt van een onderzoek dat het Welten-instituut van de Open Universiteit heeft uitgevoerd in samenwerking met de AVS (Hulsbos, Van Langevelde, & Evers, 2016). Op basis van de twee goodpractice-scholen beschrijven we zes bouwstenen die je als schoolleider kunnen helpen om een professionele leergemeenschap en gespreid leiderschap te stimuleren.

De bouwstenen die in dit artikel worden beschreven, zijn geen blauwdruk voor andere scholen. De werkwijzen van basisschool Willibrordus en het Vathorst College zijn niet één op één over te dragen op de praktijk van een andere school. Wel kunnen ze dienen als inspiratie voor schoolleiders om eerste stappen te zetten. |

Referenties

- Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership. Developing tomorrow's leaders*. Oxon/New York: Routledge.
- Hulsbos, F. A., Van Langevelde, W. S., & Evers, A. T. (2016). Combining forces. Distributed leadership and a professional learning community in primary and secondary education. Heerlen: Welten-instituut – Onderzoekscentrum voor leren, doceren en technologie – Open Universiteit.
- Jones, M., & Harris, A. (2014). Principals leading successful organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 473-485. doi: 10.1108/JOCM-07-2013-0116
- Louteslager, L. (2012). Leidinggeven aan het professionele gesprek. *MESO Magazine*, (186), 9-14.

Dit artikel is een verkorte versie van een hoofdstuk in een boek over gespreid leiderschap in het onderwijs. Het boek is samengesteld door Frank Hulsbos en Stefan van Langevelde en verschijnt naar verwachting in de zomer van 2017 bij uitgeverij Kessels & Smit Publishers.

5

WEES ALS SCHOOLLEIDER DE 'HOEDER'

De schoolleiders van beide scholen zijn er sterk op gericht om het leiderschap van anderen mogelijk te maken en samenwerking aan onderwijsverbetering te stimuleren. Zij zijn ontvankelijk voor ideeën van leraren, uiten een sterk vertrouwen in de professionaliteit van leraren en moedigen ze aan om ideeën uit te werken. Ook zetten zij formele tools in om een professionele leergemeenschap en gespreid leiderschap te stimuleren. Zij hebben bijvoorbeeld een nadrukkelijke invloed op de werkgroepen. De directeur van Willibrordus bepaalt mede wie in welke werkgroep zit en de schoolleider van het Vathorst is betrokken bij de sollicitatieprocedure voor coördinerende leraren. Zo ben je als schoolleider, zoals Alma Harris (2008) dit noemt, de 'hoeder' van gespreid leiderschap en een professionele leergemeenschap.

6

STIMULEER EEN PROFESSIONELE DIALOOG

Het creëren van de urgentie en mogelijkheid tot samenwerking betekent nog niet dat samenwerking ook constructief verloopt. Op zowel het Vathorst als de Willibrordus is er ook veel aandacht voor de kwaliteit van de samenwerking. Leraren en schoolleiders zoeken elkaar veelvuldig op en zijn benieuwd naar elkaars standpunten en ideeën. Ze hebben de vaardigheid om open te communiceren en feedback te geven aan elkaar. Deze vaardigheden zijn samen te brengen onder de noemer 'professionele dialoog', waarbij je echt openstaat voor de ander en met elkaar spreekt volgens bepaalde gespreksregels (zie bijvoorbeeld Louteslager, 2012).



djanf

'IK ZOEK VOORTDUREND DE VERBINDING'

Rector Gertjan van der Molen neemt na zes jaar afscheid van het Ulenhofcollege in Doetinchem. Hij stond daar aan de wieg van het eerste technasium van de Achterhoek, waar alle leerlingen in havo, vwo en tweetalig vwo in klas 1 en 2 aan deelnemen. Het technasium staat inmiddels als een huis; de verandering waar Van der Molen leiding aan gaf, is een succes. "Door het technasium groeien onze leerlingen als mens."

TEKST: MAAIKE VOS / FOTOGRAFIE: DIRK KREIJKAMP

Gertjan van der Molen, rector van het Ulenhofcollege in Doetinchem: 'Een netwerk is van belang. Je kunt je als schoolleider niet opsluiten in je kamer'



'NATUURLIJK HOUD IK DE KOERS IN DE GATEN, MAAR BINNEN DIE KOERS IS ER RUIMTE'

Toen Gertjan van der Molen in 2011 begon op het Ulenhofcollege, trof hij een degelijke school aan waar goed onderwijs werd gegeven. Maar de school mocht wel wat bruisender. "We zijn toen niet zomaar allemaal leuke dingen gaan doen om het maar bruisend te krijgen. Nee, we wilden echt iets doen waar we in geloofden", vertelt Van der Molen. Het technasium bood uitkomst. "Op mijn vorige school hadden we ook een technasium, dus ik wist dat het bij deze school zou passen."

Samenwerken In de Achterhoek was op dat moment nog geen technasium. "Een clubje van onze school is er toen mee aan de slag gegaan en werd ook enthousiast", zegt Van der Molen. Maar als ze er niets in hadden gezien, dan was er geen technasium gekomen. "Dat past bij mijn manier van leidinggeven. Niets opleggen, maar wel duidelijk maken dat het er is." Samen met andere scholen uit de regio werd vervolgens een technasiumnetwerk opgezet en na een flinke verbouwing werd het technasium op het Ulenhofcollege in schooljaar 2013/2014 geopend.

Het technasium bleek naadloos aan te sluiten op de filosofie van het Ulenhofcollege: elk mens mag ontdekken waar hij goed in is. Dit uit zich bijvoorbeeld in het vak Onderzoeken en Ontwerpen, waar leerlingen een technisch vraagstuk van een opdrachtgever uit het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties moeten oplossen. Ze doen dit in groepjes die zo zijn samengesteld dat de leerlingen elkaar aanvullen. "De een is goed in onderzoeken, de ander in vormgeving, een derde in presentatie. Niet alleen maar vriendjes en vriendinnetjes dus", legt Van der Molen uit. Daardoor leren de leerlingen dus goed samen te werken. "Als je dat op jonge leeftijd leert, is dat een verrijking. En het komt goed van pas in het vervolgonderwijs."

Delen met anderen Tijdens die praktijkgerichte projecten komt ook het tweede deel van de filosofie van het Ulenhofcollege naar voren: als je hebt ontdekt waar je goed in bent, moet je dat met anderen delen. De leerlingen ontwerpen producten die echt in gebruik worden genomen, zoals luchtfilters voor luxe jachten en een lamp die op de markt rondom de kerk in Doetinchem wordt opgehangen. Zo geven ze iets terug aan de maatschappij. "Als de leerlingen dat doorkrijgen, komt er zoveel energie vrij", vertelt Van der Molen trots. Hij benadrukt dat zijn school deel uitmaakt van de samenleving en dat de leerlingen later een toekomst krijgen in die samenleving, in het bedrijfsleven en bij maatschappelijke organisaties. "En het technasium verbindt het bedrijfsleven, maatschappelijke instanties en gemeenten met je onderwijs. Daardoor groeien onze leerlingen als mens."

Met de keuze voor het technasium werd ook besloten andere dingen juist niet meer te doen. Zo werden de vakken Spaans, Latijn en Science afgeschaft. "We leggen de focus op een aantal aspecten waar we in geloven", zegt Van der Molen. Hij vertelt dat in de omgeving twee goede gymnasia staan. "Waarom zouden wij dan voor een paar leerlingen een dure opleiding aanbieden?

Zorg dat het geld gaat naar projecten waar je als school op wilt focussen." Het is belangrijk dat je als school met dingen durft te stoppen en dat je daar als schoolleider eerlijk voor uitkomt, vindt hij. "Ik was er heel open over, dat geeft ook vertrouwen. Mensen houden van duidelijkheid."

Trots zijn Die duidelijkheid, in combinatie met zijn openheid en kracht om verbindingen te leggen, maken van Van der Molen een gewaardeerd rector. Dat bleek ook toen bij de verbouwing voor het technasium vaste lokalen moesten verdwijnen waar sommige docenten al twintig jaar zaten. "Ze waren zeker bereid hun lokalen op te geven om het technasium ruimte te bieden, want ze geloofden in het project", vertelt Van der Molen. En dat geloof betaalde zich uit, want mede door komst van het technasium is het leerlingenaantal van het Ulenhofcollege van 1200 naar 1700 gegroeid. "Dat heeft niet alleen te maken met het unieke concept, maar ook met trots zijn op je school. En we doen het uiteindelijk met elkaar. Dus die groei is niet aan mij te danken, maar het effect van ons allemaal samen", zegt Van der Molen.

Netwerker Toch is de rol van de bescheiden rector in het succes van het technasium niet te verwaarlozen. Als lid van verschillende bedrijfsnetwerken in de regio is Van der Molen namelijk constant bezig verbindingen te leggen voor zijn school. "Een netwerk is van belang. Je kunt je als schoolleider niet opsluiten in je kamer", zegt hij. Dankzij zijn korte lijntjes met verschillende bedrijven en organisaties kan hij het technasium helpen aan projecten. "Als ik bij een bedrijf op bezoek ben, zie ik gelijk kansen en mogelijkheden voor onze school." Niet alleen in bedrijfsnetwerken, ook op zijn school is verbinden belangrijk voor Van der Molen. Hij omschrijft zichzelf als netwerker en inspirator en die rol past hem als geen ander. "Ik zoek voortdurend de verbinding. Natuurlijk houd ik de koers in de gaten, maar binnen die koers is er ruimte. Daardoor kunnen mensen zich ontwikkelen en zijn wie ze zijn." Een van de mooiste aspecten van zijn baan als rector vindt hij de ontmoetingen met mensen. Daar groei je van en word je rijker van, zo zegt hij. "Als je een mens kunt ontmoeten en kunt ontdekken wat hem beweegt, raakt en ontroert, en je kunt met elkaar ook nog iets moois bieden voor leerlingen... dat vind ik fantastisch." |



“WEERSTA DE
VERLEIDING OM DE
INHOUD NAAR JE
TOE TE TREKKEN”



COLOFON

De Staat van de Schoolleider is een uitgave van de Algemene Vereniging Schoolleiders en de VO-raad.

De Algemene Vereniging Schoolleiders is de actieve beroeps- en vakorganisatie voor alle leidinggevendenden in het funderend onderwijs. De VO-raad is de vereniging voor scholen in het voortgezet onderwijs.

Vormgeving en druk: Coers en Roest, ontwerpers bno | drukkers
Cartoon: Djanko

Teksten: Frank Hulsbos, Arnoud Evers, Marguerite Irrgang, Jan Klein, Martijn Laman, Stefan van Langevelde, Hanneke van der Linden, Emmanuel Naaijkens, Marijke Nijboer, Jacques Poell, Elise Schouten, Maaïke Vos en Jacq Zinken

Fotografie: Ewouter Blokland, Dirk Kreijkamp en Hans Roggen

AVS: postbus 1003, 3500 BA Utrecht, T 030 236 10 10, www.avs.nl

VO-raad: postbus 8282, 3503 RG Utrecht, T 030 232 48 00,
www.vo-raad.nl / www.vo-academie.nl

© AVS en VO-raad, april 2017



Algemene Vereniging Schoolleiders
in het basis-, voortgezet en speciaal onderwijs

VORAAD

