

SchoolManagement

VAKBLAD VOOR MANAGEMENT, BESTUUR EN TOEZICHT Jaargang 21 Februari 2019 Nummer

1

Onderzoek

Teacher leadership

Onderwijsarbeidsmarkt

Sterktes en zwaktes

Professionaliseren

Leren op alle niveaus

Pocket Teksten Regelingen Leerplicht

EDITIE 2019



- Compleet geactualiseerde teksten Leerplichtwet 1969 zoals geldend per 1 januari 2019
- Geactualiseerde teksten relevante andere wetten, besluiten, regelingen en richtlijnen op gebied leerplicht

AUTEUR mr. dr. Th.A.L.M. Storimans

ISBN 978 90 12 40356 6

PRIJS € 47,12 excl. btw

Meer informatie en bestellen op www.sdu.nl

Sdu

oprecht
de beste
keuze

inhoud

PO VO MBO

6 Teacher Leadership

Op alle onderwijsniveaus lijkt in toenemende mate verwacht te worden dat leraren de verantwoordelijkheid krijgen én nemen ten aanzien van cruciale aspecten van het onderwijs, zowel binnen en buiten scholen. Maar wat houdt teacher leadership precies in?

PO VO MBO

10 Toekomstgericht onderwijs

Er zijn verschillende bewegingen binnen het onderwijs die proberen in te spelen op toekomstgericht onderwijs. Een van de meest genoemde voorbeelden hiervan is het nieuwe onderwijsconcept van Agora in Roermond.

PO VO MBO

14 Arbeidsmarktanalyse

De arbeidsmarkt in het onderwijs kent sterkte en zwakke punten om nieuw personeel aan te trekken en zittend personeel te behouden. De verschillende sectoren hebben hun onderlinge verschillen maar ook hun overeenkomsten.

PO

20 Toetsen in het special basisonderwijs

Hoe zorg je ervoor dat kinderen in het special onderwijs niet gestrest raken van het toetsen? Welke aanpassingen zijn nodig om de toets goed af te nemen? En wat komt er nog meer bij kijken?

PO VO

24 Lerarentekort

Het lerarentekort is buitengewoon nijpend. Sommige besturen hebben een vierdaagse schoolweek ingevoerd. "Zonder out of the box denken, vinden we geen oplossing."

PO

28 Professionaliseren: leren op alle niveaus

Duurzame schoolontwikkeling vraagt om continue professionalisering van leraren en schoolleiders gericht op het leren van leerlingen. De leerturbine biedt een model voor een krachtige leeromgeving.

PO VO

33 Intern toezicht kan beter

De onderwijsinspectie deed onderzoek naar de vraag of er bij schoolbesturen wel voldoende controle en evenwicht is bij een functionele scheiding van bestuur en intern toezicht. Het kan beter, luidt de conclusie.

En verder:

- 13 Column Rinda den Besten
- 19 Column Koen Bakker
- 22 Advertorial



WIE EEN SCHOOL BESTUURT,
BESTUURT EEN WERELD
OP ZICH

Een wereld die bovendien steeds groter en complexer wordt. Denk aan individualisering en digitalisering in het onderwijs, goed bestuur en toezicht, kwesties rondom privacy en integriteit, personeelszaken, bekostiging en huisvesting. Heeft u daarbij juridisch advies nodig? Dan staat Nysingh naast u. Wij zijn er om u voor te bereiden op de wereld van morgen.

Besturen is immers vooruitzien.

SchoolManagement

Vakblad voor management, bestuur en toezicht.

Versijnt tweemaandelijks en is een uitgave van Sdu Uitgevers bv

Redactie

Annemarie Neeleman (hoofredacteur)
Inge Andersen
Bernard Teunis
Bert Nijveld (eindredactie)

Redactieadres

Sdu uitgevers bv, Bert Nijveld
Postbus 20014, 2500 EA den Haag
tel.: 070 378 9254
e-mail: b.nijveld@sdu.nl

Uitgever

Ron Huveneers, Sdu Uitgevers bv
r.huveneers@sdu.nl

Abonnementen

Schoolmanagement totaal is een gratis blad voor de doelgroepen management, bestuurders en toezichthouders in het primair en voortgezet onderwijs en in het bve. Abonnees die niet tot deze doelgroepen behoren betalen € 79,50.

Indien u in aanmerking komt voor een gratis abonnement neemt u dan contact op met onze afdeling klantenservice. De uitgever (mailadres hierboven) stuurt op uw verzoek graag een exemplaar naar uw collega's die het blad nog niet kennen.

Sdu klantenservice,

Postbus 20025, 2500 eA den Haag,
tel.: 070 - 378 98 80
www.sdu.nl/service

Advertentie exploitatie

Recent bv, Ray Aronds,
Postbus 17229, 1001 JE Amsterdam
tel.: 020 - 330 89 98,
Fax: 020 - 420 40 05
e-mail: ray@recent.nl

Vormgeving

DPS, Rotterdam

Druk

Wilco

© Sdu uitgevers bv, Den Haag, 2019

Alle rechten voorbehouden. niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



voorwoord

Uit de doos

Het item in onderwijsland waar niemand omheen kan is het lerarentekort. Ook in deze editie van Schoolmanagement aandacht voor het onderwerp. Inge Andersen interviewde enkele bestuurders in het primair onderwijs over de problematiek. Zij vroeg hen naar hun oplossingen. De vierdaagse schoolweek komt langs, het uitlenen vanuit het bedrijfsleven van mensen met een onderwijsbevoegdheid, zij-instroom, speeddates en wat al niet meer. Kernuitspraak: zonder outside the box denken geen oplossing.

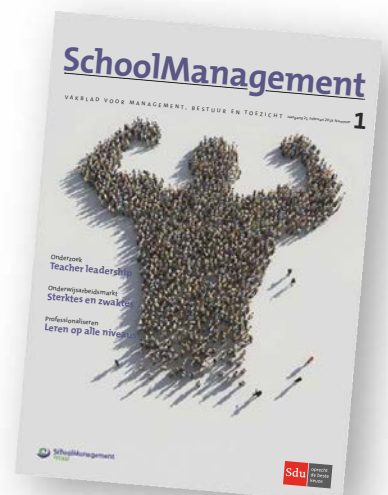
Een tweede artikel over het onderwerp betreft een sterkte-zwakke analyse van de onderwijsarbeidsmarkt. De salarisachterstand ten opzichte van de marktsector en de geringe loopbaanmogelijkheden worden als duidelijke zwaktes benoemd. Daartegenover staat dat veel mensen voor het onderwijs kiezen vanwege de mogelijkheid in deeltijd te kunnen werken. Dit wordt gezien als een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Een sterkte!

Nu was ik zelf niet het meest oplettende jongetje in de klas (dat waren steevast de meisjes), maar de som $1 + 1 = 2$ was voor mij gesneden koek. Kunnen we daar mutatis mutandis niet een vergelijkbaar sommetje naast zetten? Parttimewerken + feminisering = lerarentekort. Zouden we de oplossing voor dit nijpende probleem niet juist binnen de doos, lees de onderwijssector, moeten zoeken in plaats van daarbuiten?

Natuurlijk, de keus om in deeltijd te willen werken komt deels voort uit het feit dat een fulltimebaan voor de klas buitengewoon veel van mensen vraagt. Het verlagen van de werkdruk moet prioriteit één zijn. Maar zouden we dan ook niet meteen een forse rem moeten zetten op de nu zo riante mogelijkheid om de vijfdaagse werkweek in te korten tot twee of drie dagen? Zou een groter aanbod aan fulltime betrekkingen niet meer jonge en ambitieuze vrouwen en mannen trekken die zich volledig willen committeren aan de school?

In plaats van met echte oplossingen te komen, proberen we nu met kunst-en-vliegwerk de gaten te vullen. De geestig geschreven column van onderwijsbestuurder Koen Bakker in dit blad laat zien waartoe dat kan leiden.

*Uw opmerkingen zijn welkom:
b.nijveld@sdu.nl*



Door Nadine van Engen, Carina Schott en Lars Tummers

Teacher leadership

Hype of heilige graal?



Nadine van Engen, Carina Schott en Lars Tummers zijn werkzaam bij het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht. Zij ontvingen een beurs van het Nationaal Regieorgaan Onderwijs-onderzoek (NRO) om onderzoek te doen naar teacher leadership. Ze werken op dit moment aan een rapport met de bevindingen. Mocht u met hen door willen praten over dit onderwerp kunt u contact opnemen via n.a.m.vanengen@uu.nl.

In dit artikel bespreken we de resultaten van ons onderzoek naar teacher leadership en beantwoorden we de vraag of en zo ja hoe teacher leadership van toegevoegde waarde is voor de school, leerling en leraar zelf. Tot slot gaan we in op de vraag hoe en door wie teacher leadership het beste gestimuleerd kan worden.

De roep om teacher leadership lijkt toe te nemen: op alle onderwijsniveaus (po, vo, mbo) lijkt in toenemende mate verwacht te worden dat leraren de verantwoordelijkheid krijgen én nemen ten aanzien van cruciale aspecten van het onderwijs, zowel binnen en buiten scholen. Teacher leaders kunnen bijvoorbeeld verantwoordelijkheid nemen bij curriculumontwikkeling, bij het uitwerken van passend onderwijs en bij organisatievraagstukken zoals het aanstellen van nieuwe schoolleiders of -bestuurders. Dit lijkt niet alleen van belang voor de motivatie, tevredenheid en professionele ontwikkeling van leraren (zie Darling-Hammond *et al.*, 1995), maar kan in potentie ook bijdragen aan positieve school- en leerlingresultaten (zo bleek recent uit Lu *et al.*, 2016 & Cheung *et al.*, 2018).

Leraren verwachten het invullen van een dergelijke rol niet alleen in toenemende mate van zichzelf en elkaar – denk bijvoorbeeld aan de boodschap van *Het Alternatief* van Jelmer Evers en René Kneyber en #POinactie – ook de overheid zet met haar *Lerarenagenda* in op professionalisering en betrokkenheid en verantwoordelijkheid van leraren. Al wordt de term niet in alle documenten expliciet genoemd, deze elementen raken duidelijk aan het concept teacher leadership. Onderzoek laat echter zien dat er wat betreft (ervaren) invloed van leraren nog een wereld te winnen is en dat bovendien het professionele vermogen en het invullen van een leidende rol van leraren in Nederland verder verstevigd kan worden (Noordegraaf & Van Loon, 2017). Is meer teacher leadership hier een oplossing voor?

Om een antwoord te formuleren op deze vraag hebben we de afgelopen periode een systematische review van de literatuur over dit onderwerp uitgevoerd en betrokkenen uit het onderwijsveld geïnterviewd, inclusief leraar, bestuurder, schoolleider, lerarenop-leider, belangenvertegenwoordiger, onderzoeker en ambtenaar. In totaal hebben we 69 wetenschappelijke artikelen geanalyseerd, die gepubliceerd zijn in internationale, *peer-reviewed* wetenschappelijke tijdschriften tussen januari 2014 en juli 2018.

Onderzoeksresultaten

Wat is teacher leadership?

Teacher leadership beschouwen we in brede zin als een proces van beïnvloeden; het beïnvloeden van diverse actoren in de omgeving van de leraar zoals collega's (o.a. leer- en toetswijze), de schoolleider of –bestuurder (o.a. schoolvisie), vertegenwoordigers van professionele of belangenorganisaties (o.a. professionele beroepsstandaarden) en politieke of ambtelijke actoren (o.a. beleid). Teacher leadership gaat dus absoluut verder dan het nemen van leiding binnen het klaslokaal. Het doel is het hebben van invloed op relevante besluitvorming, het beïnvloeden van de professionele ontwikkeling van *peers* en daarmee uiteindelijk op het leren, succes en resultaten van leerlingen.

Alle respondenten die we gesproken hebben, hebben associaties bij de term teacher leadership. Veelal zijn deze associaties positief van aard, maar tegelijkertijd vrij breed. Teacher leadership lijkt daarmee een typische 'parapluterm'. Teacher leaders hebben volgens de respondenten een onderzoekende en open houding, hebben zelfvertrouwen en zijn charismatisch en constructief-kritisch. Ze treden op als coach of formeel leidinggevende binnen de school of het bestuur, of zijn actief in het publieke en politieke debat. Teacher leaders zijn niet per se hoogopgeleid of fulltimer; dit type kenmerken is uiteindelijk niet doorslaggevend voor het wel of niet zijn van een teacher leader. Wat wel belangrijk blijkt te zijn, is dat teacher leaders een duidelijke visie hebben op waarnaar ze streven, en waarvoor ze anderen enthousiasmeren.

De Amerikaanse wetenschappers Julianne Wenner en Tod Campbell (2017) merken op dat leraren invloed kunnen uitoefenen door samenwerking tussen leraren te versterken, netwerken op te bouwen, het verspreiden van *best practices*, het stimuleren van professionele ontwikkeling, ondersteuning bieden bij differentiatie en door te focussen op inhoudelijke onderwerpen. Door dit bewust te doen, kunnen leraren invloed uitoefenen die verder gaat dan hun lestaak.

Wat zijn effecten van teacher leadership?

Uit onze systematische analyse blijkt dat teacher leadership veel positieve effecten *kan* hebben. Voor de individuele leraar kan teacher leadership bijvoorbeeld

Uit alle geanalyseerde artikelen destilleren we de volgende definitie van *teacher leadership*: het proces waarin leraren, individueel of collectief en vanuit formele of informele posities, hun collega's, leidinggevenden, en de bredere (school)gemeenschap beïnvloeden met het doel zichzelf en hun professie te ontwikkelen en daarmee leerlingontwikkeling- en motivatie te stimuleren en leerresultaten te verbeteren.

bijdragen aan meer arbeidstevredenheid, werkmotivatie en invloed door het vervullen van nieuwe rollen of taken. Bovendien constateren onderzoekers dat het de *employability* van leraren kan vergroten, zowel binnen als buiten het onderwijs. Op het niveau van de school zou teacher leadership in potentie bij kunnen dragen aan verbetering van het onderwijs en ook leerlingprestaties en -motivatie, en het ontstaan van een professionele, lerende cultuur en beter contact met ouders. Onderzoek laat daarnaast zien dat teacher leadership kan leiden tot verbetering van lesmethoden en -materiaal. Kijken we breder, naar het maatschappelijke/institutionele niveau, wordt gesuggereerd dat meer teacher leadership in het Nederlandse onderwijs kan bijdragen aan een aantrekkelijke(re) beroepsgroep, betere onderwijsprestaties, meer onderwijsinnovatie en een internationale voorbeeldfunctie. Of zoals een van onze geïnterviewden het stelt: "Teacher leadership zou het beroep wel aantrekkelijker kunnen maken... omdat het veelzijdiger is dan alleen 'het afdraaien van lessen'."

In toenemende mate wordt verwacht dat leraren de verantwoordelijkheid krijgen én nemen ten aanzien van cruciale aspecten van het onderwijs

Belangrijk hierbij op te merken is dat er in vrijwel al deze gevallen geen overtuigend (wetenschappelijk) bewijs is van een direct effect. Het grootste deel van de onderzoeken naar dit onderwerp is gebaseerd op kleinschalig kwalitatief onderzoek waaruit geen je oorzaak-gevolg conclusies – zoals teacher leadership leidt rechtstreeks tot betere prestaties – kan trekken. Wel is het aannemelijk op basis van het beschikbare onderzoek dat er sprake is van een positieve relatie tussen teacher leadership en bovengenoemde factoren. Tot slot is het relevant op te merken dat de literatuur in enkele gevallen suggereert dat teacher leadership ook negatieve effecten kan hebben. Al geldt ook voor deze stelling dat stevig empirisch bewijs (vooralsnog) ontbreekt. Zo kan er bijvoorbeeld frictie ontstaan tussen de formele leider en de teacher leader – voor zover deze rollen niet samenvallen bij een en dezelfde persoon - en kan er minder tijd beschikbaar zijn voor



Teacher leaders hebben volgens de respondenten een onderzoekende en open houding, hebben zelfvertrouwen en zijn charismatisch en constructief-kritisch.

de (voorbereiding van de) reguliere lesstaak (Cheung *et al.* 2018). Daarnaast wordt uit onze gesprekken duidelijk dat niet iedereen de rol van teacher leader wil of kan vervullen. Sommigen geven aan voor het vak te hebben gekozen vanwege het contact met de leerling en 'leiderschapstaken' als last te ervaren.

Hoe te stimuleren?

Het wordt door meerdere geïnterviewden benadrukt: als je er vanuit gaat dat teacher leadership iets nastrevenswaardig is, is de hamvraag hoe teacher leadership beïnvloed kan worden. Deze vraag staat dan ook centraal in meer dan twee derde van de geanalyseerde studies.

Schoolleiders spelen een cruciale rol bij het tot wasdom laten komen van teacher leadership

Allereerst speelt het karakter en de houding van de leraar zelf natuurlijk een rol. Dit is onderwerp van onderzoek in 12 studies. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de studie van Kilinc *et al.* uit 2015 dat persoonlijkheid, motivatie en overtuigingen bepalen hoe leraren in opleiding tegen hun eigen leiderschapsrol aan kijken en hoe dit van invloed is op de mate waarin zij bereid zijn initiatieven te nemen in deze rol te groeien. Ook het stimulerende effect van *peers* (oftewel: directe collega's) en mentoren wordt in de literatuur onderstreept.

De rol van de schoolleider wordt als zeer belangrijk gezien en was onderwerp van onderzoek in 26 studies. Er moet door de schoolleiding worden ingezet op een cultuur waar constructieve feedback de norm is, er sprake is van mislukkingstolerantie en leraren ook daadwerkelijk de ruimte, tijd en middelen krijgen een formele of informele leidende rol te pakken. Of zoals een schoolleider het zelf stelt: "Het is wel iets wat in de schoolcultuur moet zitten. Er moeten mogelijkheden zijn in het rooster, in de gesprekken die mensen met elkaar voeren om teacher leadership te ontwikkelen, want anders slaat het dood". In deze context wordt ook wel gesproken over 'gespreid' of 'gedeeld' (deze termen worden als synoniemen gezien) leiderschap, wat overigens niet voor iedere schoolleider of -bestuurder is weggelegd. Daarmee bedoelen we dat sommige leiders of bestuurders bewust voor centrale aansturing kiezen, bijvoorbeeld omdat dit hun eigen voorkeursstijl is. Dit wil echter niet zeggen dat teacher leadership niet binnen een dergelijke schoolorganisatie zou kunnen ontstaan, dit leiderschap is immers niet gebonden aan een formele positie.

Concreet blijkt dat schoolleiders het belang van teacher leadership duidelijk moeten communiceren via de missie en moeten bijdragen aan een cultuur waarin leraren fouten durven te maken en nieuwe (leiderschaps)rollen durven toe te passen. Ze kunnen leraren de mogelijkheid bieden trainingsprogramma's op het gebied van leiderschap te volgen, hen stimuleren te werken aan een leiderschapsportfolio, taken uitbesteden en beslissingsbevoegdheid aan hen geven en uitwisselingsprogramma's organiseren (zoals bijvoor-

beeld ook het geval is bij de aanpak van leerKRACHT). Meer abstract gaat het in al deze gevallen om het inzetten op een faciliterende, stimulerende en in zekere zin normatieve cultuur, waarin leraren het uiteindelijk wel zelf zullen moeten waarmaken. Op een heel praktisch niveau werd het belang van tijd en ruimte benadrukt, zoals lesvrije tussenuren, benoemd om onderling contact tussen leraren, team- en schoolleider te bevorderen, wat de basis legt voor kennisuitwisseling en innovatieve ideeën.

Ook lerarenopleidingen lijken, zo blijkt uit ons onderzoek, onmisbaar. Juist bij de opleidingen kan de kiem gelegd worden voor een leidende houding van de leraren in spe. Een dergelijk ontwikkeling in de gedachtevorming constateren we bijvoorbeeld ook in de medische wereld bij het medisch leiderschap. Hier is vaak al aandacht voor in de specialisatie, maar er gaan ook stemmen op om dit al veel sterker te integreren in de basisopleiding geneeskunde. Uiteraard zijn er verschillen tussen leraren en artsen. Wel denken we dat het van toegevoegde waarde kan zijn *best practices* van leiderschapsprogramma's en -opleidingen in andere disciplines te identificeren om ervan te kunnen leren. Zo is er recent een raamwerk opgesteld voor medisch leiderschap, waarbij competenties onder andere leiden vanuit visie, persoonlijke ontwikkeling, zichtbaarheid, invloed uitoefenen en innoveren zijn. Een dergelijk raamwerk kan ook voor de lerarenopleidingen van toegevoegde waarde zijn.

Op basis van onze analyses ligt er, tot slot, een stimulerende rol voor de overheid weggelegd. Zij hebben bijvoorbeeld financiële middelen die kunnen bijdragen aan het bevorderen van teacher leadership. Voorbeelden hierbij zijn het lerarenontwikkelfonds (LOF) of het parttime in dienst nemen van leraren als 'leraar-ambtenaar'. Maar uiteindelijk is de inzet van de overheid dus niet doorslaggevend – er zijn sterkere aanwijzingen dat meer leiderschap vanuit schoolleiders en leraren zelf en (zij het in mindere mate) van bestuurders moet komen om van een duurzame trend te kunnen spreken.

Conclusie

Het concept teacher leadership kent een (wetenschappelijke) inhoudelijke basis. Op basis van de internationale literatuur presenteren we een eenduidige definitie. Dit is belangrijk, omdat uit eerdere reviews blijkt dat teacher leadership vaak niet helder gedefinieerd wordt; wat de toegevoegde waarde van het concept voor de onderwijspraktijk in onze optiek beperkt. Daarnaast laten we zien dat teacher leadership een positief effect kan hebben, waaronder op leerlingresultaten- en motivatie. Daarbij onderstrepen we wel het feit dat die positieve effecten eenduidig aangetoond zouden moeten worden, zeker in de Nederlandse context waar nog relatief weinig onderzoek naar teacher leadership is gedaan. In die zin sluiten we ons dus graag aan bij hoe leraar Simon Verwer het eerder in een blog formu-

leerde: "Teacher leadership is een relatief onontdekte bron van inzicht en energie voor het Nederlandse onderwijs. Heilige graal om het Nederlandse onderwijs te verbeteren is teacher leadership daarmee dus ook (nog) niet."

Uit ons onderzoek blijkt tot slot dat schoolleiders een cruciale rol spelen bij het tot wasdom laten komen van teacher leadership, bijvoorbeeld door in te zetten op 'gespreid leiderschap' en het stimuleren van een constructieve feedbackcultuur. We roepen de lezers van dit artikel daarom op na te denken over de potentiële toegevoegde waarde van meer teacher leadership binnen hun school of bestuur en hun eigen rol bij het bereiken van deze doelstelling.

Literatuur

- Cheung, A.C.K., Keung, C.P.C., Kwan, P.Y.K. & Cheung, L.Y.S. (2018). Teachers' perceptions of the effect of selected leadership practices on pre-primary children's learning in Hong Kong. *Early Child Development and Care*, 1-19.
- Darling-Hammond, L., Bullmaster, M.L. & Cobb, V.L. (1995). Rethinking teacher leadership through professional development schools. *The Elementary School Journal*, 96, 87-106.
- Evers, J. & Kneybers, R. (2013). *Het alternatief: weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Lu, Y.Y., Chen, H.T., Hong, Z.R. & Yore, L.D. (2016). Students' awareness of science teachers' leadership, attitudes toward science, and positive thinking. *International Journal of Science Education*, 38(13), 2174-2196.
- Noordegraaf, M., Van Loon, N.M., Heerema, M. & Weggemans, M. (2015). *Professioneel vermogen in het primair onderwijs: over hoe leerkrachten betekenisvolle en vitale bijdragen (kunnen) leveren aan onderwijskwaliteit*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap.
- Snoek, M. (2015). Leiderschap van leraren. Verkenning van een containerbegrip. In: Kneyber, R. & Evers, R. (red.) *Het Alternatief II. De ladder naar autonomie*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.
- Van Engen, N.A.M., Tummers, L.G., Bekkers, V. & Steijn, B. (2016). Bringing history in: Policy accumulation and general policy alienation. *Public Management Review*, 18(7), 1085-1106.
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171.
- York-Barr, J. & Duke, L. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.

Agora

De hal van de Niekée vernieuwingschool.

Toekomstgericht onderwijs

Toekomstgericht onderwijs en toekomstgericht lesgeven zijn veelgebruikte termen. Maar wat houden deze precies in? En wat kan/moet je hier nu al mee als onderwijsprofessional?

De samenleving verandert. Het onderwijs en de schoolorganisaties moeten mee veranderen om kinderen voor te bereiden op de maatschappelijke uitdagingen en de banen van morgen. Over deze toekomstbestendigheid binnen het onderwijs is veel te doen. Dat het anders moet, daarover bestaat veel overeenstemming. Kinderen die nu starten met hun schoolcarrière zullen immers in een compleet andere wereld terechtkomen wanneer zij het onderwijs verlaten. Het antwoord op de vraag wát er dan precies moet veranderen, verschilt echter per onderwijsinstelling.

Agora

Er zijn verschillende bewegingen binnen de onderwijssector die proberen in te spelen op dit toekomstgerichte onderwijs. Een van de meest genoemde voorbeelden hiervan is het nieuwe onderwijsconcept van

Agora in Roermond. Agora is een onderwijsconcept voor alle leerlingen van vmbo tot en met gymnasium. Deze nieuwe leerweg is onderdeel van Niekée, een vernieuwingschool die valt onder de Stichting Onderwijs Midden-Limburg. Leerlingen op Niekée, bedoeld voor vmbo, werken nog in klassen met een combinatie van lessen en projecten. Agora gaat duidelijk een stap verder en heeft het 'gepersonaliseerd leren' helemaal in- en doorgevoerd. Elke leerling zijn eigen leerroute, diplomagarantie op instroomniveau en state of the art technologie. Geen schoolvakken, geen curriculum, geen huiswerk, geen zittenblijven, geen schoolboeken en geen leraar voor de klas. Het woord school wordt niet meer gebruikt en is vervangen door Agora. Dat is Grieks voor 'plein' of 'marktplaats': het hart van de stad en in de oudheid de plaats waar het sociale leven zich afspeelde. De plek om kennis en wijsheid te delen en op te halen. De wereld is nu het plein en het begin van 'een leven lang leren'. Leraren begeleiden



Willem Jan Oosterveen is manager Dyade Academy

de leerlingen bij hun eigen en persoonlijke leerroute en worden coaches (Agoriaanse Meesters) genoemd.

Anders doen

Sjef Drummen, medeoprichter en schoolleider van Niekée/Agora in Roermond, gaat aan het eind van dit (kalender)jaar met pensioen en hij wil op zijn manier graag een blijvende impact achterlaten op wat, volgens hem, het meest belangrijke is in de ontwikkeling van een kind: het onderwijs. Het onderwijsconcept van Agora werkt door niet alleen anders te denken, maar vooral door ook om anders te doen! Agora is hét voorbeeld waarin in de praktijk alles anders is. Agora wordt om deze reden vaak als revolutionair gezien, maar vanuit de driedeling gezond verstand (1), collectieve intuïtie van docenten (2) en wetenschappelijke inzichten (3) is er volgens Sjef geen andere optie dan het bestaande onderwijsmodel volledig te verlaten. Agora is dus niet zozeer een onderwijsvernieuwing, maar veel meer een manier van toekomstgericht onderwijs waar leerlingen volledig zelfverantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling: de leerling bepaalt het reisdoel, de coach wijst de weg.

Houdbaarheid verstreken

Volgens Sjef Drummen is de houdbaarheid van het huidige onderwijsmodel inmiddels toch echt wel verstreken. Bij Agora zitten leerlingen van alle niveaus en verschillende leeftijden bij elkaar. Daarmee is het in feite een brede en

Sjef Drummen studeerde vrije schilderkunst aan de kunstacademie van Maastricht en haalde daarnaast een 1e en 2e graads onderwijsbevoegdheid voor beeldende vakken. Momenteel is hij directielid en zelfbenoemd onderwijskunstenaar van Niekée Roermond van Stichting Onderwijs Midden-Limburg. In 2014 won hij de Ververs Innovatieprijs 2021 voor innovatieve onderwijspraktijk. In oktober 2018 hield hij zijn TEDx-talk. Drummen geeft op dit moment, als co-founder van Niekée en co-founder leerconcept van Agora, gemiddeld drie lezingen per week. Afgelopen jaar bezochten meer dan 50 scholen/schoolteams uit het po, vo, mbo, hbo en universiteiten Niekée/Agora in Roermond.

verlengde (brug)klas: er zijn geen schoolvakken, geen toetsen, geen roosters, geen klassen, geen lesboeken en geen methodes. Klassikale instructie is geschrapt en leerlingen hebben geen traditioneel huiswerk. Op Agora gaan leerlingen zelf de wereld ontdekken en kennis opdoen. Iedere leerling maakt vanuit zijn eigen wensen, vragen en interesse een persoonlijke leerroute. Dat verhoogt de motivatie en prikkelt de natuurlijke nieuwsgierigheid van leerlingen. Het onderwijs van Agora is niet individueel, maar wel wordt elke leerling ongelijk behandeld. Het idee hierachter is dat voor gelijke kansen, ongelijk onderwijs nodig is. Omdat elk kind anders leert, wordt er voor elke leerling maatwerk met een eigen leerroute geleverd, die past bij de ontwikkeling van het biografisch perspectief van het kind.

Elke leerling zijn eigen leerroute, diplomagarantie op instroomniveau en state of the art technologie



Een van de uitgangspunten van Agora is dat leren het best in vrijheid plaatsvindt. Sjef Drummen zegt hierover het volgende: “Autonoom leren moet betekenisvol zijn voor een kind, anders heeft het geen zin. Traditionele scholen bepalen wat kinderen moeten leren, dat demotiveert. Wat ze leren is irrelevant, relevant is dat ze enthousiast leren. Dat motiveert.”

“De houdbaarheid van het huidige onderwijsmodel is inmiddels toch wel echt voorbij”

Vrij, maar niet vrijblijvend

Agora is de vrijheid om te leren wat je wilt, maar geen vrijblijvendheid om te doen wat je wilt. Hiermee is elke dag op Agora anders. Toch is er ook structuur met een aantal vaste terugkerende elementen. De dag begint met ‘community’, een gezamenlijk moment voor ontmoeting rond een actualiteit of andere zaken. Daarna besteden alle

leerlingen verplicht een deel van hun tijd aan beweging, rust (lezen) en reflectie. Na de middagpauze is er altijd een half uur ‘silence’. Leerlingen mogen dan zelf weten wat ze doen: lezen, mediteren of bijvoorbeeld slapen. Digitale (leer)middelen zijn dan verboden.

Een belangrijk gegeven is dat elk onderzoek (ook wel challenge genoemd) dat een leerling binnen Agora doet, een vorm van maatwerk is. Soms individueel, soms samen met andere leerlingen. De onderzoeken of challenges die leerlingen doen, raken vaak veel verschillende terreinen. Maatwerk is het uitgangspunt, dus elke leerling werkt op zijn eigen niveau met een digitaal programma. Dit programma houdt automatisch de voortgang van de leerling bij. Als afsluiting van de dag schrijft elke leerling op wat hij of zij gedaan heeft, wat goed ging, wat niet goed ging en wat de planning voor morgen is. Minimaal een keer per week is er een persoonlijk gesprek tussen leerling en coach waarbij de voortgang wordt besproken en de planning eventueel wordt aangepast.

Door middel van het onderwijsconcept van Agora worden de leerlingen opgeleid tot kritische burgers. Dat willen ze zelf ook: er is geen kind dat niet goed wil worden. In de onderbouw wordt hun zelfdiscipline ontwikkeld, geleerd om eisen aan zichzelf te stellen, te reflecteren - dat is de kern van leren - en geleerd hun talenten te ontwikkelen. Zo krijgen ze zelfvertrouwen en zelfinzicht, waardoor ze in de bovenbouw motivatie krijgen om te leren. De leerling bepaalt de hoogte van de lat, en Agora garandeert een minimum: het basisschooladvies en de Cito-score geeft het beginniveau aan waar het kind nooit onder komt. Agora begon vier jaar geleden met 34 leerlingen en telt inmiddels zo'n 300 leerlingen verdeeld over 2 communities. Vanwege het overzicht is 150 leerlingen het maximum voor een Agora-groep.

Drummen heeft tot slot nog een boodschap voor alle leraren (in opleiding) in Nederland: “Jullie zijn je gewicht in goud waard, dat vind ik echt!” Daarnaast wil hij de leraren van de toekomst graag nog één tip meegeven: “Doe alleen iets als het goed is voor het kind en als het voortkomt uit onvoorwaardelijke liefde voor het kind.”

berculo
advocaten

Een leidinggevende binnen een onderwijsinstelling wordt regelmatig geconfronteerd met te nemen beslissingen die ook juridische consequenties kunnen hebben. **Neem ik een nieuwe docent aan voor bepaalde of onbepaalde tijd? Hoe ga ik met een zieke medewerker om? Zijn mijn contracten nog wel up-to-date? Waar vind ik al deze informatie?**

Juridisch advies is daarbij onmisbaar. Bij Berculo Advocaten zijn ervaren en gespecialiseerde advocaten werkzaam die dagelijks dergelijke vragen voor hun cliënten beantwoorden. Ondernemingen in de onderwijssector, de zorg- en welzijnsector, de private sector, maar ook particulieren behoren tot het cliëntenbestand.

Tevens is Berculo Advocaten actief op het gebied van het juridisch onderwijs. Met regelmaat worden naar de wens van de cliënten op maat gesneden cursussen of interactieve workshops over een juridisch onderwerp verzorgd.

Wilt u meer weten: www.berculo.nl

Maliesingel 17 – 3581 BD Utrecht – T 030 231 80 60
secretariaat@berculo.nl

Geïnteresseerd en geïnspireerd geraakt door de filosofie van Sjef Drummen en het onderwijsconcept van Agora? Op 29 mei 2019 zal Sjef als keynote speaker van hét professionaliseringsevent ‘Leraren maken het verschil! – Toekomstgericht lesgeven’ zijn visie op de toekomst van het onderwijs delen. Voor meer informatie, ga naar <https://lerarenmakenhetverschil.nl/toekomstgerichtlesgeven/> of neem contact met ons op via academy@dyade.nl of via 030 – 30 35 099.

Education first!



Het kabinet besloot eind januari dat ruim zeshonderd kinderen en hun gezinnen, dankzij het kinderpardon, alsnog in Nederland mogen blijven. Een grote opluchting ook voor alle basisscholen, die deze kinderen al lang in hun hart hadden gesloten.

Daarnaast moet een forse investering in de Integratie en Naturalisatie Dienst (IND) er voor zorgen dat asielprocedures in de toekomst sneller gaan, zodat een pardon niet meer nodig is. Hopelijk komt daarmee ook een einde aan het rondpompen van kinderen door het land. En –als we dan toch bezig zijn – aan de gebrekkige communicatie vanuit het COA over haar plaatsingsbeleid. Aan dure ad-hoc oplossingen (zoals het onverstandige idee om attractiepark Duinrell tijdelijk als opvang- en onderwijslocatie in te richten: zodra je eindelijk je personeel en materialen op orde hebt, gaat het pretpark weer open en moeten de kinderen weer weg!). Laat dan ook meteen een einde komen aan gemeenten die niet willen betalen voor extra lokalen of leerlingenvervoer. Aan nieuwkomersscholen die maar niet van start kunnen, omdat er te weinig leerlingen zijn. Aan reguliere basisscholen die plotseling worden geconfronteerd met ‘na-reizigers’ die de taal niet spreken. Aan medezeggenschapsraden die in opstand komen tegen de komst van nieuwkomers op school. En zo kan ik nog wel even doorgaan.

We hebben nog een lange weg te gaan om te zorgen dat kinderen, die hier waarschijnlijk de rest van hun leven blijven, een eerlijke kans krijgen. Scholen en schoolbesturen, die met de beste bedoelingen bezig zijn om voorzieningen in te richten voor deze kwetsbare doelgroep, worden nog altijd op allerlei manieren gehinderd. Zij kloppen regelmatig voor hulp aan bij de helpdesk van de PO-Raad en bij onze collega's van LOWAN, een netwerk voor ondersteuning van de scholen die onderwijs geven aan nieuwkomers. Ik ben ontroerd door alle initiatieven, maar ben ook bezorgd. Want de scholen en schoolbesturen weten niet altijd waar ze zich in storten en trekken vaak aan het kortste eind als het om de centen gaat. Zij financieren vaak zelf het nieuwkomersonderwijs. Erg goed dat ze dat doen, maar uiteindelijk gaan alle andere kinderen binnen hun scholen daar de rekening voor betalen. Logisch dat het schoolbestuur zich een volgende keer wel even goed achter de oren krabt voor hij er weer aan

begint. Terwijl we het draagvlak van onze schoolbestuurders juist keihard nodig hebben.

Nieuwkomerskinderen zijn – meer dan wie ook – gebaat bij rust en stabiliteit in plaats van hap-snap-beleid. We kunnen niet anders, maar we zijn momenteel op teveel plekken tegelijk het wiel aan het uitvinden, en afbreken. Laten we niet naïef zijn en denken dat met snellere asielprocedures nu alles vanzelf goed komt. Ik roep het IND, COA, VNG en de betrokken ministeries op om het welzijn van kinderen centraal te stellen, iets wat ook diverse Kamerfracties, de Kinderombudsman en stichting Het Vergeten Kind bepleiten. Maak werk van de kansen die de nieuwe situatie biedt. Breng nieuwkomersgezinnen met jonge kinderen onder op bestaande opvanglocaties met bestaande scholen met nieuwkomersexpertise. Locaties waar ze zo lang kunnen blijven als nodig is. Laat het onderwijs voor de kinderen een uitgangspunt zijn en niet het sluitstuk: Education first!

*Rinda den Besten,
voorzitter PO-Raad*

Welke sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen heeft de onderwijsarbeidsmarkt. Wat betekent dit voor de school(besturen)?

De januskop van de onderwijsarbeidsmarkt

De arbeidsmarkt in het onderwijs kent sterkte en zwakke punten om nieuw personeel aan te trekken en zittend personeel te behouden. In dit artikel schetsen we een beeld voor het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Deze sectoren hebben hun onderlinge verschillen maar ook hun overeenkomsten.



Ruud van der Aa en **Deborah van den Berg** zijn beide onderzoeker bij het CAOP. Zij werken voor de arbeidsmarktfondsen voor het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en het mbo.

Er zijn ontwikkelingen die de inhoud van het werken in het onderwijs veranderen, soms in positieve en soms in negatieve zin. In de discussie heeft de arbeidsmarkt vaak iets van een januskop, die afhankelijk van het perspectief zijn aantrekkelijke of minder aantrekkelijke kanten laat zien. Door de spagaat waarin het onderwijs zit qua beeldvorming, gaan nuances soms verloren

Zicht op strategische kansen en knelpunten

Om meer grip te krijgen op de sterktes en zwaktes van het onderwijs als werkgever, en op de kansen en bedreigingen, hebben de drie arbeidsmarktfondsen Arbeidsmarktplatform PO, Voion en SOM een zogenaamde SWOT-analyse opgesteld, met ondersteuning van kenniscentrum CAOP en onderzoeksbureau Ecorys. Daarin zijn op basis van bestaand arbeidsonderzoek in het onderwijs de sterktes (*Strengths*) en zwaktes (*Weaknesses*) van de onderwijsarbeidsmarkt, en de kansen (*Opportunities*) en bedreigingen (*Threats*) in de omgeving in kaart gebracht.

Dit artikel is gebaseerd op de drie afzonderlijke SWOT-analyses voor respectievelijk het primair onderwijs (Van der Aa en Van den Berg, 2018), het voortgezet onderwijs (Wester e.a., 2018) en voor het mbo (Van der Aa, Van den Berg en Van den Berg, 2018). Voor de duidelijkheid verwijzen wij in dit artikel naar de bronnen en de onderzoeken die de onderzoekers bij het opstellen van de analyses hebben gebruikt.

Hoewel elke sector zijn eigen kenmerken heeft, kennen de SWOT's ook overeenkomsten. Mogelijk bieden deze aanknopingspunten om de krachten te bundelen om aan voldoende personeel in iedere sector en regio te komen. Figuur 1 geeft het samenvattend overzicht.

Sterktes

Dat veel personeel graag in het onderwijs werkt, blijft weleens onderbelicht door de kritische geluiden die er ook zijn. Uit personeelonderzoek onder ruim 9.000 medewerkers in het po, vo en mbo blijkt dat in alle drie de sectoren ruim 80 procent van het personeel tevreden tot zeer tevreden is met zijn baan (BZK, 2016). Dat komt naar de mening van de medewerkers vooral door de inhoud van het werk, samenwerking met collega's en de mate van zelfstandigheid. Dit geldt zowel voor leraren als onderwijsondersteunend personeel. Iets minder, maar nog steeds in ruime meerderheid, is het personeel tevreden met hun schoolorganisatie. Ook over leidinggevenden en de contacten met collega's is een ruime meerderheid dat. Daarnaast blijkt uit hetzelfde onderzoek dat het personeel in meerderheid trots op zijn werk is, en bovendien ervaart een groot deel van hen dat ook als zinvol (BZK, 2016).

Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO/CBS (2017), komt naar voren dat het personeel de mogelijkheid tot deeltijdwerk in het primair onderwijs als een belangrijke arbeidsvoorwaarde ziet. Ruim de helft van leraren in het primair onderwijs werkt minder dan 0,8 fte, een op de vijf leraren werkt minder dan 0,5 fte. In het voortgezet onderwijs en mbo is dat respectievelijk 8 procent en 7 procent van het onderwijspersoneel (DUO). Onderwijsondersteunend personeel werkt vaker in deeltijd, de directie juist minder.

Positief is ook dat werknemers in de drie sectoren een relatief hoge baanzekerheid hebben (DUO). Het aandeel tijdelijke contracten is relatief laag. Bovendien biedt de huidige arbeidsmarkt in het onderwijs goede baankansen aan afgestudeerden van de lerarenopleidingen die ook bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de lerarenopleidingen. Veel andere sectoren van de economie hebben wat dit betreft overigens ook de wind in de zeilen. Dus dat voordeel is relatief.

Voor de docenten in het mbo en voortgezet onderwijs, combineren hun baan in het onderwijs soms met eentje in een andere sector (Dorenbosch, Van der Velden, Bilkes, 2018). Behalve dat dit inhoudelijk interessant is, geeft het ook een impuls aan de samenwerking tussen het onderwijs en andere bedrijfstakken. De 'hybride' docenten geven relatief vaak aan meer te doen wat zij leuk vinden en persoonlijk te groeien (ibid.). Maar ook het andere onderwijspersoneel is over het algemeen gedreven om zichzelf te ontwikkelen. In het eerdergenoemde personeelonderzoek van BZK (2016) zijn in alle sectoren de werknemers van mening dat zij een hoge mate van vakmanschap hebben. Een ruime meerderheid neemt deel aan professionaliseringsactiviteiten, vooral aan training en opleidingen. Coaching en intervisie scoren lager (BZK, 2016). Uit onderzoek van



het SCP blijkt dat werkenden in het onderwijs relatief vaak aan scholing deelnemen, evenals personeel in de zorg en bij de overheid (SCP, 2016).

Zwaktes

Naast de positieve punten van het werken in het onderwijs, zijn er ook kritische noten te plaatsen. Vooral leraren en directeuren in het primair onderwijs hebben een aanzienlijke salarisachterstand ten opzichte van de marktsector (Van der Werff, Biesenbeek en Heyma 2017). De recente loonstijging voor leraren kan dit enigszins verzachten, maar het verschil met het voortgezet onderwijs blijft substantieel. Daarnaast zijn werknemers vaak kritisch over hun loopbaanmogelijkheden en de hoeveelheid werk (BZK, 2016). Voorts is de ervaren werkdruk een serieus punt van aandacht.

Een ruime meerderheid van het personeel is tevreden met hun schoolorganisatie

Van de jonge leraren stroomt respectievelijk 15 procent (po), 22 procent (vo) en 26 procent (mbo) na één jaar lesgeven uit. Hoewel zij inmiddels vaker begeleiding krijgen, wisselt de mate en kwaliteit hiervan per onderwijsinstelling. En starters met een tijdelijk contract krijgen regelmatig onvoldoende aandacht (De Vos e.a., 2017). Het ziekteverzuim geeft een indicatie van de (ervaren) zwaarte van het beroep. Vooral onder ouderen is dat relatief hoog (TNO/CBS, 2017). Zo ligt in het primair onderwijs het ziekteverzuim onder jongere leraren (onder

Figuur 1
Sectoroverstijgende uitkomsten SWOT-analyse
Bron: CAOP, op basis van de sectorale SWOT-analyses voor po, vo en mbo

Vraag aan! Subsidie regionale aanpak lerarentekort voor po, vo en mbo

Werknemers in het po, vo en mbo hebben een relatief hoge baanzekerheid. Door het lerarentekort zijn de baankansen voor afgestudeerden van de lerarenopleidingen ook goed. Dit biedt perspectief aan mensen die in het onderwijs willen gaan werken, blijkt uit alle SWOT-analyses. Sinds 15 januari stelt OCW subsidie beschikbaar voor schoolbesturen om samen met collega-besturen, lerarenopleidingen en andere partners in de regio een plan van aanpak te ontwikkelen en uit te voeren om het lerarentekort samen aan te pakken. De subsidie voor een aanpak in het primair en voortgezet onderwijs bedraagt maximaal €250.000 per regio op basis van cofinanciering. Indien bij het vo ook het mbo deelneemt wordt een extra subsidie van maximaal €75.000 verstrekt.

Schoolbesturen kunnen tot en met 31 augustus 2019 online hun aanvragen indienen via dus-i.nl. Subsidieaanvragen worden op volgorde van binnenkomst behandeld en toegekend.

Ondersteuning mogelijk

Schoolbesturen kunnen ondersteuning krijgen van de regioadviseurs van het Arbeidsmarktplatform PO en Voion. Dit kan gaan om het beantwoorden van vragen, advies krijgen op basis van feiten, cijfers en ervaring tot het daadwerkelijk organiseren van bijeenkomsten in de regio om samenwerking aan te gaan.

Aan de slag

Wilt u meer lezen over de voorwaarden? U heeft graag advies bij het opstellen van een plan van aanpak? Of u hebt u interesse in behulpzame tools? Ga dan naar de websites www.arbeidsmarktpo.nl, www.voion.nl en www.sommbo.nl en zoek op: Subsidie regionale aanpak lerarentekort. Hier vindt u ook tips en voorbeelden van andere schoolbesturen.

de 35 jaar) op 3,7 procent, terwijl dat onder leraren van boven de 55 jaar rond 10 procent ligt. In het voortgezet onderwijs en in het mbo zien we vergelijkbare verschillen. Ouderen verzuimen gemiddeld langer dan jongeren. Verder komen burn-out klachten in het onderwijs relatief vaak voor, zeker in vergelijking met andere bedrijfstakken (ibid.).

Kansen en bedreigingen

Hoe ziet het toekomstbeeld van het onderwijs eruit en wat betekent dat voor het werken in de sector? Dat is een lastige vraag. Met wat we nu weten, kunnen we wel enkele verwachte ontwikkelingen en relevante thema's schetsen.

Ontgroening en vergrijzing

Door minder geboortes is het aantal leerlingen in het primair onderwijs fors gedaald. Dat vermindert de

behoefte aan leraren maar het lost het lerarentekort niet op. Daarvoor gaan de komende jaren te veel leraren met pensioen. Scholen in het voortgezet onderwijs hebben inmiddels ook met een leerlingenkrimp te maken, en de komende jaren volgt die in het mbo. Maar demografische ontwikkelingen hebben ook op een andere manier impact. In alle sectoren is de gemiddelde pensioenleeftijd de afgelopen jaren gestegen, van 63,5 in 2012 naar 64,5 in 2017 (BZK, 2018). Bij verdere verhoging van de pensioenleeftijd is aandacht nodig voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Het aandeel ouderen neemt overigens de komende jaren wel af door hun pensionering en de instroom van jongeren.

Concurrentie

De onderwijsarbeidsmarkt is conjunctuurgevoelig (Adriaens e.a., 2017)). In tijden van economische groei moet het onderwijs met andere sectoren concurreren om personeel en jongeren die nog voor een studie of beroep gaan kiezen. Maar ook zonder economische groei is er vanwege vergrijzing overal een toenemende vraag naar nieuw personeel. Tussen scholen onderling is de concurrentie om personeel soms heftig.

Van de jonge leraren stroomt respectievelijk 15 procent (po), 22 procent (vo) en 26 procent (mbo) na één jaar lesgeven uit.

21st century skills

Een baan voor het leven is steeds minder de norm. Veel banen dreigen te verdwijnen en bijna de helft van alle banen in rijke industrielanden krijgt te maken met fundamentele veranderingen als gevolg van automatisering (OESO, 2018). Ook komen er nieuwe banen. Het onderwijs zal zijn leerlingen en studenten hierop moeten voorbereiden. Maar met welke opleidingen en met welk curriculum? Met curriculum.nu wordt verkend hoe de kerndoelen in het vo en eindtermen in het po er in de toekomst uit zouden kunnen zien. Een deel van het antwoord zoekt het onderwijs in de zogenaamde '21e-eeuwse vaardigheden', zoals samenwerken, creatief, probleemoplossend, kritisch denken en leren leren. De invulling daarvan is voor elke onderwijssector anders. Technologische ontwikkelingen beïnvloeden niet alleen de inhoud van vakken en competenties, maar ook de manier van lesgeven met behulp van computers, software en machines. De inzet van ICT maakt het bijvoorbeeld eenvoudiger om leerlingen op hun eigen niveau te laten leren (differentiëren). Het gebruik van technologie vraagt van onderwijspersoneel om hun vaardigheden op dit vlak bij te houden.

Kwetsbaarheden

Uit recent onderzoek blijkt dat er onder de Nederlandse beroepsbevolking aanzienlijke interesse bestaat voor het leraarschap (Motivation, 2018). Dit ondanks dat



het maatschappelijk aanzien van de leraar de afgelopen jaren is gedaald (Cörvers e.a., 2017). De uitdaging is om dit arbeidspotentieel aan te boren.

Op een heel ander vlak zijn er tevens ontwikkelingen in de samenleving die het werken in het onderwijs beïnvloeden. Mondige leerlingen, studenten en ouders stellen steeds meer eisen. Het onderwijs moet tegemoetkomen aan individuele behoeften van leerlingen en studenten. En het moet bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen: van het bestrijden van obesitas tot het signaleren van huiselijk geweld of radicalisering. Per onderwijssector verschilt de aandacht hiervoor, maar ook laait van tijd tot tijd de discussie op waar de grenzen aan de verantwoordelijkheden van het onderwijs liggen. (Zie bijvoorbeeld Onderwijsraad, 2017)

Beleid

Om op alle maatschappelijke en economische ontwikkelingen antwoord te geven, zijn er regelmatig beleidsinitiatieven, kleine of grotere onderwijshervormingen, die het onderwijs voor nieuwe uitdagingen plaatsen. Denk aan burgerschap, passend onderwijs, vernieuwing vmbo, herziening kwalificatiestructuur mbo. Wat het precieze effect daarvan is op het werk(en) in de sector is vaak lastig aan te geven, maar dat ze het nodige vragen van het 'absorptievermogen' van het personeel lijdt geen twijfel.

Aanbevelingen

Onderwijsinstellingen kunnen hun sterktes benutten om aantrekkelijk te blijven voor het zittende personeel en nieuwe medewerkers aan te trekken. De SWOT-analyses laten zien dat die er zijn. Zij kunnen bijvoorbeeld inzetten op werkzekerheid, (nadruk op) zinvol werk en ontwikkelingsmogelijkheden voor docenten. Zwakke punten zijn belangrijk om aan te pakken. Kijk maar naar de discussie rondom salarissen en werkdruk. Het is ook belangrijk dat goed werkgeverschap zich verder ontwikkelt en het ziekteverzuim bespreekbaar wordt gemaakt. Blijvende voldoende en professionele begeleiding van jonge en nieuwe leraren is noodzakelijk om hen voor langere tijd voor het onderwijs te behouden. Om aantrekkelijk te zijn als sector kan in arbeidsmarktcommunicatie het accent liggen op de positieve kanten van de sector, maar niet zonder de andere kant van de Januskop te negeren en daarop verbeteringen in te zetten. De onderwijssectoren kunnen daar deels samen in de regio in optrekken, samen met de pabo en lerarenopleiding. Het helpt om onderlinge concurrentie te parkeren en waar gepast in gezamenlijkheid de tekorten aan te pakken.

Vooraf leraren en directeurs in het primair onderwijs hebben een aanzienlijke salarisachterstand ten opzichte van de marktsector.

Bronnen:

- Aa, R. van der en D. van den Berg (2018), *SWOT-analyse van de arbeidsmarkt in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Aa, R., Devorah van den Berg en Deborah van den Berg (2018), *SWOT-analyse van de arbeidsmarkt in het middelbaar beroepsonderwijs anno 2018*. Den Haag: SOM (nog te verschijnen).
- Adriaens, H., P. Fontein, M. Den Uijl, K. de Vos (2017). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2017-2027*. Tilburg: Center data.
- Cörvers, F., A. Mommers, S. van der Ploeg, S. Sapulete (2017), *Status en imago van de leraar in de 21ste eeuw*. Maastricht/Rotterdam: ROA/Encorys.
- Dorenbosch, L., K. van der Velden, M. Bilkes (2018), *De hybride docent: een aantrekkelijk loopbaanperspectief in het vo?*. In: I. F. Cörvers en M. (red) (2018). *Onderwijs aan het werk – 2018. Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs*. Den Haag: CAOP.
- DUO, etalagebestanden.
- Echteveld, P. van, et al. (2016), *Aanbod van arbeid 2016. Werken, zorgen en leren op een flexibele arbeidsmarkt*. Den Haag: SCP.
- Inspectie van het Onderwijs (2015), *Beginnende leraren kijken terug onderzoek onder afgestudeerden deel 2: De tweedegraads lerarenopleiding*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Ministerie van BZK (2016), *Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2016*. Den Haag.
- Ministerie van BZK (2018), *Trend Cijfers 2019. Werken in de overheid- en onderwijssectoren*, Den Haag. https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255736/web_trends_en_cijfers.pdf
- Motivaction (2018), *Wie zijn de leraren van morgen? Op zoek naar nieuw personeel voor het leraarschap*. Amsterdam.
- NEA, TNO/CBS (2017), *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)*. Den Haag.
- Nedelkoska, L. and G. Quintini (2018), "Automation, skills use and training", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>.
- Onderwijsraad (2014), *Onderwijspolitiek na de commissie-Dijsselbloem*, Den Haag.
- Onderwijsraad (2017), *Onderwijs en maatschappelijke verwachtingen*. Den Haag.
- Vos, K. de, P. Fontein, E. van der Boom, S. Vrielink (2017), *Loopbaanmonitor onderwijs 2017*, Tilburg/Utrecht: Centerdata/MOOZ onderzoek.
- Werff, S. van der, C. Biesenbeek en A. Heyma (2017), *Wat een leraar verdient. Vergelijking van het loon van leraren en schoolleiders in het primair onderwijs met de marktsector, 2006 – 2015*. Amsterdam: SEO.
- Wester, M., T. Koeckhoven, S. van der Ploeg, G. van de Pol (2018). *Arbeidsmarkt-analyse VO 2017. SWOT-analyse van de arbeidsmarkt in het voortgezet onderwijs*. Rotterdam: Encorys.
- Websites: www.arbeidsmarktplatformpo.nl, www.voion.nl en www.sommbo.nl www.kennisopenbaarbestuur.nl



MEDILEX
ONDERWIJS

MEESTERS IN SCHOLING

Met voorbeelden van
rechtspraak

Masterclass

'Actualiteiten arbeidsrecht en dossieropbouw'

Het arbeidsrecht praktisch belicht voor bijzonder onderwijs in het vo, po en mbo

Het arbeids- en ontslagrecht waar je als schoolleider mee te maken hebt, is dynamisch en complex. Wat houdt de i-grond in die de Wet arbeidsmarkt in balans introduceert? En in welke gevallen is dossieropbouw noodzakelijk in het kader van ontslag?

Leer alles over ontslaggronden, ontslagvergoedingen, de ketenregeling en de voorwaarden voor dossieropbouw!

medilexonderwijs.nl/arbeidsrecht



ONTDEK HET
PROGRAMMA OP
ONZE WEBSITE

Datum

Donderdag 13 juni 2019

Gastcolumn

De zij(M/V) - instromer

“Goedemorgen, Berend Verbruggen!”. Vóór mij staat een mid-veertiger met Beckham-kapsel, een slim-fitte lichtgrijze blazer die hübsch afgezet is met zwarte randjes, een hagelwitte blouse met kittig opstaand boordje, een casual spijkerbroek en natuurlijk de onontkoombare sneakers. Berend komt voor de vacature van docent economie en gaat duidelijk voor de ik-heb-alles-onder-controle-look. Hij komt dan ook zó uit het bedrijfsleven en wil als zij-instromer voor de klas: zonder bevoegdheid het lerarentekort te lijf! Want in het onderwijs kan alles. De ruim beschikbare middelen worden genereus besteed aan gebouwen, ICT, besturen, managementlagen en leermiddelen, maar komen uiteindelijk maar zeer beperkt het klaslokaal in. Waarmee het beroep van leraar voor overvolle klassen als stressvol, onderbetaald en weinig uitdagend wordt ervaren.

De oplossing van onze minister: je trekt gewoon wat uitgebluste bedrijfstijgers achter hun bureau vandaan en zet ze voor de klas. Ik ken geen beroepsgroep waarbij we dergelijk dedain voor het vakmanschap zouden accepteren, maar hé: lesgeven kan iedereen hè! Het is net pauze en links en rechts rennen, duwen en beuken leerlingen naar de voordeur, daarbij mijn sollicitant natuurlijk over het hoofd ziend. Als hij op mijn kamer aan zijn eerste slokje koffie begint, komt hij langzaam weer wat tot zichzelf. Berend is 15 jaar lang Creative Managing Director geweest van een bedrijfje dat iets doet met marketing. Na een flitsende Startup in een hippe felgekleurde coworking-space met schommels, skippyballen en een echte boksring (sparren!), is hij uiteindelijk muurvast komen te zitten ergens in het wereldwijde web, en had hij op 't laatst vaker sportblessures dan creatieve ideeën.

“Meneer Bakker, ik wil gewoon weer eens wat doen, écht wat betekenen voor de maatschappij.” Die hoor je vaak. En elke keer smelt ik weer, want het is ook zó lief. En ja, maatschappij genoeg op school. “Ik denk dat klassenmanagement mij met mijn ervaring als Managing Director goed af zal gaan. Ik kan organiseren, ben transparant, flexibel en kan goed luisteren. En ik sta altijd tussen de mensen in.” Terwijl Berend onverstoord door reutelt horen we op de gang de maatschappij tegen een van mijn collega's schreeuwen: “die freak van geschiedenis is echt gore shit man, ik



ga niet meer naar die K$-les!”. Berend vertelt me dat hij alle stof reeds op Prezi heeft staan, en van zijn plannen de content projectmatig en in zogenaamde synergetisch expertgroepjes aan te bieden. “En met leerlingen die niet mee willen, ga ik het gesprek aan. Want dát is mijn kracht nu juist!” Ja, Berend heeft nog een lange weg in het onderwijs te gaan.

Maar dapper is hij. Want wie bij een bedrijf begint wordt aan het eind van de eerste dag in staat geacht zijn wachtwoord te kunnen invoeren op de computer. Een eerste dag op school ziet er totaal anders uit: je krijgt een sleutel en een rooster en gaat op zoek naar het lokaal waar de leerlingen al voor je deur staan te wachten en om de tijd te doden een paar hilarische bijnamen voor je hebben verzonnen. Zo begint het. En alles wat je tot dan toe wist is bijzonder weinig waard, het gaat er vanaf nu alleen om of je met die leerlingen door één deur kan, of je ze begrijpt én boven ze kunt staan. Want je werkt niet zoals in een bedrijf samen aan één product: samen is een moeilijk woord in het onderwijs en één product is er sowieso niet. “...En ik wil dan weten waarom zo'n leerling dan dwars ligt, het gesprek met hem of haar aangaan. Want iedereen heeft een talent, ik wil mensen juist in hun kracht zetten, want meneer Bakker, ik kan een hele goede coach voor uw leerlingen zijn”. Als ik afscheid neem van de coach smijt de maatschappij met een knal en de kernachtige kwalificering “K-school!” de buitendeur dicht. “Ik denk dat ik in deze kleine klasjes goed tot mijn recht kom, ik wil het écht proberen hier!” In gedachten hoor ik mijn moeder zeggen: “van proberen moest mijn zuster trouwen”.

Koen Bakker is directeur Winford

Schoolmanagement nodigt u als lezer uit een column in te sturen van maximaal 550 woorden. Reacties zijn welkom: b.nijveld@sdu.nl



De meeste kinderen vinden het best leuk om de eindtoets te maken.

Gewoon een toets, ook in het speciaal basisonderwijs

Pennen in de aanslag, vingers op het toetsenbord, opperste concentratie: tussen 15 april en 15 mei maken alle kinderen in groep 8 de eindtoets. Vanaf schooljaar 2019/2020 óók in het speciaal basisonderwijs. Hoe zorg je ervoor dat kinderen niet gestrest raken van het toetsen? Welke aanpassingen zijn nodig om de toets goed af te nemen? En wat komt er nog meer bij kijken?

Je kunt een speld horen vallen op Westerwel in Tilburg als de eindtoets wordt afgenomen, vertelt directeur Peter Smolders. Hoe dat gaat op deze sbo-school? In een rustig ingericht lokaal zit een klein groepje van hooguit 12 kinderen. Ieder achter een eigen computer: geconcentreerd en gefocust op het beeldscherm. Deze school voor leerlingen met leer- en gedragsproblemen en opvoedingsproblemen telt relatief veel kinderen met een autisme spectrum stoornis (ASS). “Daar houden we natuurlijk rekening mee, vandaar de prikkelarme omgeving. Maar de kinderen krijgen geen extra hulp of extra tijd. En het is echt niet zo dat als in de richtlijnen staat dat er geen uitrekenpapier gebruikt mag worden, ze dat bij ons wel mogen. Of dat ze bij ons een rekenmachine mogen hanteren”, vertelt Smolders.



Saskia Bogaart is tekstschrijver.

Ruim 40 kilometer verderop ligt de Mytyschool in Eindhoven, waar orthopedagoog Anouk van Hulten werkt. Ook daar worden kinderen getoetst, maar gebeurt het op een iets andere manier, want deze leerlingen hebben een lichamelijke beperking of chronische ziekte. Van spierziekten tot dwarslaesie. Sommige leerlingen hebben naast hun lichamelijke beperking ook een leerachterstand. In het lokaal waar de eindtoets wordt afgenomen zijn meerdere individuele begeleiders aanwezig: volwassenen die een kind helpen bij intikken van een antwoord. “Dat is nodig bij leerlingen die fysiek niet in staat zijn de antwoorden zelf in te geven”, legt Van Hulten uit.

Vriendjes op de voetbalclub

De meeste kinderen vinden het best leuk om de eindtoets te maken, merken zowel Smolders als Van Hulten. “Als je naar een kader of een theoretische leerweg gaat, dan is het toch alleen maar goed dat je ook tegen je vriendjes op de voetbalclub of tegen je familie kunt zeggen dat je ook de eindtoets hebt gemaakt? En dat daar hetzelfde advies is uitgekomen als je van school hebt gekregen?”, vindt Smolders. Van Hulten: “En met de eindtoets krijg je een nóg completer beeld van een kind. Naast andere ingrediënten zoals het leerlingvolgsysteem, de reguliere toetsen, de IQ-testen die wij afnemen, de kijk van de leerkracht op het kind.” Dat is Smolders met Van Hulten eens: “Wij nemen al zeker 20 jaar de eindtoets af omdat we dat belangrijk vinden voor onze leerlingen. Het geeft net een beetje extra informatie. Daarnaast beschouwen wij het als een van de middelen om ons eigen adviestraject én onderwijsaanbod te evalueren.”

Minder stress door adaptief toetsen

Beide scholen hebben de voorkeur voor adaptief toetsen. Van Hulten: “We merken dat kinderen minder gespannen zijn als het niveau van de toets wordt afgestemd op het niveau van de leerling, op basis van de gegeven antwoorden. Het is voor kinderen behapbaar. Zo voorkom je een hoop frustratie.” De leerkracht bereidt de kinderen voor op de eindtoets. Zodat ze weten wat van hen verwacht wordt en wat en waarom er getoetst wordt. Op de Mytyschool oefenen de schoolverlaters in februari met de proeftoets om hen vertrouwd te maken met het type digitale toets en de werkwijze. Op Westerwel wordt vooral het belang van de toets gerelativeerd. Smolders: “We geven aan dat ze natuurlijk hun best moeten doen maar benadrukken vooral dat ze hun schooladvies al binnen hebben. Dat neemt veel druk weg. We maken het niet zwaarder dan het is en hopen dat ouders thuis dat ook niet doen.” Een paar weken later is het zover: de uitslag van de eindtoets. Altijd een spannend moment. In verreweg de meeste gevallen komt echter het beeld dat uit de eindtoets naar voren komt overeen met het advies dat de leerkracht heeft gegeven. En dat is prettig, vindt Van Hulten. “Voor de kinderen, maar ook voor de ouders. Het is een bevestiging: mijn kind gaat naar het juiste niveau.”

Hogere of lagere score

En wat gebeurt als een kind anders scoort dan je op basis van het schooladvies zou verwachten? Smolders: “Als een leerling hoger scoort, gaan we kijken waarom wij lager zaten met ons advies. En of er wellicht reden is om het schooladvies bij te stellen. Of dat dat vanwege belemmerende factoren toch niet verstandig is. Of we gaan voor de tussenweg. Zo hebben we leerlingen gehad die wij een theoretische leerweg hadden geadviseerd, maar bij wie de eindtoets havo als uitstroomniveau suggereerde. In overleg met de ouders

kan zo’n leerling dan op een brede schoolgemeenschap geplaatst worden, zodat ook havo in het bereik komt.” Soms kunnen kinderen een bepaald niveau misschien wel aan, maar zit de beperking in de weg. En was dat de reden van een ander schooladvies. Van Hulten: “Kun je bijvoorbeeld vwo doen met continue individuele begeleiding? Hoe zit het met de mogelijkheden voor een vervolgopleiding, hoe staat het met de kansen op de arbeidsmarkt?” Ook dit soort ingewikkelde dilemma’s worden besproken met de ouders en het kind naar aanleiding van de score op de eindtoets en het advies van de leerkracht. “En ook bij een lagere uitslag gaan we met het kind en de ouders om tafel”, zegt Van Hulten. “Maar dat heeft geen gevolgen voor het schooladvies.”

Evaluatie onderwijsaanbod

Beide scholen gebruiken de toetsuitslagen om nog eens kritisch naar hun onderwijsaanbod te kijken. “Door te zien hoe een groep 8 heeft gescoord op bepaalde onderdelen, kun je conclusies trekken. Moeten we bijvoorbeeld niet wat meer aandacht besteden aan topografie of meetkunde – om maar iets te noemen?”, vindt Smolders. “Of je ziet dat een leerling nog een bepaalde ondersteuningsbehoefte heeft”, vertelt Van Hulten. ‘En dan kun je daarop actie ondernemen. Door bijvoorbeeld de komende periode met een kind nog extra aandacht te besteden aan een onderdeel bij rekenen. Ook dat is winst.”

“Onze leerlingen zijn zo gegroeid en staan zo stevig in hun schoenen, dat ze de eindtoets gewoon aankunnen”

Niet toetsen om het toetsen

In principe maakt elke leerling de eindtoets. Smolders: “Althans, tot nu toe die kinderen waarvan wij denken dat zij minimaal op vmbo-kaderniveau kunnen uitstromen. Vanaf 2019 nemen op Westerwel alle leerlingen deel conform de richtlijnen van het ministerie zoals die een jaar later van kracht worden.” Van Hulten vult aan: “We toetsen natuurlijk niet om het toetsen. Wanneer we voldoende informatie hebben over het uitstroomniveau, dan kan school – in overleg met de ouders – ervoor kiezen om leerlingen waarbij de afname dermate veel fysieke spanning oplevert, niet te toetsen. Maar dat zijn uitzonderingen.” Ook bij Smolders op school komt het een enkele keer voor dat een kind niet toetsbaar is. Omdat er bijvoorbeeld veel angst loskomt: “Dat kun je dan geen faalangst meer noemen. Dat gaat veel verder dan dat. In zo’n geval breken we de toets af. Maar over het algemeen zien we dat onze leerlingen zo gegroeid zijn en zo stevig in hun schoenen staan dat ze de eindtoets gewoon aankunnen.”

UNIQCARE AED Care....Als **ELKE MINUUT** telt!

“VRIEND VAN DE AED”

De lagere en middelbare school, een omgeving waar veiligheid hoog in het vaandel staat. Om deze reden heeft Stichting voorschools en primair onderwijs De Linge uit Huissen samen met Uniqcare nagedacht over de hartveiligheid in en rond haar elf locaties.



De stichting heeft de afgelopen maanden na verschillende gesprekken Uniqcare gekozen voor een collectieve aanschaf van Automatische Externe Defibrillatoren (AED's). Uniqcare en haar partner QRS uit Oss hebben de leerkrachten laten kennismaken met de AED's en hen getraind op het juiste gebruik ervan. Daarnaast hebben ze spelenderwijs aandacht besteed aan de nieuwsgierigheid van de leerlingen uit de groepen zes tot en met acht. Enthousiast hebben de kinderen gekeken naar de functie en de werking van de AED en goed geluisterd naar de interactieve uitleg van de speciale AED-trainer tijdens een in scene gezette reanimatie.

Uniqcare heeft gezien de positieve reacties en het bijbehorende educatieve element speciaal voor het basis- en middelbaar onderwijs een leerzaam pakket samengesteld met als thema 'VRIEND VAN DE AED'. Doordat zij samenwerkt met haar partner QRS healthcare uit Oss is het mogelijk geworden om telkens levensechte situaties te simuleren die de aandacht trekken van de jonge deelnemers.



Op de foto:

Michel Dams (Uniqcare) en Eric Pricken (directeur IKC De Wieling)



WORKSHOP

VRIEND VAN DE AED wordt in de vorm van een workshop onderdeel van de installatie van een nieuwe of een in service genomen AED. Het maakt leerkrachten en leerlingen op een leuke, vernieuwende manier stap voor stap wijzer. Na afloop van de deelname aan de workshop kan door de school extra materiaal worden aangeschaft. Zo kan op een later moment nog eens aandacht aan het thema worden besteed.

De workshop neemt zo'n veertig minuten in beslag.

Aan elke deelnemer wordt ter herinnering een 'diploma' uitgereikt en de school zelf krijgt het predicaat **'Vriend van de AED'**.



Stichting De Linge hoopt dat de AED hiermee werkelijk onderdeel wordt van de EHBO-voorziening en dat het voor kinderen op den duur vanzelfsprekend wordt het apparaat te hanteren in een situatie waarin elke minuut telt.

Indien u ook geïnteresseerd bent in het initiatief van de "Vriend van de AED" dan **informerend wij u graag vrijblijvend over de mogelijkheden.** U kunt uw reactie sturen naar info@uniqucare.nl, waarna wij vrijblijvend contact met u zullen opnemen.

UNIQCARE
FACILITY SERVICES

Postbus 6306
4000 HH Tiel
Zuiderhavenweg 2
4004 JJ Tiel

t +31 (0) 344 63 90 50
e info@uniqucare.nl
i www.uniqucare.nl



Lerarentekort

Zonder creatief denken geen oplossing

Een schrikbeeld: leerlingen naar huis sturen bij gebrek aan leerkrachten.

Het lerarentekort is niet op alle plekken even groot maar wordt steeds nijpender. Om een signaal af te geven, riep de AVS onlangs zelfs op tot het niet vervangen van zieke leerkrachten. In Zaanstad ging men tijdelijk over tot een vierdaagse schoolweek, met protesten van ouders tot gevolg. We vroegen twee bestuurders in het Primair onderwijs, en een bestuurder van een PABO hoe zij in hun situatie zoeken naar oplossingen.

Mark Jager, bestuurder van Stichting Katholiek Onderwijs Veluwe Vallei (SKOV), noemt het tekort aan invalkrachten “echt dramatisch”. De leraren in ‘de flexibele schil’ stromen voortdurend door naar vaste banen.

SKOV heeft een eigen invalpool en daarnaast is er binnen het Regionaal Transfer Centrum (RTC) een gedeelde flexibele schil. Het is de bedoeling dat 4½ % van de formatie ook wordt ingezet in het RTC. De laatste tijd lukt dat echter niet meer doordat een groot deel van de invalkrachten instroomt in vaste banen.

Het vinden van oplossingen voor het tekort aan vaste

krachten lukt volgens hem iets beter. Door krimp konden leraren tot nu toe worden herplaatst maar het natuurlijk verloop is inmiddels wel groter dan de herplaatsing. In het RTC proberen besturen gezamenlijk mensen aan te trekken. Het gaat dan bijvoorbeeld om zij-instromers, waarbij de besturen gezamenlijk scholing, training en begeleiding willen gaan organiseren. De contacten tussen besturen zijn volgens Mark Jager goed. “Je probeert van en met elkaar te leren”.

De markt verpesten

Uit principe wil Mark Jager geen gebruik maken van dure uitzendbureaus als Maandag. Zij verpesten wat hem betreft de markt door het wegtrekken van leraren uit de



Dr. Inge Andersen
is lector ‘waardegericht leiderschap’ bij Penta Nova.

scholen, waarna besturen hen kunnen ‘terugkopen’ voor 180% van de prijs. Dat is niet vol te houden en dus geen oplossing.

Aan parttimers is gevraagd of zij meer uren kunnen werken. Maar de rek is er inmiddels wel uit. Er zijn brieven gegaan naar ouders waarin de vervangingsproblemen werden benoemd en gevraagd werd of mensen met een onderwijsbevoegdheid wellicht willen invallen. Oud medewerkers worden benaderd, maar mensen die met pensioen zijn, vinden het huidige onderwijs vaak moeilijk. Kinderen zijn mondiger dan vroeger en andere methoden vragen om een nieuwe manier van werken. En hoewel er bijscholing wordt georganiseerd is het voor veel mensen toch een hele grote stap.

Bedrijfsleven

Ook wordt verkend of bedrijven die personeelsleden met een onderwijsbevoegdheid hebben, deze tegen vervangingskosten een dag per week uit willen lenen, in het kader van maatschappelijk ondernemen. Aanpalende organisaties zoals leveranciers hebben deze mensen wel in dienst en zouden op deze manier hun maatschappelijke betrokkenheid kunnen laten zien. Met name als een korttijdelijke oplossing, bijvoorbeeld bij een griepgolf.

Uit de eerste verkenningen blijkt dat een dergelijke samenwerking niet makkelijk van de grond komt. De mensen die in de bedrijven werken zijn, net als gepensioneerden, zelf vaak niet bereid om mee te doen. Ook al wordt hen scholing en ondersteuning aangeboden, ze hebben in hun ogen al te lang niet meer voor de klas gestaan. Of werkgevers vinden het een hoop gedoe. Mark Jager zou het liefst een goede match vinden met een regionaal bedrijf. Maar veel bedrijven werken landelijk en voelen wellicht minder lokale binding. “Je moet ook geluk hebben”, aldus De Jager.

Het kost in ieder geval veel tijd om een dergelijke samenwerking met bedrijven op te zetten. “Het kost alleen al veel tijd en moeite om binnen te komen, dat is de eerste drempel, daarna kom je pas in gesprek met de mensen die het werk zouden moeten gaan doen”.

Vierdaagse schoolweek

De optie van een vierdaagse schoolweek, zoals die in Zaanstad bij AGORA werd ingezet en voor ophef onder ouders zorgde, vindt Mark Jager wel een interessante gedachte. Het is op dit moment niet toegestaan om een vierdaagse schoolweek langdurig toe te passen, maar misschien zouden de mogelijkheden toch verder verkend moeten worden en zijn er manieren om nadelen te ondervangen. Doordat de kinderen minder uren op school zijn, maar niet allemaal op hetzelfde moment, kunnen de aanwezige leraren (die wel hetzelfde aantal uren blijven werken) flexibeler ingezet worden. Het verlaagde aantal lesuren kan mogelijk werkdrukverlagend werken en mogelijkheden (tijd) bieden voor samenwer-

king en voor gevarieerd werk. Wellicht maakt dat het vak zelfs aantrekkelijker. Meerdere vliegen in één klap. Natuurlijk moet de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd worden, maar er zijn meer onderwijssystemen waarin leerlingen minder tijd op school doorbrengen. Zonder ‘out of the box denken’ gaan we volgens Mark Jager geen oplossing vinden.

De hele keten

Joke Snippe bestuurt de Marnix Academie in Utrecht. Bij de inspanningen van de Marnix Academie om het lerarentekort terug te dringen richt zij zich op de hele keten: instroom, doorstroom en uitstroom.

Als het om de *instroom* gaat, probeert de PABO in de eerste veel geschikte studenten te trekken. Daarbij is het belangrijk dat studenten een realistisch beroepsbeeld hebben. Naast het wettelijk verplichte studiekeuzetraject werkt de Marnix daarom met een programma waarin potentiële studenten een kijkje nemen in de praktijk en hierover presenteren. Dit is de basis voor een gesprek met een daartoe goed opgeleide docent. Daarna worden mensen dringend afgeraden of aangeraden om de opleiding te volgen. Dit wordt op deze manier gedaan om ongewenste uitval zo laag mogelijk te houden.

Om zoveel mogelijk potentiële studenten te trekken verzorgt de Marnix in aanpalende sociale opleidingen ook een educatieve minor. Mensen kunnen dan kijken of de PABO iets voor hen is en als ze de minor goed hebben afgerond hebben ze al 30 EC aan studiepunten in de

“Een vierdaagse schoolweek kan een oplossing zijn voor het lerarentekort, kan de werkdruk verlagen en biedt mogelijkheden voor samenwerking en professionalisering”

pocket.

Met het oog op de *doorstroom* wordt de rekentoets al ‘aan de voorkant’ opgenomen (deze toets blijkt een goede voorspeller) en wordt er waar nodig extra coaching geboden. Er wordt sterk ingezet op studiebegeleiding om onnodige uitval te voorkomen.

Met het oog op een snelle *uitstroom* naar de praktijk zijn er met partnerscholen afspraken gemaakt over het inzetten van PABO-studenten in de klas. Vierdejaars studenten kunnen onder voorwaarden (zie inzet) al voordat zij hun diploma hebben in de scholen gaan werken. De afspraken zijn gemaakt om er voor te zorgen dat de student niet verzuimt op de PABO en goede begeleiding krijgt. De kwaliteit moet gewaarborgd blijven en de student moet op een goede manier het diploma kunnen halen. Ook deeltijdstudenten die al een jaar opleiding

Algemene voorwaarden voor inzetten van studenten

In het kader van het lerarentekort mogen studenten onder bepaalde voorwaarden worden ingezet als invaller of betaalde parttime groepsleerkracht. Het gaat nadrukkelijk alleen om invallen of werken op de stagedagen en op de eigen praktijkschool.

Algemene voorwaarden: *

- Ook tijdens de invallen of werken als groepsleerkracht staat competentieontwikkeling centraal. De student leert en ontwikkelt zich. In de partnerschool voert de ICO gesprekken met de student over zijn ontwikkeling.
- De student moet ruimte krijgen om ja of nee te zeggen.
- In de school is, op de dagen dat de student voor de groep staat, altijd een leerkracht aanwezig waar de student te allen tijden terecht kan voor hulp. Deze leerkracht is eindverantwoordelijk voor de groep. Daarover wordt duidelijk gecommuniceerd.
- Invallen of werken mag het (af)studeren niet belemmeren. Op dagen dat de student op de Marnix Academie wordt verwacht kan hij niet voor de groep.
- Voor invallen of parttime werken wordt de student betaald. Betaling vindt plaats als lerarenondersteuner of als onderwijsassistent. Besturen en scholen zijn vrij om daarin zelf keuzes te maken.

Onder invallen wordt verstaan: het opvangen van een klas voor een korte periode. Bijvoorbeeld in geval van ziekte of een studiedag. Onder werken wordt verstaan: een formatieplek innemen of langdurig invallen bijvoorbeeld een zwangerschapsverlof vervangen.

** Per opleidingsfase zijn er ook specifieke voorwaarden geformuleerd. Deze hebben we hier niet opgenomen*

achter de rug hebben kunnen onder condities betaald voor de klas.

Zij-instroom

De Marnix Academie had het afgelopen jaar ook een grote groep zij-instromers. Er worden assessments afgenomen om te bepalen of kandidaten geschikt zijn en in staat om in twee jaar tijd hun bevoegdheid te halen om in het primair onderwijs les te geven. Dat is geen PABO-opleiding maar een speciale opleiding voor zij-instromers. Het assessment is vrij zwaar en er wordt scholing verzorgd in kleine groepen van 15 deelnemers omdat het om een zware opleiding gaat. Aanvullend zijn er scholingstrajecten opgezet voor praktijkbegeleiding en projecten met schoolbesturen rond het inrichten van een inductiefase.

Er worden ook subsidieaanvragen voorbereid om daarmee te komen tot een regionale aanpak voor de bestrijding van het lerarentekort. Snippe: "We blijven zoeken naar nieuwe wegen om het lerarentekort aan te pakken met behoud van kwaliteit".



Speed-dates

Net als Mark Jager heeft Winfried Roelofs, bestuurder van Katholiek Primair Onderwijs Amersfoort (KPOA), ook te maken met personeelsramingen die tekorten laten zien. Hier was al langer sprake van. Er is een flexibele schil van personeelsleden in dienst van het bestuur, met een eigen teamleider. Deze schil loopt echter sneller leeg dan vol. Er is nu behoefte aan 15 fte voor vervanging. Maar er zijn minder afgestudeerden beschikbaar want zij kunnen op heel veel plekken terecht en er is sowieso een daling in het aantal pabo-studenten waarneembaar.

Als het om instroom van vast personeel gaat laten de personeelsramingen zien dat er de komende vijf jaar een jaarlijks tekort is van 10 fte. KPOA investeert daarom zelf in zij-instromers. Voor het opleiden van zij-instromers is subsidie beschikbaar maar zaken als dubbele bezetting en assessments staan op de eigen begroting. Er worden assessments afgenomen op persoonskenmerken en er is een assessment vanuit de opleiding.



Zonder out of the box denken geen oplossing.

In het najaar is geadverteerd voor 10 plaatsen en daar hebben 75 mensen op gereageerd. Hieruit zijn 35 mensen geselecteerd die een goede brief hadden geschreven. Voor deze mensen is een matchingavond georganiseerd met speed-dates met 7 scholen. Hier kwamen toen matches uit waarmee een traject is gestart. Deze werkwijze wordt de komende vijf jaar voortgezet. Voor de flexibele schil worden studenten in opleiding geworven. Daar komt het bestuur een heel eind mee.

Grensverkeer

Voor de bovenbouw, het SBO en scholen in achterstandssituaties is echter meer nodig en daarom heeft KPOA de Hogeschool Utrecht gevraagd voor een specifieke opleiding. Dit omdat voor die doelgroepen een bredere bevoegdheid gewenst is. Juist voor die doelgroepen zoekt KPOA ook naar andere wegen, bijvoorbeeld uitwisseling tussen sectoren. De tekorten spelen nu vooral in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs jilt wat na. Leerkrachten uit de bovenbouw

van het SO kunnen in het VO meer verdienen en bewegen naar het VO. Omgekeerd zie je mensen uit het VO die een diepere band met leerlingen willen naar het PO toe bewegen. Winfried Roelofs vindt het belangrijk om stil te staan bij dit grensverkeer en om bewust te kijken naar welke mensen waar passen. Je wilt vanuit beide sectoren mensen niet verliezen, de sectoren moeten elkaar niet gaan kannibaliseren maar samenwerken.

Winfried Roelofs vindt het tevens van groot belang om te kijken naar grenzende sectoren. In de grote steden zijn de grenzen tussen jeugdhulp en onderwijs aan het vervagen, zeker in het SO. Wellicht kunnen mensen met een pedagogische achtergrond of jeugdhulp opleiding

“Het is tijd om een volwassen sector te worden”

gemobiliseerd worden. Hij gelooft in trajecten waarin kwaliteiten van mensen ontwikkeld worden, bouwend op de pedagogische basis. De vijver moet vergroot worden en daarbij zijn er nieuwe wegen nodig. Er gebeurt nu heel veel van hetzelfde. Er wordt al heel lang met zij-instromers gewerkt en dat levert ook het nodige op. Maar dat is niet de enige weg, er is een brede benadering nodig en een goede organisatie. Nieuwe mensen moeten goed begeleid worden, zij moeten zich niet alleen voelen. Het gaat dan om leren op de werkplek door leren van een expert. “Voor alle leerkrachten de eerste drie jaar beeldbegeleiding of co-teaching!” . “Je moet ook goed zijn voor zittend personeel”, aldus Winfried Roelofs, “je wilt mensen vasthouden en boeien.” Hij denkt dan aan goede arbeidsvoorwaarden, aan het vergroten van werkplezier en het verminderen van bureaucratie, aan het realiseren van loopbaanperspectieven, aan het zichtbaar maken van ontwikkelmogelijkheden. Dit komt de kwaliteit ten goede .

Heilige huisjes moeten wat Winfried betreft om. ‘Small’ is niet hetzelfde als ‘beautiful’. Het beeld van een éénpitter kan een afknapper zijn voor mensen die door willen groeien. Winfried roept kleine schoolbesturen op om door samenwerking loopbaanperspectieven en flexibiliteit te creëren. “Het is tijd om een volwassen sector te worden”.

Een integraal model voor continue professionele ontwikkeling van leraren en schoolleiders

Leren op alle niveaus

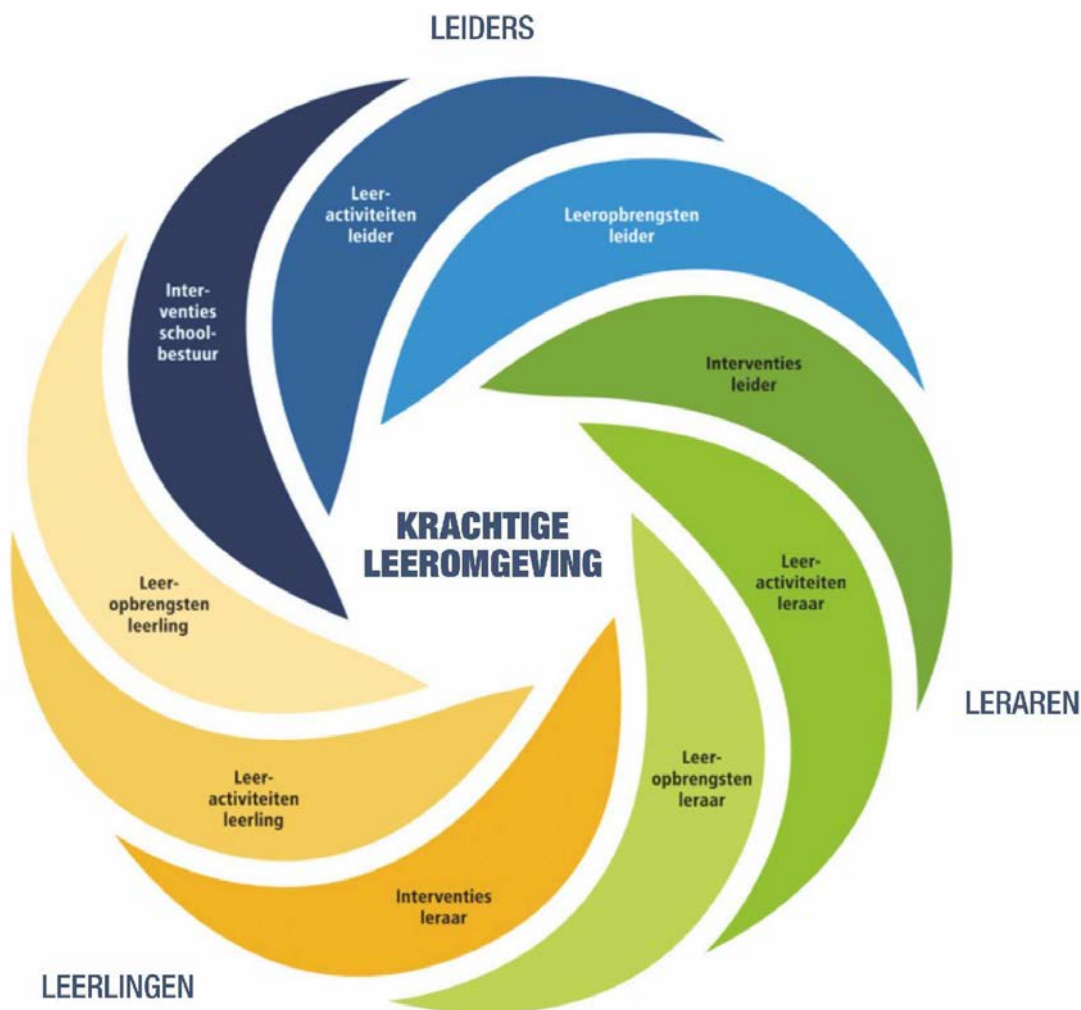
Drie schoolbesturen voor primair onderwijs hebben de handen ineengeslagen om te werken aan het verbeteren van tegenvallende leerlingresultaten. Al snel besloten ze de veranderingscapaciteiten van scholen te willen versterken. In een tweejarig project met negen scholen is gewerkt met het model van de leerturbine.



Loes van Wessum is Associate Lector Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding, Windesheim Flevoland.

Duurzame schoolontwikkeling vraagt om continue professionalisering van leraren en schoolleiders gericht op het leren van leerlingen¹. In samenwerking met de besturen ASG, SKO en Prisma en de gemeente Almere (die subsidie verleende en al langer inzet op kwaliteitsontwikkeling) en een lectoraat werd gezocht naar een manier om de professionalisering van leraren en de schoolleiding op elkaar af te stemmen. Succesvolle teams en scholen zijn in staat om in samenwerking onderzoek doen naar waar de leerlingen staan, waar ze de leerlingen willen brengen en wat daarvoor nodig is². Bestuurders kunnen hierin een belangrijke faciliterende en stimulerende rol spelen. Zij kunnen leiding geven aan leren op alle niveaus in de organisatie.

De belangrijkste actor hierbij is de schoolleider, deze vormt het scharnier in de lerende organisatie. De drie schoolbesturen stelden zich de volgende vragen: Op welke wijze kan het leren op alle niveaus in de organisatie (in de klas, in de school en binnen het bestuur) gestimuleerd worden? Hoe zorgen we ervoor dat het leren op schoolniveau bijdraagt aan het leren van de leerlingen? Wat vraagt dat van de schoolleiding? Hoe zorgen we ervoor dat leerprocessen op alle niveaus goed op elkaar worden afgestemd? Om deze vragen te kunnen beantwoorden is in een tweejarig project met negen scholen gewerkt met het model van de leerturbine. Een externe projectleider heeft het project ondersteund. In dit artikel bespreek ik de leerturbine en ervaringen van de scholen die ermee gewerkt hebben.



Figuur 1. De leerturbine³.

De leraar doet ertoe! Leraren hebben, na het thuisniliu, de grootste invloed op het leren van leerlingen⁴. Als leraren goed kijken naar de leerprocessen van leerlingen (de twee gele bladen) en hun handelen (het donkergele blad) erop afstemmen, dan kunnen ze hun impact enorm vergroten. Succesvolle leraren zijn goed in staat te kijken welke leeropbrengsten leerlingen hebben gerealiseerd, daarbij gebruik makend van verschillende soorten data (bijvoorbeeld toetsgegevens, observaties, gesprekken met leerlingen) en weten wat ze moeten doen om de leerlingen verder te helpen in hun leerprocessen⁵. Succesvolle leraren laten leerlingen die leeractiviteiten ondernemen die ze nodig hebben en beschikken over een groot pedagogisch-didactisch repertoire dat ze op de juiste wijze op het juiste moment kunnen inzetten. Ze realiseren zich dat een onvoldoende niet betekent dat dit het beste is wat een leerling kan, maar dat de leerling nog iets te leren heeft. Ze weten dat leren niet eindigt, maar verder gaat na de toets. Succesvolle leraren beseffen dat de

leraar aan bod is als de leerling een onvoldoende haalt. *Leraren leren van het leren van hun leerlingen*. Succesvolle leraren werken met een mindset van *assessment for learning*⁶, niet met een mindset van leren voor assessment, of leren voor de toets. Assessment for learning betekent dat de gegevens uit het assessment, meestal een toets - maar het kan ook om subtielere zaken gaan zoals bijvoorbeeld een vragende blik van een leerling - gebruikt worden om na te gaan waar een leerling staat in haar leerproces. Leraren met een mindset van assessment for learning beschouwen leeropbrengsten van leerlingen als feedback voor hun handelen.

Data interpreteren

Leeropbrengsten gebruiken als feedback voor het handelen van de leraren is moeilijk. Het is lastig goed te reflecteren op leerlingresultaten en te bedenken wat je als leraar kunt doen om de leerling verder te helpen⁷.

De data vertellen je immers niet wat je moet doen, je moet er zelf betekenis aan geven en ze op de juiste manier interpreteren⁸. Dat veronderstelt dat je een diepe kennis hebt van het betreffende domein en van leer- en ontwikkelingspsychologie. In basisscholen waar leraren alle vakken moeten geven, is dat een moeilijke opgave. Gelukkig staan leraren er niet alleen voor, maar kunnen ze samenwerken met collega's en schoolleiding. Het collectieve professionele zelfvertrouwen zal toenemen door het samen zoeken naar oplossingen en werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Collective teacher efficacy, hier vertaald met collectief professioneel zelfvertrouwen, wordt door Hattie als cruciaal voor leerling opbrengsten beschouwd⁹. Het refereert aan het gevoel dat je als leraren het verschil maakt. *“Als leraren die overtuiging delen, dan overtreft het elke andere factor die de leeropbrengsten beïnvloedt, inclusief de sociaaleconomische status, eerdere prestaties, thuismilieu en ouderlijke betrokkenheid”*¹⁰.

De schoolleider vormt het scharnier in de lerende organisatie

Werken vanuit het hart

Als team is het van belang helder te hebben welke leeropbrengsten je bij de leerlingen wilt realiseren (het lichtgele blad). Weten wat je onder goed onderwijs verstaat, wat je verstaat onder een goede les, draagt bij aan het realiseren ervan. Het stelt je in staat om op een goede manier externe verantwoording af te leggen. Het is niet moeilijk om verantwoording af te leggen over iets waar je zelf in gelooft. Het handelen vanuit een gedeelde visie beschermt de school tegen de perverse prikkels om leerlingen voor te bereiden op de toets. Werken vanuit gedeelde morele principes, vanuit hoge verwachtingen van alle leerlingen, draagt bij aan het gevoel er samen echt toe te doen. Werken in zo'n krachtige leeromgeving (het hart van de turbine), waar leraren samenwerken, er veel ruimte is om te experimenteren met nieuwe werkvormen en er wederzijds vertrouwen en steun is, geeft energie en verhoogt het werkplezier¹¹. Werken in zo'n krachtige leeromgeving stimuleert continue professionele ontwikkeling¹² (een typering die ik verkies boven het gevangenisachtige 'leven lang leren').

Schoolleider als belangrijkste actor

Schoolleiders zijn, na leraren, de belangrijkste actor voor het realiseren van hoge leeropbrengsten¹³. De invloed van de schoolleider is getrapd en loopt via het leren van de leraren, door dit leren van leraren te richten op het leren van de leerlingen en door het organiseren van de school als een rijke leeromgeving voor leraren. Schoolleiders kunnen verschillende leiderschapspraktijken (het donkerste groene blad)

gebruiken. Deze kunnen onderwijskundig zijn (bijvoorbeeld klassenbezoek en feedback geven aan leraren en samen data analyseren en interpreteren) of transformatief (zoals het ontwikkelen van een gedeelde visie en het bieden van intellectuele uitdagingen) gericht op het ontwikkelen van een krachtige leeromgeving (zoals ervoor zorgen dat leraren kunnen samenwerken)¹⁴.

De schoolleider kan de leerprocessen van leraren onderzoeken, faciliteren en stimuleren. In de leerturbine staan dezelfde bladen opgenomen bij de leraar als bij de leerlingen. De schoolleider kan voor leraren hetzelfde betekenen als leraren voor hun leerlingen. Schoolleiders kunnen zichzelf beschouwen als leraar van leraren. *Schoolleiders leren van het leren van leraren*. De houding om de leeropbrengsten van leraren te zien als feedback voor de schoolleider is een kenmerk van de innovatieve aanpak van werken met de leerturbine.

Leeractiviteiten

Schoolleiders kunnen leraren diverse leeractiviteiten (het middelste groene blad) aanbieden, die kunnen bijdragen aan hun leeropbrengsten (het donkerste groene blad), zoals pedagogisch-didactische kennis en vaardigheden en professionele identiteit. Professionele ontwikkeling vraagt om een complex samenspel van gedrag, kennis, attitudes, normen, waarden, opvattingen en emoties.

Uit onderzoek naar leren van leraren komen zes clusters van leeractiviteiten naar voren¹⁵:

- Je vak bijhouden, het bijhouden van recente ontwikkelingen binnen het betreffende vakgebied van de lerende. Denk hierbij aan het opfrissen van (vak)specifieke kennis. Dat kan bijvoorbeeld in een (master)opleiding, na- of bijscholing op specifieke (vak)onderwerpen, het bijwonen van studiedagen of congressen of het lezen van (vak)literatuur.
- Leren door te doen (zonder de intentie om te leren). Leren door simpelweg je werk te doen is een vorm van leren waarbij handelingen een routine worden. Dit ontstaan van routines geeft ruimte om de aandacht op nieuwe situaties te richten en daarin te leren. Zo ontstaat groei door het opdoen van ervaring.
- Leren door te experimenteren (met de intentie om te leren). In deze manier van leren wordt er bewust iets uitgetoetst (interventie) met het doel te kijken wat dit oplevert. Tijdens het experiment worden gegevens verzameld die gebruikt worden om conclusies te trekken.
- Leren door (individueel) te reflecteren op ervaringen. In een reflectie wordt op een kritisch-analytische manier teruggekeken op een handeling aan de hand van vragen 'wat deed ik, welke rol vervulde ik, hoe zie ik mijn professionele rol?'.¹⁶
- Leren van de gedachten en het gedrag van anderen (niet in face-to-face interactie, maar door een medium als boek, tijdschrift, presentatie, observatie, enz).



- Samenwerking met collega's om onderwijs of schoolorganisatie te verbeteren. Leren in en door samenwerking is vaak een combinatie van bovengenoemde leeractiviteiten. De samenwerking is gericht op het verbeteren van een onderwijssituatie of de schoolcontext en daarbij wordt gebruik gemaakt van (vak)literatuur, experimenten, reflectie etc.

Kijkend naar de inrichting van de schoolorganisatie is het te verwachten dat de schoolbestuurder de derde belangrijke actor zou zijn voor het realiseren van goede leerlingopbrengsten. Over de bijdrage van bestuurders aan de leerlingopbrengsten is minder bekend¹⁶. Omdat zij op grotere afstand van de leerlingen staan, is hun bijdrage onderzoekmatig ook lastig in kaart te brengen. Hun bijdrage gaat volgens de leerturbine gemedieerd, door het (formele en informele) leren van de schoolleider te richten op het leren van de leraren zodat deze gericht worden op het leren van de leerlingen, en op het ontwikkelen van de organisatie. We hebben nog onvoldoende een beeld van wat succesvolle schoolbestuurders doen en nog minder over de wijze waarop zij leren hun bestuurlijke leiderschapspraktijken te ontwikkelen als het gaat om het beïnvloeden van leerresultaten van leerlingen. *We veronderstellen dat schoolbestuurders kunnen leren van het leren van schoolleiders.*

Iedereen leert

Alle professionele leeractiviteiten moeten gericht zijn op het optimaliseren van de leerprocessen van alle leerlingen. Dat is de belangrijkste boodschap van het werken met de leerturbine. Als we willen dat leerlingen leren, dan betekent dit dat leraren, schoolleiders en

bestuurders leren. De leerturbine maakt het belang van *alignment* en coherentie duidelijk. Het is van belang om alle structuren en mindsets op elkaar af te stemmen¹⁷. Leren vindt op alle niveaus plaats, de klas, de school en het bestuur of de stichting. Leerprocessen moeten elkaar versterken en uitgaan van dezelfde principes. Als we bijvoorbeeld willen dat leerlingen meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen leerprocessen, dan moet hetzelfde gelden voor leraren.

Je vak bijhouden.

De schoolleider kan voor leraren hetzelfde betekenen als leraren voor hun leerlingen

Er is geen sprake van een integrale benadering als we leraren verplichten een bepaalde cursus te volgen. Als we echt werk willen maken van assessment for learning voor leerlingen, dan betekent dat we ook gebruik moeten maken van assessment for learning van leraren, schoolleiders en bestuurders. Dat vraagt om systeemdenken; je realiseren dat alle elementen met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden. Dat dit geen eenvoudige opgave is blijkt uit datgene wat de deelnemers aan het professionaliseringsproject als leeropbrengsten hebben geformuleerd.

Leeropbrengsten werken met de leerturbine

Na een tweejarig professionaliseringsproject waarin gewerkt is volgens de principes van de leerturbine heb ik reflectiegesprekken gevoerd (na het eerste en

het tweede jaar). Dit waren bijzondere gesprekken waarin de schoolleider, de intern begeleider van een school samen met de kwaliteitszorgmedewerker en de bestuurder in gesprek gingen over datgene wat ze geleerd hebben van het project. Ik noem hieronder een aantal van deze leeropbrengsten¹⁸:

- Schoolleiders en interne begeleiders realiseren zich dat ze onvoldoende zicht hebben op de leerbehoeften van leraren.
- Schoolleiders en interne begeleiders hebben onderwijskundige leiderschapspraktijken als klassenbezoek en waarderende en constructieve feedback geven aan leraren ontwikkeld.
- Schoolleiders en interne begeleiders hebben hun vakdidactische kennis ontwikkeld die ze nodig hadden om te kunnen observeren en feedback aan leraren te kunnen geven.
- Kwaliteitszorgmedewerkers en bestuurders merken dat ze onvoldoende zicht hebben op het ontwikkelen van scholen als rijke leeromgevingen voor leraren en schoolleiders.
- Kwaliteitszorgmedewerkers en bestuurders realiseren zich dat ze onvoldoende zicht hebben op de leerbehoeften van schoolleiders en dat ze meer kunnen doen om hun professionele ontwikkeling te stimuleren

- Schoolleiders, interne begeleiders, kwaliteitszorgmedewerkers en bestuurders concluderen dat ze meer moeten samenwerken, met en van elkaar kunnen leren en hun activiteiten op elkaar moeten afstemmen.

Tot slot

Tijdens het tweejarige professionaliseringsproject werd duidelijk dat wanneer alle professionals samenwerken aan hun professionele ontwikkeling gericht op het leren van leerlingen, dit bijdraagt aan de ontwikkeling van een lerende cultuur. Er ontstaat een beter onderling begrip en wederzijds vertrouwen en een fijnere werksfeer. De drie schoolbesturen en het lectoraat willen deze positieve ervaringen de komende jaren verder gaan uitwerken. We zullen de resultaten daarvan graag met de lezers van Schoolmanagement gaan delen.

Noten

- 1 Jensen, B., Sonnemann, J., Roberts-Hull, K., & Hunter, A. (2016). *"Beyond PD: Teacher Professional Learning in High-Performing Systems"* (Washington, DC: National Center on Education and the Economy, 2016).
- 2 Coyle, D. (2018). *The Culture Code. The Secrets of Highly Successful Groups*. London: Random House Business Books.
- 3 Overgenomen uit Van Wessum, L., & Verheggen, I. (2018). *Leidinggeven aan een lerende school. Welke vragen heb je vandaag gesteld?* Van Gompel & Svacina.
- 4 Hattie, J. (2003). *Teachers make a difference: what is the research evidence?* Australian Council for Educational Research (pp. 1-17). Auckland: University of Auckland
- 5 Wiliam, D. (2011). *Embedded Formative Assessment*. Solution Tree Press
- 6 Gulikers, J., & Baartman, L. (2017). *Doelgericht professionaliseren: formatieve toetscompetenties met effect. Wat DOET de docent in de klas?* Overzichtsstudie uitgevoerd met subsidie van NROPO. Wageningen Universiteit/ Hogeschool Utrecht.
- 7 Ledoux, G., Blok, H., Boogaard & Krüger, M. (2009). *Opbrengstgericht werken; over de waarde van meetgestuurd onderwijs*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- 8 Horn, I.S., Kane, B.D., & Wilson, J. (2015). Making Sense of Student Performance Data: Data Use Logics and Mathematics Teachers' Learning Opportunities. *American Educational Research Journal*, April 2015, Vol. 52, No. 2, pp. 208-242.
- 9 Hattie, J. (2016). *Third Visible Learning Annual Conference: Mindframes and Maximizers*, Washington, DC, July 11, 2016.
- 10 Donohoo, J. (2017). *Collective Efficacy: How Educators' Beliefs Impact Student Learning*. Corwin.
- 11 Van Keulen, H., Voogt, J., Van Wessum, L., Cornelissen, F., Cornelissen, F., & Schellhout, W. Professionele leergemeenschappen in onderwijs en lerarenopleiding. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 36(4) 2015.
- 12 Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017) Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education* 61, 47-59.
- 13 Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management* 28(1) 27-42.
- 14 Leithwood, K. (2012). *The Ontario Leadership Framework 2012. With a Discussion of the Research Foundations*. Ontario: Institute for Education Leadership.
- 15 Van Wessum, L., & Kools, Q (2019). *Werken met model van professionele groei (werktitel, in voorbereiding)*. Antwerpen: Gompel & Svacina.
- 16 Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers' Everyday Professional Development: Mapping Informal Learning Activities, Antecedents, and Learning Outcomes. *Review of Educational Research* December 2016, 86(4), 1111-1150.
- 17 Honingh, M., Ruiter, M., Van Thiel, S., mmv Hanneke Van den Akker, H. (2017). *Een internationale vergelijking van de relatie tussen onderwijsbestuur en de kwaliteit van onderwijs in het primair en voortgezet onderwijs. - Nederlands exceptionalisme?* Nijmegen: Institute for Management Research Creating knowledge for society.
- 17 Fullan, M., Quinn, J. (2016). *Coherence. The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*. California: Corwin. p. 24
- 18 Zie ook: Eliahoo, R., Giglio, M., & Van Wessum, L. (2018). Methods and Tools to Improve Collaborative Lifelong Learning. *UAS Journal – Journal of Finnish Universities of Applied Sciences*. Special Issue: EAPRIL 2018



Onafhankelijkheid van intern toezicht kan beter

Vorig jaar deed de onderwijsinspectie onderzoek naar de vraag of er bij schoolbesturen wel voldoende controle en evenwicht is bij een functionele scheiding van bestuur en intern toezicht. Dit resulteerde in het rapport 'Functionele scheiding van bestuur en toezicht in de praktijk'. Aanleiding voor minister Slob te wijzen op de noodzaak dit goed te regelen.

Goed bestuur wordt door de wetgever sinds de wetswijziging op 1 augustus 2010 (de Wet "Goed onderwijs, goed bestuur") beschouwd als een voorwaarde voor goed onderwijs. Van elke onderwijsinstelling wordt verwacht dat zij ervoor zorgdraagt dat de functies van bestuur en intern toezicht in functionele of organieke zin zijn gescheiden. Er is daarbij veel keuzeruimte gegeven voor de wijze waarop deze scheiding wordt vormgegeven.

Bij onderwijsinstellingen komen verschillende modellen van bestuursstructuren voor, zoals:

- een organieke scheiding door de instelling van een raad van toezicht naast het bestuur;
- een functionele scheiding van het bestuur en toezicht binnen één bestuur.

Vooral in het primair onderwijs, maar ook in een deel van het voortgezet onderwijs, kiezen schoolorganisaties er veelal voor om binnen een bestuur zowel een uitvoerend deel als een toezichthoudend deel te onderscheiden (de functionele scheiding van bestuur en toezicht).

Aanleiding en doel van het rapport

De aanleiding voor minister Slob om een onderzoek in te richten naar de werking van de functionele scheiding van bestuur en toezicht, komt voort uit een eerder onderzoek van de onderwijsinspectie in 2016. In dit onderzoek werd geconstateerd dat in bestuursverslagen van de besturen met een functionele scheiding van bestuur en toezicht, in vergelijking met het totaal aantal besturen in de steekproef van dat onderzoek, minder vaak verantwoording over de vereisten voor goed bestuur werd aangetroffen. Daarnaast bleek in ditzelfde onderzoek dat besturen met een functionele scheiding vaker een school met zwak onderwijs onder zich hebben, zonder dat een oorzakelijk verband tussen bestuursvorm en onderwijskwaliteit kon worden aangetoond.

Het doel van het onderzoek in 2018 was om meer te weten te komen over de inrichting en werking van besturen met een functionele scheiding van bestuur en toezicht. Het onderzoek beperkte zich daarbij tot het primair, voortgezet en speciaal onderwijs.



Marieke Buit-Timmer is toegevoegd notaris bij Nysingh advocaten en notarissen N.V.

Resultaten onderzoek van 2018

De inspectie constateert in het onderzoek van 2018 dat er grote verschillen zijn tussen de schoolbesturen met een functionele scheiding van bestuur en toezicht, zowel voor wat betreft de formele inrichting van het schoolbestuur als voor wat betreft de cultuur en houding van toezichthouders.

Formele inrichting van het bestuur

Voor wat betreft de formele inrichting van het bestuur merkt de inspectie op dat er schoolbesturen zijn die nog weinig hebben uitgewerkt over de wijze waarop ze bestuur en toezicht willen invullen. Zo concludeert de inspectie in haar rapport dat er soms nog onduidelijkheden in de bevoegdheidsverdeling tussen de uitvoerende bestuurders en de interne toezichthouders zijn. Als voorbeeld noemt de inspectie dat in sommige gevallen de bevoegdheid om personeel aan te nemen bij interne toezichthouders belegd is, in plaats van bij de uitvoerende bestuurders.

Cultuur en houding

Als het gaat over cultuur en houding signaleert de inspectie in haar rapport dat interne toezichthouders niet overal onafhankelijk genoeg functioneren, waardoor het risico ontstaat dat ze hun controlerende rol onvoldoende uitoefenen. In sommige gevallen zijn de interne toezichthouders volgens de inspectie bijvoorbeeld te dicht betrokken bij de besluitvorming of bij de dagelijkse sturing.

Volgens de inspectie is tevens een risico aanwezig als interne toezichthouders niet genoeg betrokkenheid tonen, bijvoorbeeld als zij geen of slechts weinig informatie verzamelen of als zij geen of slechts weinig kritische vragen aan de uitvoerende bestuurders stellen. Om de toezichthoudende taak naar behoren uit te kunnen voeren, is het van groot belang dat de toezichthouders (actief) voldoende informatie verzamelen en dat zij kritische vragen stellen. Doet de interne toezichthouder dit niet, dan is in een dergelijke situatie volgens de inspectie reflectie vanuit de medezeggenschapsraad van belang.

Aanbevelingen voor bestuurders en toezichthouders

De inspectie beveelt schoolbesturen met een functionele scheiding aan om zorg te dragen voor een zodanige verdeling van bevoegdheden dat zowel de uitvoerende bestuurders, maar ook personen aan wie uitvoerende bestuurstaken zijn verdeeld en de interne toezichthouders, over bevoegdheden beschikken die nodig zijn om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Voor interne toezichthouders is wettelijk bepaald dat hun bevoegdheden zodanig moeten zijn dat hij of zij een deugdelijk en onafhankelijk intern toezicht kan uitoefenen (artikel 17c Wet op het primair onderwijs, artikel 24e1 Wet op het voortgezet onderwijs). Voor uit-

voerende bestuurders geldt dat zij zodanige bevoegdheden moeten hebben dat zij een goede sturing kunnen geven aan de organisatie.

Volgens de inspectie in haar rapport dient de inrichting en de werking van een schoolbestuur met een functionele scheiding van bestuur en toezicht te voldoen aan de volgende kenmerken:

Formele uitgangspunten:

- een toezichthoudend deel van het bestuur heeft aan uitvoerende bestuursleden formeel bevoegdheden toegekend die nodig zijn om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de dagelijkse leiding;
- voor uitvoerende bestuursleden, voor personen aan wie uitvoerende bestuurstaken zijn verdeeld en voor de (G)MR, is het duidelijk op welke manier intern toezicht wordt uitgevoerd en welke normen de interne toezichthouders hanteren in het toezicht;
- interne toezichthouders zorgen zelf actief voor een onafhankelijke informatievergaring die nodig is om hun taken uit te kunnen voeren;
- interne toezichthouders en uitvoerend bestuurders passen de code voor goed bestuur toe die voor hen van toepassing is.

Cultuur en houding:

- zowel bestuurders als interne toezichthouders letten op rolvastheid in het interne toezicht door aandacht te geven aan houding, openheid over dilemma's en omgangsvormen;
- interne toezichthouders zijn in staat om te schakelen van een controlerende rol naar een klankbordrol, waarbij men een onafhankelijke positie behoudt;
- bestuurders geven openheid en ruimte aan interne toezichthouders om buiten het bestuur om informatie te verzamelen.

Tot slot

Het is van belang dat de schoolbesturen ervoor zorgdragen dat hun eigen organisatie aan de door de inspectie genoemde kenmerken voldoet en dat de taakverdeling en verantwoordelijkheden binnen het bestuur goed worden vastgelegd in de statuten, reglementen en overige documenten.

De VO-raad heeft naar aanleiding van het rapport aangegeven dat zij naar verwachting in 2019 de Code Goed onderwijsbestuur VO actualiseert en dat zij daarin ook de vraag zal meenemen of extra aandacht nodig is voor schoolorganisaties die hun bestuur en intern toezicht functioneel (binnen één bestuur) gescheiden hebben.

De PO-Raad heeft aangegeven dat zij in dit rapport een goede aanleiding ziet om binnen de sector het gesprek te voeren over de scheiding van bestuur en toezicht.

Grammatica voor automatisering

Verlof aanvragen

Ik vraag verlof aan
Jij vraagt verlof aan
Hij vraagt verlof aan
wij vragen verlof aan
Zij hebben verlof aangevraagd

Ziekmelden

Ik meld me ziek
Jij meldt je ziek
Hij meldt zich ziek
wij melden ons ziek
Zij hebben zich ziekgemeld

Declareren

Ik declareer
Jij declareert
Hij declareert
wij declareren
Zij hebben gedeclareerd

Loonstrook

Ik bekijk de Loonstrook
Jij bekijkt de Loonstrook
Hij bekijkt de Loonstrook
wij bekijken de Loonstrook
Zij hebben de Loonstrook
bekeken

Met de **onderwijs software** van AFAS automatiseer je al jouw **HRM-** en **bedrijfsvoeringsprocessen** in één pakket. Zo lever je nu en in de toekomst financieel gezond onderwijs.

AFAS.nl/onderwijs





KENNISPARTNER IN HET ONDERWIJS

The background of the entire page is a solid purple color. Overlaid on this background is a faint, white line-art illustration of two people, a woman on the left and a man on the right, both with their hands near their faces in a listening or thinking pose. To the left of the central text, there are several colored squares: a blue square, a pink square, a magenta square, an orange square, and a dark blue square, arranged in a vertical column.

**“BIJ ONS STAAN LEIDERS
IN HET ONDERWIJS ZÉLF
AAN HET ROER”**

A large, white, hand-drawn style oval graphic that encircles the text in the bottom section.

Merces is dé kennispartner voor het
onderwijs op het gebied van personeels-,
salaris- en financiële administratie.