



Onderwijs aan nieuwkomers

Dit verwacht de Onderwijsinspectie van scholen

Nieuwe cao

Dit gebeurde er
achter de schermen

Prof. Felienne Hermans

AI? Nee dank je, zegt deze
informatie-expert

Uit de praktijk

Hoe werkt een shared-
serviceorganisatie?

“Door Holocaustlessen persoonlijk te maken, pak je de aandacht van leerlingen”

Holocausteducatie is belangrijk, zeker nu antisemitisme toeneemt in de samenleving. Maar hoe behandel je zo’n gevoelig thema in de klas? Bert Jan Hartman, docent geschiedenis op het Greijdanus in Zwolle, vertelt hoe hij zijn lessen vormgeeft.

Waarom is het belangrijk om te leren over de Holocaust?

“Vrijheid, democratie en de rechtsstaat voelen voor velen van ons vanzelfsprekend, maar dat zijn ze niet. Ook nu zien we dat die waarden steeds meer onder druk staan. Dat probeer ik m’n leerlingen mee te geven, dat we zuinig moeten zijn op onze grondrechten. De Holocaust laat zien dat die zomaar uit je vingers kunnen glippen.”

Hoe geef jij les over de Holocaust?

“In al m’n lessen probeer ik geschiedenis zo persoonlijk mogelijk te maken, ook als het gaat over de Holocaust. Bijvoorbeeld door een indrukwekkende foto te laten zien of verhalen te vertellen over kinderen die zijn gedeporteerd. Maar ook door leerlingen aan te sporen om in hun eigen woonplaats op zoek te gaan naar het oorlogsverleden. Door in te spelen op hun belevingswereld, krijg je de volle aandacht.”

Jullie organiseren elk jaar een Holocaust Memorial Day op school. Wat houdt dat in?

“Dat klopt. Het is een soort congresdag met lezingen en workshops, speciaal voor alle leerlingen van vwo 5. Door de jaren heen hebben we verschillende sprekers gehad, zoals Holocaust-overlevenden Jules Schelvis en Bloeme Evers-Emden, maar ook Bart Wallet,



hoogleraar Joodse Studies. Tijdens een workshop ging hij met leerlingen in gesprek over antisemitisme en hoe we dat kunnen tegengaan. Wallet, die in de adviesraad zit van de Nationaal Coördinator Antisemitismebestrijding (NCAB), vertelde de leerlingen dat hij hun input zou meenemen naar Den Haag. Je zag direct dat dat wat met hen deed; ze dachten actief mee, waren heel betrokken. Dat vond ik mooi om te zien.”

Wat voor reacties zie je nog meer bij leerlingen?

“Persoonlijke verhalen maken veel indruk. Leerlingen willen daar ook echt meer over weten. Opvallend genoeg komt dat vaak pas na afloop. Tijdens de workshop vinden veel leerlingen het spannend om hun hand op te steken, maar daarna zoeken veel van

hen de gastspreker op om vragen te stellen. Dan ontstaan er vaak mooie gesprekken.”

Heb je het ooit lastig gevonden om de Holocaust te bespreken in de klas?

“Ikzelf niet, maar ik hoor van collega’s uit het land dat zij het soms ingewikkeld vinden. En dat snap ik, het is een gevoelig onderwerp. Maar juist daarom is het zo belangrijk om het te bespreken.”

Welke tip zou je andere docenten willen meegeven?

“Een goede voorbereiding helpt. Kondig bijvoorbeeld aan dat je de Holocaust gaat behandelen en neem het perspectief van leerlingen serieus. En als er discussie ontstaat, praat daar dan na de les samen over door. Dat is uiteindelijk het belangrijkste: met elkaar in gesprek blijven.”

Benieuwd naar al het lesmateriaal? Op www.leeroverdeholocaust.nl vind je alles op één plek, van gastles tot museumbezoek.

Derde werkconferentie Holocausteducatie

Op 25 maart 2026 vindt de derde werkconferentie Holocausteducatie plaats in Den Haag. Een middag met de nieuwste educatieve inzichten, workshops en een lezing van Adriaan van Dis.

Wilt u hierbij zijn?

Mail dan naar info@ncab.nl.

INHOUD & VOORWOORD



Felienne Hermans

Ze is hoogleraar vakdidactiek van de informatica en gebruikt bewust geen AI. ‘Ik doe er niet aan mee juist omdat ik de technologie begrijp. Fantastische uitvinding hoor, die LLM’s. Supercool! Alleen niet als zaligmakend model.’



Nieuwe kerndoelen

Begin tijdig aan de vertaling in een nieuw curriculum.



Waardevol schoolexamen

Ook op een kleine school is een sterke examencommissie de motor.

En verder

4 Vereniging / 10 Nieuwe cao / 15 Column Karim Amghar / 20 Inspectie & nieuwkomers / 25 De schooltijd van / 26 VO in beeld / 32 Vieze schooltoiletten / 35 Onvergetelijk / 36 Shared-serviceorganisatie / 40 Het gebouw / 43 Code Goed Onderwijsbestuur / 44 Professionaliseren met de Schoolleidersbeurs / 46 Boeken / 47 Mijn favoriet / 48 Wie werkt waar / 49 Zij-instromer vertelt / 50 Vraagbaak

COLOFON

VO-magazine is een uitgave van de VO-raad, vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs. VO-magazine verschijnt 5 keer per jaar in een oplage van 7.000 exemplaren. **Redactieadres** VO-raad, Postbus 8282, 3503 RG Utrecht, T 030 232 48 00, redactie@vo-raad.nl, www.vo-raad.nl **Redactie** Cindy Curré, Evelien Dijkstra (vormgeving), Xander Elink Schuurman, Fijke Hoogendijk, Ingrid Janssen, Sjoerd Smits, Suzanne Visser (eindredactie), Thomas van Waardenburg **Ontwerp** XS Media, Utrecht **Druk** Damen Drukkers, Werkendam **Advertenties** DUO-Onderwijs, T 030 26 31 080, duo-onderwijs.nl **Isbn** 18731163 **Afmelden** Alle bij de VO-raad bekende schoolleiders en bestuurders uit het voortgezet onderwijs ontvangen het VO-magazine. Wil je het magazine niet meer ontvangen, stuur dan een bericht o.v.v. naam en adres naar ledenadministratie@vo-raad.nl. **Disclaimer** De meningen die in het VO-magazine worden weergegeven, komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de standpunten van de VO-raad.

Geen paniek

Vijfentwintig jaar geleden maakte de Nederlandse overheid zich zorgen omdat niet alle scholen een internetaansluiting hadden. Kennisnet werd opgericht om elke school toegang tot het World Wide Web te geven en vertrouwd te maken met ICT.

Inmiddels gaan de ontwikkelingen zo snel dat er juist zorgen zijn over wat er allemaal via die vaste en mobiele aansluitingen op leerlingen en leraren afkomt. De impact van de mobiele telefoon en van sociale media op het gedrag en welbevinden van leerlingen is groter dan tevoren werd ingeschat. We zijn onze naïviteit op dat vlak wel kwijt. Bijna alle scholen hanteren dan ook een strikt beleid rond mobiele telefoons.

Ondertussen komt de volgende vloedgolf over ons heen: kunstmatige intelligentie. Wat gaan ChatGPT en vergelijkbare tools betekenen voor het leren? Aan universiteiten en op hogescholen wordt al over een ‘studeercrisis’ gesproken. Studenten komen nog minder naar colleges en zelfs docenten vragen zich soms af wat nog de toegevoegde waarde is van hun colleges. Moeten we het onderwijs opnieuw uitvinden? Hoe dan?

Om niet in paniek te raken, helpt het om in dit magazine het interview met Felienne Hermans te lezen. Niet omdat zij heel hoopvol is over een toekomst met AI, maar wel omdat ze aangeeft wat leraren het beste kunnen doen om leerlingen voor te bereiden op die toekomst. De beste voorbereiding is het werken aan woordenschat, leesvaardigheid en feitenkennis. Wie niet goed is in taal, legt het later af tegen de invloed van een ‘taalmodel’. Wie de feiten niet kent, staat straks machteloos tegenover de algoritmes. Een goede les in bijvoorbeeld Nederlands, biologie of geschiedenis is dus het beste dat we onze leerlingen kunnen meegeven.



Henke Hagoort

Voorzitter VO-raad



VO-praat met Marinka Kuipers

In deze nieuwste aflevering van VO-praat zie en hoor je professor Marinka Kuipers, bijzonder hoogleraar Leeromgeving en -loopbanen. Ze houdt een pleidooi om anders na te denken over LOB: niet als Loopbaanoriëntatie en -begeleiding, maar Loopbaanontwikkeling en -begeleiding.

→ Meer weten? Kijk op vo-raad.nl onder Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB).



Nieuwe sectorrapportage

Eind 2025 verscheen de Sectorrapportage 2025. Deze rapportage besteedt onder meer aandacht aan het nijpende probleem van verouderde onderwijshuisvesting, het succes van brede brugklassen, de impact van verbor-gen tekorten in het personeelsbestand en de missende financiën voor verdere digitalisering.

→ Lees over de thema's en bekijk de cijfers op sectorrapportage.vo-raad.nl.

VO-congres 2026: inschrijving geopend!

Op 26 maart staat het VO congres in het teken van een urgente vraag: hoe blijft de school een verbindende, inclusieve en veilige plek in een samenleving die razendsnel verandert? We verkennen het thema onder andere met toekomstdenker Bart Götte, die ons uitdaagt na te denken over hoe je als schoolleider of bestuurder het verschil kunt maken in tijden van druk en verandering. Onno Sidler van politie Oost Brabant laat zien hoe je medewerkers en leerlingen cyberweerbaar maakt,

en socialmedia-expert Jacqueline Kleijer gaat in op de aantrekkingskracht van provocerende online content en de invloed daarvan op jongens van 11 tot 15 jaar. Maar er valt straks nog veel meer te ontdekken! Houd VO actueel in de gaten voor de meest actuele informatie over het programma.

→ Zorg dat je erbij bent en schrijf alvast in!



Handreiking bestuursverslag 2025 beschikbaar

Besturen in het vo kunnen vanaf nu gebruikmaken van de vernieuwde Handreiking bestuursverslag 2025. De handreiking ondersteunt schoolbesturen bij het schrijven van een compact en helder bestuursverslag waarin de doelen en ambities van de organisatie worden geëvalueerd. Het document helpt bovendien bij zowel horizontale als verticale verantwoording. Het bestuursverslag vormt voor ieder bestuur de basis voor de verantwoording over het jaar 2025. Deze nieuwe versie van de handreiking is tot stand

gekomen in nauwe afstemming met accountantskantoren, de Inspectie van het Onderwijs en het ministerie van OCW. De maatschappelijke thema's sluiten aan bij de brief die besturen op 15 december 2025 van OCW hebben ontvangen. Daarnaast is de Governancecode Funderend Onderwijs (van kracht sinds 25 juni 2025) volledig verwerkt in de handreiking.

→ Meer weten? Kijk op vo-raad.nl onder Nieuws.



Masterclass over verandervermogen

Op 19 maart organiseert de VO-academie een masterclass over de invloed van organisatiestructuren op het verandervermogen van een school.

Onderwijsontwikkelingen zoals de geactualiseerde kerndoelen zijn een uitgelezen kans om als school stil te staan bij het eigen onderwijs. Als die kerndoelen vervolgens een plek moeten krijgen in het curriculum, komt het belangrijkste werk bij de leraar te liggen. In deze masterclass staat Ina Cijvat stil bij de vraag wat leraren en lerarenteams nodig hebben om dit goed vorm te geven en wat dit vraagt van het verandervermogen van de schoolorganisatie.

→ Meer weten? Kijk op vo-raad.nl onder VO-academie.



Start nu met accreditatie

Per januari kunnen bestuurders voor hun accreditatie terecht op onderwijsaccreditatie.nl, het platform van de Stichting Accreditatie Bureau Funderend Onderwijs (SABFO). De stichting is een initiatief van de VO-raad, PO-Raad en VvOB en verzorgt de accreditatie van bestuurders in het funderend onderwijs. Met de nieuwe website is het accreditatieproces overzichtelijk en eenvoudig te starten. Volgens de afspraken, vastgelegd in de Governancecode Funderend Onderwijs, moeten alle bestuurders in 2031 geac-

crediteerd zijn. Deze verplichte accreditatie heeft als doel de professionele ontwikkeling en doorontwikkeling van bestuurders binnen de sector te bevorderen.

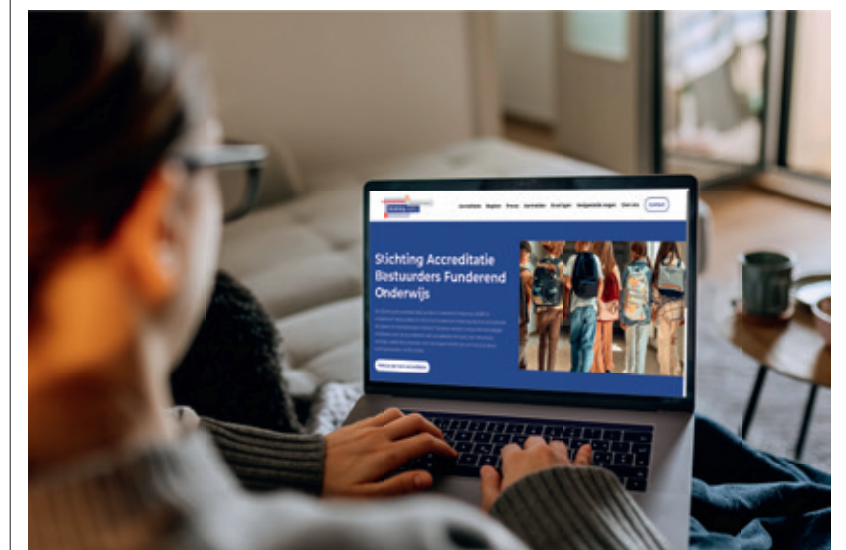
Door nu al te starten, toon je dat je investeert in je eigen ontwikkeling en in de kwaliteit van het onderwijs. Dit versterkt het vertrouwen in het bestuur en draagt bij aan de professionalisering van de organisatie.

→ Meer weten? Kijk op onderwijsaccreditatie.nl.

Derde aanvraagronde experiment inclusieve leeromgeving

Scholen kunnen tot en met 1 mei 2026 een aanvraag indienen om deel te nemen aan tranche 3 van het experiment inclusieve leeromgeving. Binnen dit experiment kunnen reguliere scholen voor po en vo en scholen voor gespecialiseerd onderwijs een start maken met of verder werken aan inclusief onderwijs. Scholen die uiterlijk op 1 mei 2026 een aanvraag indienen bij OCW, kunnen vanaf 1 augustus 2026 starten. Het is ook mogelijk om op een later moment deel te nemen. Het eerstvolgende moment om te starten is dan 1 augustus 2027.

→ Meer weten? Kijk op steunpuntpassendonderwijs-povo.nl.



Informatica-expert Felienne Hermans:

‘Ik maak geen gebruik van AI’

Voor haar naam staan drie academische titels: prof. dr. ir. Ze bekleedt de leerstoel vakdidactiek van de informatica aan de VU en geeft ook les op een vo-school in de Bijlmermeer. Ze heeft een vaste column in *de Volkskrant*, praat in *Buitenhof* over de rol van een chatbot als therapeut en in *Een Vandaag* over de Amerikaanse overname van DigID. Ze heeft geen smartphone, maar: “Ik heb wel altijd een breiwerkje bij me.”

De vader van Felienne Hermans had een eigen bedrijf aan huis en had al vrij vroeg een computer. Hij deed er weinig mee, maar zijn dochter des te meer. Ze speelde er als basisschoolkind spelletjes op, maar als ze daarop uitgekoken was en iets nieuws wilde, moest ze daar zelf voor zorgen. Dus ging ze naar de bieb waar ze boekjes over programmeren kon vinden: “Ik ben altijd iemand geweest met een grote drive om zélf dingen te maken.”

Na de middelbare school was het lastig kiezen voor een vervolg: ze wou álles wel doen. “Toen zei mijn moeder, die zelf graag een technische studie had willen doen: ‘Waarom ga je niet naar de TU? Want daar heb je later makkelijk een baan mee.’ Dat bleek een ‘goed slecht advies’: ik heb inderdaad een goede baan. Maar alleen wetenschap bedrijven vond ik al gauw veel te veel ‘ivoren

toren’. Daarom ben ik één dag in de week op een vo-school les gaan geven, en dat doe ik nog steeds.”

Je hebt meegewerkt aan de totstandkoming van de kerndoelen voor digitale geletterdheid. Tevreden over het resultaat?

“We zaten met twaalf mensen in een commissie, dus ik kan niet zeggen dat ik aan alles heb bijgedragen. Maar het eindresultaat is mooi, met die integratie van drie domeinen: ‘ontwerpen en maken’; ‘praktische kennis en vaardigheden’; en ‘de digitale wereld’ – om leerlingen respectievelijk creatief, kundig en kritisch te maken. Je moet snappen hoe computers werken. Dat is één domein. Die andere twee gaan over wat het nou met jou doet in de wereld. ➤

FELIENNE HERMANS

1984 Geboren in Oudembosch

2008 MSc informatica behaald aan de TU Eindhoven

2013 Promotie TU Delft

2017-2024 Leraar coderen/informatica Lyceum Kralingen, Rotterdam

2020 Boek *The programmer’s brain*

2021 Nederlandse prijs voor ICT-onderzoek rond haar programmeertaal *Hedy*

2022 Benoeming tot hoogleraar vakdidactiek van de informatica, Vrije Universiteit Amsterdam

2024 Leraar informatica Open School-gemeenschap Bijlmer, Amsterdam

‘Als we willen dat jongeren de digitale wereld begrijpen, moeten we veel meer aan hun woordenschat en leesvaardigheid werken’



En dat vind ik mooi, want als je zo’n technisch domein als computationele denkvaardigheden of programmeren als hoofddoel naar boven haalt, dan klinkt het alsof het ons erom gaat dat die kinderen moeten leren programmeren of dat ze moeten weten hoe een computer werkt, *als doel op zich*. Terwijl het gaat om antwoorden op de vragen: ‘Wat kun je ermee? Wat wil je ermee? En wat moet je er vooral níét mee willen?’”

Weten scholen straks hoe ze die digitale geletterdheid in hun curriculum kwijt kunnen?

“In veel gevallen, en ik denk dat dat hier ook zo is, zijn het toch de methodemakers, de boekenschrijvers die de handschoen zullen oppakken en die hun content naar de scholen brengen. Zelf ben ik betrokken bij NEON: een nieuwe stichting waar scholen zich bij kunnen aansluiten. We gaan binnenkort lesmateriaal maken dat deelnemende scholen kunnen gebruiken.”

In een recente Volkskrant-column schreef je dat je het antwoord schuldig moet blijven op de vraag: ‘Hoe moeten we leerlingen leren om te gaan met AI?’ Is dat niet vreemd voor een hoogleraar met jouw opdracht?

“Zie ChatGPT even als het begin van de AI-hype. Die app werd in november 2022 gelanceerd. Dan kun je nu nog niet al te veel zeggen over wat zoiets doet met iemands brein. Juist als wetenschapper moet je dan zeggen: dit weten we nog niet. Maar we weten gelukkig wel veel andere dingen. Een docent Nederlands weet heel goed hoe je een leerling kunt helpen om een essay te schrijven, daar heeft ze geen chatbot voor nodig. Ik houd mijn studenten dan ook voor dat ze heel erg bij hun eigen vak moeten blijven. Goed bronnen kunnen vinden, goed lezen en goed interpreteren. Want leerlingen en studenten worden constant blootgesteld aan allerlei soorten onzin, uit ChatGPT en tal van andere bronnen. De leesvaardigheid van jongeren gaat al jaren omlaag. Als we willen dat ze de digitale wereld begrijpen, moeten we veel meer aan hun woordenschat en leesvaardigheid werken. Vroeger kon je nog zeggen: we lezen met z’n allen in

‘Met iedere zoekopdracht die je erin stopt, geef je de Trumps van deze wereld meer macht’

ieder geval dezelfde paar kranten. Zo had je ook een idee van wat je leerlingen consumeerden. Maar nu zitten ze allemaal op chatbots waar je weet niet weet wat gespuid wordt. Feitenkennis is belangrijker dan ooit. Dat moet je dus wel snappen, denk ik; als leerling en als student in de lerarenopleiding. Wat is een algoritme? Dan kom je toch weer terug bij die basis van die drie kerndoelen. Je moet begrijpen hoe het werkt. Anders kun je er niet over oordelen.”

We hebben nu kerndoelen voor digitale geletterdheid. Krijgt dat vak daarmee in het vo voldoende status?

“Die nieuwe kerndoelen voor het vo zijn bedoeld voor de onderbouw. Scholen zijn zelf helemaal vrij of ze digitale geletterdheid als een los vak aanbieden of dat ze het integreren in andere vakken. Of het ooit de status van examenvak zal krijgen, is een ander verhaal. In de bovenbouw havo/vwo hebben we nu al het vak informatica. Dat is niet hetzelfde als digitale geletterdheid, maar heeft daar wel veel mee te maken. Informatica kent geen centraal eindexamen en dat komt er voorlopig ook niet; dat vind ik een groot probleem. Je zou zeggen: omdat we nu al zo vroeg met digitale geletterdheid aan de gang gaan, zal het niveau van het vak informatica omhoog-gestuwd worden. Maar nee: een vakvernieuwingscommissie heeft onlangs bepaald dat het desondanks géén examenvak wordt. En dat heeft grote consequenties, want heel veel leerlingen en ouders nemen dat vak daardoor niet serieus. Fries heeft een centraal examen, en drama en kunst – hoe kan het dan dat informatica dat niet heeft? Zo’n centraal examen zorgt er gewoon voor dat iedereen een beetje hetzelfde doet, op een bepaald niveau. Er zijn nu zoveel cowboys in de informatica die gewoon lekker een beetje met robotjes knutselen en zo. Heel leuk en aardig, maar dat is natuurlijk niet waar het inhoudelijk om gaat.”

Over status gesproken: heb jij eigenlijk veel collega-hoogleraren vakdidactiek van de informatica?

“In Nijmegen is er een hoogleraar didactiek van de bèta-vakken die één dag in de week een aanstelling heeft als hoogleraar vakdidactiek van de informatica. *And that’s it*. Voor heel Nederland. Dat houdt niet over. We moeten dus heel snel zorgen voor goed lesmateriaal. Als je dat gratis online zet, dan gaan mensen het echt wel gebruiken. Sommigen zijn daar sceptisch over, maar er zijn bijvoorbeeld maandelijks wereldwijd honderdduizenden gebruikers op het platform van *Hedy*, een programmeertaal die ik ontwikkeld heb waarmee kinderen van een jaar of tien heel simpel leren programmeren; het is nu al gratis



‘Fries heeft een centraal examen, en drama en kunst – hoe kan het dan dat informatica dat niet heeft?’

beschikbaar in zeventig talen. Het succes van *Hedy* en andere programma’s laat zien dat het wel degelijk kan.”

De gevaren van AI zijn groot, stel jij. Zo spreek je in columns over ‘het epistemologisch geweld’ en ‘de controle over de narratieven’ door AI. Kun je daar iets meer over zeggen?

“Zeker. Neem chatbots zoals ChatGPT. Die gaan ervan uit dat als er altijd een antwoord kan en móét zijn als je een vraag stelt. En dat er één goed antwoord is: typisch de denkwijze van de bèta’s die deze technologie mogelijk maken. Maar het antwoord op een vraag hangt heel erg af van wat je perspectief is. Ik geef vaak als voorbeeld: wiens schuld was de val van Srebrenica? Was het de schuld van Tito, die Joegoslavië ooit heeft gesticht? Was het de schuld van de Britten die dat initiatief steunden? Was het de schuld van Dutchbat? Was het de schuld van Milosevic? Of was het gewoon de schuld van de mensen die de trekker overhaalden? Alle antwoorden zijn correcte antwoorden. Al die antwoorden hebben een eigen perspectief, een geschiedenis. Als je de vraag aan een chatbot voorlegt, dan rolt daar ook een antwoord uit. Maar wel een antwoord vanuit één bepaald perspectief. Denk bijvoorbeeld eens aan een geschiedenisles. De leerlingen zitten allemaal op ChatGPT. Dan zit er op een gegeven moment ook een leerling bij die zegt: ‘Ja maar mevrouw, hier staat dat er helemaal geen zes miljoen Joden zijn vermoord in de Tweede Wereldoorlog!’ Ja, als jij dat van thuis meekrijgt en je stopt dat erin, dan gaat een chatbot dat op een gegeven moment zeggen. En dan moet jij als leraar dealen met

-tig verschillende versies van de werkelijkheid. In plaats van dat je zegt: ‘Wij lezen met z’n allen één krantenartikel. Of hooguit twee of drie, vanuit verschillende perspectieven. En dan gaan we die bespreken.’ Wat voegen Large Language Models – waar ChatGPT op gebaseerd is – dan nog toe? Fantastische uitvinding hoor, die LLM’s. Supercool! Alleen niet als zaligmakend model.”

En de techbazen schurken intussen steeds dichterbij tegen politieke machthebbers aan...

“Je zag bij de inauguratie van Trump al die techbazen staan. En je ziet hoe erg het nu is in Amerika. Het droevige is wel dat sommige mensen, onder wie ondergetekende, toen Trump tien jaar geleden voor de eerste keer aan de macht kwam, al zeiden: dit wordt fascisme. Nou ja, als je dat toen zei, was je niet helemaal goed wijs. Maar je ziet nu overduidelijk wat de alliantie is van de mensen die die software maken met Trumps regime, ook met andere regimes trouwens. Dus alleen daarom kun je al zeggen: met iedere zoekopdracht die je erin stopt, geef je de Trumps van deze wereld meer macht.”

Hoogleraar in de vakdidactiek van de informatica Felienne Hermans heeft geen smartphone en maakt geen gebruik van ChatGPT... Dat is dus geen paradox?

“Ik doe daar niet aan mee juist omdat ik de technologie begrijp, omdat ik er veel over geschreven heb in mijn wetenschappelijk werk en omdat ik de cultuur van de bèta’s in de informatica begrijp. Natuurlijk, ik moet me tot AI verhouden omdat ik er les over geef, maar zelf gebruik ik het niet. Omdat ik een *maker* ben. Tsja, en dan hoor ik mensen zeggen: ‘Maar met ChatGPT kun je wel drie wetenschappelijke artikelen per dag produceren!’ Dan zeg ik: ‘Ja, maar ik hou van schrijven. Ik hou van lezen. Ik ga graag een uur hardlopen. Dan doe ik toch ook geen rolschaatsen aan, zodat ik na een half uurtje al thuis ben? Het gaat erom dat ik dat lekker vind, en gezond, en fijn.”

Hoeveel zorgen moeten we ons maken over de ontwikkelingen rond AI?

“Ik denk dat de financiële bubbel van de AI binnenkort wel gaat ploffen. En dat zal een beetje helpen. Maar ach, over AI hoeft je je eigenlijk niet druk te maken, want zo dadelijk zijn er overal fascisten, hebben we vijf graden opwarming van de aarde, en is informatica nog steeds geen examenvak. En als ik dan in mijn bootje vanuit de derde verdieping van het gebouw waar ik werk naar mijn huis toe roei, dan is dat nou niet het voornaamste waar ik me nog druk over maak.”

‘Ik ga graag een uur hardlopen. Dan doe ik toch ook geen rolschaatsen aan, zodat ik na een half uurtje al thuis ben?’

Achter de schermen van de cao-onderhandelingen

‘Je bent bezig met de arbeidsvoorwaarden van duizenden mensen’

Begin november was het zover: de VO-raad en onderwijsbonden kwamen tot een onderhandelaarsakkoord voor een nieuwe cao voortgezet onderwijs. Deze loopt van 1 november 2025 tot 1 maart 2027. Hoe is de cao ditmaal tot stand gekomen? Onderhandelaars Olaf Peek van de VO-raad en Kim van Strien van de Algemene Onderwijsbond blikken terug.

Een cao-onderhandeling kent drie fases. In de eerste fase halen zowel de VO-raad als de onderwijsbonden input op bij de achterban. De tweede fase bestaat uit het onderhandelen zelf, en in fase drie wordt het onderhandelaarsakkoord ter goedkeuring voorgelegd aan de achterban. Bij de recente onderhandelingen hebben al die fases zo’n driekwart jaar geduurd, vertelt Olaf Peek. “Dat is vrij gebruikelijk. We begonnen met input ophalen in april. Vervolgens duurden de onderhandelingen van juni tot begin november. Daarna moest de achterban instemmen met het onderhandelaarsakkoord. In december werd vervolgens het nieuwe cao-boekje gepubliceerd.”

INPUT OPHALEN

De eerste fase begon voor de VO-raad met een uitvraag bij de leden. Olaf: “Wat wilden zij gewijzigd zien in de cao? We raadpleegden verschillende gremia, zoals de Ledenadviesraad, de Themacommissie werkgeverszaken, de Commissie arbeidsvoorwaarden schoolleiders en de Adviesraad Schoolleiders. Ook organiseerden we ledenbijeenkomsten en webinars om input op te halen. Dit leidde tot een inzetbrief met onze voorstellen en ideeën voor de cao-onderhandelingen.”

Bij de vier onderwijsbonden verliep de eerste fase op een soortgelijke manier, zij het dat de bonden eerst tot een gezamenlijke inzetbrief moesten komen. Kim van Strien was hierbij betrokken namens de Algemene Onderwijsbond (Aob). “Bij onze juridische afdeling komen het hele jaar door vragen binnen”, licht zij toe. “Daarnaast spreken we elke dag leden en hebben we betrokken kaderleden. Daardoor weten we al goed wat er speelt en waar de pijnpunten zitten. Op basis van al die input maakten we voor de AOb een inzetbrief.”

Vervolgens ging de AOb om tafel met de andere onderwijsbonden: CNV, Federatie van Onderwijsvakorganisaties en FNV Overheid. Ook zij hadden ieder een document. Kim: “In het verleden hebben we weleens meerdere brieven naar de VO-raad gestuurd, maar dat is niet bevorderlijk voor de onderhandelingen. Dan weet de werkgever niet

‘Uiteindelijk zit iedereen er met de beste bedoelingen: iedereen wil een stap vooruit’



wat wij als werknemers willen. We hebben deze keer een gezamenlijke brief gestuurd. Daarvoor hebben we wel wat uren met elkaar om tafel gezeten. Uiteindelijk zijn we tot een gezamenlijke inzet gekomen.”

ONDERHANDELEN

In juni stuurden de VO-raad en de bonden elkaar hun inzetbrieven. Daarmee werd het begin van fase twee ingeluid: het onderhandelen. Dat begon eind juni 2025 en eindigde begin november met een onderhandelaarsakkoord. Kim: “Per e-mail ontvingen we een uitnodiging voor een vergadering met de inzetbrieven erbij. In de eerste vergaderingen ging het vooral om inventariseren en uitvragen wat werd bedoeld. Het is belangrijk om de andere partij goed te begrijpen, want dan kun je makkelijker onderhandelen.” De vergaderingen werden geleid door een onafhankelijke voorzitter. Daarnaast was er een onafhankelijke verslaglegger. Begin september begonnen de partijen met het uitwerken van de contouren van een akkoord. Kim: “Tussen begin september en november hebben we veel met elkaar om tafel gezeten. Dat was een intensieve periode met soms lange tijdsblokken. Sommige dagen vergaderden we van tien uur ’s ochtends tot één uur ’s middags, maar er waren ook dagen dat we tot zeven uur ’s avonds bezig waren. Als je in een goed gesprek zit en je hebt het gevoel dat je verder komt, dan is het waardevol om door te gaan. Dat vraagt om flexibiliteit van alle mensen om tafel. Daar zijn we toe bereid omdat het een belangrijk proces is. Je bent bezig met de arbeidsvoorwaarden van duizenden mensen.”

SFEER

Zowel Kim als Olaf noemt de goede persoonlijke verhoudingen tijdens de onderhandelingen. Olaf: “Dat was van tevoren best spannend, want waar de delegatie van de VO-raad al een lange tijd stabiel is, waren er aan de kant van de bonden veel nieuwe gezichten. Dan moet je elkaar toch leren kennen.” Kim vult aan: “Uiteindelijk zit iedereen daar met de beste bedoelingen. Iedereen wil een stap vooruit. Soms clash je op de inhoud en merk je dat mensen geïrriteerd raken. Maar iedere keer wanneer we terugkwamen van een pauze of een vergadering hadden afgerond, was de sfeer weer prima.” Olaf vertelt dat het mede de taak van de voorzitter is om de verhoudingen goed te houden. “Op het moment dat er irritaties zijn, mensen harder gaan praten en er opmerkingen onder de gordel worden gemaakt, is het van belang om niet te lang door te gaan. De angel moet er dan uit, iedereen moet even op adem komen. Meestal zakt de irritatie dan weer en kun je een thema opnieuw aan de orde stellen.”

WERKDRUK

Een heikel punt dat bij de cao-onderhandelingen steeds terugkeert, is het aanpakken van de werkdruk. Olaf: “Ik zit al acht jaar aan de cao-tafel en elke keer is dit - naast

‘Er waren dagen dat we tot zeven uur ’s avonds bezig waren’

loon - het grote thema. Wat is nou de beste methode om te hoge werkdruk aan te pakken? Daar hebben de VO-raad en de bonden een verschillende kijk op. Als VO-raad vinden we dat er veel aspecten aan werkdruk zitten. Het is een veelkoppig monster dat per school verschilt, per leraar en per thema. Daarom vinden wij dat je dat vooral moet aanpakken op de school zelf, daar waar de knelpunten zich voordoen.” De bonden daarentegen willen landelijke afspraken. Kim: “Het zijn mooie woorden van de VO-raad, maar we zien dat het sommige scholen niet lukt om de werkdruk aan te pakken. Daarom denken wij dat centrale afspraken beter zijn. Denk aan afspraken over lestaken of klassengrootte. We moesten op zoek naar een middenweg. Daar zijn we intensief mee bezig geweest.”

RAAMWERK

Die middenweg is er gekomen met het raamwerk ‘Het professionele gesprek en taakbeleid’. Olaf: “Ik hoop dat we hiermee een doorbraak realiseren. Het raamwerk gaat over het professionele gesprek voeren op school, over samenwerken en knelpunten in kaart brengen en die oplossen. Het idee is dat elke school hiermee aan de slag gaat voor de komende drie jaar. De cao-partijen ondersteunen dat proces, bijvoorbeeld door het organiseren van bijeenkomsten en het aanreiken van instrumenten.” In de gesprekken over het raamwerk zag Olaf de nieuwe strategische koers van de VO-raad terugkomen, ‘De kracht van samen’. “Vaak zie je in cao-onderhandelingen een tegenstelling: werkgever versus werknemer. Maar in ons denken willen we eigenlijk af van die tegenstelling. We willen kijken hoe we meer kunnen samenwerken. Ieder vanuit diens eigen professie, verantwoordelijkheid en bijdrage. Dat beogen we ook met dit raamwerk. Hoe kunnen bestuurder, schoolleider en leraar meer en beter samenwerken?”

SOCIALE ZEKERHEID

Een ander thema waar de meningen over verschillen, is sociale zekerheid. Kim: “De VO-raad wil deze versoberen. Dat vinden wij als vakbonden een moeilijk thema, want je komt daarmee aan de rechten van mensen die buiten hun schuld om hun baan zijn kwijtgeraakt.” Olaf legt uit waarom de VO-raad de sociale zekerheid anders wil aanpakken. “In vergelijking met andere sectoren hebben wij royale bovenwettelijke uitkeringen waaraan we veel onderwijsgeld uitgeven. Dat geld kunnen we beter



besteden, bijvoorbeeld aan het voorkomen van werkloosheid. Dan blijven mensen behouden voor het onderwijs en dat is hard nodig in de huidige krappe arbeidsmarkt. Kortom, we willen onze afspraken over sociale zekerheid graag normaliseren en moderniseren.” Op dit punt is in het onderhandelaarsakkoord een procesafpraak gemaakt. Dat houdt in dat de cao-partijen de komende tijd het huidige systeem samen gaan bespreken, beoordelen en eventueel aanpassen.

PRAKTIJK

Belangrijk aan de cao-tafel is de aansluiting op de praktijk. Wat aan de cao-tafel wordt besloten, moet immers weerklank vinden in de scholen. Kim: “Ik ben sinds 1 augustus 2025 dagelijks bestuurder bij de AOb. Daarvoor was ik achttien jaar docent Frans, waarvan de laatste zes jaar in combinatie met de rol van AOb-bestuurder. Het is dus niet lang geleden dat ik zelf voor de klas stond. Daarnaast zit er iemand in onze delegatie die voor de klas staat en hebben we korte lijntjes met kaderleden die voor de klas

‘We hadden het zó goed voorbereid. Toch kwamen we op details vast te zitten’

staan. We zorgen er dus voor dat de aansluiting met de praktijk geborgd is.” Ook de VO-raad waarborgt deze aansluiting. Olaf: “Wij hebben twee ervaren schoolbestuurders in onze delegatie, Maria van Hattum en Anne Hoekstra. Zij kennen zowel de onderwijspraktijk als het centrale overleg tussen sociale partners. Daarnaast hebben we tussentijds contact met verschillende commissies en leden. De ideeën die op de cao-tafel voorbijkomen, leggen we aan hen voor: stel dat we dit doen, kunnen jullie daarmee dan uit de voeten? Dat zijn korte lijntjes.”

ONDERHANDELAARSAKKOORD

Olaf en Kim kunnen zich de sessie waarin het onderhandelaarsakkoord werd ondertekend, nog goed herinneren. Kim: “We wisten allemaal dat we een akkoord gingen bereiken. We hadden afgesproken om van 11.00 uur tot 15.00 uur te vergaderen, maar we waren pas om 21.00 uur klaar. Halverwege hebben we pizza’s besteld. Het ging echt om de laatste puntjes op de i, waarbij we soms anderhalf uur discussieerden over drie woorden. Dan moesten we schorsen en als bonden onderling overleggen. Het was een lange zit, maar wederom belangrijk. Hoe je iets opschrijft, maakt namelijk uit voor de betekenis die iets krijgt op school. Op een gegeven moment ben je er wel klaar mee, maar je moet scherp blijven, want je wilt geen misser maken.” Olaf beaamt dit. “Die laatste sessie was zwaar. We hadden het zó goed voorbereid. Toch kwamen we op details vast te zitten. Dat leidde tot chagrijn. Het vroeg van beide partijen incasseringsvermogen. Toen het uiteindelijk toch was gelukt, kwam de ontlading.”

STEMMEN

Na de totstandkoming van het onderhandelaarsakkoord was het tijd voor de laatste fase: de formele besluitvorming. Olaf: “Alle partijen gaan naar hun eigen achterban met de vraag of die met het akkoord instemt. Voorafgaand aan de stemming binnen de VO-raad hadden we al bij het bestuur gecheckt of het akkoord binnen het mandaat past. Het bestuur gaf een positief stemadvies aan de leden. Meer dan 90 procent van de leden heeft positief gestemd. Maar het kan vóórkomen dat leden het akkoord afwijzen. Dan moet je terug naar de onderhandelings tafel. Dat proberen we echt te voorkomen door tijdens het proces zoveel mogelijk input op te halen en terug te koppelen. Daarmee komt zo’n akkoord niet volledig uit de lucht vallen.”

Ook bij de onderwijsbonden stemde de meerderheid positief. Kim: “Je weet nooit goed hoe het akkoord valt en je krijgt allerlei reacties. Sommige leden vinden het vooral fijn dat ze er loon bij krijgen. Daarnaast zijn er leden die verder kijken en kritische vragen stellen over het feit dat ze nog steeds een grote klas hebben. En dan heb je nog boze leden die opbellen. Ik leg altijd zoveel mogelijk uit over de ruimte die je in de cao-onderhandelingen hebt. Het helpt als je mensen meeneemt in het proces. Ook bij de onderwijsbonden pakte de stemming goed uit.”

PERSOONLIJKE DRIJFVEER

Al met al kijken zowel Kim als Olaf met een goed gevoel terug op de cao-onderhandelingen. Hun persoonlijke drijfveer? Olaf: “Ik zie het soms als een spel in de goede zin van het woord. Die cao komt er altijd, maar je weet

nooit precies hoe. Dat is elke keer weer een spannend proces waarbij je intensief samenwerkt met je delegatie. Je leert elkaar goed kennen, zowel de positieve als minder positieve punten. Het is bijzonder om met een klein team in zo’n intense situatie te werken waar altijd een resultaat uit komt rollen dat van groot belang is voor een sector met 110 duizend werknemers.”

De drijfveer van Kim is dat zij het onderwijs beter wil maken. “Ik zag de laatste jaren als leraar Frans het onderwijs achteruitgaan. De invoering van passend onderwijs heeft het werk op school verzwaard, met meer kinderen die extra aandacht nodig hebben in de toch al volle klassen. Ik zag collega’s daarop afbranden en dat kinderen die niet de aandacht kregen die ze nodig hadden. Ik hoop dat ik daaraan iets kan verbeteren door deze verantwoordelijkheid te nemen.”



‘Het is bijzonder om met een klein team in zo’n intense situatie te werken aan een resultaat dat van belang is voor 110 duizend werknemers’



Het onderhandelaarsakkoord is gesloten.
Op de voorgrond: Olaf Peek (VO-raad)
en Kim van Strien (Aob)

Wat kou laat zien

Lina van 14 kwam die ochtend de school binnen met tintelende, vuurrode handen. Ze had net sneeuwballen gegooid met haar klasgenoten. Haar schoenen waren nat, haar sokken ook. Iedereen had handschoenen, een muts, een sjaal, laarzen. Lina niet. Zij groeit op met een alleenstaande moeder die onder de armoedegrens leeft. Er is geen geld voor dat soort spullen, vertelde ze me. Haar moeder had haar die ochtend nog gewaarschuwd: “Niet gaan klooiën in de sneeuw.” Niet omdat ze het Lina niet gunde, maar omdat ze wist wat de gevolgen zouden zijn.

Je ziet het vaker: natte sokken die niet opdrogen, schoenen die lek zijn, een veel te dunne jas op een ijskoude dag. Soms zeggen leerlingen: “Nee hoor, meneer, dit is gewoon een tof jasje.” En soms is dat ook zo. Maar vaak is het ook een beschermzinn. Een manier om niet te hoeven zeggen: er is geen geld voor iets anders.

Uit nieuw onderzoek van het Nationaal Fonds Kinderhulp blijkt dat 1 op de 5 kinderen die opgroeien in armoede, geen geld heeft voor een winterjas. Er lopen duizenden kinderen rond in jassen die niet meer dicht kunnen, schoenen die pijn doen, broeken die knellen. Niet omdat hun ouders het onbelangrijk vinden, maar omdat het simpelweg niet kan. Je ziet het ook aan wat er gegeten wordt. Vaak geen voedzaam ontbijt. Geen lunch die energie geeft, maar een goedkoop broodje, een B-merk energiedrankje. Fristi of chocolademelk. En ja, dat heeft effect op concentratie, op gedrag, op leren. Maar het heeft ook effect op hoe een kind wordt gezien: door klasgenoten, door docenten, door het systeem.

Want kinderen zonder passende kleding ervaren naast fysieke ook sociale kou. Uit hetzelfde onderzoek van het Nationaal Fonds Kinderhulp blijkt dat 13 procent van de kinderen uit gezinnen met geldzorgen zich buitengesloten voelt door wat ze dragen. 16 procent voelt zich onzeker, 13 procent schaamt zich, 17 procent durft thuis niet eens te zeggen dat ze iets nieuws nodig hebben. Ze blijven liever thuis, vermijden feestjes, maken zich kleiner. Letterlijk en figuurlijk.

Sommige ouders vertellen dat hun kinderen pijnlijke voeten hebben door te kleine schoenen. Dat hun broeken knellen. Dat ze sneller ziek worden omdat ze niet warm genoeg zijn aangekleed. 2,4 procent blijft soms thuis vanwege kledingproblemen. Dat is geen modeprobleem, dat is een ontwikkelingsprobleem.

Scholen zien het elke dag. Op ooghoogte. Dus als je deze signalen ziet, schakel dan. Zorg voor betaalbare, gezonde voeding op school. Zorg voor een laagdrempelige kledingruilplek. Niet ergens achteraf in een donker lokaal, maar zichtbaar. Normaal, zonder schaamte. Maak het iets waar iedereen gebruik van kan maken, niet alleen ‘de arme kinderen’. Gek genoeg lukt dat wel op scholen waar weinig armoede is. Daar koken leerlingen samen en is er een tweedehandskledingrek.

Vanuit duurzaamheid en gezondheid. Maar juist op scholen waar dit het hardst nodig is, ontbreekt het vaak.

Armoede is geen persoonlijk falen, het is een maatschappelijk vraagstuk. En onderwijs is niet alleen een plek om te leren lezen en rekenen, het is ook een plek waar je leert of je ertoe doet.

Kinderen die het elke dag koud hebben, leren iets anders dan wat er in de methode staat. De vraag is: wat leren wij hun?



Karim Amghar

is een Nederlandse schrijver, programma-/documentairemaker, televisiepresentator, onderwijsprofessional en docent. Zijn werk gaat over belangrijke sociale thema’s, met een focus op onderwijs en sociale cohesie.



Naar een nieuw curriculum op het Da Vinci College Lammenschans

Aanhaken bij de beroepspraktijk

Hoewel de nieuwe kerndoelen Nederlands pas later dit jaar officieel worden ingevoerd, zijn docenten van het Da Vinci College Lammenschans in 2025 al begonnen met het vernieuwen van hun curriculum. De nieuwe kerndoelen helpen om praktijk-gerichte opdrachten in te bouwen en het onderwijsprogramma beter te laten aansluiten bij de visie van de school, vinden zij.

Het Da Vinci College Lammenschans in Leiden is een school die alle leerwegen van het vmbo aanbiedt. De actualisatie van de kerndoelen komt hier precies op het juiste moment. “In onze sectie waren we al langer ontevreden over de methode”, vertelt Marloes Brouwer, docent Nederlands en kartrekker van de werkgroep curriculumvernieuwing. “We misten mogelijkheden om te reflecteren en evalueren en zagen het leesplezier en de motivatie onder de leerlingen afnemen. Hoe zetten we onze leerlingen weer ‘aan’? En hoe ziet ons vak eruit als alles mag en kan?”

De curriculumherziening is een mooie aanleiding om de lesstof weer eens kritisch te bekijken, vindt Brouwer. “Wij

zien het als een kans om ons onderwijs aantrekkelijker te maken en aan te haken op de thema’s van de beroepspraktijk. In het nieuwe curriculum kijken we waar we de methodes kunnen loslaten en praktijkgerichte opdrachten kunnen inbouwen.” Dat past bij de visie van de school dat ontdekkend leren voor leerlingen de beste manier is om zich te ontwikkelen. Leren doe je niet alleen uit boeken, maar vooral door te doen.

DROMEN

Brouwer en haar sectie lopen voorop in de vernieuwing. Toen SLO in april 2025 de definitieve conceptkerndoelen voor Nederlands publiceerde, is ze meteen met een werkgroep aan de slag gegaan. “De gedachte was: als we dan toch aan de bak moeten, laten we dan op tijd beginnen en het op ons gemak en goed doen”, zegt zij. “Daardoor bevinden we ons met de sectie Nederlands nu al in de fase dat wij lesplannen en een PTO en PTA kunnen schrijven.” Een voordeel was dat de sectie al vóór de publicatie van de conceptkerndoelen twee belangrijke stappen had gezet.

‘Als we dan toch aan de bak moeten, laten we dan op tijd beginnen’

TIPS

- **Begin nu!** De nieuwe kerndoelen worden in fases vanaf augustus 2026 ingevoerd.
- **Durf te dromen over mooi onderwijs:** wat is goed voor je leerlingen?
- **Kijk kritisch naar de methode:** het is een middel, geen doel.
- **Faciliteer als schoolleider waar dat nodig is:** op het Da Vinci College is leesplezier de rode draad en Maaïke de Witte-de Jong zorgde er als teamleider voor dat leerlingen op elke afdeling de keuze hebben uit veel nieuwe en actuele leesboeken.
- **Blijf up-to-date via de website van SLO.**



Marloes Brouwer (links) en Maaïke de Witte-de Jong

Brouwer: “In het sectieoverleg hadden we al de tijd genomen om met elkaar te dromen over hoe ons vak eruit zou zien als er geen restricties waren. Ook hadden we al in kaart gebracht waar we stonden, welke onderdelen van de methode we wilden behouden en wat we misten.”

BEROEPSPRAKTIJK

De sectie Nederlands wil lezen en schrijven centraal stellen. “Leerlingen krijgen geen losse grammatica- en spellinglessen meer, maar moeten bijvoorbeeld wel een tekst schrijven met aandacht voor grammatica en spelling”, vertelt teamleider Maaïke de Witte-de Jong. Dat past bij de nieuwe kerndoelen, die meer geïntegreerd zijn dan voorheen.

Ook buigt de werkgroep zich over de vraag hoe docenten met lezen en schrijven kunnen aanhaken op de thema’s van de beroepspraktijk. Brouwer: “In het nieuwe curriculum kiezen de leerlingen bijvoorbeeld een fictieboek dat past bij het thema ‘wie ben ik’. En bij het thema ‘life skills’ leren we ze kritisch te lezen en een goede e-mail op te stel-

‘Hoe zetten we onze leerlingen weer ‘aan’?’

len. Ook bedachten we een leeslogboek en een evaluatie-logboek, waarin de leerlingen schrijven welke boeken ze hebben gelezen, wat ze ervan vinden en hoe de afgelopen week is gegaan. We vergroten het leesplezier en maken lezen vanaf de brugklas ‘normaal’.”

ANDERE VAKKEN

Voor Nederlands staan de grote lijnen en weten de docenten wat ze met de thema’s uit de beroepspraktijk willen doen. Brouwer: “De taken zijn verdeeld en we ontwikkelen nu opdrachten bij de lesplannen. Onze ervaringen daarmee nemen we mee naar de volgende periode en we delen voorbeelden met andere collega’s.” Zo heeft de werkgroep haar ervaringen met het herzien van het curriculum samengevat in een stappenplan en heeft zij een ‘methodechecker’ ➤

‘We gebruiken de actualisatie van de kerndoelen ook om ons onderwijs passender te maken’

bedacht om methodes te toetsen aan de nieuwe kerndoelen (zie kader).

Als kartrekker kijkt Brouwer onder meer hoe de werkgroep andere vakdocenten kan begeleiden en hoe zij kunnen leren van de inzichten die de sectie Nederlands in de praktijk opdoet. “Het is spannend om te horen wat ze van het stappenplan en de methodechecker vinden en welke aanpassingen eventueel nodig zijn. We zien al dat het voor een vak als wiskunde lastiger is om de methode los te laten en aan te haken op de thema’s van de beroepspraktijk. Vanuit de werkgroep willen we dat ook niet opleggen. Wat we wel aan alle secties meegeven, is dat dit het moment is om kritisch naar de methode en de thema’s te kijken.”

DIFFERENTIATIE

Kritisch naar de methode en de thema’s kijken, is volgens beiden veel werk. Voor sommige vakken komen daar nog grotere uitdagingen bij. De Witte-de Jong: “Voor wiskunde worden in september 2027 bijvoorbeeld zowel de nieuwe kerndoelen als het vernieuwde examenprogramma ingevoerd. We zijn blij dat die sectie dit jaar al begonnen is, want zij moeten dus voor de onder- én de bovenbouw aan de slag.”

Naast uitdagingen ziet de werkgroep ook een voordeel en dat is dat differentiatie nu de gewenste plek in de lesplannen krijgt. Brouwer: “Bij Nederlands maken de leerlingen nu eerst een instaptoets. Daarna volgen ze lezen, werkwoordspelling en schrijven op basis-, kader- of tl-niveau. Zo gebruiken we de actualisatie van de kerndoelen ook om ons onderwijs passender te maken. Ons uiteindelijke doel is uitdagend, praktijkgericht en aantrekkelijk onderwijs. Met behulp van de nieuwe kerndoelen zijn we op de goede weg.”



DE AANPAK VAN HET DA VINCI COLLEGE IN EEN NOTENDOP

In 6 stappen op weg naar een nieuw curriculum voor je vak:

- 1 Durf te dromen.
- 2 Kijk waar je staat, wat je wilt vasthouden en wilt loslaten.
- 3 Toets de nieuwe kerndoelen aan de methode.
- 4 Stel een tijdpad vast en leg vast wie wat doet.
- 5 Maak het onderwijsprogramma.
- 6 Ontwikkel door en bedenk wat de volgende stap is.

In 3 stappen checken of een methode past bij de nieuwe kerndoelen:

- 1 Kijk eerst wat je belangrijk vindt. Op het Da Vinci College Lammenschans nam de werkgroep de slogan van de school (‘Wij maken morgen’) als uitgangspunt.
- 2 Koppel daar kernwaarden aan. Op het Da Vinci College zijn dat bijvoorbeeld differentiatie, praktijkgericht, creatief en toekomstgericht.
- 3 Check of de lesstof (methode) daarop aansluit.

350 VOORBEELDEN EN 46 INSTRUMENTEN VOOR SCHOOLONTWIKKELING

Dit artikel werd geschreven voor het programma Voortgezet Leren, dat per 31 december 2025 is gestopt. Het programma ondersteunde de afgelopen zeven jaar scholen door middel van trajecten, bijeenkomsten, instrumenten en praktijkvoorbeelden bij hun schoolontwikkeling. Het einde van het programma betekent niet dat deze opgedane kennis verloren gaat. Wil jij (verder) aan de slag met schoolontwikkeling of een van de instrumenten of praktijkvoorbeelden raadplegen? Op de website van de VO-raad vind je het model ‘Aanpak Schoolontwikkeling’ en een overzicht van de instrumenten. Scan de QR-code:



Bewust bouwen aan de band met je leerlingen.

Dat doe je met de leidraad *Leraar-leerlingrelaties in het voortgezet onderwijs*.

Zes praktische aanbevelingen op basis van actuele wetenschappelijke inzichten.

Download of bestel hem gratis!

Onderwijskennis.nl/leidraad/gedrag-vo



Deze leidraad is een uitgave van het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs, voorheen NRO



SCHOOL LEIDERS BEURS^{VO}



‘Gesprekken die ik vroeger liever vermeed, pak ik nu zelfverzekerd op’

Rob Hofkamp, schoolleider

Investeer in jezelf. Inspireer je team. Maak het verschil! Ben jij schoolleider en wil je, net als Rob, jouw kennis en vaardigheden verdiepen? De Schoolleidersbeurs-VO biedt financiële ondersteuning voor een NVAO-geaccrediteerde masteropleiding.

Scan de QR-code voor meer informatie. schoolleidersbeurs-vo.nl



De Onderwijsinspectie over nieuwkomers in het voortgezet onderwijs

‘Do you meet their needs?’

Wat mogen scholen, wat moet er wettelijk, en vooral: wat helpt nieuwkomers echt verder? In gesprek met de Onderwijsinspectie over onderwijs aan deze groep leerlingen in het voortgezet onderwijs.

De afgelopen jaren kregen veel schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs te maken met een groeiende en zeer diverse groep nieuwkomersleerlingen. Jongeren die door oorlog, gezinshereniging of arbeidsmigratie naar Nederland zijn gekomen, vinden hun weg naar internationale schakelklassen (ISK's) en daarna naar reguliere middelbare scholen. Dat roept natuurlijk vragen op: over wet- en regelgeving, over resultaten en toezicht, maar ook over pedagogische en organisatorische keuzes.

NIEUWKOMERS

Er is geen eenduidige definitie van het begrip ‘nieuwkomer’. Sabien Onvlee, senior inspecteur voor het voortgezet onderwijs, legt uit dat het in de wet niet echt verankerd is. “Voor het Onderwijsresultatenmodel geldt nu nog: ‘Nieuwkomers zijn leerlingen die vreemdeling zijn als bedoeld in artikel 1 van de Vreemdelingenwet 2000, en op 1 oktober van enig kalenderjaar korter dan twee jaar in Nederland zijn.’ In de praktijk gaat het om leerlingen die niet in Nederland geboren zijn, die voor het eerst in Nederland onderwijs volgen en die de Nederlandse taal niet machtig zijn. Vanaf het moment dat zij worden ingeschreven op hun eerste

Nederlandse school, worden zij voor de bekostiging en de beoordeling van leerresultaten als nieuwkomer gezien.” Die registratie heeft twee belangrijke gevolgen, zegt Yorick Smakman, analist bij de inspectie. “Ten eerste ontvangen scholen voor maximaal twee jaar extra bekostiging voor nieuwkomersleerlingen. Ten tweede tellen bepaalde onderwijsresultaten van deze leerlingen gedurende vier jaar na instroom niet mee in de resultatenbeoordeling. Dat was tot de zomer van 2025 nog twee jaar, dus er is nu meer ruimte voor scholen.”

Dat is een cruciaal punt, volgens Onvlee. “Bij sommige scholen bestaat nog steeds de angst dat nieuwkomers hun resultaten naar beneden halen. Maar voor nieuwkomers die korter dan vier jaar in Nederland zijn, geldt dat simpelweg niet. Vanaf 2027 worden deze nieuwkomers door de inspectie automatisch buiten het Onderwijsresultatenmodel gehouden.” Smakman vult aan: “Tot die tijd kunnen de onderwijsresultaten handmatig worden herberekend op basis van informatie van scholen of besturen.”

WETTELIJK KADER

Saloua Akrouni is ook inspecteur bij de Onderwijsinspectie. Ze benadrukt dat een belangrijk uitgangspunt voor de inspectie is dat nieuwkomers in principe onder dezelfde wettelijke kaders vallen als andere leerlingen. “Waar mogelijk gelden voor deze leerlingen dezelfde wetten en regels als voor kinderen die in Nederland geboren zijn. En in die zin ook dezelfde kansen.”

Een van die regels is dat scholen zijn verplicht hun onderwijs af te stemmen op de kenmerken en behoeften van

hun leerlingpopulatie. Nieuwkomers maken daar deel van uit. Dat betekent dat scholen ook verplicht zijn hun onderwijs af te stemmen op de kenmerken en behoeften van nieuwkomers.

Die verplichting is breed geformuleerd, maar juist daarin zit volgens de inspectie ruimte. Scholen mogen maatwerk bieden zolang zij kunnen uitleggen waarom dat nodig is en hoe het bijdraagt aan de ontwikkeling van de leerling. Onvlee haalt een ervaring uit het buitenland aan: “Ik liep een week mee met inspecteurs in Ierland en daar hoorde ik steeds één vraag terugkomen: ‘Do you meet their needs?’

WAT KAN EN WAT MAG?

- **Zowel voor leerlingen in de onderbouw als bovenbouw kan onder bepaalde voorwaarden ontheffing (of een vervangend vak) voor Frans en/of Duits worden aangevraagd, omdat nóg een extra taal uitdagend kan zijn voor nieuwkomers.**
 - **Nieuwkomers kunnen bij het schoolexamen en het centraal examen gebruikmaken van een woordenboek van het Nederlands naar de thuistaal, naast een verklarend woordenboek Nederlands.**
 - **Nieuwkomers die ten hoogste zes jaar in Nederland onderwijs hebben gevolgd, mogen ook bij examens een offline digitaal verklarend woordenboek kiezen, en hebben recht op een verlenging van de toetsduur met ten hoogste 30 minuten.**
 - **De school kan bij het centraal examen verklanking toestaan bij alle vakken, uitgezonderd de talen, aan leerlingen die daar baat bij hebben. Verklanking wil zeggen dat een stem de tekst voorleest.**
- Bron: brochure Maatwerk voor nieuwkomers van de VO-raad.**

Dat is eigenlijk de kernvraag, voor het toezicht én voor scholen.”

Akrouni herkent de ruimte vanuit haar eerdere ervaring als afdelingsleider op een vmbo-school. “Als school wil je soms iets anders doen dan het standaardprogramma, omdat je ziet dat een leerling anders vastloopt. Er is dan best vaak ruimte die je misschien niet voorzien hebt. Let daarbij steeds op dat je kunt laten zien dat je een bepaalde aanpassing doet vanuit de onderwijsbehoefte van de leerling en niet vanuit het eigen gemak. Denk aan het flexibeler omgaan met de onderwijstijd en het rooster van nieuwkomersleerlingen: een school kan er soms voor kiezen om in bepaalde vakken wat minder uren les te geven, zodat de vrijgekomen tijd besteed kan worden aan extra NT2-ondersteuning.” Of denk aan een tweede moderne vreemde taal, zegt Onvlee: “Voor nieuwkomers kan het lastig zijn om nóg een extra taal te leren, zoals Frans of Duits. In veel gevallen kan ontheffing verleend worden voor deze vakken, of mogen ze worden vervangen door een ander vak.”

Tegelijkertijd waarschuwt de inspectie voor het structureel verlagen van verwachtingen en aanbod. Tijdens de grote instroom van Oekraïense leerlingen was het mogelijk om naast de gebruikelijke eerste opvang anderstaligen (EOA) een tijdelijke onderwijsvoorziening (TOV) in te richten. Onvlee: “De TOV's waren een antwoord op een probleem dat toen acuut was. Begrijpelijk, maar eigenlijk onwenselijk, want de eisen voor onderwijstijd werden bijvoorbeeld verlaagd. En zodra je de lat lager legt, loop je het risico dat dit het nieuwe richtpunt wordt.” Juist daarom benadrukt de inspectie steeds dat noodmaatregelen tijdelijk moeten



De inspectie verwacht geen apart ‘nieuwkomersbeleid’, maar professioneel handelen voor alle leerlingen



blijven en dat het uiteindelijke doel altijd kwalificatie binnen het Nederlandse onderwijsstelsel is.

KWETSBAAR

Veel nieuwkomers starten hun schoolloopbaan in Nederland op een ISK. Daar ligt de nadruk sterk op taalverwerving en oriëntatie op het Nederlandse onderwijsstelsel. Na gemiddeld twee jaar stromen zij door naar het reguliere voortgezet onderwijs (of het mbo). Akrouni: “We zien dat juist die overgang een kwetsbaar moment is. Op mijn oude school zagen we dat leerlingen vastliepen bij bepaalde vakken. Niet omdat ze het cognitief niet aankonden, maar omdat de talige eisen te hoog waren.” In haar school werd daarom intensief met de ISK samen-gewerkt. ISK-docenten gaven workshops aan reguliere docenten over taalsensitief lesgeven, toetsing en cultuursensitiviteit. “Dat was echt een eyeopener,” vertelt Akrouni. “Het hielp om anders te kijken. Niet denken in termen van potentiële belemmeringen, maar juist de vraag stellen: ‘wat heeft deze leerling nodig om hier succesvol te zijn?’” Onvlee benadrukt dat dit soort samenwerking duidelijk een helpende factor is. “Een warme overdracht, goede communicatie en samenwerking tussen ISK en ontvangende school, en het delen van expertise maken een groot verschil. Schoolbesturen kunnen hier ook een belangrijke rol in spelen.”

IN BEELD

Leerresultaten van nieuwkomers tellen dus niet mee in het Onderwijsresultatenmodel. Smakman: “Maar ze blijven natuurlijk altijd belangrijk. Dat resultaten niet meetellen voor het toezicht, ontslaat scholen niet van hun verantwoordelijkheid.” Onvlee vult aan: “Je moet leerlingen in beeld hebben, volgen en je onderwijs evalueren. Het is voor scholen juist belangrijk om de ontwikkeling van deze leerlingen te blijven volgen. Je doet dat niet voor de inspectie, maar voor jezelf en voor de leerlingen. Wat helpt? Wat belemmert? Daar leer je als organisatie van.”

NIEUWKOMERSLEERLINGEN NIET ALTIJD MEEGENOMEN IN DE RESULTATEN VAN DE INSPECTIE

Het Onderwijsresultatenmodel houdt op een aantal manieren rekening met nieuwkomersleerlingen:

- Voor de indicator ‘Onderwijspositie in leerjaar 3 t.o.v. advies PO’ tellen nieuwkomers alleen mee als van hen een basisschooladvies bekend is.
- Bij de indicator ‘Onderbouwsnelheid’ en ‘Bovenbouwsucces’ worden nieuwkomers die korter dan vier jaar in Nederland verblijven buiten beschouwing gelaten. Eerst was dit korter dan twee jaar. Vanaf 2027 wordt deze regel automatisch verwerkt in het onderwijsresultatenmodel, tot die tijd voert de inspectie dit handmatig uit.
- Wanneer nieuwkomers een regulier examen doen, tellen zij gewoon mee bij de centraal-examencijfers en dus ook voor de indicator ‘Examencijfers’.

Bron: brochure *Maatwerk voor nieuwkomers van de VO-raad*.



Sabien Onvlee

Daarom kijkt de inspectie ook niet primair naar cijfers, maar naar processen: is er zicht op de leerling, is het aanbod doordacht, wordt er geëvalueerd en bijgesteld?

SAMENWERKINGSVERBANDEN

Een ander belangrijk aandachtspunt is de rol van samenwerkingsverbanden. Taalachterstanden vallen in principe niet onder de extra ondersteuning in het kader van passend onderwijs. Dat leidt soms tot de misvatting dat nieuwkomers geen recht hebben op extra ondersteuning. “Dat klopt niet”, benadrukt Onvlee. “Een leerling kan én een taalachterstand hebben én dyslexie, dyscalculie of sociaal-emotionele problematiek. Voor die ondersteuningsbehoeften kan wél extra ondersteuning worden ingezet. Daarnaast stellen gemeenten soms aanvullende middelen beschikbaar voor nazorg of NT2-ondersteuning na uitstroom uit de ISK. Dat is echter sterk gemeente-afhankelijk.” Akrouni wijst erop dat de praktijk sterk verschilt per regio. “Sommige samenwerkingsverbanden hebben veel expertise opgebouwd rond nieuwkomers, andere laten het onderwerp vooral bij scholen liggen. Als school is het belangrijk om niet te snel te denken: dit kan ik niet.”

DIVERS

De inspectie benadrukt dat ‘dé nieuwkomer’ niet bestaat. Akrouni: “De groep is heel erg divers. Sommige leerlingen hebben weinig onderwijs gevolgd in hun leven, andere leerlingen hebben al wel een stevig onderwijsfundament.” “Het stereotiepe beeld doet niemand recht,” zegt Onvlee. “Dat vraagt van scholen dat ze flexibel zijn en goed kijken naar het individu. Hoge verwachtingen zijn essentieel. Je helpt leerlingen niet door ze zielig te vinden, maar door ze serieus te nemen en goed onderwijs te bieden.” De inspectie ziet dat investeren in NT2-expertise niet alleen nieuwkomers helpt, maar de hele school. Taalrijk en cultuursensitief onderwijs sluit aan bij de bredere aandacht voor

‘Je helpt leerlingen niet door ze zielig te vinden, maar door ze serieus te nemen en goed onderwijs te bieden’

Er zijn in het vo ongeveer evenveel nieuwkomers als er praktijkschoolleerlingen zijn: circa 30.000

basisvaardigheden. “Scholen die hier bewust mee bezig zijn, onderscheiden zich positief,” zegt Onvlee. “Als het effectief is, kunnen we dat ook meenemen in onze oordelen.”

Organisaties als LOWAN en ITTA bieden veel kennis en handreikingen, ook voor reguliere vo-docenten. Toch merkt de inspectie dat deze expertise buiten de ISK’s nog te weinig wordt benut.

VERWACHTINGEN

“Wij zijn er niet om als regeltjesfetisjisten te zoeken naar wat er niet deugt,” zegt Onvlee. “We worden juist blij als we op reguliere middelbare scholen komen waar nieuwkomers met zorg en aandacht worden ontvangen en ondersteund. Dat betekent niet dat alles altijd perfect hoeft te zijn, maar wel dat schoolleiders en besturen bewust sturen.” Voor de inspectie begint dat bij overzicht. Akrouni: “We verwachten dat de schoolleiding in beeld heeft welke leerlingen ze in huis hebben, waar ze vandaan komen en wat hun ondersteuningsbehoeften zijn.” Nieuwkomers zijn daarbij geen aparte categorie, maar maken deel uit van de totale populatie. Wie zicht heeft op zijn leerlingen, kan ook verantwoorden waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.” Smakman vult aan dat het niet alleen gaat om plannen op papier, maar ook om het volgen van leerlingen in de praktijk. “Ook al tellen de resultaten niet altijd mee voor het toezicht, het is voor een school ontzettend interessant om te weten: hoe gaat het nu met deze leerlingen? Waar doen ze het goed, waar lopen ze vast?” Dat helpt scholen om patronen te herkennen en hun onderwijs te verbeteren. Onvlee benadrukt dat maatwerk altijd uitlegbaar moet zijn. “Als je zegt: ‘dit is het aanbod dat passend is voor deze leerling’ en je kunt dat onderbouwen en evalueren, dan ben je al een heel eind.” Kritisch wordt de inspectie vooral wanneer leerlingen uit beeld raken of wanneer lage verwachtingen leidend worden.



Yorick Smakman



Saloua Akrouni

Wat de inspectie uiteindelijk verwacht, is geen apart ‘nieuwkomersbeleid’, maar professioneel handelen dat geldt voor alle leerlingen. Onvlee: “Heb je je leerlingen in beeld, evalueer je je onderwijs en stel je bij als het niet werkt? Dan doe je wat wij van scholen vragen, voor nieuwkomers én voor alle anderen.”

VERRIJKING

Voor Onvlee is het helder dat onderwijs aan nieuwkomers geen tijdelijke bijzaak is, maar een structureel onderdeel van het voortgezet onderwijs. “Het gaat hier om een grote groep leerlingen. Er zijn in het vo ongeveer evenveel nieuwkomers als er bijvoorbeeld praktijkschoolleerlingen zijn: circa 30.000. Daarom moet je dit serieus nemen als school en als bestuur. Niet omdat het moet van de inspectie, maar omdat dit leerlingen zijn met recht op goed onderwijs en een toekomstperspectief. Het gaat ook vaak om kwetsbare leerlingen voor wie onderwijs echt het verschil kan maken.” Ze benadrukt dat scholen zichzelf tekortdoen wanneer zij onderwijs aan nieuwkomers vooral als risico of last benaderen. “We zien juist dat scholen die hier bewust in investeren, daar als organisatie sterker van worden. Ze denken scherper na over taalbeleid, over basisvaardigheden, over maatwerk. Dat komt uiteindelijk alle leerlingen ten goede.” Akrouni brengt het gesprek terug naar de dagelijkse praktijk in de school. “Wat mij altijd raakt, is hoe graag deze leerlingen willen leren. Velen van hen hebben lang moeten wachten, zijn vaak verhuisd, hebben onderbrekingen in hun schoolloopbaan gehad. Als ze dan eindelijk onderwijs kunnen volgen, staan ze te popelen.” Onvlee: “Daarom vinden we het zo belangrijk dat besturen erop letten dat leerlingen niet op wachtlijsten terechtkomen als ze doorstromen van EOA’s naar regulier onderwijs. Het verlies van onderwijstijd door schoolwisselingen is namelijk een groot probleem bij onderwijs aan nieuwkomers. Besturen kunnen ook op dit punt een belangrijke bijdrage leveren.”

MEER WETEN?

Download de brochure *Maatwerk voor nieuwkomers*. Hierin staan praktijkvoorbeelden én een handige tabel met maatwerkmogelijkheden voor nieuwkomersleerlingen.



Hoe AwardNL jongeren sterker maakt bij Yuverta

“Ik gun het elke leerling”

Bij Yuverta draait alles om groei: groene vmbo-profielen, mbo-opleidingen en trajecten voor volwassenen die willen bijleren. Al acht jaar hoort het Award-programma daar vanzelfsprekend bij. Senior schoolleider Hans van Rijt: “Het geeft leerlingen ruimte om zichzelf te ontdekken en wat te betekenen voor een ander.”

Bij Yuverta worden leerlingen opgeleid om bij te dragen aan een gezonde en leefbare toekomst. Van Rijt: “Leren is belangrijk, maar het sociale stuk is minstens net zo belangrijk. We willen dat leerlingen zich verbonden voelen met school. Niet alleen via lessen, maar door hen iets te bieden waar ze hun passie kwijt kunnen. Dat varieert van leerlingenraad tot eco-team, en AwardNL sluit daar perfect bij aan.” Wat Van Rijt vooral aanspreekt, is hoe het programma jongeren laat ontdekken wie ze zijn, wat ze kunnen en welke grenzen ze kunnen verleggen. “Ze leren doorzetten, verantwoordelijkheid nemen én iets betekenen voor een ander vanuit autonomie en eigenaarschap. In een tijd waarin alles om het individu draait, is dat zó waardevol.”

ERVARINGEN DIE BLIJVEN HANGEN

De praktijkervaringen zijn volgens hem vaak indrukwekkend. Zo zag hij hoe leerlingen tijdens het werken aan individueel talent, sportdoelen en vrijwilligersactiviteiten ontdekten dat hun inzet direct iets doet met andere mensen. Ook de expedities leveren veel op. Leerlingen moeten die volledig zelf organiseren. Ze dragen verantwoordelijkheid, plannen routes en maken afspraken. “Onderweg zijn er altijd onverwachte omstandigheden. Ze verdwalen en moeten sjouwen met bekapping, maar juist dat zijn de ontberingen die het groepsgevoel versterken. Die ervaringen nemen ze hun hele leven mee en leer je niet uit een boek.”

Bij Yuverta doen vooral derdejaars mee aan het Award-programma, zo’n twaalf per jaar. Ze worden begeleid door docenten met een sportachtergrond die speciaal zijn getraind door AwardNL. “We maken als school bewust tijd vrij voor de begeleiding, omdat we zien wat het jongeren oplevert”, zegt Van Rijt. Tussendoor houden

leerlingen contact met hun begeleiders tijdens maandelijkse groepsbijeenkomsten op school en via een digitale omgeving en werken ze aan hun eigen plan.

STERKE BASIS VOOR BURGERSCHAP

Volgens Van Rijt sluit het programma naadloos aan bij burgerschapsonderwijs. Jongeren leren dat de wereld niet om hen zelf draait, maar dat ze iets kunnen bijdragen. “Het programma zit vol elementen waarvan bekend is dat jongeren ze nodig hebben: autonomie, competentie en relaties. Ze bepalen zelf welk talent ze willen ontwikkelen. Die vrijheid maakt het zo krachtig.” De reacties die hij en de docenten krijgen, zijn dan ook overtuigend. “Leerlingen voelen zich sterker, sociaal vaardiger en meer verbonden — met de school én met elkaar. Ze bouwen nieuwe vriendschappen op en ervaren succes dat ze zelf hebben verdiend”, concludeert Van Rijt.

AANSTEKELIJK ENTHOUSIASME

Ook de docenten zijn enthousiast. “We proberen nu ook de collega-vestigingen van Yuverta aan te steken”, vertelt Van Rijt. “Onze kartrekker Kay geeft nu trainingen aan andere locaties om AwardNL verder de organisatie in te brengen.” Waarom? “Award geeft jongeren verantwoordelijkheid, zelfvertrouwen en waardevolle ervaringen die ze de rest van hun leven meenemen”, zegt Van Rijt. “Het is niet iets wat je moet opleggen, maar ik gun het écht elke leerling.”

Hans van Rijt is senior leidinggevende bij Yuverta, de grootste groene opleider van Nederland met middelbare scholen, mbo-opleidingen, cursussen en trainingen.



Marianne Timmer (51)

1987-1992 Mavo de Hilgestede in Zuidbroek (gesloten in 1994)

‘Ik hoefde niet de populairste te zijn’

Wat was je voor leerling?

“Ik was snel afgeleid en kletste veel. Wel was ik heel sociaal: als mensen naar mij toe trokken of niet goed lagen in de klas, dan vormde ik daar een groepje mee. Ik hoefde van mezelf niet de populairste te zijn. Mijn doel was schaatsen; dat was veel belangrijker dan mijn opleiding. Ik ging ‘s ochtends en ‘s avonds naar de ijsbaan en had maar één doel voor ogen: ooit die olympische medailles winnen. Ik wilde naar Mavo de Hilgestede omdat het een kleine en flexibele school was. Voor die flexibiliteit ben ik nog steeds dankbaar: daardoor kon ik werken aan mijn droom.”

Wie was je favoriete docent?

“Dat was de directeur, meneer Walburg. Hij dacht altijd mee en zo kon ik topsport beoefenen naast mijn opleiding. Ik wist precies met welke leraren ik een deal kon sluiten en wie er meedachten. Mijn hele leven stond in het teken van de topsport. Mijn broer zei een keer dat ik in die tijd niet geleefd heb, maar ik zou het zo overdoen. Je kon mij ‘s nachts wakker bellen om naar de ijsbaan te gaan.”

Wat heb je op school geleerd waar je nu nog profijt van hebt?

“Mijn identiteit was al jong belangrijk. Ik wist waar mijn hart sneller van ging kloppen. Toen ik Yvonne van Gennip zag winnen tijdens de Olympische Spelen, wist ik dat ik dat ook wilde. Instinctief wist ik op school al donders goed welke mensen mij gingen helpen. Ik verzamelde mensen om me heen die mij ondersteunden. Dat kon binnen deze school en dat was heel leerzaam om te zien.”



Marianne Timmer is voormalig schaatser. Zij won olympische gouden medailles op de 1000 en de 1500 meter in Nagano (1998) en op de 1000 meter in Turijn (2006). Marianne werkt als spreker, coach en teamtrainer vanuit haar bedrijf de Timmerfabriek en heeft haar eigen sieradenlijn met het thema ‘vlam’. Daarnaast is ze tijdens de Olympische Spelen in februari in Milaan als verslaggever actief.

Wat vind je belangrijk dat leerlingen meekrijgen?

“Dat elke leerling op zoek gaat naar waar hij of zij blij van wordt. Nu en over tien jaar. Dat het vonkje voor een bepaalde ontwikkeling, vak of passie wordt aangestoken en dat er alles aan gedaan wordt om dat vlammetje te laten branden. Wat het ook is. Leraren spelen een belangrijke rol bij die ontwikkeling. Iedereen wil begrepen worden en het is belangrijk dat elke leerling wordt gezien. De ene leraar is daar beter in dan de andere, maar er is altijd wel een leraar die door humor en openheid een band met jou krijgt. Die leraren zijn veel waard. Zij zorgen dat je kiest voor iets waar je energie van krijgt en dat je niet gaat horen bij de groep jongeren die alleen maar ‘hangen’. Die komen er ook wel, maar het is erg fijn om op de middelbare school al een doel te hebben.”

VO IN BEELD

Fotografie: Josje Deekens

Olympische schaatsdroom

Sven Tas (2 vwo) is dertien jaar en maakte op vijfjarige leeftijd al zijn eerste rondjes op de Jaap Edenbaan in Amsterdam. Sindsdien staat zijn leven in het teken van schaatsen. Als lid van het SAN Talent Team traint hij gedisciplineerd op verschillende banen in het land. Die toewijding heeft resultaat: Sven reed zich ieder jaar op het podium bij diverse NK's. Hij bereidt zich nu voor op het NK en de Viking Race. Uiteindelijk heeft hij één droom: de Olympische Spelen van 2034 en 2038.

Voor VO in beeld
fotograferen we
topsportleerlingen van
het Comenius College
in Hilversum.



Nieuw magazine met voorbeelden en instrumenten

Met een sterke examencommissie naar een waardevol schoolexamen

Op een kleinere school zijn er minder mensen die overkoepelende taken op zich kunnen nemen. Wat betekent dat voor de borging van de schoolexamenkwaliteit? Het voorbeeld van de Capellenborg in Wijhe laat zien dat ook een kleine examencommissie een krachtige motor kan zijn voor de ontwikkeling van een waardevol schoolexamen.



In de gemeente Wijhe, aan de IJssel tussen Deventer en Zwolle, staat de Capellenborg: een openbare middelbare school met 378 leerlingen, die alle schoolsoorten aanbiedt. Het voordeel van een kleine school is dat de communicatielijnen kort zijn, zegt Roel Vinke, voorzitter van de examencommissie: “Collega’s die iemand van de examencommissie zoeken, hebben ons zó gevonden.” De keerzijde is dat er bij veel vakken maar één examendocent is, waardoor het maken en afnemen van schoolexamens eenzaam werk kan zijn. Ook de examencommissie zelf is met drie leden beperkt van omvang. Toch zijn er in drie jaar tijd grote stappen gezet.

VISIE

In 2022 was er voor de Capellenborg op het gebied van de schoolexamens werk aan de winkel. De verplichte examencommissie ontbrak nog en bij een inspectiebezoek kreeg de school een herstelopdracht voor technische onvolkomenheden, zoals fouten in PTA’s. Er werd meteen een examencommissie benoemd die met de uitvoering van de herstelopdracht werd belast. Vanaf het begin waren de leden van de commissie het er echter over eens dat ze meer wilden doen dan ‘het aanleggen van noodverbanden’, zegt Vincent van Elburg, secretaris van de examencommissie. “Wij willen vanuit visie werken aan een waardevol schoolexamen. Gelukkig krijgen we daar van de directie alle ruimte voor.”

TOETSDRUK

De kersverse examencommissie zag het inspectierapport als een mooie kans om een examenpraktijk die in vele jaren was gegroeid, eens goed tegen het licht te houden. ➤

In plaats van technische vragen zet de commissie conceptuele thema’s op de agenda



V.l.n.r.: Roel Vinke, Lisan van Eunen en Vincent van Elburg

Om een voorbeeld te geven: het was bij de Capellenborg regel geworden dat leerlingen die zich ziek meldden bij een schoolexamentoets, daarmee hun recht op herkansing verspeelden. “Veel leerlingen meldden zich namelijk in een toetsweek een dagje ziek om hun werkdruk te spreiden, met extra werk voor docenten tot gevolg”, zegt Roel. “Maar hoe verklaarbaar onze maatregel ook was: het mag niet. Ook een leerling die zich heeft ziek gemeld, heeft recht op een herkansing.” Moesten docenten zich dan maar met het extra werk verzoenen? Of slimmere regels bedenken? Door een opmerking van de inspectie ging de examencommissie anders kijken, zegt Roel. “De inspecteur zei: misschien moet je eens kijken waaróm al die leerlingen zich ziek melden. Is de toetsdruk misschien te hoog?”

CONCEPTUEEL

Die meer conceptuele manier van kijken is sindsdien leidend in de aanpak van de examencommissie. In plaats van technische vragen (die tot technische oplossingen leiden) zet de commissie conceptuele thema's op de agenda,

zoals het afsluitende karakter van schoolexamentoetsen. Daarmee wordt bedoeld dat een schoolexamentoets een toets op eindniveau is en over een substantiële hoeveelheid leerstof gaat, wat resulteert in een beperkt aantal schoolexamentoetsen per vak. “Als je zo'n concept op de agenda zet, worden docenten zich bewust van het onderliggende doel van toetsing. Ze gaan zich afvragen wat zo'n concept in hun situatie betekent”, zegt Vincent. “In onze PTA's zat bijvoorbeeld veel herhaling. Onderdelen werden keer op keer getoetst, omdat we dat nu eenmaal altijd zo deden.” Zoals de inspecteur al vermoedde, was de toetsdruk hoog: een havo-leerling maakte in 2024 bijvoorbeeld nog 120 schoolexamentoetsen in de bovenbouw.

BALANS

Inmiddels is het aantal schoolexamentoetsen op zowel de havo als de andere afdelingen met een kwart tot een derde teruggebracht. “Bij het werken aan een waardevol school-examen is het zoeken naar balans: welke kaders geef je mee en op welke punten laat je docenten vrij?”, licht Vincent toe. “Minder toetsmomenten vinden wij als examencommissie zo belangrijk dat we op dit punt kaders hebben gesteld, zoals een grens aan het aantal periodes waarin examenonderdelen kunnen worden afgenomen. Ook op het afsluitende karakter van schoolexamentoetsen controleren we vrij intensief: als we in een PTA op een onverwachte plek een dubbele eindterm-code zien, gaan we met de betreffende sectie in gesprek.”

Omdat de commissie klein is, richt zij zich voornamelijk op visieontwikkeling en grote lijnen

‘Op een kleine school zitten er in de toetsing kwetsbaarheden die je bewust moet aanpakken’

HAALBAAR

Met maar drie leden en anderhalf uur vaste overlegtijd per week moet de examencommissie op de Capellenborg woekeren met de tijd. Zeker omdat Roel Vinke naast voorzitter van de examencommissie ook plaatsvervangend examensecretaris is, en Lisan van Eunen, het derde lid van de commissie, tevens examensecretaris. Met het oog op de onafhankelijkheid van de examencommissie zou het mooier zijn als het examensecretariaat bij andere mensen zou liggen, zeggen ze, maar dat is in zo'n kleine school niet haalbaar. Roel: “Dan zouden we na elk examencommissie-overleg ook nog met de examensecretaris moeten gaan zitten om alles door te nemen. Dat lukt gewoon niet. Wel hebben we ervoor gezorgd dat we met onze huidige samenstelling alle leergebieden en leerwegen ‘afdekken’.”

TAAKVERDELING

Op een kleine school is een goede taakverdeling tussen directie, examencommissie en secties extra van belang, zegt de examencommissie. Op de Capellenborg brengt de examencommissie duidelijke adviezen uit aan de directeur en vraagt (en ontvangt) daar steun voor. Omdat de commissie klein is, richt zij zich voornamelijk op visieontwikkeling en grote lijnen en vertrouwt zij veel op de kunde en het eigenaarschap van de secties. Ook de secties hebben belang bij een duidelijke taakverdeling, zegt Vincent: “Als je voor een vak de enige examendocent bent, is het soms lastig om met een collega te sparren, zelfs al stimuleert de school vakoverstijgend overleg. In zo'n geval wil je als docent vooral dat de examencommissie helder maakt vanuit welke principes je een schoolexamenonderdeel kunt vormgeven.”

COMMUNICATIE

Een van de redenen dat de examencommissie op de Capellenborg in drie jaar tijd stevig in het zadel is gekomen, is dat zij de communicatie met het schoolteam goed heeft aangepakt, denkt Lisan van Eunen. Zij zit pas kort in de examencommissie en heeft de eerste jaren dus als docent meegemaakt. “Vanaf het begin vertelde de examencommissie op studiedagen heel helder het verhaal: ‘we voldoen niet aan alle eisen, dit is wat er moet gebeuren en wij willen je daarbij helpen.’ Als docent kreeg je daardoor het gevoel: ‘we gaan het met zijn allen regelen.’”

WERKTIJD

De tweede sleutelfactor was dat er niet alleen voor de examencommissie, maar ook voor de docenten werktijd beschikbaar was. Vincent: “Je kunt wel zeggen: ‘we hebben een herstelopdracht, het moet anders’, maar dan moeten docenten er wel mee aan de slag kunnen. Wij

hebben ons er sterk voor gemaakt dat er tijdens achtervolgende studiedagen uren werden vrijgemaakt om met de PTA's aan de slag te gaan, en de directie heeft dat mogelijk gemaakt. Elke vaksectie was in een lokaal aan het werk en als examencommissie liepen wij bij hen langs om hulp te bieden en vragen te beantwoorden.”

TOETSEN DELEN

Inmiddels neemt de examencommissie met steun van de directie op verschillende punten positie in. “Op een kleine school zitten er in de toetsing kwetsbaarheden die je bewust moet aanpakken”, vindt Roel. “Wij stimuleren nu bijvoorbeeld dat docenten hun toetsen delen, zodat ze van elkaar weten wat ze doen. Ook hebben wij nu afgesproken dat de sectievoorzitters het aanspreekpunt zijn voor alles rondom het PTA van hun vak. En wij hameren erop dat elk PTA een product van de sectie moet zijn en niet van één persoon. Want wat als die ene persoon naar een andere school vertrekt? Dat zou het schoolexamen veel te kwetsbaar maken.”

SAMENHANG

Het is nog te vroeg om te zeggen dat de Capellenborg over een uitgewerkte toetsvisie en toetsbeleid beschikt. De directie geeft de examencommissie de ruimte om hierin het voortouw te nemen. Stap voor stap komt er meer op papier te staan. Wanneer is een toets valide en betrouwbaar? Wat vinden wij de kenmerken van een goed PTA? Daarnaast geeft de examencommissie de secties jaarlijks ontwikkelvragen mee. Hoe zou het PTA er logischerwijs uitzien als je redeneert vanuit de doelen van het vak? Hebben jullie schoolexamentoetsen een afsluitend karakter? “We zijn er nog niet, maar de visie groeit”, zegt Roel tot slot. “De tijd dat er secties waren die dachten: ‘we kopiëren het PTA van een andere school wel, dan weten we dat het goed zit’ - die tijd ligt echt achter ons.”



NIEUW MAGAZINE

Het magazine ‘Waardevol schoolexamen en de rol van de examencommissie’ is te vinden op de [VO-raadwebsite](#). Verschillende scholen vertellen in het magazine hoe zij een rijke invulling aan het schoolexamen geven en hoe het schoolexamen past bij de schoolvisie. Ook wordt er stilgestaan bij de taken, de opdracht en het functioneren van de examencommissie. De praktische tips van scholen geven inspiratie en handvatten. Het magazine is gratis te downloaden en is ook beschikbaar in druk op het VO-congres:



Met doordacht beleid bereik je veel

Buikpijn van de school-wc

Gebrekkige privacy, beperkte beschikbaarheid en slechte hygiëne: op veel scholen schieten de sanitaire voorzieningen ernstig tekort. Dat leidt tot gezondheidsklachten en sociale onveiligheid, zo blijkt uit onderzoeken.

De kwaliteit van schooltoiletten is een ongemakkelijk onderwerp. Voor verantwoordelijken in de schoolorganisatie, maar vooral voor de leerlingen die er dagelijks last van ondervinden. Schooltoiletten zijn vies, het stinkt er en vaak is er zo weinig privacy dat je makkelijk een foto kunt maken van iemand die op het toilet zit. Ze nodigen zo weinig uit tot gebruik dat ruim de helft van de leerlingen zijn of haar ontlasting ophoudt. Dat blijkt uit een inventarisatie van het MDL Fonds (voorheen de Maag Lever Darm Stichting) en uit een peiling van de stichting Ouders & Onderwijs, die eind vorig jaar werd gehouden onder ouders.

KLACHTEN

Mariël Croon is directeur-bestuurder van het MDL Fonds en bevestigt de problemen. “Uit ons onderzoek blijkt dat er in elke klas een of twee leerlingen zijn die zoveel last hebben van buikklachten dat doktersbezoek nodig is”, zegt zij. “Toilethokjes op scholen zijn vaak niet afgesloten. Er is een gebrek aan hygiëne, het stinkt er en vaak staan er vapende jongeren waardoor er nog minder privacy is.

Veel leerlingen kiezen er dan ook voor het toilet op school totaal te vermijden. Hierdoor ontstaan klachten zoals buikpijn en verstopping. Maar ook concentratieverlies, want met een volle buik of blaas is het lastig leren. De lichamelijke klachten kunnen zo ver gaan dat medisch ingrijpen nodig is. Soms leidt dit tot verzuim.”

BUIKPIJN

Ook uit de peiling van Ouders & Onderwijs blijkt dat veel tieners de school-wc vermijden. Directeur Lobke Vlaming: “Er zijn zelfs tieners die nog nooit op school hebben gepoept, blijkt uit onze steekproef. Daar schrok ik van. Vijfenzeventig procent van de ouders geeft aan dat hun kinderen op school nooit een stoelgang hebben: een heel bewuste keuze. Daarnaast geeft een derde van de ouders aan dat kinderen daardoor buikpijn hebben. De leerlingen vinden de toiletten vies en er is te weinig privacy. Daarnaast is het vaper op de toiletten een groot probleem geworden. Niet alleen de hygiëne schiet dus tekort, maar ook de sociale veiligheid.”

KINDERARTSEN

Bij het Kinderbuikcentrum Amsterdam UMC zien ze in de spreekkamer regelmatig kinderen met problemen die zijn ontstaan door obstipatie of andere darmklachten. ➤

‘Met een volle buik of blaas is het lastig leren’



‘Idealiter zou je zowel na de lunchpauze als ‘s avonds schoonmaken’

Het vermijden van de schooltoiletten speelt daarin een rol, zeggen kinderarts Marc Benninga en kinderchirurg Ramon Gorter. “Ontlasting is een reflexmatig proces en als je moet, dan moet je. Ophouden is regenhouden. Maar op school is er vaak geen rustig moment om naar het toilet te gaan. Daardoor kunnen echt problemen ontstaan.”

Leerlingen schamen zich er vaak voor en maken die problemen op school niet kenbaar, zeggen de artsen. “Maar als wij medicijnen voorschrijven, is het juist heel belangrijk dat de omgeving meewerkt. Oók de school. Veel leerlingen brengen daar de hele dag door en als je dan hoort dat er leraren zijn die zeggen dat ze niet naar het toilet mogen... dat werkt de behandeling echt tegen.”

Het is dan ook van belang dat goede voorzieningen en toiletgebruik onderdeel worden van het beleid op school, vinden de artsen. “Verantwoordelijkheid kun je delen. Geef elke klas bijvoorbeeld een toilet waar de leerlingen zelf voor verantwoordelijk zijn. Dat zou een oplossing zijn. En zorg voor vape-detectoren. Die kosten geld, maar wat kost meer geld: de medische zorg of een nieuwe toilet-inrichting en goed beleid? De medische kosten zouden wel eens hoger kunnen uitvallen. Ik ben erg benieuwd naar een kosten- en batenanalyse.”

SCHOONMAAKSCHEMA

Het kenniscentrum Ruimte-OK ondersteunt schoolbesturen op het gebied van de kwaliteit van de huisvesting. Marco van Zandwijk is een van de samenstellers van een kennisdocument voor scholen over dit onderwerp. Hij denkt dat scholen met doordacht beleid veel verbeteringen kunnen aanbrengen. “De bouwrichtlijnen voor goede toiletten worden vaak wel gehaald, maar het gaat vooral om hygiëne en gedrag in de praktijk. Goed schoonmaken is belangrijk. Toiletten worden over het algemeen één keer per dag schoongemaakt. Bij de meeste scholen gebeurt dit in de avond. De vraag is of dit schoonmaakschema past bij wat een school nodig heeft. Idealiter zou je zowel na de lunchpauze als ‘s avonds schoonmaken, hoewel dat natuurlijk wel kosten met zich meebrengt. In veel andere gebouwen wordt dat ook gedaan. Pak daarnaast het vopen aan, dat is een probleem waar scholen sinds een paar jaar mee te maken hebben. Vape-detectoren zijn een handige oplossing.”, legt Van Zandwijk uit.

POEPCULTUUR

De meeste toiletten op middelbare scholen zien er hetzelfde uit. Na het openen van de toegangsdeur komt een rij

modulaire wandjes met openingen boven en onder in zicht. Dat maakt het schoonmaken gemakkelijker. Hoewel open toiletten kunnen zorgen voor meer sociale veiligheid (omdat je je niet echt kunt onttrekken aan controle) zijn afgesloten toiletruimtes voor veel gebruikers prettiger. Van Zandwijk: “De bouwkosten van afgesloten toiletruimtes blijken eigenlijk niet zoveel hoger dan van modulaire wandjes. Bij een verbouwing zou je als school de keuze kunnen heroverwegen. We raden schoolbesturen aan om toiletgebruik op school bespreekbaar te maken. Maak gezamenlijke afspraken met de leerlingen en docenten en laat docenten hier niet van afwijken. Poepcultuur is een onderdeel van de schoolcultuur. Daar moeten we niet geheimzinnig over willen doen.”

HANDREIKING

Het feit dat leerlingen in Nederland onnodig last hebben van buikklachten, is voor zowel het Amsterdam UMC als het MDL Fonds reden om meer onderzoek te gaan doen. Het vervolgonderzoek van het MDL Fonds begint dit voorjaar, zegt directeur-bestuurder Croon. “Er komt een handreiking voor scholen in de vorm van een kennisdocument. Daarin komt niet alleen te staan wat de richtlijnen zijn, maar wordt ook ingegaan op het sociale klimaat. Hopelijk worden met een beter gevoel van veiligheid, schonere toiletten en vape-detectoren straks ook de gezondheidsklachten minder.” Ook de artsen van het Kindbuikcentrum Amsterdam UMC hopen dat maatregelen gaan helpen. Zij wijzen wel op een gezamenlijke verantwoordelijkheid. “Scholen en ouders moeten de verantwoordelijkheid delen. Ouders kunnen vaker aan de bel trekken en kinderen leren om zelf aan te geven als er dingen gebeuren die niet kunnen. Ook zij mogen op school aangeven dat er verandering moet ontstaan. Zowel in de cultuur als in de voorzieningen”, aldus kinderchirurg Gorter.

‘Poepcultuur is een onderdeel van schoolcultuur, daar moeten we niet geheimzinnig over willen doen’

MEER WETEN?

→ MDL Fonds (voorheen Maag Lever Darm Stichting): mdlfonds.nl

→ Kenniscentrum Ruimte-OK: ruimte-ok.nl

→ Gezonde School: gezondeschool.nl. Wil je op school aan de slag met het thema hygiëne? Bekijk hier dan ook de Gezonde School-aanpak.

‘Omdat er met ons allemaal wel iets is’

Dieke Janssen (38)

Oud-docent Latijn en Grieks op Melanchthon Bergschenhoek

“Sinds september 2024 ben ik beleidsadviseur bij de Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs (CVO) in Rotterdam, na in de negen jaar daarvoor voor de klas te hebben gestaan als docent klassieke talen. Ongeveer halverwege die periode heb ik op instigatie van onze schooldirectie de ECHA-opleiding gevolgd aan de Radboud Universiteit. Daarmee werd ik ‘specialist hoogbegaafdheid’. Dat heeft ertoe geleid dat ik in 2021 samen met twee collega’s een peer group voor begaafde, hoogbegaafde, meer begaafde – geef het maar een naam – leerlingen in het leven heb geroepen. Het waren er een stuk of acht, allemaal uit het tweede of derde leerjaar. Met zulke groepen hadden een paar andere scholen in Rotterdam al goede ervaringen opgedaan, het samenwerkingsverband stimuleerde ze dan ook én er was subsidie voor. Juist als docent klassieke talen zag ik geregeld kinderen die aan de bovenkant bleven drijven, die eigenlijk méér wilden maar hun motivatie kwijt waren geraakt. Kinderen die als slimmies van de basisschool waren gekomen, maar nu dreigden weg te zakken, vaak ook omdat ze nooit hadden leren leren.

Drie uur per week mochten ze in overleg met de desbetreffende docenten onder leiding bij elkaar komen in een apart lokaal. Ze konden daar bijvoorbeeld schaken of smart games spelen – zij het niet op een laptop of smartphone, want die mochten het lokaal niet in. Eén jongen had op een gegeven moment een tas met Rubiks-kubussen bij zich, een ander zat graag te tekenen. Ja, er was er zelfs eentje bij die nu eindelijk de tijd had om een begin te maken met het schrijven van een roman. Het waren trouwens bijna allemaal jongens – op die leeftijd passen meisjes zich over het algemeen meer aan, ze blijven zich ‘gedragen’ en in de pas lopen. Voor deze acht leerlingen werd onze peer group een plek om te ont-moeten, zoals het wel genoemd wordt: niets moest. Het lokaal werd voor hen een soort huiskamer waarin ze zich terug mochten trekken. Jongens die in de klas irritant zaten te klieren, kwamen bij ons tot bedaren en tot zichzelf. Verleggen en teruggetrokken leerlingen bleken bij ons opeens sociaal superhandig te kunnen zijn. Waar ze in hun reguliere, klassikale schoolleven het



Welke leerling of collega maakte het meeste indruk? Welke gebeurtenis is onvergetelijk? In deze serie vertellen schoolleiders, bestuurders en docenten over die ene persoon of gebeurtenis die hen altijd bij zal blijven.

gevoel hadden dat niemand ze wilde en dat ze nergens bij hoorden, voelden ze zich bij ons echt gezien en gehoord. Dat gebeurde al heel snel. Ze herkenden zichzelf bovendien in elkaar; toen ik in de beginfase aan de groep vroeg: ‘Waarom denk je dat we jullie hier bij elkaar gezet hebben?’, zei een van die gastjes: ‘Omdat er met ons allemaal wel iets is’.

Meteen vanaf die start heeft de peer group boven verwachting goed gewerkt. Ik ben nu al anderhalf jaar weg bij die school, maar de groep is er nog steeds: tegenwoordig zelfs voor leerlingen van het tweede tot en met het zesde leerjaar. Maar ook in mijn huidige functie blijf ik betrokken: nu kan ik hoogbegaafdheid op alle 37 CVO-scholen steviger op de kaart zetten!”

Welke collega, leerling of gebeurtenis zul jij nooit vergeten? Laat het ons weten via: redactie@vo-raad.nl

Een shared-serviceorganisatie: zo werkt dat

Hoe richt je de ondersteuning van een onderwijsorganisatie zo in dat die professioneel, efficiënt én menselijk blijft? CVO, een bestuur met zeven scholengroepen in de regio Rotterdam, kiest voor een shared-serviceorganisatie. Directeuren Annemiek Kroonen en Ger Reijnders van deze SSO vertellen wat daar allemaal bij komt kijken: van een servicecharter en tariefmodel tot ondersteuningsteams.

Toen Annemiek Kroonen nog op een scholengroep van CVO werkte, waren de ondersteunende diensten verspreid georganiseerd. “Elke scholengroep had zijn eigen staf-afdelingen. Of het nu ging om financiële administratie, personeelszaken, ICT of huisvesting, iedereen deed het zelf. Vaak met kleine teams. Met zeven scholengroepen betekende dit dat sommige zaken zeven keer opnieuw werden gedaan.”

Efficiënt was dat niet, en het bracht ook risico's met zich mee. “Er veranderde steeds meer in de wet- en regelgeving,” vertelt Kroonen. “Er kwam bijvoorbeeld veel druk te staan op de Europese aanbestedingsregels. In zes of zeven afzonderlijke organisatieonderdelen kun je dat niet goed regelen.”

Daarnaast speelden er personele overwegingen. Kleine teams bieden medewerkers weinig ruimte om te specialiseren of door te groeien. Kroonen: “Veel mensen werden geacht

alles te kunnen. Dat is niet meer van deze tijd. Bovendien liepen we het risico dat medewerkers geen perspectief zagen. Dat wilden we doorbreken.”

OVERPLAATSING

Op 1 januari 2018 werd de shared serviceorganisatie (SSO) formeel opgericht. De daadwerkelijke overgang van medewerkers volgde op 1 augustus. “Dat hebben we heel zorgvuldig gedaan,” benadrukt Kroonen, die in de directie van de serviceorganisatie werd benoemd. “Mensen voelen zich vaak verbonden met een specifieke school. Een overplaatsing is dan emotioneel. We hebben daarom met iedereen gesprekken gevoerd over ambities, wensen, opleidingen en reistijden.” Meer dan honderd collega's begonnen aan iets nieuws, op een nieuwe plek, binnen een nieuw geheel. De eerste jaren met één duidelijke opdracht: bouwen aan een organisatie die werkt.

PUZZELEN

De eerste jaren stonden volledig in het teken van de structuur, zegt schetst Ger Reijnders, die als tweede directeur aanhaakte om de volgende fase te begeleiden. “De SSO was net opgericht. Dan moet je eerst zorgen dat de winkel



Ondersteuningsteams zijn het frontoffice van de SSO

‘Als je iets maakt voor 37 scholen, moet je dat nooit alleen op kantoor bedenken’

draait. Er moest één ICT-infrastructuur komen, één manier van werken en één organisatiestructuur. We waren vooral bezig met bouwen en puzzelen.”

Daarmee ontstond ook spanning. “Alle scholen, en daarmee ook de betreffende medewerkers binnen de SSO, waren gewend aan een eigen werkwijze. Als je naar één gezamenlijke manier van werken gaat, doe je het voor de één goed en voor de ander niet,” zegt Reijnders. “Dat levert wrijving op, dat is normaal. Belangrijk is dat je het gesprek blijft voeren, maar ook duidelijk blijft over waar je naartoe werkt.”

SERVICECHARTER

Toen de basis stond, kwam fase twee: het verbeteren en professionaliseren van de organisatie. Op dat moment kwam het onderwerp ‘vertrouwen’ centraal te staan. Reijnders: “Scholen zeiden: ‘Wat krijgen we precies voor het geld dat we betalen?’ En wij vroegen ons af: ‘Krijgen wij wel voldoende financiën om te leveren wat ze vragen?’ Dat gesprek voeren, is spannend. Maar juist daar begint vertrouwen.”

Samen met extern adviseur Koen Perik van advieskantoor SIS Finance ontwikkelden de SSO en de scholengroepen een compacte, duidelijke catalogus van diensten: wat levert de SSO, in welke vorm, tegen welke kosten? “Bij de start hadden we bijvoorbeeld een veel te uitgebreide producten- en dienstencatalogus”, zegt Kroonen. “Als je experts vraagt op te sommen wat ze allemaal doen, krijg je een boekwerk. Maar dat helpt niet in de afstemming tussen de scholengroepen en de SSO. Daarom bieden we nu een zogenaamd servicecharter aan met 21 diensten: een eenvoudig document dat op vestigingsniveau beschrijft wat een school mag verwachten.” Reijnders: “Het is geen juridisch contract. We werken immers binnen dezelfde organisatie. Maar vestigingsdirecteuren kunnen precies zien wat de SSO doet, hoe de SSO dit doet en wie de contactpersonen zijn.”

TARIEFMODEL

Ook hebben de scholengroepen en de SSO met ondersteuning van de externe adviseur een tariefmodel ontwikkeld. “Het tariefmodel geeft aan hoe we komen tot tarieven voor de afgesproken diensten, welke verdeelsleutels we hanteren om te komen tot tarieven en hoe we de kosten ten aanzien van de diensten verdelen binnen CVO”, vult Reijnders aan. “We hanteren vier verdeelsleutels, niet meer. Je kunt honderd verdeelsleutels bedenken, maar dan wordt het een gedrocht. De scholengroepen en de SSO wilden eenvoud.” Het tariefmodel maakt helder hoe de



kosten worden verdeeld en biedt draagvlak voor de bekostiging van de SSO. Kroonen: “Heel belangrijk: als we geld overhouden, vloeit het terug naar de scholen. Wij maken geen winst. We zijn er voor het onderwijs.”

LUISTEREN

De professionalisering hielp. De menselijke benadering was minstens zo belangrijk. Reijnders herinnert zich pittige overleggen met de scholengroepen. “Er waren momenten waarop scholen zeiden: ‘Jullie doen niet wat we nodig hebben.’ Dan moet je twee dingen doen: luisteren en terugkomen. Niet verbloemen, niet verstoppen. Gewoon zeggen: dit is hoe het zit, en zo gaan we het oplossen.” Kroonen vult aan: “Scholen moesten wennen aan het idee dat sommige van hun medewerkers – mensen die zij zelf jarenlang hadden aangestuurd – nu bij de SSO hoorden. Dat voelde alsof ze regie kwijtraakten. Dat los je op door samen te werken, niet door zaken op te leggen.” De samenwerking kreeg vorm door mét de scholen te gaan bouwen. Kroonen: “Als je iets maakt voor 37 scholen, moet je dat nooit alleen op kantoor bedenken. We hebben alles samen ontwikkeld: de producten- en dienstencatalogus, het servicecharter, de projectsturing en -monitoring. Dat creëert eigenaarschap én vertrouwen.”

ONDERSTEUNINGSTEAMS

Een belangrijke vernieuwing in fase twee was de introductie van ondersteuningsteams. Deze teams, bestaande uit

Het tariefmodel maakt helder hoe de kosten worden verdeeld

adviseurs van HR, ICT, financiën en facilitair/huisvesting, zijn het aanspreekpunt voor de scholengroepen. “De scholengroepen wilden vaste gezichten,” zegt Kroonen. “Ze wilden dat alle disciplines met elkaar verbonden waren. Want als je een verbouwing plant, heb je niet alleen huisvesting, maar ook ICT nodig. Nu komen de adviseurs als team op afgesproken momenten, en individueel wanneer dat nodig is. Dat werkt goed.” Reijnders: “De ondersteuningsteams zijn ons frontoffice. Wij zorgen op de achtergrond voor stevige systemen en processen. Maar zij bouwen de relatie.”

TOEKOMST

Inmiddels staat de SSO voor fase drie. Reijnders: “In fase één ging het over capaciteit (hebben we genoeg mensen?) en over de opbouw van de SSO-organisatie. In fase twee over vertrouwen en kwaliteit: leveren we goed genoeg? In fase drie gaat het over verbinding: werken we op de juiste manier samen? Zijn we professioneel en optimaal geïntegreerd met het onderwijs?”

Een servicecharter is een document dat op vestigingsniveau beschrijft wat een school mag verwachten



‘Wij maken geen winst: als we geld overhouden, vloeit het terug naar de scholen’

Door portfoliomanagement geeft de SSO de scholen meer inspraak en invloed op het ontwikkelen, aanpassen en afbouwen van diensten. Reijnders: “Daarnaast hebben we strategische thema’s benoemd zoals cyberveerbaarheid, huisvesting, HR en financiën. Ook zijn we bezig de projectsturing te verbeteren: bedrijfsvoerders bepalen prioriteiten, zodat middelen en menskracht terecht komen op de plekken waar de impact het grootst is.” Verder zit de SSO in de overgang naar één gezamenlijke en cyberveerbare CVO-ICT-omgeving. “Dat maakt samenwerken veel eenvoudiger”, zegt Kroonen. “CVO volgt niet de landelijke planning van het Normenkader IBP voor Funderend Onderwijs. Wij willen leerlingen en medewerkers een veilige leer- en werkomgeving bieden en daarom willen wij in 2026 al voldoen aan niveau 3 van het IBP.”

CULTUURTRAJECT

Voor Reijnders en Kroonen is de nadruk op cultuur en menselijke verbinding net zo belangrijk als structuren, modellen en systemen. Daarom organiseerden ze een cultuurtraject om de kernwaarden van de SSO te benoemen. Reijnders: “We hebben aan 125 SSO-medewerkers gevraagd: wat is ons hart? Wat willen wij toevoegen? Waarom doen we wat we doen? Die waarden kwamen van onderop, niet van ons. Dat is hoe we willen werken.” Kroonen ziet dat de aanpak effect heeft. “Meer dan de helft van de oorspronkelijke medewerkers werkt nog steeds bij de SSO. Vacatures worden steeds makkelijker gevuld: medewerkers vanuit het onderwijs stromen door, zelfs ervaren mensen uit het bedrijfsleven kiezen voor ons. Dat is misschien wel een mooi winstpunt: dat mensen bewust kiezen voor werken in het onderwijs.”

VERTROUWEN

Wat hun werk mooi maakt? Kroonen: “Dat we nu zoveel vertrouwen krijgen van de scholen dat ze ons steeds vroeger betrekken bij plannen en dat ze onze expertise erkennen.” Reijnders: “Ik word het meest blij van het idee dat wij ook onderwijs zijn. Alles wat wij doen, raakt het onderwijsproces. Vroeger zat deze ondersteuning in de scholen zelf, toen heette het ook gewoon onderwijs. Nu vindt het ergens anders plaats, maar het is nog steeds hetzelfde: elke dag zorgen we ervoor dat 21.000 leerlingen goed onderwijs krijgen.”

HET GEBOUW

Tekst: Martijn de Graaff • Fotografie: Dirk Kreijkamp (interieur) en Derk Reijneker (exterieur)

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



De entree van de Kunstvilla

IN HET KORT:

School: De Amersfoortse Berg **Plaats:** Amersfoort **Rector:** Carlijn Harink **Aantal leerlingen:** 1200 **Architect gebouw:** SVP Architecten **Bijzonderheden:** De school bestaat sinds 1934 en zit sinds 1960 op de huidige locatie.



De muren zorgen voor een goede akoestiek



Betalokaal

Een groene campus voor toekomstgericht onderwijs

Carlijn Harink: "Acht jaar geleden ben ik begonnen als rector van De Amersfoortse Berg. Een school voor havo en vwo, prachtig gelegen midden in het groen van Amersfoort, die bestond uit drie gebouwen. Een gebouw is verbouwd, de andere twee gebouwen zijn gesloopt. Daarvoor zijn drie nieuwe gebouwen in de plaats gekomen. We kozen ervoor niet meteen te bouwen. De Amersfoortse Berg was destijds toe aan een volgende ontwikkelfase; we wilden een duidelijke stap vooruitzetten en daar de tijd voor nemen. We hebben met medewerkers en schoolleiding uitgebreid gesproken over onderwijsvisie, didactiek en de rol van de school in de samenleving. Wie zijn we, wat voor onderwijs willen we bieden? Ook hebben we leerlingen actief betrokken via sessies waarin zij meedachten over hoe zij wilden leren en werken. Die onderwijsvisie komt terug in de gebouwen. Gelukkig konden we op onze tijdelijke locatie oefenen. We zijn daar gestart met onze professionalisering en andere vormen van didactiek. Dat maakte de terugkeer naar onze vernieuwde campus makkelijker. Stenen helpen het onderwijs, maar onze identiteit zit in de mensen. En die identiteit (samen leren, midden in het groen) is in de nieuwbouw alleen maar sterker geworden. Een belangrijke wens was de versterking van het campusgevoel. De Amersfoortse Berg lag altijd al bijzonder: midden in het groen, met ruimte om buiten te zijn. Dat idee werd het hart van de nieuwbouw. De school bestaat uit vier gebouwen die rondom een groen, open plein liggen. Het plein is een plek om te pauzeren, te studeren en elkaar te ontmoeten."

We willen een openluchtschool zijn. Daarom is de nieuwbouw ontworpen met een duidelijke verbinding tussen binnen en buiten, door overstekken langs de gebouwen en schuifpuien. Leerlingen kunnen letterlijk vanuit het lokaal naar buiten om daar te werken.

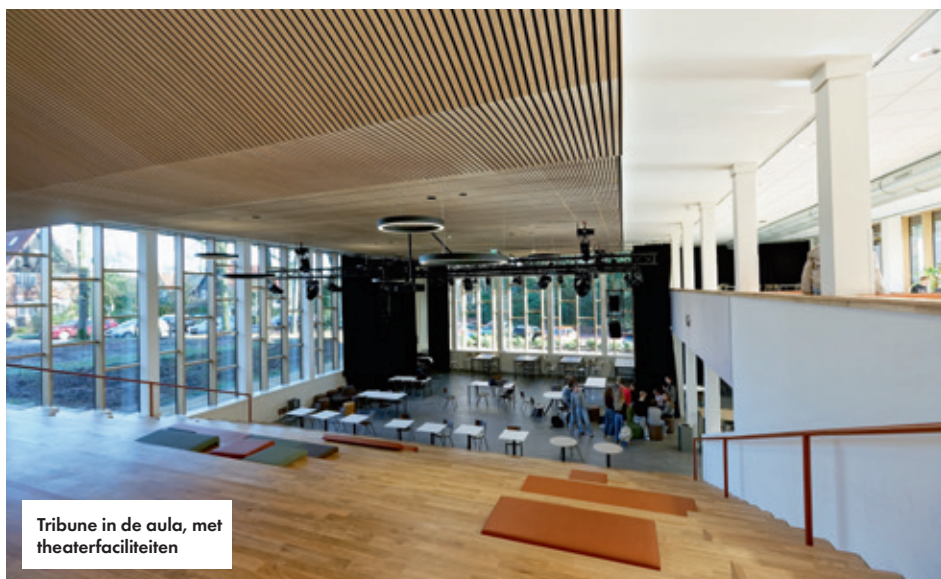
Elk gebouw heeft een eigen thema en functie binnen het onderwijs: het Taalhuis, het Wereldplein, de Kunstvilla en het Sportcomplex. Die thematische indeling past bij hoe wij onderwijs aanbieden. Er zijn binnen die gebouwen verschillende leeromgevingen: lokalen, samenwerkplekken, een collegezaal, stille studieplekken, overlegkamers en ruimtes met kleine tribunes. Zo kunnen docenten hun didactiek afstemmen op de ruimte en andersom. Het gebouw nodigt uit tot afwisseling in leren.

Duurzaamheid speelt bij ons een grote rol. De school is gasloos, werkt met warmtepompen en heeft veel zonnepanelen op het dak. Door het glooiende terrein zijn die zonnepanelen zelfs zichtbaar vanaf het schoolplein. Het is belangrijk dat leerlingen zien dat duurzaamheid geen abstract begrip is, maar iets wat je dagelijks toepast.

Na twee jaar bouwen zijn we, volgens planning, in september 2025 opengegaan. Daarmee was het werk nog niet klaar. Je moet leren hoe je het gebouw gebruikt. Daarom investeren we volop in professionalisering van docenten. Binnenkort hebben we een tweedaagse waar we het onder andere over didactiek in de verschillende ruimtes gaan hebben.”

TIP

Carlijn Harink: “Een nieuw gebouw is geen doel op zich. Het gebouw moet het onderwijs ondersteunen en versterken. Hou daar rekening mee bij het programma van eisen en het ontwerp.”



CODE GOED ONDERWIJSBESTUUR

Tekst: Martijn de Graaff

Integriteitscode en klachtenregeling

‘Het gaat niet om de tekst op papier, maar om het gesprek dat je voert’

De Commissie Code Goed Onderwijsbestuur bespreekt in elk nummer een onderwerp. Ditmaal: de integriteitscode en de klachtenregeling. Volgens de Governancecode Funderend Onderwijs moeten beide stukken op een transparante wijze op de website van een onderwijsorganisatie staan. Hoe maak je er levende documenten van?

UIT DE PRAKTIJK

Maria van Hattum is voorzitter van het college van bestuur van Achterhoek VO. De governancecode is in de eerste plaats intern van belang, vindt zij. “Het is een houvast om steeds opnieuw te toetsen of je de juiste dingen doet. Tegelijkertijd heeft de code een duidelijke functie richting de buitenwereld. Je laat ermee zien dat je werkt volgens bepaalde standaarden en dat je daarop aanspreekbaar bent. Dat geldt bijvoorbeeld voor de klachtenregeling en de integriteitscode. Voor mij zijn dit geen documenten die alleen op de website thuishoren. Het gaat erom hoe je er in de praktijk mee omgaat.

Bij Achterhoek VO investeren we daarom in het serieus positioneren van vertrouwenspersonen. We maken integriteit en klachten bespreekbaar. Vertrouwenspersonen worden ook actief betrokken bij het directie-beraad en bij gesprekken met de raad van toezicht. Zo weten we van elkaar welke thema’s spelen en kunnen we samen oefenen: wat doe je als er een leerling of collega met een bepaalde casus bij je komt? Je kunt in een integriteitscode prachtige zinnen opschrijven, maar de echte vragen ontstaan daar waar mensen twijfelen. Er is meer grijs gebied dan je vaak aanneemt. Daarom besteden we veel tijd aan gesprekken met directeuren, rector(en), teams en de GMR. De kwaliteit van het gesprek is veel belangrijker in het leren om beter te worden dan de exacte formulering van de regels.

Dat is ook waar de Code Goed Onderwijsbestuur om draait: bewustwording, reflectie en het gesprek blijven voeren. Door dit actief op de agenda te zetten, te werken aan een klimaat waarin mensen met elkaar kunnen leren, vergroot je de kans dat je problemen voorkomt en dat mensen zich gehoord voelen. En dat is van onschatbare waarde voor scholen.”



Maria van Hattum



Annalie Osinga

REFLECTIE

Een inventarisatie van klachtenregelingen en integriteitscodes in het voortgezet onderwijs heeft een helder beeld opgeleverd van de praktijk, vertelt Annalie Osinga. Zij is voorzitter van het college van bestuur van Nassau-Vincent en lid van de Commissie Code Goed Onderwijsbestuur. “Veel besturen hebben hun zaken op orde, maar er is ook ruimte voor verbetering. Klachtenregelingen en integriteitscodes blijken vaak aanwezig, maar niet altijd goed vindbaar en leesbaar of niet actueel. Dat is wel belangrijk, want deze documenten moeten richting geven aan professioneel en integer handelen en duidelijk maken hoe klachten zorgvuldig worden behandeld. Het kan helpen om de klachtenregeling ook op de websites van scholen te publiceren. Ook is het goed om de klachtenregeling regelmatig te evalueren, samen met de (G)MR en het intern toezicht. Opvallend is dat bijna de helft van de integriteitscodes van vóór 2021 dateert. Het is belangrijk om deze code regelmatig te actualiseren van deze code.

De werkwijze bij Achterhoek VO is mooi. De documenten zijn niet alleen inhoudelijk op orde. De klachtenregeling en integriteitscode worden ook bewust en regelmatig gebruikt om het handelen in de praktijk te verbeteren.”

MEER WETEN?

Wil je de inventarisatie van klachtenregelingen en integriteitscodes lezen? Of heb je een vraag over de code, wil je sparren over toepassing in jouw praktijk of een casus aandragen over bestuurlijke dilemma’s? Scan dan de QR-code.

De Commissie Code Goed Onderwijsbestuur denkt mee, biedt reflectie en draagt bij aan verdere doorontwikkeling van de code op basis van praktijkervaringen.



Dubbel investeren met de Schoolleidersbeurs-VO

Sterke schoolleiders, sterk onderwijs

Met steun van de Schoolleidersbeurs-VO volgen schoolleiders van het Alkwin Kollege in Uithoorn een masteropleiding. Trainees nemen intussen een deel van hun taken over: een unieke kans om mee te maken wat schoolleiderschap inhoudt en door te groeien naar een leidinggevende rol. “Zo investeren we dubbel: in de ontwikkeling van schoolleiders én in de toekomst”, zegt rector Fieke Otto.

Personeelstekorten, hogere verwachtingen van ouders en voortdurende vernieuwingen maken werken in het onderwijs complex. Steeds meer bestuurders en schoolleiders zien professionalisering als de sleutel om deze uitdagingen aan te pakken en tegelijkertijd teams, afdelingen en leerlingen goed te ondersteunen.

“Het onderwijs is inmiddels zo complex dat je het niet meer op gevoel kunt doen”, zegt Arend Smit, bestuurder van Stichting Keizer Karel (Amstelveen/Uithoorn). “Schoolleiders hebben de ruimte nodig om te groeien, stil te staan bij hun keuzes en bewust richting te geven. Dat werkt alleen als het hele team meedoet en iedereen verantwoordelijkheid neemt in zijn eigen rol. Daarbij is het belangrijk dat je je mensen goed kent, zodat je ze kunt inzetten op wat ze kunnen én waar ze energie van krijgen.”

Fieke Otto is rector van het Alkwin Kollege in Uithoorn, een van de twee scholen van Stichting Keizer Karel. “Als schoolleider beweeg je continu tussen strategie, onderwijsinhoud, bedrijfsvoering en teamontwikkeling”, vult zij aan. “Professionalisering helpt om overzicht te houden en weloverwogen keuzes te maken. Zonder structurele professionele ontwikkeling kunnen we simpelweg niet de kwaliteit leveren die we willen.”

LEIDERSCHAP

Professionaliseringsprogramma's zoals masteropleidingen helpen schoolleiders niet alleen kennis op te doen, maar ook hun eigen leiderschap te versterken. Dat merken afdelingsleiders en masterstudenten Janine Könemann en Annemarie Bronneman van het Alkwin in hun dagelijks

werk. Zij volgen samen de Master Educational Leadership bij NSO-CNA. Ze zijn nu anderhalf jaar bezig en verwachten over twee jaar klaar te zijn.

Janine haalde veel uit de mastermodule Persoonlijk Leiderschap: “Ik leer veel over mezelf en dat maakt het makkelijker om met collega's te praten. Ik kan nu beter uitleggen wat ik wil bereiken en waarom, zodat iedereen meedoet. Die duidelijkheid maakt het werk leuker voor mij én mijn collega's.” Annemarie merkt dat de opleiding haar helpt om bewuster en overzichtelijker te werken, zowel persoonlijk als op school: “Ik zie het werk nu beter als geheel. Ik kan makkelijker prioriteiten stellen en werk meer vanuit visie, en dat merkt het team.” Ook praktisch levert het resultaat op: “Bij de begroting kijk ik nu met een andere blik en kan ik betere vragen stellen.”

IMPACT

De impact van professionalisering is direct merkbaar op schoolniveau. Rector Fieke Otto ziet dat school- en afdelingsplannen scherper en consistent worden en dat leerlingen er meer van merken: “Schoolleiders maken keuzes vanuit visie en betrekken hun teams beter.” Bestuurder Arend Smit voegt toe: “Goed opgeleide schoolleiders creëren ruimte en eigenaarschap binnen teams. Dat versterkt niet alleen de school, maar ook de samenwerking

Het leiderschapsprogramma wordt opgeschaald naar de onderwijsregio



Van links naar rechts: Arend Smit, Fieke Otto, Janine Könemann en Annemarie Bronneman

en sfeer. Ik vind het belangrijk dat de schoolleiders van het Alkwin en het Keizer Karel College een grote rol vervullen bij het strategisch beleid van onze stichting. Dankzij hun inbreng liggen het koersplan van de stichting, het schoolplan en de afdelingsplannen mooi in elkaars verlengde. Dan maken we het beleid echt met elkaar.”

BEURS

Professionaliseringsprogramma's slagen alleen met steun van bestuur en overheid. Tijd, geld en ruimte zijn belangrijk, maar minstens zo belangrijk is een cultuur waarin leren normaal is. “Je moet als bestuur duidelijk maken: dit is belangrijk”, zegt Arend. “Dan pas ontstaat een cultuur waarin schoolleiders echt kunnen groeien.” Landelijk speelt de Schoolleidersbeurs-VO hierbij een grote rol. De beurs financiert opleidingen en vervanging, waardoor scholen professionalisering makkelijker kunnen organiseren. Fieke: “Voorheen was professionalisering een individuele keuze. Nu is er een infrastructuur die structureel ondersteunt.”

TRAINEESHIPS

Het Alkwin Kollege gebruikt traineeships om medewerkers leiderschapservaring te bieden en hen voor te bereiden op leidinggevende functies. Trainees nemen een jaar lang taken over van schoolleiders die studeren, vertelt Fieke.

‘Je moet als bestuur duidelijk maken: leren is belangrijk’

“Zij volgen op school de tweedaagse voor de schoolleiding – met teambuilding en de bespreking van de jaarplannen – en zitten bij alle schoolleidersvergaderingen. Zo maken ze echt mee wat schoolleiderschap inhoudt en groeien ze vaak door naar een leidinggevende rol. Op die manier investeren we dubbel: in de ontwikkeling van schoolleiders én in de toekomst.”

Ook Janine Könemann is via een traineeship gestart: “De stap van docent naar afdelingsleider vond ik best groot. Het was heel fijn om als trainee mee te kunnen draaien. Binnen dat jaar wist ik al: dit wil ik! Zonder het traineeship had ik nooit het zelfvertrouwen gehad om door te groeien. Het gaf me precies de ervaring die ik nodig had.”

KWEEKVIJVER

Na de zomervakantie van 2026 wordt het leiderschapsprogramma van Stichting Keizer Karel voor aankomende schoolleiders opgeschaald naar de onderwijsregio Kennemerland & Groot-Amsterdam. Het programma stimuleert kennisdeling en samenwerking tussen scholen in de regio en draagt bij aan het terugdringen van het tekort aan schoolleiders.

“Het is een pilot, en het Alkwin is een mooi voorbeeld van hoe je dit kunt organiseren,” legt Arend Smit uit.

“Het programma begint met een oriënterende fase en wie daarna door wil, kan direct als vervanger aan de slag op een school. Zo ontstaat een mooie kweekvijver én een vervangingspool voor mensen die een masteropleiding volgen. In de tweede fase starten we met tien tot vijftien schoolleiders die deelnemen aan een masteropleiding.” Het doel is helder: een doorlopende stroom goed opgeleide schoolleiders, betere vervanging bij studieverlof of uitval, versterkte kennisdeling tussen scholen, het terugdringen van het tekort aan schoolleiders en een structurele aanpak van professionalisering.

WAAROM INVESTEREN IN PROFESSIONALISERING?

Sterke schoolleiders maken het verschil. Een goede opleiding geeft ze het vertrouwen én de vaardigheden om doelgericht leiding te geven, het strategisch beleid te verbeteren en met meer plezier hun werk te doen. In de afgelopen twee jaar begonnen 211 schoolleiders aan een masteropleiding. De resultaten:

- 96% vindt dat de opleiding écht helpt in het werk.
- 95% voelt zich strategisch sterker.
- 96% ervaart meer werkplezier.
- 92% past nieuwe kennis direct toe in de school.

→ Meer weten? Ga naar schoolleidersbeurs-vo.nl of neem contact op via info@schoolleidersbeurs-vo.nl of 070-3 76 59 86.

Goed leiderschap begint bij leidinggeven aan jezelf

Leiderschap is invloed, maar échte invloed krijg je niet door positie of macht; die ontstaat van binnenuit. Dat is, kort geformuleerd, de boodschap die Van Wielink met zijn boek wil overbrengen. Leiderschap begint bij wie je bent en hoe je je verhoudt tot jezelf en anderen en genereert alleen resultaat als je kunt leidinggeven aan jezelf. Wielink nodigt de lezer uit voor wat hij een ‘bijzondere reis’ noemt. Het is een tocht met vijf etappes – hij noemt dat ‘wetten’ – die volgens hem onherroepelijk richting geven aan leiderschap: verbinding, risico, conflict, verandering en roeping. Ze helpen je de valkuilen te vermijden waarin veel leiders terechtkomen. Door deze valkuilen te herkennen en om te buigen naar krachtbronnen, kun je leiderschap van binnenuit laten groeien zodat je werkelijk invloed hebt, impact maakt en resultaten boekt. Verbinding is de belangrijkste ‘wet’. Zonder verbinding is het eenzaam aan de top (en ook in lagere echelons). Verbinding betekent écht contact maken, in de samenwerking vertrouwen opbouwen en elkaar erkennen ‘in ieders menselijkheid’. Het vehikel daarvoor is de dialoog. Daarbij is luisteren en begrijpen cruciaal. Risico, de tweede ‘wet’, gaat over moed tonen en uit je comfortzone treden. Een leider zonder lef speelt voortdurend op veilig en belemmert zijn groei daarmee. Groei speelt ook een rol bij het aangaan van conflict, mits dat constructief gebeurt.

Sterker nog: een leider die conflicten uit de weg gaat, creëert schijnharmonie en onderhuidse spanning. Conflicten moet je juist omarmen. Verandering, de vierde ‘wet’, gaat niet zozeer over de organisatieverandering die we vanuit de managementliteratuur kennen: ‘de waarneembare buitenkant’. Het gaat over een voortdurend transitieproces waarin emoties en het zoeken naar betekenis een hoofdrol spelen. Verandering is een lastige ‘etappe’ omdat elke betekenisvolle transitie om vertrouwen vraagt: het vertrouwen dat na een periode van chaos weer een nieuwe orde ontstaat. De laatste ‘wet’, roeping, is volgens Van Wielink misschien wel de diepste. Het gaat om een besef waarom je leidt en leeft. Zonder een helder gevoel van roeping verliest leiderschap zijn richting en ziel. Deze vijf ‘wetten’ krijgen in Van Wielinks boek uitgebreid aandacht. In elk hoofdstuk gebruikt hij werken uit de wereldliteratuur om de besproken thema’s te illustreren en te verdiepen. Daarnaast verweeft hij de leiderschapsthemas met inzichten uit de wetenschap en filosofie, zodat een rijke bedding ontstaat waarin de thema’s tot leven komen. Van Wielink reikt zijn lezers geen snelle oplossingen aan. In plaats daarvan wijst hij op het innerlijk werk dat gedaan moet worden, in verbinding met anderen.



Jakob van Wielink
De 5 wetten van transitie
Leiderschap met invloed,
impact en resultaat
ISBN 978 90 244 7280 2

100 dagen

Loeren & ouwehoeren: dat advies krijgen startende leidinggevendenden nog wel eens over het begin van hun carrière. Volgens Manon Ketz is dat nogal beperkt, want in die eerste honderd dagen leg je het fundament voor je nieuwe positie. Je start moet dus goed zijn. Met Ketz’ boek mag dat geen probleem zijn. Zij stippelt een route van vijftien weken uit met talloze tips en wekelijkse opdrachten die de lezer helpen om opgedane inzichten naar de praktijk te vertalen. Het boek helpt je om van complexe problemen een helder, uitvoerbaar verhaal te maken. Daarbij ligt de focus op je eigen stijl, kwaliteiten en ontwikkelpunten.



Manon Ketz
Survivalgids voor leiders
Hoe deal je met je eerste honderd dagen?
ISBN 978 90 244 7232 1

Teams

Van Eyck laat zien hoe je als team de balans vindt tussen individuele vrijheid en hechte verbondenheid. Met acht direct toepasbare tools bouw je als lezer stap voor stap aan vertrouwen, erkenning en een gezamenlijke identiteit. Van Eyck laat zien hoe actieve kennismaking, gedeelde successen en constructieve feedback zorgen voor energie en groei. Reflectie helpt om het evenwicht tussen ‘ik’ en ‘wij’ blijvend te verankeren. Dit alles levert teams op van mensen die elkaar versterken, verschillen waarderen en samen meer bereiken dan ieder voor zich ooit zou kunnen.



Dries van Eyck
Handen uit de mouwen
Wat de scouts je kunnen
leren over groepsdynamica
ISBN 978 90 209 9669 2

Breintraining

Onderzoek toont aan dat maar een klein deel van de werkende mensheid zichzelf bevoegen noemt. Van der Molen heeft daarom een belangrijk boek geschreven. Hij laat zien wat je kunt doen om je brein te trainen in bevoegenheid. In de eerste hoofdstukken staan drie praktische inzichten uit de wetenschap over welzijn centraal. Vervolgens gaat hij uitgebreid in op de vijf kenmerken van een bevoegen brein: Veerkracht, Impact, Toewijding, Aandacht en Lichamelijke fitheid (VITAL). Ieder hoofdstuk begint met een oefening en eindigt met drie ‘powerbreaks’ waarmee je je brein kunt trainen in bevoegenheid.



Ronald van der Molen
Het bevoegen brein
Voor meer energie,
focus en voldoening
ISBN 978 90 896 5807 4

Wendbaarheid

Hoewel ons brein doorgaans een hekel heeft aan verandering, is wendbaarheid een van de belangrijkste kwaliteiten om als organisatie én als professional toekomstbestendig te blijven. Bessemans en Van Meldert laten in hun boek zien hoe je de wendbaarheid van medewerkers en managers kunt vergroten met krachtige hefbomen als leeroriëntatie, emotionele intelligentie, geloof in eigen kunnen en zelfregulatie. Ze doen dat praktisch, concreet en op wetenschappelijk onderzoek gebaseerd.



Jochen Bessemans, Hannelore Van Meldert
De kracht van de kameleon
Hoe organisaties en medewerkers kunnen presteren in een wereld vol verandering
ISBN 978 90 209 9702 6

‘In de relatie vindt alles plaats’

Sense de Groot, voorzitter college van bestuur van het Tabor College in Hoorn:

“Bonhoeffer was een Duitse theoloog en strijder tegen het nazisme. Vlak voor het einde van de Tweede Wereldoorlog is hij geëxecuteerd. Hij schreef al kort nadat de nazi’s aan de macht waren gekomen geschriften en preken tegen het regime, met een vooruitziende blik over de politieke ontwikkelingen in zijn tijd. Zijn geloof hielp hem bij de duiding van de politieke situatie. Ik ben zelf theoloog en vind het indrukwekkend dat Bonhoeffer zich vanuit zijn geloofsbeleving zo actief verzette tegen onrecht en onderdrukking. Brevier is een verzameling van Bonhoeffers brieven, preken en geschriften. Ik kreeg het boek op mijn veertigste verjaardag van een vriend die predikant was. Nog altijd pak ik het boek regelmatig, mijn exemplaar is dan ook al helemaal versleten. Altijd weer trekt het me even uit de dagelijkse realiteit. Het helpt me om na te denken over wat ik zie en meemaak. En in de huidige tijd waarin totalitaire regimes steeds meer terrein winnen, is Bonhoeffers denken zeer actueel. Bonhoeffer streefde altijd naar verbinding met mensen, zelfs met zijn vijanden. Ook in het werk van bestuurders, schoolleiders en leraren is verbinding cruciaal. Bonhoeffer schrijft dat je een mens niet kunt kennen



zonder hem lief te hebben. Dat is ook de kern van de pedagogische relatie: je kunt een leerling niet kennen zonder hem ten diepste als mens lief te hebben. In de relatie vindt alles plaats en zonder relatie kan er ook geen goed onderwijs zijn. Dat vind ik een troostrijke boodschap, zeker in dit AI-tijdperk.”

Mijn favoriet



Dietrich Bonhoeffer
Brevier
ISBN 978 90 435 1984 7

WIE WERKT WAAR?



Deze 13 collega's veranderen van baan

→ **Teddo Berings** is sinds januari waarnemend rector van Het Nieuwe Eemland in Amersfoort (Stichting Meerscholen). De vorige rector, **Frank van de Haar**, is per 1 februari begonnen als directeur-bestuurder van SWV Zuid Utrecht.

→ Het college van bestuur van Stichting Achterhoek VO heeft per 1 april **Nicole Bremmer** benoemd als nieuwe directeur van Prakticon in Doetinchem. Bremmer is op dit moment werkzaam als directeur van Pronova Praktijkonderwijs in Winterswijk.

→ De raad van toezicht van de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs/Jan Tinbergen College heeft **Marleen Brummelink** benoemd tot rector-bestuurder per 1 oktober 2025. Zij volgde Jeroen van den Oord op, die met prepensioen is gegaan.

→ **Edwin Dieleman** is in januari begonnen als rector van het Pieter Zeeman Lyceum in Zierikzee (Stichting VOOR). Hij werkte zeven jaar als interim-manager bij BMC.

→ **Saskia Heuckelbach** is sinds 1 januari rector van 't Atrium in Amersfoort (Stichting Onderwijsgroep Amersfoort). Zij werkte de afgelopen vier jaar als zelfstandig teamcoach en onderwijsadviseur. Daarvoor was zij onder meer docent Nederlands en teamleider brugklassen en gepersonaliseerd leren.

→ Rector **Michiel Maas** verlaat per 1 maart het Markland Oudenbosch (Stichting Markland College). Hij wordt rector van Mencia Sandrode in Zundert en Mencia de Mendoza in Breda (Librēon). Maas werkte sinds 2018 op het Markland Oudenbosch.

→ De rector van gymnasium Beyers Naudé in Leeuwarden, Wendy Lemstra, heeft **Joke van der Mark** benoemd tot teamleider bovenbouw. Van der Mark werkte als programamanager op het Prins Claus Conservatorium in Groningen en daarvoor aan de Medische Faculteit van het UMCG van de Rijksuniversiteit Groningen.

→ **Sylvia Mieras** wordt per 1 april de nieuwe rector-bestuurder van het Northgo College in Noordwijk. Mieras werkt op dit moment als opleidingsmanager HRM bij de Hogeschool Leiden. Op het Northgo College zijn ook twee nieuwe conrectoren gestart: **Denise van Goeverden** werkte al als orthopedagoog op het Northgo. **Sander van Vliet** was conrector op het Rijnlands Lyceum in Wassenaar. Gedrieën volgen zij per 1 augustus **Johan van der Plas** en **Marc Janssen** op, die de school meer dan dertig jaar hebben geleid.

→ **Anne Sinke** is aangesteld als nieuwe directeur van Praktiq in Goes (Stichting VOOR). Zij start op 1 maart. Sinke is momenteel directeur van het Zuid-West College in Den Haag.

→ **Marrit Velt** is sinds november directeur van Aeres VMBO en MBO Heerenveen. Zij werkte hiervoor als directeur bij OSG Singelland in Drachten.

'Ik vind het fijn als er veel onverwachte dingen gebeuren'

Loes van der Plaat (33) is leraar aardrijkskunde op het Ir. Lely Lyceum in Amsterdam. Sinds dit schooljaar is zij ook decaan havo en vwo.

Waarom ben je het onderwijs ingestapt?

"Na mijn studie sociale geografie werkte ik een tijdje op een ingenieursbureau. Maar de hele dag achter een computer zitten vond ik verschrikkelijk! De dingen waar ik goed in ben, kon ik niet benutten. Vrienden van me die in het onderwijs werkten, waren enthousiast over het vo. Dat was een belangrijke reden voor mij om de overstap te maken, hoewel ik nooit had gedacht dat het onderwijs iets voor mij zou zijn. Ik houd er niet eens van om voor een groep te staan! Maar in 2022 ben ik toch begonnen met een traineeship via Trainees in onderwijs."

Wat nam je mee uit je vorige werk?

"De meeste banen voor academici bestaan uit werken achter een computer, maar ik weet nu dat dat niets voor mij is. Ik heb menselijk contact nodig en vind het fijn als er veel onverwachte dingen gebeuren op een dag."

Wat moest je nog leren in je huidige functie?

"Het werk bevalt me goed en ik heb fijne collega's, maar ik vind het onderwijs best heftig. De werkdruk is hoog en dat is soms lastig te combineren met mijn jonge gezin. Ik heb geleerd dat ik ook tijd voor mezelf moet



Zij-
instromer
aan het
woord

nemen. En als zij-instromer moest ik mijzelf echt bewijzen op mijn vorige school, omdat ik niet van de lerarenopleiding kwam. Ik heb veel geleerd van een collega met wie ik kon sparren en die ook bij mijn lessen kwam kijken. Zij heeft mij goede tips gegeven die het werk makkelijker maakten."

Voortgezet Leren maakte een inspiratiegids over het behoud van zij-instromers:



Advertenties



(036) 548 94 05
info@kanjertraining.nl
www.kanjertraining.nl

Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect

- **Preventief en curatief**
Opleiding voor individuele docenten en teams
- **Gratis volgsysteem**
Positief beoordeeld door COTAN en Inspectie van het Onderwijs
- **Verbeterd welbevinden in de klas**
Zie erkenning database NJi

Ouders, docenten en leerlingen verlangen een school die goede leerresultaten weet te behalen en staat voor het welbevinden van alle kinderen op school.



Zoek jij inspiratie voor de professionalisering van je docententeam?

VO-content is een kenniscentrum waarin ruim 250 scholen samen werken aan beter onderwijs.

- Onze trainingen voor het ontwikkelen van leermiddelenbeleid of taal- en rekenbeleid worden zeer gewaardeerd.
- We spelen in op actuele ontwikkelingen zoals effectief lesgeven met AI, AI-beleid en curriculum actualisatie.
- Ook bieden we begeleiding en training op onderwijskundige thema's zoals werken vanuit leerdoelen, formatief handelen en sociaal-emotionele ontwikkeling.

We organiseren op bovenstaande onderwerpen MasterKlassen bij ons op het kantoor in Utrecht. Wil je liever een groepstraining op jouw locatie? We maken graag een offerte op maat voor jouw school.

Kijk op onze website (www.vo-content.nl/trainingen) voor alle mogelijkheden of scan de QR-code hiernaast.



www.vo-content.nl

VRAAGBAAK

Tekst: Judith Verbeek

Maatwerk en onderwijstijd

Leden van de VO-raad kunnen met al hun vragen over onderwijs- en werkgeverszaken terecht bij de Helpdesk VO. Ditmaal: wat is er veranderd in de Beleidsregel onderwijstijd?



Scholen kunnen van de verplichte onderwijstijd afwijken om maatwerk te bieden aan leerlingen. Dat is geregeld in de 'Beleidsregel afwijken onderwijstijd funderend onderwijs en verlenen ontheffingen WEC 2025'. Op 1 januari 2026 is deze beleidsregel gewijzigd.

WAT IS ER VERANDERD?

De regeling is op verschillende punten aangepast. Zo wordt duidelijker aangegeven dat er alleen een aanvraag kan worden ingediend als er geen sprake is van geoorloofd verzuim wegens ziekte (artikel 11, onder d, Leerplichtwet 1969). De wijzigingen zijn vooral bedoeld om de procedure eenvoudiger te maken. Hieronder beschrijven we wat er is veranderd aan de hand van de wijzigingen die de inspectie eerder als het meest fundamenteel beschouwde, blijkens een eerder door hen gepubliceerd stuk.

CATEGORIEËN ZIJN VERVALLEN

De vorige Beleidsregel onderscheidde vier categorieën situaties waarin afwijken van de onderwijstijd geoorloofd was:

- a. vanwege noodzakelijke behandeling ter ondersteuning van het onderwijs aan een leerling in het speciaal onderwijs;

- b. vanwege noodzakelijke medisch of paramedisch geïndiceerde behandeling of als gevolg van een ziekte die belet dat de leerling de volle schooltijd aanwezig blijft of blijft deelnemen aan het voor hem bestemde onderwijs;

- c. vanwege noodzakelijke behandeling van een leerling die onderwijs volgt op een school als bedoeld in artikel 71 c van de WEC en

- d. andere situatie dan onder a, b, c. De toepassing van deze categorieën bleek in de praktijk voor verwarring te zorgen. Daarom worden de categorieën niet langer gebruikt.

DESKUNDIGENADVIES IS VERVALLEN

In de vorige versie van de regeling moest een aanvraag voor afwijking van de onderwijstijd worden onderbouwd in het OPP van de leerling. Deskundigen zoals bedoeld in artikel 34.8 Besluit bekostiging WPO en artikel 15a van het Inrichtingsbesluit WVO moesten daarbij aangeven waarom de afwijking noodzakelijk was. De nieuwe regeling gaat ervan uit dat het bevoegd gezag of de school zelf goed kan inschatten wanneer maatwerk noodzakelijk is. Een deskundigenadvies is niet meer nodig.

VOORWAARDEN AANVRAAG ZIJN VERDUIDELIJKT

De voorwaarden voor een geldige aanvraag zijn duidelijker omschreven. Een van die voorwaarden betreft de indieningstermijn. De onderwijstijd wordt gerelateerd aan een specifieke periode. Daarom is in de nieuwe regeling gepreciseerd tot wanneer een aanvraag ingediend kan worden om (tijdig) in behandeling te kunnen worden genomen.

ZORGPLICHT IS VERHELDERD

Verder blijft de school vanuit de zorgplicht verantwoordelijk voor terugkeer naar (voltijds) onderwijs. Dit geldt ook wanneer gedurende het proces derden of particuliere instellingen worden ingehuurd. De school blijft dus altijd aanspreekbaar.

De nieuwe tekst van de regeling en de bijbehorende toelichting zijn te vinden in de Staatscourant 2025, 36518.

OOK EEN VRAAG?

Stel je vragen over onderwijs- en werkgeverszaken bij de Helpdesk VO, via een online formulier op www.vo-raad.nl/helpdeskformulier.



VO-congres 2026

Op donderdag 26 maart is het zover: het jaarlijkse VO-congres! Dat staat volledig in het teken van de vraag 'Hoe overleven we... de buitenwereld die de school binnendringt?'

Hoe blijft de school een veilige, inclusieve en verbindende plek in een snel veranderende samenleving? Op 26 maart onderzoeken we hoe scholen koers houden in een wereld waarin maatschappelijke spanningen, social media, straatcultuur en polarisatie vaker de school binnenkomen. Hoe ga je als schoolleider en bestuurder om met deze realiteit? Hoe bied je ruimte aan verschillen en zorg je voor een veilige omgeving voor leerlingen én medewerkers?

Tijdens het VO-congres gaan we samen op zoek naar antwoorden, praktische strategieën en inspirerende voorbeelden.

Praktisch

Datum: donderdag 26 maart 2026
Kosten: € 195 (excl. BTW)
Locatie: NBC Congrescentrum in Nieuwegein

Schrijf je nu in!

Het programma wordt binnenkort bekendgemaakt, maar je kunt je nu al inschrijven. Vroege inschrijvers zijn verzekerd van een plek in de sessies van hun keuze.



WIE BIJ WIL BLIJVEN MOET VOOROP LOPEN



Hét nascholingsplatform voor het voortgezet onderwijs van nu



- Ruim 230 cursussen voor het voortgezet onderwijs
- Eigenaarschap over je persoonlijke ontwikkeling
- Onbeperkt toegang tot praktische en actuele kennis

Scan de QR-code of vraag een demo aan op e-wise.nl/vomagazine

e-WISE

Good To Know