



# Anders organiseren? Teamwork!

---

Verkenning naar de personele gevolgen van anders  
organiseren in het voortgezet onderwijs

---

# Anders organiseren? Teamwork!

---

Verkenning naar de personele gevolgen van anders  
organiseren in het voortgezet onderwijs

---

Uitgevoerd door: Kohnstamm Instituut en CAOP

Auteurs: Deborah van den Berg, Marianne Boogaard, Irma Heemskerk, Karin Jettinghoff, Jo Scheeren en  
Wouter Schenke

In opdracht van: Voion

April 2019

Uitgave:

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail: [info@voion.nl](mailto:info@voion.nl)

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

---

## DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

---

# Inhoudsopgave

|            |                                                                                                 |            |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1.</b>  | <b>INLEIDING .....</b>                                                                          | <b>4</b>   |
| 1.1.       | Achtergronden bij anders organiseren .....                                                      | 4          |
| 1.2.       | Doelstelling en onderzoeksvragen .....                                                          | 5          |
| 1.3.       | Aanpak .....                                                                                    | 6          |
| <b>2.</b>  | <b>BEWEEGREDEKEN VAN SCHOLEN.....</b>                                                           | <b>8</b>   |
| 2.1.       | Het beste onderwijs voor leerlingen .....                                                       | 8          |
| 2.2.       | Aansluiten op het vervolgonderwijs.....                                                         | 9          |
| 2.3.       | Krimp .....                                                                                     | 9          |
| 2.4.       | Een nieuwe school .....                                                                         | 10         |
| 2.5.       | Overeenkomsten of verschillen? .....                                                            | 11         |
| 2.6.       | Draagvlak als voorwaarde .....                                                                  | 11         |
| 2.7.       | Samenvatting beweegredenen van scholen .....                                                    | 12         |
| <b>3.</b>  | <b>WIJZE VAN ORGANISEREN .....</b>                                                              | <b>14</b>  |
| 3.1.       | Aspecten van anders organiseren.....                                                            | 14         |
| 3.2.       | Mate van anders organiseren.....                                                                | 22         |
| 3.3.       | Tijdspad .....                                                                                  | 22         |
| 3.4.       | Een blik op de toekomst.....                                                                    | 22         |
| 3.5.       | Samenvatting wijze van organiseren.....                                                         | 25         |
| <b>4.</b>  | <b>PERSONELE GEVOLGEN .....</b>                                                                 | <b>27</b>  |
| 4.1.       | Gevolgen voor de inhoud van het werk en verantwoordelijkheden .....                             | 27         |
| 4.2.       | Gevolgen voor de tevredenheid en werkdruk .....                                                 | 32         |
| 4.3.       | Gevolgen voor kennis en vaardigheden, professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden ..... | 33         |
| 4.4.       | Gevolgen voor ander personeel .....                                                             | 36         |
| 4.5.       | Samenvatting personele gevolgen .....                                                           | 37         |
| <b>5.</b>  | <b>OPBRENGSTEN.....</b>                                                                         | <b>40</b>  |
| 5.1.       | Leerlingen .....                                                                                | 40         |
| 5.2.       | Personeel .....                                                                                 | 42         |
| 5.3.       | School.....                                                                                     | 43         |
| 5.4.       | Samenvatting opbrengsten .....                                                                  | 44         |
| <b>6.</b>  | <b>TIPS UIT DE PRAKTIJK.....</b>                                                                | <b>45</b>  |
| <b>7.</b>  | <b>CONCLUSIE .....</b>                                                                          | <b>50</b>  |
| <b>8.</b>  | <b>SCHOOLPORTRETTEEN.....</b>                                                                   | <b>54</b>  |
| <b>9.</b>  | <b>TOELICHTING ONDERZOEKSOPZET.....</b>                                                         | <b>96</b>  |
| <b>10.</b> | <b>LITERATUUR.....</b>                                                                          | <b>102</b> |

# 1. Inleiding

De afgelopen jaren zien we steeds meer scholen afstappen van het reguliere klassikale onderwijs en het onderwijs anders organiseren. Voorheen zagen we dit vooral bij vernieuwend onderwijs zoals bij montessorischolen en jenaplanscholen, maar tegenwoordig ontstaan ook andere organisatievormen in scholen met een eigen vernieuwingsconcept en scholen waar gewerkt wordt in onderwijsteams. In dit rapport bespreken we scholen met andere organisatievormen in het voortgezet onderwijs, waarbij we ons vooral richten op de gevolgen ervan voor het werk van leraren.

## 1.1. Achtergronden bij anders organiseren

Klassikaal onderwijs, waarbij leerlingen worden geplaatst in verschillende onderwijstypen en leerwegen, is in Nederland jarenlang de norm geweest. Instructie vindt in dit model veelal klassikaal plaats, met voor alle leerlingen dezelfde leerstof en hetzelfde tempo. Anders organiseren wordt vaak ingegeven door pedagogische en onderwijskundige overtuigingen, bijvoorbeeld de behoefte om het onderwijs beter te laten aansluiten op het niveau en de interesses van leerlingen. Bij scholen met een volledig vernieuwend onderwijsconcept zien we de grootste veranderingen in de organisatie van het onderwijs. Dit is zichtbaar in allerlei aspecten van het onderwijs, denk aan pedagogisch-didactische aspecten, het curriculum, de schoolorganisatie, en de relatie met de omgeving van de school. Hieruit vloeit voort dat er nieuwe en andere taken en rollen voor leraren ontstaan. Lerarenopleidingen oriënteren zich op deze veranderingen, maar vooralsnog vindt er veel leren op de werkplek plaats.

### Gevolgen voor inhoud werk?

Anders organiseren heeft gevolgen voor de inhoud van het werk en de taken en verantwoordelijkheden van het personeel op school. Zo zijn er scholen die opgedeeld zijn in deelscholen of teams die verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen. Maar ook wordt vaak gekozen voor werken met vak- en leraar overstijgende units, domeinen of leerpleinen waarin van leerlingen een grote(re) zelfstandigheid wordt gevraagd. Dit gaat dan gepaard met een andere structurering van en keuze voor de leerstof, waardoor het voor leraren vaak nodig is om zelf lesmateriaal te ontwikkelen. Andere voorbeelden zijn werken in duo's van leraren of samenwerken met onderwijsassistenten, die samen verantwoordelijk zijn voor de leerlingen. Taken en rollen van de leraren krijgen dan vaak een andere vorm, als coach of expert. Dit vraagt onder meer om andere vaardigheden bij leraren, bijvoorbeeld vaardigheden in samenwerking en coaching en in omgaan met ICT. Een ander motief om het onderwijs anders te organiseren is de wens om het onderwijs efficiënter te maken en (in economische termen) de arbeidsproductiviteit van leraren te verhogen. De inzet van ander onderwijspersoneel naast leraren kan van bijzondere betekenis zijn voor de efficiency in het onderwijs, zeker in tijden van lerarentekorten.

Al met al stelt dit hoge eisen aan leraren, ook op vakinhoudelijk en didactisch gebied, zeker als er sprake is van vakoverstijgend onderwijs geven. Dit betekent voor dit onderzoek dat niet alleen aandacht nodig is voor andere dan klassieke vaardigheden die leraren nodig hebben in zulke onderwijsconcepten, maar ook voor de verhouding tussen werkdrukbeleving, ervaren competenties en werkmotivatie. Aanvullend hierop kunnen scholen kiezen voor functie- en taakdifferentiatie om beter gebruik te kunnen maken van de kwaliteiten van

het onderwijzend personeel, wat werkdruk zou moeten terugdringen en de motivatie verhogen. Factoren die hierbij een rol spelen zijn erkenning, ontwikkelingsmogelijkheden van leraren en loopbaanontwikkeling, en actoren die hierbij een rol spelen zijn de schoolleiding en het schoolbestuur. Het is interessant om na te gaan hoe scholen die kiezen voor anders organiseren omgaan met ontwikkelmogelijkheden en loopbaanpaden voor leraren, en de betekenis van anders organiseren voor de aantrekkelijkheid van het beroep.

## 1.2. Doelstelling en onderzoeksvragen

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, heeft het Kohnstamm Instituut en het CAOP gevraagd een onderzoek uit te voeren met als doel actuele en relevante inzichten op te leveren over de impact van anders organiseren op leraren. De inzichten en voorbeelden in dit rapport dienen ter inspiratie aan andere scholen, wat betreft de te verwachten opbrengsten van anders organiseren voor de leerlingen en wat betreft organisatorische condities en consequenties voor leraren en personeelsbeleid.

De onderzoeksvragen luiden:

1. Wat zijn redenen voor scholen in het voortgezet onderwijs om het onderwijs anders te organiseren?
2. Op welke wijze zijn scholen in het onderwijs anders georganiseerd?
3. Wat zijn de gevolgen van anders organiseren voor leraren?
  - o De inhoud van het werk en verantwoordelijkheden;
  - o Samenwerking, zelfstandigheid en regelruimte;
  - o Tevredenheid en werkdruk;
  - o Kennis en vaardigheden, loopbaanopties en professionele ontwikkeling;
  - o Aantrekkelijkheid van het beroep, behoud van leraren en het voorkomen van verzuim/uitval;
  - o Eventuele gevolgen voor ander personeel, zoals onderwijsondersteuners.
4. Wat zijn de opbrengsten van anders organiseren op deze scholen?
  - o De gepercipieerde opbrengsten voor leerlingen (o.a. leerresultaten en motivatie);
  - o De gepercipieerde opbrengsten voor betrokkenheid en draagvlak van personeel;
  - o Succes- en knelpunten.
5. Wat is de toekomstvisie van de scholen wat betreft anders organiseren?

Figuur 1: Schematische weergave van de onderzoeksvragen



### 1.3. Aanpak

#### Literatuurstudie

In de voorbereiding van het onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd om na te gaan wat in de literatuur bekend is over anders organiseren in het voortgezet onderwijs. Het gaat dan niet alleen om de aanleiding om deze veranderingen in te zetten of om de wijze waarop het onderwijs anders wordt georganiseerd, maar ook om de opbrengsten en gevolgen van deze organisatiewijze, vooral voor de taken en inzet van leraren en overig personeel. Hiervoor is gebruik gemaakt van onderzoeken en beleidsnotities van verschillende onderzoeken die in de afgelopen jaren zijn uitgevoerd door Kohnstamm Instituut en CAOP, en is relevante (internationale) literatuur gezocht met behulp van de meest geëigende zoekmachines van universiteitsbibliotheken, JSTOR, Google Scholar en Picarta.

#### Onderzoek naar schoolpraktijk

In dit onderzoek zijn tien vo-scholen opgenomen, gespreid naar regio en naar onderwijsniveaus. Overige selectiecriteria waren de mate van ervaring met anders organiseren (hoe veelomvattend is de verandering doorgevoerd in de schoolorganisatie) de mate van ervaring (hoe lang geleden is de verandering opgestart), en spreiding naar motieven om te kiezen voor anders organiseren en naar het al dan niet inzetten van ander onderwijspersoneel.

#### Interviews

Op de scholen zijn interviews gehouden met behulp van een interviewleidraad met vijf hoofdonderwerpen:

- o Redenen anders organiseren (o.a. aanleiding, wanneer gestart);



- o Wijze van organiseren (o.a. hoe veelomvattend is het);
- o Gevolgen voor leraren (o.a. voor inhoud werk, verantwoordelijkheden, tevredenheid);
- o Opbrengsten (o.a. voor leerlingen);
- o Toekomst (o.a. realisatie doelen, hoe verder).

De interviews zijn afzonderlijk gehouden met de schoolleiding en een groep van circa vier leraren die te maken hebben met het anders organiseren in hun school.

De interviews zijn geanalyseerd met de onderzoeksvragen als leidraad en overkoepelend beschreven in deze rapportage. Daarnaast zijn ter inspiratie voor andere scholen casebeschrijvingen (portretten) geschreven van de scholen.

### Leeswijzer

We starten deze rapportage met een korte introductie van het thema 'Anders Organiseren' en het onderzoek. In hoofdstuk 2 beschrijven we de beweegredenen van scholen om hun onderwijs anders te organiseren, zoals beter aansluiten bij veranderingen in de samenleving. Hoofdstuk 3 beschrijft de manieren waarop scholen een andere organisatie vormgeven, bijvoorbeeld door gebruik te maken van leerhuizen of *teamteaching*. In hoofdstuk 4 gaan we in op de veranderingen die een andere organisatie met zich meebrengt voor het personeel van een school en de gevolgen voor bijvoorbeeld de taken, verantwoordelijkheden en vaardigheden van docenten en de aantrekkelijkheid van het beroep. In hoofdstuk 5 kijken we naar de opbrengsten van anders organiseren voor leerlingen, het personeel en de school. Tips voor scholen die willen starten met anders organiseren of verdere stappen hierin willen zetten, zijn te vinden in hoofdstuk 6. De conclusies van het onderzoek beschrijven we in hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 zijn inspirerende portretten beschreven van scholen die anders organiseren. Voor een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksopzet verwijzen we naar hoofdstuk 9.

## 2. Beweegredenen van scholen

Steeds meer scholen in het voortgezet onderwijs denken na over een andere inrichting van het onderwijs op hun school. Sommige scholen zetten ook daadwerkelijk de stap en kiezen ervoor het onderwijs op hun school anders te organiseren. Door verder te kijken dan de traditionele situatie op hun school, vaak een situatie met vaste lessen, uren en vakken, hopen zij hun leerlingen het beste onderwijs te kunnen bieden. Maar ook andere beweegredenen kunnen een rol spelen in de overweging van scholen om het onderwijs anders te gaan organiseren. In dit hoofdstuk wordt daarom dieper op dit onderwerp ingegaan en wordt beschreven welke beweegredenen scholen hebben om het onderwijs op hun school anders te organiseren. Dit geeft u de nodige context om de uitkomsten van deze verkenning in een breder perspectief te kunnen plaatsen.

### 2.1. Het beste onderwijs voor leerlingen

Technologische ontwikkelingen, veranderingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving: de wereld om ons heen verandert snel. Deze veranderingen vragen volgens veel scholen om een herbezinning op hun ambities als school. Hoe kunnen zij hun leerlingen het beste opleiden voor hun toekomst? En hoe kunnen zij er als school voor zorgen dat leerlingen hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen?

#### Nadruk op 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden

Deze – en soortgelijke – vragen vormen voor veel scholen het vertrekpunt om het onderwijs op hun school anders te gaan organiseren. In reactie op deze vragen concluderen veel scholen dat hun huidige systeem niet meer past bij de huidige (en toekomstige) tijdsgeest. Het huidige systeem motiveert leerlingen onvoldoende, is te consumerend en biedt onvoldoende mogelijkheden om te differentiëren tussen leerlingen, terwijl de ‘gemiddelde’ leerling niet bestaat. Door meer nadruk te leggen op de eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van leerlingen en het onderwijs meer aan te laten sluiten op de persoonlijke leerbehoeften van leerlingen hopen zij een antwoord te hebben op dit vraagstuk. Op die manier ontstaat er ook meer ruimte om leerlingen 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden bij te brengen en is er meer ruimte voor persoonlijke groei van leerlingen. Een van de scholen wijst in het bijzonder op de sociale cohesie op school. Door het onderwijs anders te organiseren, hopen zij (ook) de sociale cohesie op school te versterken.



---

“Geen enkel kind is gemiddeld. Ieder kind is uniek. [...] maar kinderen komen wel in één klas. Een kind krijgt alle vakken op hetzelfde niveau, terwijl je toch kan verwachten van een kind dat hij of zij op verschillende niveaus werkt. Geen kind is even goed in taal als in rekenen. Wanneer je kinderen op één niveau in een klas gaat zetten, dan zitten ze op het ene vak te laag en het andere vak te hoog. Meestal worden kinderen afgerekend op het laagste niveau. Dan gaat zo’n kind zich vervelen. Zit ‘ie te hoog, dan vindt ‘ie het te moeilijk en gaat ‘ie ook zijn ogen dicht doen, want dan snapt het kind het niet. Wil je recht doen aan die onderwijsbehoefte, dan moet je met verschillende niveaus gaan werken.”

---

Het beste onderwijs voor leerlingen heeft niet alleen betrekking op de inhoud van het onderwijs, maar ook op de randvoorwaarden hieromheen. Scholen die hier aanpassingen in doen, doen dit bijvoorbeeld omdat het huidige schoolconcept – vaak een situatie met lessen van 45 à 50 minuten – door de vele leswisselingen voor teveel onrust zorgt onder leerlingen. Door de lessen te verlengen, kan een docent in zijn of haar les ook meer verdiepen, wat volgens deze scholen de inhoud van het onderwijs ten goede komt.

## 2.2. Aansluiten op het vervolgonderwijs

Na het voortgezet onderwijs vervolgen veel leerlingen hun loopbaan in het vervolgonderwijs, zoals het mbo en hbo. Die overstap gaat in sommige gevallen gepaard met vallen en opstaan. Zo maken leerlingen niet altijd de juiste keuze of missen zij bepaalde vaardigheden en eigenschappen om hun onderwijsloopbaan met succes te kunnen vervolgen. Dit leidt vaak tot voortijdige uitval.

Om aan deze signalen tegemoet te komen, zien we verschillende scholen hun onderwijs anders inrichten. Vaak wordt er in het onderwijs meer gefocust op het bijbrengen van specifieke vaardigheden en eigenschappen, wordt het bedrijfsleven meer aan het onderwijs verbonden of hoeven leerlingen niet vroegtijdig al een keuze te maken die gevolgen heeft voor de rest van hun loopbaan.

---

“We krijgen van hbo’s terug dat 40% van de leerlingen uitvalt of wisselt na het eerste jaar. En ze geven aan dat ze bepaalde eigenschappen en vaardigheden bij leerlingen missen. Dus daar proberen we op in te zetten. En aan de andere kant proberen we het bedrijfsleven met het onderwijs te verbinden.”

---

## 2.3. Krimp

Naast onderwijsinhoudelijke argumenten kunnen scholen ook geconfronteerd worden met ontwikkelingen in hun directe omgeving, zoals een (sterk) teruglopend aantal leerlingen. Scholen zijn genooddaakt hier op te

---

anticiperen en voelen daardoor vaak een urgentie het onderwijs anders te organiseren. Doen zij dit niet, dan kan dit ten koste gaan van de kwaliteit van het onderwijs, de volledigheid van het onderwijsaanbod of zijn scholen uiteindelijk genoodzaakt te sluiten. Scholen worden namelijk bekostigd volgens het systeem van leerstofjaarklassen, ingedeeld naar zoveel mogelijk uniform georganiseerde groepen. Als leerlingen worden verdeeld over verschillende opleidingen en locaties, dan kan een school in het geval van sterke krimp in een situatie komen dat dit (financieel) niet meer houdbaar is. Een deel van de scholen kiest er daarom (vroegtijdig al) voor het onderwijs anders te gaan organiseren. Op die manier verwacht een deel van de scholen zich ook meer te kunnen onderscheiden van andere scholen in de omgeving, wat hun marktaandeel ten goede kan komen. Hoewel anders organiseren voor individuele scholen een antwoord kan bieden op krimp, is het evenwel de vraag of de sector als geheel hier mee geholpen is: de krimp waar de sector mee te maken heeft, wordt door deze oplossing niet direct door opgelost.

#### ... maar ook voor deze scholen is een visie van belang

Hoewel krimp voor sommige scholen een incentive is om het onderwijs anders te organiseren, geldt ook voor deze scholen dat onderwijsinhoudelijke motieven meespelen in hun overweging om het onderwijs anders te organiseren. Er ligt dus ook op deze scholen een duidelijke visie aan de inrichting van het onderwijs ten grondslag. Dat betekent dus ook dat er niet altijd één reden is om het onderwijs anders te organiseren, maar dat meerdere redenen naast en door elkaar kunnen lopen.

---

“Het is een redelijk leeg gebied. Dat heeft voordelen, maar ook nadelen. Er is bijvoorbeeld op dit moment veel ontvolking; er worden minder kinderen geboren. Dat hebben ze in de afgelopen jaren gemerkt in het primair onderwijs; tot 20% minder leerlingen in vergelijking met een aantal jaren geleden. En het voortgezet onderwijs moet daar de komende jaren in mee. [...] Dat betekent dat we een extra urgentie hebben.”

---

## 2.4. Een nieuwe school

Waar de sector nu soms hard geraakt wordt door leerlingenkrimp, en daardoor ook te maken kan krijgen met het sluiten van scholen, hebben we de afgelopen jaren ook een tegenovergestelde ontwikkeling gezien, namelijk het starten van nieuwe scholen. Zo heeft onder andere de stad Amsterdam te maken gehad met een forse toename van het aantal leerlingen. Door een nieuwe school te starten, zou de druk op andere scholen in de stad moeten verminderen. Het starten van een nieuwe school biedt ook mogelijkheden om het onderwijs vanaf de start ‘anders’ in te richten.

---

## “Een nieuwe school ontwikkelen doe je niet met het onderwijsconcept van 100 jaar geleden.”

---

In de praktijk zien we dit dan ook met enige regelmaat voorkomen. Vanuit een duidelijke visie op leren en de wens leerlingen het beste onderwijs te bieden wordt op deze scholen afgeweken van het onderwijs zoals dat vaak jarenlang de norm is geweest. Vanuit dit bewustzijn zijn de scholen vervolgens vanaf de grond op- en ingericht, alles beredeneerd vanuit de visie van de nieuw op te richten school. Hoe kan (de inrichting van) het gebouw bijvoorbeeld ten dienste staan van de visie op leren die centraal staat op school? En wat vraagt de visie bijvoorbeeld van (de kennis en vaardigheden van) het onderwijspersoneel?

Naast deze visie kan ook het onderwijsaanbod in de regio een rol spelen in de overweging om een nieuwe school op te richten. Zo ontbrak het in sommige regio's nog aan dit type scholen, waardoor de nieuw op te richten scholen in een bepaalde behoefte onder personeel, ouders en leerlingen kon voorzien.

### 2.5. Overeenkomsten of verschillen?

De bovenstaande beweegredenen lijken in eerste instantie elk op zichzelf te staan, maar wanneer meer in samenhang naar deze redenen wordt gekeken, valt op dat zij allen uitgaan van hetzelfde uitgangspunt: het beste onderwijs voor leerlingen. Of er nu een nieuwe school wordt opgericht, scholen te maken krijgen met krimp of scholen het onderwijs anders gaan inrichten omdat de wereld om hen heen sterk verandert: zij zijn allen overtuigd van de meerwaarde van hun nieuwe concept voor de kwaliteit van het onderwijs en de (talent)ontwikkeling van hun leerlingen. Door hun onderwijs anders in te richten, verwachten zij hun leerlingen het beste onderwijs te kunnen bieden als voorbereiding op hun vervolgonderwijs, de arbeidsmarkt en samenleving.

### 2.6. Draagvlak als voorwaarde

Op veel scholen is er een duidelijke aanleiding om het onderwijs anders te organiseren. Dat deze aanleiding er is, betekent echter niet direct dat er op school ook draagvlak is onder personeel, ouders en leerlingen voor de veranderingen die scholen willen inzetten. Als er sprake is van een nieuw op te richten school, zien we dat dit draagvlak er vaak wel is. Dat heeft er onder andere mee te maken dat het concept op deze scholen uitgewerkt kan worden met onderwijspersoneel dat daar zélf ook iets voor voelt. Op die manier zijn de veranderingen niet alleen 'iets' van het management, maar worden deze breed gedragen onder het personeel. Ouders en leerlingen kiezen bovendien vaak bewust voor de school en het concept, terwijl hier niet altijd sprake van hoeft te zijn als bestaande scholen het onderwijs anders gaan organiseren.

#### Bestaande situatie: meer diffuus

Op scholen die vanuit een bestaande situatie het onderwijs anders gaan organiseren, is het beeld dan ook wat diffuser. Over het algemeen is er op voorhand al redelijk wat draagvlak onder het personeel voor de in te zetten veranderingen, maar niet al het personeel staat hier vanaf de start al positief tegenover. Vaak is er een beperkte groep aanjagers, terwijl het overige personeel meegroeit in het proces. Maar over het

algemeen is er volgens de scholen een redelijke veranderbereidheid onder het personeel, zolang de veranderingen niet van 'bovenaf' op het personeel worden uitgestort. Als er weerstand is, heeft dat vaak ook te maken met de communicatie over de in te zetten veranderingen en het gekozen tijdspad: soms komen veranderingen te snel. Op sommige scholen zien we uiteindelijk ook personeel dat besluit de school te verlaten.

Een deel van de scholen gaat, ter vergroting van het draagvlak, ook op andere scholen kijken. Op die manier maakt het personeel al op voorhand kennis met het concept en zien zij hoe dit in de praktijk werkt. Ook zien we scholen die, voordat zij starten, kiezen voor een uitgebreide voorbereidingsfase en de veranderingen doorvoeren in de vorm van een pilot. Tijdens en na de pilot wordt geëvalueerd of de ingezette veranderingen het gewenste effect hebben en of ze er mee door moeten gaan.

---

“Toen we de mogelijkheid kregen om een nieuwe school te starten, wilden we meteen neerzetten wat we op de andere school stapje voor stapje aan het doen waren [...], waar we echt in geloven wat betreft onze visie op onderwijs. Ik heb toen tien docenten geselecteerd. Die moesten daar ook echt op solliciteren en ons uitgangspunt delen: we gaan een school neerzetten waarbij gepersonaliseerd leren het vertrekpunt is. De manier waarop we de school gaan organiseren, de keuzes die we maken en de wijze van leidinggeven: dat gebeurt vanuit dit perspectief.”

---

## 2.7. Samenvatting beweegredenen van scholen

Technologische ontwikkelingen, veranderingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving: deze veranderingen vragen volgens veel scholen om een herbezinning op hun ambities als school. Hoe kunnen zij hun leerlingen het beste opleiden voor hun toekomst? En hoe kunnen zij er als school voor zorgen dat leerlingen hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen? Veel scholen die anders organiseren willen hun onderwijs meer laten aansluiten bij de huidige samenleving. Deze scholen richten hun onderwijsconcept op de ontwikkeling van leerlingen op het gebied van 21<sup>ste</sup> -eeuwse vaardigheden, waardoor persoonlijke groei van leerlingen voorop staat. De organisatie van het onderwijs hangt hiermee samen. Scholen kiezen er bijvoorbeeld voor om langere lessen te introduceren, waardoor meer verdieping mogelijk is, door leerlingen onder begeleiding zelfstandig te laten werken, bijvoorbeeld in leerhuizen, of door gepersonaliseerd leren te realiseren<sup>1</sup>.

Andere scholen willen beter aansluiten bij het vervolgonderwijs, zoals het mbo en hbo. Deze scholen kiezen er bijvoorbeeld voor om meer verbinding te zoeken met het bedrijfsleven. In andere gevallen is er sprake van een teruglopend aantal leerlingen, bijvoorbeeld in krimpregio's, zodat anders organiseren voor de school noodzakelijk is om de kwaliteit en/of de volledigheid van het onderwijsaanbod te kunnen garanderen.

---

<sup>1</sup> Volman, Raban, Heemskerk, Ledoux & Kuiper, 2017; Van Eck, Heemskerk & Pater, 2015

Andersom worden er in groeiregio's soms nieuwe scholen gestart, wat mogelijkheden biedt om het onderwijs anders in te richten. In alle gevallen spelen (ook) onderwijsinhoudelijke motieven mee om het onderwijs anders te organiseren.

Deze beweegredenen zijn niet uniek voor het voortgezet onderwijs. Ook in het primair onderwijs blijken scholen vaak gedreven te worden door onderwijskundige overtuigingen: zij zijn overtuigd van de meerwaarde van een andere organisatiewijze voor de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van hun leerlingen<sup>2</sup>. Ook de krimp van het aantal leerlingen, waar het voortgezet onderwijs in navolging van het primair onderwijs mee te maken krijgt, was voor verschillende scholen in het primair onderwijs aanleiding om te kijken naar de wijze waarop zij het onderwijs organiseren. Vaak was de huidige organisatiewijze niet langer houdbaar, maar er zijn ook scholen die op deze manier een impuls willen geven aan hun marktaandeel in de omgeving. Daarnaast zien we ook nog andere beweegredenen in de literatuur. Zo is de voormalige InnovatieImpuls Onderwijs gestart vanuit de verwachting dat het onderwijs geconfronteerd zou worden met een groot tekort aan leraren. Dat vroeg, naast aandacht voor de aantrekkelijkheid van het beroep, ook om aandacht voor aspecten zoals doelmatigheid en efficiency<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Van den Berg en Scheeren, 2018

<sup>3</sup> Snoek, Sligte, Van Eck, Schriemer en Emmelot, 2014

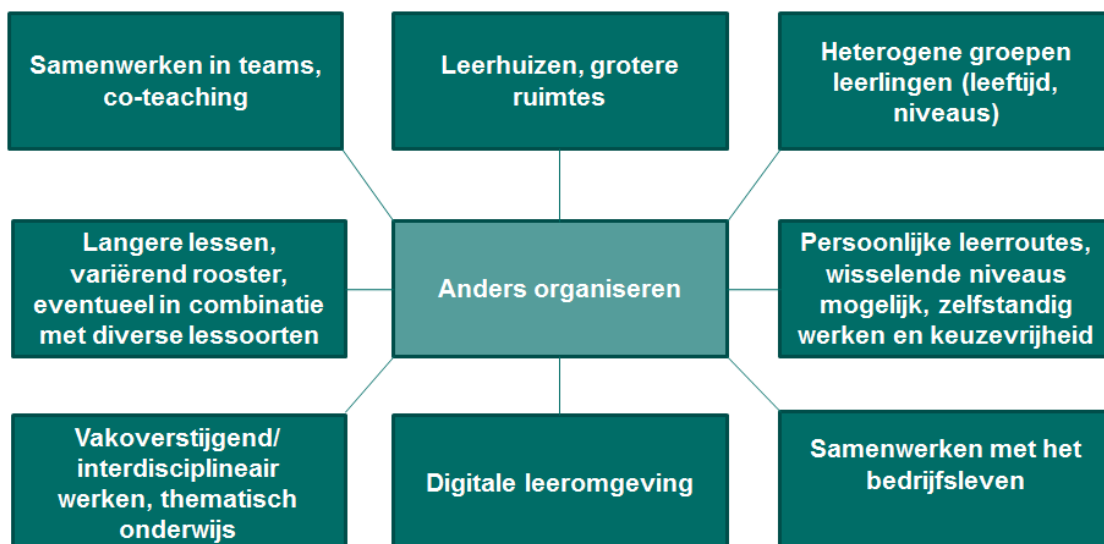
### 3. Wijze van organiseren

Er is geen blauwdruk die scholen vertelt hoe zij hun onderwijs, binnen de wettelijke kaders, anders kunnen organiseren. Scholen maken hun eigen keuzes, waardoor in de praktijk een breed scala aan aspecten zichtbaar is. Bovendien variëren scholen niet alleen in de wijze waarop zij het onderwijs organiseren, maar ook in de mate waarin zij dit doen. Zo zijn er scholen die het roer volledig omgooien, terwijl andere scholen voorzichtig beginnen en kleine aanpassingen doorvoeren. En waar sommige scholen hun eigen concept ontwikkelen, bijvoorbeeld door verschillende aspecten van anders organiseren met elkaar te combineren, maken andere scholen gebruik van al bestaande concepten. Ook variëren scholen in het tijdspad dat zij hebben doorlopen. Terwijl sommige scholen nog in de startfase zitten, hebben andere scholen al meerdere jaren ervaring met het anders organiseren van hun onderwijs. Om meer grip te krijgen op deze variatie wordt in dit hoofdstuk in kaart gebracht welke aspecten van anders organiseren in de praktijk zichtbaar zijn, in welke mate scholen anders organiseren en welk tijdspad zij hierbij doorlopen hebben.

#### 3.1. Aspecten van anders organiseren

Dat er veel variëteit mogelijk is, betekent niet dat we niets kunnen zeggen over de wijze waarop scholen het onderwijs in de praktijk organiseren. Er zijn diverse aspecten van anders organiseren te onderscheiden, die scholen al dan niet hebben doorgevoerd in hun eigen praktijk. In figuur 1 vindt u een overzicht van deze aspecten. Onder figuur 1 worden de verschillende aspecten van anders organiseren verder toegelicht.

Figuur 1 Aspecten van anders organiseren



De aspecten in figuur 1 zijn vooral bedoeld om meer inzicht te geven in de mogelijkheden om het onderwijs anders te organiseren en als achtergrond waartegen deze verkenning gelezen kan worden. Het overzicht is niet bedoeld als een volledig overzicht. Dat zou ook niet mogelijk zijn, omdat scholen hun eigen keuzes maken uit de aspecten uit figuur 1. Ook kunnen er in de praktijk nog andere aspecten voorkomen, waar op dit moment (nog) geen zicht op is, en kunnen scholen diverse aspecten met elkaar combineren tot een eigen concept. Omdat scholen hun eigen keuzes maken, is het moeilijk de aspecten in figuur 1 te ordenen op de

impact die zij hebben op scholen. Als meerdere scholen bijvoorbeeld kiezen voor de invoering van een persoonlijke leerroute voor leerlingen doen zij dat elk op hun eigen manier. Dat betekent dat de impact voor leerlingen en onderwijspersoneel ook kan variëren, terwijl scholen hetzelfde aspect hebben ingevoerd in hun schoolpraktijk. Niet alleen de mate waarin de aspecten uit figuur 1 impact hebben varieert, dat geldt ook voor de wijze waarop zij impact hebben. Het is goed voor te stellen dat een langere les een ander soort impact heeft op leerlingen en het personeel dan een school waar meerdere leraren samen onderwijs geven aan leerlingen in heterogene groepen in grotere units. Over de gevolgen van anders organiseren voor het onderwijspersoneel wordt in hoofdstuk 4 dieper ingegaan.

### Onderwijs in teams en leerhuizen

Het klassikale onderwijs, waar docenten hun eigen klaslokaal hebben en de verantwoordelijkheid dragen voor een specifieke groep leerlingen, is in Nederland jarenlang de norm geweest. Op een deel van de anders organiserende scholen wordt van dit principe afgeweken en is ervoor gekozen te werken met teams van docenten. Dit gebeurt bijvoorbeeld op scholen waar gewerkt wordt met leerhuizen of leerpleinen, waar leerlingen van verschillende niveaus en leerjaren bij elkaar zitten. Als er vier groepen in een leerhuis zitten, dan kunnen daar 100 – 120 leerlingen in zitten. Alle docenten op school maken deel uit van een leerhuisteam. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor het onderwijs en de organisatie in het leerhuis. Als er tussen de 100 – 120 leerlingen in een leerhuis zitten, gaat het om zo'n 4 à 5 docenten. In sommige gevallen is er ook sprake van co-teaching. In dit geval bereiden docenten niet alleen samen de lessen voor, maar staan zij ook samen voor de groep.

### *Grotere ruimtes*

Ook op andere scholen zien we dat gewerkt wordt met grotere ruimtes. Dat is nodig, omdat het aantal leerlingen op deze scholen per les kan variëren, bijvoorbeeld van 60 tot 120. Dat betekent dat docenten een grotere groep leerlingen moeten kunnen begeleiden. Dat gebeurt niet langer op een klassieke manier. Leerlingen werken zelfstandig en kunnen vragen stellen aan de docent. Momenteel overwegen meerdere scholen of zij ook met onderwijsassistenten gaan werken. Die kunnen de leerlingen ondersteunen bij hun opdrachten. Ook op die manier kan door personeel samengewerkt worden in teams.

Als er op school gewerkt wordt met grotere ruimtes, zoals leerpleinen, zien we vaak ook andersoortige ruimtes. Zo zijn er vaak ook individuele leerplekken voor leerlingen beschikbaar. Zo kunnen leerlingen zelf kiezen op welke plek zij willen werken.



---

“De leerhuizen zijn werkplaatsen en -gemeenschappen... leer- en leefgemeenschappen waar leerlingen met collega's de verantwoordelijkheid hebben om te komen tot een goed werk-, leer- en leefklimaat. En dat is anders dan op andere scholen. Het zijn ruimtes waar de muren weg zijn. [...] Toen ze hier net ingingen, waren er nog collega's die behoefte hadden aan een soort van muur, dus waren de kluisjes wat hoger. Maar langzamerhand kwamen ze er achter dat dat niet goed werkt. Als je wat wil vragen aan collega's of leerlingen willen met elkaar overleggen... dan hebben we die muur met kluisjes. Dus die werden langzaam weer afgebouwd.”

---

### Heterogene groepen leerlingen

In het bovenstaande voorbeeld werd al kort aangestipt dat leerlingen, wanneer gewerkt wordt met teams van leraren, niet alleen op leerjaar en niveau gegroepeerd kunnen worden, maar dat leerlingen van verschillende niveaus en leerjaren ook bij elkaar kunnen zitten. Vaak gebeurt dit in de vorm van een leerhuis of stamgroep. De omvang van de leerhuizen en stamgroepen kan variëren, afhankelijk van de keuzes van de school. Als leerlingen heterogeen gegroepeerd zijn, werken zij vaak volgens hun eigen leerdoelen aan verschillende vakken op verschillende niveaus.

### Langere lessen en een variërend rooster

Scholen bepalen zelf hoe lang de lessen op hun school duren. Vaak gaan zij uit van lesuren van 45 à 50 minuten. Er zijn ook scholen die hier vanaf wijken en kiezen voor langere lesuren. Dat kan een les van 70 minuten zijn, een les van 2,5 uur of zelfs een les van een dagdeel.

Een langere les bestaat vaak uit verschillende onderdelen. Zo geeft één school bijvoorbeeld aan dat tijdens een les van een dagdeel vier soorten sessies zijn. De les start met een verwondersessie, waarin een onderwerp geïntroduceerd wordt. Leerlingen krijgen instructie en worden geïnspireerd om met het onderwerp aan de slag te gaan. In workshop sessies werken leerlingen vervolgens aan hun opdrachten en leerdoelen. Ook zijn er labsessies waarin leerlingen aan de hand van data en een onderzoeksopdracht tot conclusies komen en communicatiesessies gericht op reflectie en feedback geven en ontvangen. De feedback heeft betrekking op wat leerlingen hebben geleerd en gaat in op de vraag of zij hun leerdoelen hebben gerealiseerd. Op andere scholen wordt een deel van de (les)tijd besteed aan instructie, terwijl leerlingen de resterende tijd kunnen benutten om zelfstandig te werken.

---

“Per dagdeel (die vier uur) hebben we verschillende sessies, maar de docent kan kijken waar meer en minder van nodig is. Daar kan de docent mee spelen. Dat is niet vast, maar afhankelijk van wat die klas of groep op dat moment nodig heeft.”

---

#### *Rooster varieert*

Er zijn ook scholen die per dag en per week een verschillend rooster hebben. Dat komt omdat de instructie op deze scholen wordt gegeven op basis van behoefte. Als een leerling bijvoorbeeld eerst twee uur geschiedenis in het rooster heeft staan en aangeeft dat één uur instructie voldoende is en de rest van de werkzaamheden via zelfstudie gedaan kan worden, is dat mogelijk. Het uur dat overblijft, kan de leerling gebruiken voor een ander vak. Een belangrijk deel van de lestijd (zo'n 45 procent) wordt hiervoor op deze school vrijgegeven. De docenten, coaches, helpen de leerlingen bij het maken van deze keuzes. Dit aspect van anders organiseren hangt nauw samen met de persoonlijke leerroutes die op sommige scholen centraal staan. Daarop wordt in de volgende paragraaf dieper ingegaan. Op andere scholen zien we dat het flexrooster bestaat uit een vaste kern met drie lessen van 80 minuten, met 3 flexuren van 40 minuten om deze vaste kern heen. Dat kan een huiswerkuur zijn, studiewerktijd (leerjaren door elkaar), vakstudiewerktijd (specifiek voor een vak met docent), een stilte uur of een expert- en talenten uur (aan het einde van de dag: sport, wiskunde plus, schoolkoor etc.). Leerlingen hebben de vrijheid om hun flexuren zelf te kiezen. Er is een dagcoördinator, een docent, die de leerlingen begeleid bij het vinden van lokalen tijdens de flexuren.

---

“Er werd via mail gevraagd om mee te komen kijken op een school in Rotterdam. Het flexmodel zag er uit als een eenvoudig en logisch systeem: de roosters zien er makkelijk uit, leerlingen kunnen meer zelf regelen. Dat maakt het eigen. Dit systeem hebben we vervolgens ‘gekopieerd’ en aangepast aan onze eigen wensen.”

---

#### **Persoonlijke leerroutes en zelfstandig werken**

Kenmerkend voor gepersonaliseerd onderwijs is dat de leerling zelf het heft in handen heeft: het onderwijs wordt vormgegeven rond de betrokkenheid en zelfstandigheid van de leerlingen. Dit betekent dat het individuele leerproces van de leerling centraal staat. In overleg met de docent wordt besloten welke leerdoelen een leerling heeft en wat er nodig is om dat leerdoel te bereiken. Een deel van de scholen werkt volgens hun eigen concept, terwijl anderen een bestaand concept, zoals Kunskapsskolan, volgen. Leerlingen kunnen vaak elk op hun eigen niveau aan hun eigen doelen werken. Zo zien we in de praktijk een school waar leerlingen modules op verschillende niveaus, van basis tot excellent, kunnen afronden. Zij kunnen niet blijven zitten: als ze bepaalde modules niet halen, hoeven zij het hele jaar niet over te doen. En als leerlingen sneller klaar zijn, wordt hen gemotiveerd een hoger niveau te halen, maar de keuze blijft bij de

---

leerling. Een deel van de scholen werkt zonder klassikale toetsten. Als een leerling denkt dat hij een vaardigheid bezit, maakt hij een afspraak met een docent om een toets te maken. Ze krijgen daar altijd feedback op. Dan kunnen leerlingen zich verbeteren en het eindproduct inleveren.

In de praktijk zien we dat sommige scholen met gepersonaliseerd onderwijs werken met een dagstart en –afsluiting, waar leerlingen samenkomen met de docenten – coaches – in hun stamgroep. Tussen de dagstart en –afsluiting zijn de leerlingen op school aanwezig en werken zij zelfstandig aan hun eigen leerdoelen of hebben ze instructie. Vaak vinden tussendoor coachgesprekken plaats, waarin docenten met leerlingen in gesprek gaan over hun leerdoelen. Op andere scholen komen de leerlingen in de ochtend samen in hun *basegroup*, plannen samen met hun coach de dag en de week en hebben vervolgens in de ochtend vakles. In de middag zijn er workshops en personal coaching, waarin gereflecteerd wordt op de beoogde en behaalde doelen en strategieën.

---

“Wij geloven in gepersonaliseerd onderwijs. Dat ieder kind zijn eigen rooster kan krijgen en dus ook de keuze kan maken welke vakken ze willen volgen, hoe vaak ze dit doen en waar en hoe ze dit doen.”

---

#### Vakoverstijgend werken en thematisch werken

Scholen kunnen er ook voor kiezen vakoverstijgend en/of thematisch te werken. Vaak gebeurt dat in combinatie met een van de bovenstaande aspecten. Door niet in vakken te denken, maar deze te integreren, wordt de lesstof vanuit verschillende kanten benaderd en uitgediept. Naast het vakgerichte onderwijs, worden op een school gedurende de eerste drie leerjaren bijvoorbeeld 18 thema's behandeld. Iedere periode werken de leerlingen aan een thema. Een andere school werkt met themaweken waarin leerlingen een aangepast lesrooster hebben. Tijdens de themaweken krijgen zij niet alleen les van een theorieducent, maar ook van een praktijkdocent. Samen benaderen zij het thema dat centraal staat uit verschillende perspectieven, waardoor leerlingen een zo volledig mogelijk beeld van het thema krijgen. Op een andere school is de leerstof in de onderbouw georganiseerd in interdisciplinaire modules. Modules zijn relatief kortlopende onderwijseenheden van een periode (er zijn vier periodes per schooljaar). In de bovenbouw is er een combinatie van ongeveer 50 procent interdisciplinair en 50 procent monodisciplinair, om zo de leerlingen voldoende voor te bereiden op het eindexamen.

Het thematisch werken, waarin een bepaald onderwerp gedurende zes weken wordt uitgediept, is ook een belangrijke pijler van het vrijeschoolonderwijs (*periodeonderwijs*). Thema's worden gerelateerd aan vakken, zoals geschiedenis en wiskunde, maar ook aan verhalen die de leerlingen aanspreken. Ook is het mogelijk om binnen een thema te werken aan elementen uit meerdere vakken, zoals natuurkunde, aardrijkskunde en levensbeschouwing als bijvoorbeeld een thema zoals sterrenkunde wordt behandeld.

---

“Ze praten in themaweken altijd over praktijkdocenten en theoriëdocenten en niet over een docent Nederlands of rekenen of Engels. Je bent een theoriëdocent en geeft al die vakken. Dus als ik in de themawEEK in het technieklokaal ben, dan ben ik daar als theoriëdocent en niet als wiskundedocent. Ik ben daar echt als ondersteuner van de praktijkdocent. [...] Je hebt op het technische vlak natuurlijk de doelen op het praktijkgedeelte, bijvoorbeeld een houtverbinding. Daar hoef je mij niet naar te vragen. Maar hoe je iets afmeet voordat je die houtverbinding kunt maken, dat kan ik de leerlingen misschien anders of beter uitleggen.”

---

### *Nieuwe vakken*

Tot slot zien we op sommige scholen dat er extra vakken worden geïntroduceerd. Op een van de bezochte scholen gaat het om vakken zoals grote denkers, lifestyle en informatics, logica en argumentatieleer. Ook deze vakken hebben een vakoverstijgend karakter: deze vakken verbinden alle andere vakken met elkaar en vormen zo een brug tussen de alfa-, bèta- en gammavakken.

### *Digitale leeromgeving*

Veel scholen combineren een van de bovenstaande aspecten van anders organiseren met een digitale leeromgeving voor hun leerlingen, vaak aangevuld met systemen waarin docenten de voortgang van leerlingen kunnen bekijken. Ook leerlingen kunnen hun eigen voortgang monitoren. In het digitale leersysteem wordt de lesstof samen met de opdrachten aangeboden, vaak op verschillende kennis- en vaardigheidsniveaus. Zo staat op een van de scholen alle leerstof van vmbo basis tot en met vwo in het systeem. Leerlingen kunnen op die manier zelfstandig en op hun eigen niveau aan hun leerdoelen werken.

---

“Ze werken met een Learning Portal en daarin staat digitaal alle leerstof van basis t/m vwo, dus daar zit alles in treden en thema’s verwoord. Over die treden en thema’s worden afspraken gemaakt met de coach. [...] En een kind dat op gegeven moment niet werkt of onvoldoende hard werkt, daar maakt de coach elke week afspraken mee; hoe ga je dat volgende week oplossen, want je loopt achter; dit had je vorige week met mij afgesproken, hoe komt het nou dat je dat niet hebt gedaan. Ze gaan dus niet zeggen ‘foei jij moet dit en dat doen’, want het is een coach gesprek. Ze proberen de kinderen zelfbewust te maken van hun eigen rol in dit geheel.”

---

## Samenwerken met het bedrijfsleven

Het voortgezet onderwijs bereidt leerlingen niet alleen voor op het vervolgonderwijs, maar ook op hun toekomstige baan. Scholen proberen deze aansluiting op verschillende manieren te optimaliseren. Een van de mogelijkheden is een intensieve samenwerking met het bedrijfsleven. Zo zien we op verschillende scholen dat leerlingen in groepen werken aan projectopdrachten uit het bedrijfsleven of de overheid. Op die manier ontwikkelen zij niet alleen theoretische kennis, maar ook praktische vaardigheden. Vaak gebeurt dit op het gebied van techniek of technologie, bijvoorbeeld op technasia. Een andere school kiest voor een ander pad en start binnenkort met de vakhavo. Ook hier staat de samenwerking met het bedrijfsleven centraal. In hun vrije ruimte kiezen 4 en 5 havoleerlingen voor de vakhavo, waar aandacht wordt besteed aan beroepsstages en gerichte theorie en praktijklessen. Op die manier kunnen leerlingen ervaring op doen met de verschillende loopbaancompetenties en 21st century skills en zich beter voorbereiden op hun vervolgstudie.

Naast het samenwerken met de omgeving kunnen scholen er ook voor kiezen samen te werken met andere scholen in hun (directe) omgeving. Scholen kunnen dat bijvoorbeeld doen in reactie op ontwikkelingen zoals krimp. Wordt het voor individuele scholen door de krimp steeds moeilijker om alle (vmbo) profielen aan te bieden, door de samenwerking aan te gaan met andere scholen kan dit aanbod wel gegarandeerd worden. Deze vormen van samenwerking maken het krachtenveld waarin scholen zich bewegen niet alleen groter, maar vaak ook complexer.

### 3.1.1. Anders organiseren in Vlaanderen

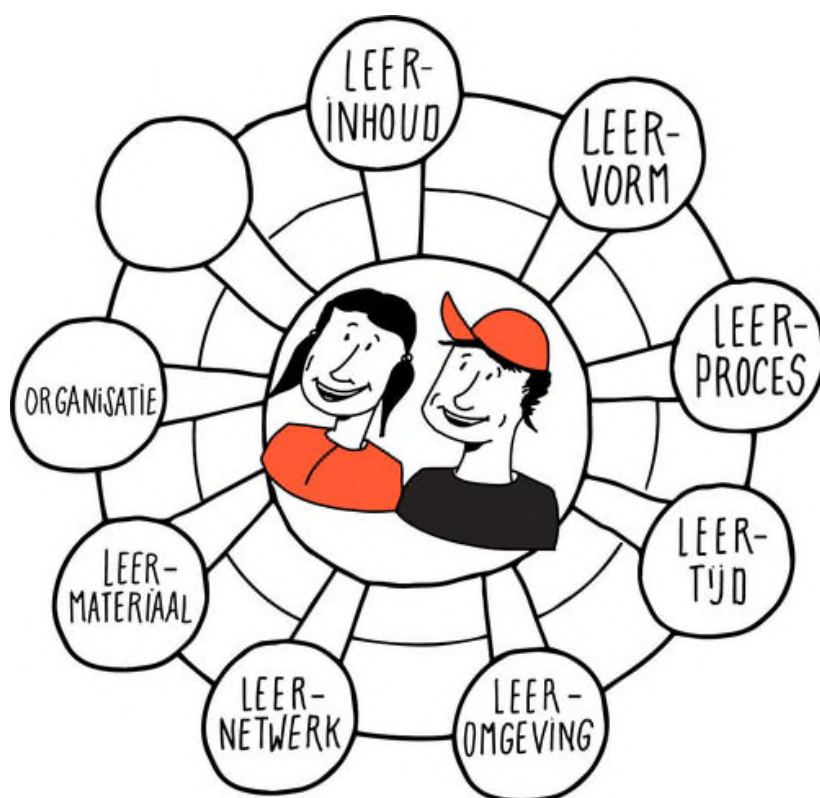
Ook in andere landen wordt het onderwijs in toenemende mate anders georganiseerd. Zo neemt het 'anders organiseren' bijvoorbeeld in Vlaanderen een grote vlucht. Vaak wordt het niet zo genoemd, maar gaat het om innovaties die vallen onder de noemer leerlinggericht, team learning of ervaringsgericht. De innovaties worden onder andere ondersteund door GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap met als motto: Gelijke kansen - Kwaliteitsvol onderwijs - Samen leren samenleven. Go! is een Vlaamse openbare instelling die het officieel onderwijs organiseert in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap naast het officieel gesubsidieerd en vrij gesubsidieerd onderwijs. GO! wil een voortrekkersrol opnemen in de noodzakelijke vernieuwing van het Vlaams onderwijs. Vanuit de overtuiging dat het onderwijs van vandaag moet voorzien in persoonlijke trajecten, differentiatie en moet motiveren tot een leven lang leren, voorzien deze scholen in interactieve ruimtes waarin de leerlingen hun eigen leerproces in handen nemen en zelfstandig leren werken. De leraar treedt hierbij op als coach. Het gaat lang niet altijd om individuele scholen maar vaak om complete schoolbesturen. 26 schoolbesturen dragen deze vernieuwing. Het GO! is actief zowel voor kleuter-, lager, secundair als volwassenenonderwijs. Het gaat om 1000 scholen in een meer of minder gevorderd stadium van innovatie.

Daarnaast bestaat in Vlaanderen het platform voor onderwijsvernieuwing 'Veranderwijs.nu'. Verspreid over Vlaanderen zijn er pioniers die innovatieve antwoorden in het onderwijs ontwikkelen, uitvoeren of ondersteunen. Op veranderwijs.nu worden pioniers samengebracht en geïnspireerd, die innovatieve antwoorden in het onderwijs ontwikkelen, uitvoeren of ondersteunen. Veranderwijs.nu wil vernieuwingen in het onderwijs versnellen en kinderen en jongeren beter voorbereiden op de uitdagingen van morgen. Veranderwijs.nu is ontwikkeld door de Koning Boudewijnstichting, samen met een stuurgroep met expertise

in onderwijs en innovatie: Ashoka - Centrum voor ErvaringsGericht Onderwijs(CEGO) - STEM-platform - Edunext - Flanders Synergy - Klasse - Mysterie van Onderwijs - Teach for Belgium - ToekomstATELIERdelAvenir (TADA) - Vlaamse Scholierenkoepel en Vlajo. Op de website staan 147 verhalen van scholen waarvan een groot deel vertelt over anders organiseren in hun school. Het platform heeft een generiek kader voor onderwijsvernieuwing opgesteld waarin vernieuwende onderwijspraktijken gesitueerd kunnen worden.

Ook zijn er tal van organisaties die het onderwijs in Vlaanderen willen vernieuwen zoals EduNext en Flanders synergy. Edunext inspireert en coacht scholen om van binnenuit te transformeren zodat de leerling eigenaar wordt van zijn leerproces. Het heeft het transformatierad ontwikkeld. Het transformatierad is een model dat een school in staat stelt in zijn geheel te veranderen en de leerling in het centrum zet en eigenaar van zijn leerproces maakt. De leerling staat dan ook in het midden van het rad. Leraren brengen en houden het rad samen met leerlingen, directies en ouders in beweging. Het rad wordt door minstens acht wielen aangedreven. Deze wielen zijn de motoren om het toekomstig onderwijs volledig anders aan te pakken.

Figuur 2: Transformatierad van Edunext



Vaak zijn scholen volgens EduNext al bezig met innovatie in één van deze wielen en zijn deze innovaties niet systemisch en geïntegreerd. Het cruciale is om het transformatierad als één geheel te zien waarbij aan alle wielen gedraaid moet worden. Het gedachtegoed is opgeschreven in een boek EduNext: transformeer je school van binnenuit.

Flanders synergy begeleidt onderwijsinstellingen die het onderwijs anders en slimmer willen organiseren. Er zijn meer dan 100 pedagogische adviseurs opgeleid in het gedachtegoed van innovatieve arbeidsorganisatie

in het onderwijs en helpen om scholen te begeleiden. In de slimme school werken multidisciplinaire teams van leraren en andere schoolmedewerkers samen voor een community van leerlingen over de leerjaren en vakken heen. Hierbij worden voorwaarden gecreëerd om van leraren sterke, gepassioneerde teamspelers te maken, die voldoende eigen beslissingsvermogen hebben om greep te krijgen op hun complexe opdracht en om de talenten van leerlingen ten volle te kunnen ontplooien. Ook bij deze organisatie is het gedachtegoed in boeken weergegeven zoals 'Op grote schaal scholen slim organiseren Verplichte schaalvergroting in onderwijs: hoe pak je dit slim aan?' en het boek 'Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting'.

### 3.2. Mate van anders organiseren

Scholen variëren niet alleen in de wijze waarop zij het onderwijs organiseren, maar ook in de mate waarin zij dit doen. Sommige scholen kiezen ervoor de hele school op dezelfde wijze te organiseren, terwijl anderen ervoor kiezen dit alleen in de boven- of onderbouw te doen.

Kijken we meer in detail naar de scholen die centraal staan in deze verkenning, dan valt op dat het anders organiseren in meer dan de helft van de gevallen betrekking heeft op de hele school. Dat betekent dat het anders organiseren geldt voor alle leerlingen en al het personeel op school. Daarnaast zien we scholen die gestart zijn met een beperkt aantal klassen of onderwijsniveaus. Zij beginnen voorzichtig en breiden dit stapsgewijs uit. Dankzij de ervaringen die zij met een beperkt aantal klassen of niveaus hebben opgedaan, kunnen zij dit naar hun idee eenvoudiger uitbreiden naar andere klassen en/of niveaus. Ook zien we in de praktijk scholen die anders organiseren naast een reguliere stroom en scholen die alleen in de onderbouw anders organiseren en dit in de bovenbouw hetzelfde doen als op reguliere scholen. Dat heeft vaak te maken met de voorbereiding op het (eind)examen.

### 3.3. Tijdspad

Niet alleen de wijze waarop en de mate waarin scholen het onderwijs anders organiseren varieert. Dat geldt ook voor het tijdspad dat zij hebben doorlopen. Een van de scholen is bijvoorbeeld ruim 13 jaar geleden gestart, terwijl anderen rond 2012 zijn gestart en anderen meer recentelijk. Dat zij in dit jaar gestart zijn, betekent niet dat zij voorheen niet met het anders organiseren bezig zijn geweest. Vaak zien we op scholen een 'aanlooperperiode': een periode waarin de voorbereidingen worden getroffen om het onderwijs anders te gaan organiseren. Dit geldt bijvoorbeeld voor een van de bezochte scholen. Zij hebben het concept uitgedacht, maar zijn nog niet gestart. Het voornemen is om dit vanaf volgend schooljaar te doen, afhankelijk van de animo onder leerlingen en ouders. En ook als scholen eenmaal anders gaan organiseren, zien we dat zij gaandeweg nog aanpassingen in hun concept doorvoeren.

### 3.4. Een blik op de toekomst

Een andere inrichting van het onderwijs is nooit 'af'. Scholen spreken dan ook vaak de wens uit om nieuwe organisatievormen te introduceren of de huidige wijze van organiseren verder door te voeren in de organisatie of te intensiveren. Als scholen gevraagd wordt naar hun plannen voor de komende periode, blijkt dat scholen zich op verschillende aspecten van anders organiseren verder willen ontwikkelen. Deze aspecten worden hieronder kort toegelicht.



## Andere inzet personeel

Naast docenten wil een deel van de scholen ook personeel in andere (ondersteunende) functies gaan inzetten. Dat kan gaan om orthopedagogen, die leerlingen coachen, of om onderwijsassistenten, die docenten ondersteunen of leerlingen begeleiden bij het zelfstandig werken. Docenten kunnen hierdoor meer focussen op hun kerntaken en op de taken waar zij goed in zijn.

Naast de inzet van ander personeel zijn er ook scholen die kritisch willen kijken naar de benodigde docentvaardigheden in relatie tot hun onderwijsconcept. Zo geeft een school aan dat er in het co-teaching nog stappen gezet kunnen worden: docenten moeten meer met elkaar gaan evalueren, elkaar bewuster feedback geven en elkaar op de goede manier kunnen aanspreken. Andere scholen willen docenten in de toekomst meer ruimte bieden om te experimenteren met anders organiseren. Op sommige scholen liggen er al concrete plannen: zo wil een van de scholen in het tweede semester van 2019 op alle afdelingen van de school nieuwe dingen gaan uitproberen. Het management schetst de kaders en laat docenten uit de verschillende afdelingen vervolgens met voorstellen komen.

---

“Wat ze willen is dat coaching gedaan wordt door anderen, bijvoorbeeld door orthopedagogen in plaats van docenten. Nu doen we dat, omdat ik wil dat de docenten de dynamiek snappen van het systeem. Coaching is de motor van deze manier van werken.

En het zal altijd zijn dat docenten een stuk of vijf leerlingen blijven coachen, want ze vinden het heel leuk om dat te doen. [...] Maar hun zoektocht is ook: hoe kunnen we ander personeel hiervoor inzetten die daar misschien nog wel veel deskundiger in zijn?”

---

## Persoonlijke leerroutes

Niet alleen op het personele vlak hebben scholen wensen. Dat geldt ook voor de inrichting van het onderwijs. Zo willen veel scholen de komende periode een impuls geven aan persoonlijke leerroutes voor hun leerlingen. Leerlingen worden op die manier nog autonomer en nog meer eigenaar van hun eigen leerproces. Dat kan bijvoorbeeld door leerlingen meer mogelijkheden te bieden om zelf hun eigen rooster naar behoefte samen te stellen, maar bijvoorbeeld ook door leerlingen zelf meer regie te laten nemen in het overleg met hun mentor of coach. Nu zien scholen vaak dat de mentor/coach de regie neemt in het gesprek, terwijl zij dat op den duur liever omgedraaid zouden zien. Een van de scholen heeft specifiek plannen voor het invoeren van een leerjaar doorbrekend mentoraat.

In aanvulling op de persoonlijke leerroutes wil een deel van de scholen toewerken naar het maatwerk-diploma voor hun leerlingen. In plaats van afgerekend te worden op het laagste niveau dat een leerling heeft, wordt het daardoor mogelijk om vakken op verschillende niveaus af te ronden. Op die manier kan meer recht worden gedaan aan de leerbehoeften en mogelijkheden van leerlingen.



### Flexibele roosters

Flexibele roosters vormen op veel scholen de basis voor het maatwerk dat zij hun leerlingen bieden. Ook op dit vlak zien scholen nog ruimte voor verbetering. Zo geeft een van de scholen aan dat zij docenten verder willen laten bouwen aan specifieke aspecten van het flexibele rooster, zoals de experturen, meer bewustwording bij de leerlingen over de flexibele roosters willen creëren en leerlingen beter willen leren plannen als het gaat om hun taken en de te volgen flexuren.

### Samenwerking met het bedrijfsleven

Ook de (verdere) samenwerking tussen het bedrijfsleven en de school zien sommige scholen als een aspect waarop zij zich de komende jaren verder willen ontwikkelen. Op die manier kan de theorie verder geïntegreerd worden met de praktijk, waardoor leerlingen beter worden voorbereid op hun vervolgonderwijs en hun toekomstige baan.

Daarnaast zien scholen ook in de randvoorwaardelijke zin ruimte om zich verder te ontwikkelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de inzet van ICT of om aanpassingen aan het schoolgebouw.

### Inzet ICT

Het gebruik van ICT in het onderwijs is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Ook op anders organiserende scholen neemt ICT een belangrijke rol in. De inzet van ICT is echter geen doel op zich, maar is in die zin meer ondersteunend van aard.

Ook de komende jaren willen verschillende scholen kijken hoe zij ICT effectief kunnen inzetten in hun onderwijs. Dat kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van videofeedback bij specifieke vakken of door het digitale leerportaal door te ontwikkelen, met goed onderwijsmateriaal dat is afgestemd op het onderwijs dat wordt geboden. Vooral aan het laatstgenoemde aspect ontbreekt het volgens enkele scholen op dit moment nog: er zijn onvoldoende partijen die onderwijsmateriaal voor hun type onderwijs ontwikkelen en aanbieden. Sommige scholen nemen dan ook deel netwerken met andere scholen, vaak op basis van het onderwijsconcept, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van gezamenlijke materialen.

### Schoolgebouw

Niet alle schoolgebouwen voldoen op dit moment aan de wensen van scholen. Sommige scholen spreken daarom ook de concrete wens uit over vijf jaar een gebouw te hebben dat geschikt is voor het onderwijsconcept dat zij hanteren. Dat kan bijvoorbeeld een gebouw zijn zonder traditionele klaslokalen, maar met multifunctionele ruimtes, zodat leerlingen instructie kunnen krijgen, maar bijvoorbeeld ook zelfstandig aan het werk kunnen.

---

“Iedereen geeft aan dat we het gebouw moeten aanpassen aan het concept. Ja, daar komt het in feite op neer. We gaan dat proberen op te lossen door op het moment dat we echt grootschalig overstappen naar het nieuwe concept, dat we dan ook een nieuw gebouw neer kunnen zetten. Ik probeer dat zo te timen dat dit samenvalt. Op termijn van drie tot vier jaar.”

---

Ook zijn er scholen die de huidige situatie op school willen bestendigen: zij willen vooral rust brengen in de organisatie en in de dagelijkse praktijk vanuit hun visie op leren.

### 3.5. Samenvatting wijze van organiseren

Er is een brede variatie in de wijze waarop scholen een andere organisatie van het onderwijs vormgeven. Scholen maken hun eigen inhoudelijke keuzes. Sommige scholen introduceren daarbij een geheel nieuw schoolconcept, anderen zetten kleine stappen in een gekozen richting. In dit hoofdstuk zijn een aantal aspecten van anders organiseren benoemd, die soms in combinatie met elkaar gebruikt worden. Zo wordt op sommige scholen afscheid genomen van het klassikale onderwijs en wordt er onderwijs gegeven in teams van docenten aan grotere groepen leerlingen. De leerlingen kunnen op leerjaar of niveau gegroepeerd worden, maar dit kan ook heterogeen georganiseerd worden.

Scholen kunnen ook variëren met de lesduur en/of het rooster, al naar gelang de behoefte van leerlingen, de aard van de lesstof of de gekozen werkvorm. Op sommige scholen worden persoonlijke leerroutes gevolgd, en staat het individuele leerproces centraal. Ook kunnen scholen de keuze maken om meer vakoverstijgend of thematisch te werken. De lesstof wordt dan niet vanuit verschillende vakken bestudeerd, maar meer geïntegreerd. Ook zien we in de praktijk scholen die aansluiting zoeken bij het bedrijfsleven, waardoor leerlingen in groepen kunnen werken aan projectopdrachten uit de praktijk. Tot slot maken veel scholen gebruik van een digitale leeromgeving voor hun leerlingen, waarin lesstof op verschillende niveaus wordt aangeboden. Deze omgevingen worden vaak aangevuld met systemen waarin docenten, en soms ook de leerlingen zelf, hun voortgang kunnen volgen.

De voorbeelden in dit hoofdstuk zijn niet bedoeld als een volledig overzicht van de wijze waarop scholen het onderwijs anders kunnen organiseren. Dat is ook niet mogelijk, omdat scholen hun eigen keuzes maken. Wel zijn er andere onderzoeken verschenen over de wijze waarop scholen het onderwijs anders kunnen organiseren. Uit deze onderzoeken blijkt dat scholen in de sector aanvullend op de bovenstaande aspecten ook de volgende aspecten van anders organiseren kunnen invoeren in hun organisatie:

- Leerlingen praktijkervaring laten op doen als tutor, mentor of coach van medeleerlingen. Zij begeleiden leerlingen en verzorgen in sommige gevallen lessen onder begeleiding van een (bevoegde) leraar.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Van den Berg & Van der Aa, 2018.

- De inzet van Persoonlijke Assistenten van de Leraar (PAL) en de Educatieve CoAssistent (ECA). Dit zijn studenten van hogescholen en universiteiten die als bijbaan taken verrichten voor specifieke vakken op het vmbo, havo en vwo.<sup>5</sup>
- Inzet van gastdocenten. Dit kunnen docenten vanuit bedrijfsleven zijn, maar ook ouders met speciale vakkennis/interesses.<sup>6</sup>
- Hybride docentschap. De hybride docent combineert een baan in het onderwijs met een baan daar buiten. De hybride docent brengt nieuwe kennis de school in, bijvoorbeeld doordat de docent voorbeelden uit de praktijk in de lessen kan verwerken.<sup>7</sup>
- Les op afstand. Om verschillende redenen, bijvoorbeeld het garanderen van een volledig lesaanbod, kan besloten worden tot les op afstand. In dit geval geeft de docent met behulp van een videoverbinding tegelijkertijd les aan leerlingen op meerdere locaties. De digiborden van de locaties zijn met elkaar verbonden, waardoor de leerlingen op beide locaties hetzelfde zien en horen.<sup>8</sup>

Ook wordt in de literatuur regelmatig stilgestaan bij specifieke concepten die scholen kunnen invoeren in hun eigen praktijk. Het gaat dan bijvoorbeeld om concepten zoals:

- Kunskapsskolan: Kunskapsskolan stelt de persoonlijke ambities van leerlingen centraal en verbindt deze aan de leerdoelen op school. Zo haalt de leerling bij Kunskapsskolan elk leerdoel op zijn eigen niveau. Gepersonaliseerd onderwijs geïnspireerd op Kunskapsskolan wordt momenteel op zo'n 60 Nederlandse scholen in het po en vo gegeven.<sup>9</sup>
- Agora-onderwijs: Bij Agora zitten leerlingen van alle niveaus en leeftijden bij elkaar. Daarmee is het in feite een brede en verlengde (brug)klas: er zijn geen schoolniveaus, geen schoolvakken, geen toetsen, geen roosters, geen klassen, geen lesboeken of methodes. Klassikale instructie is geschrapt en leerlingen hebben geen traditioneel huiswerk. Iedere leerling maakt vanuit zijn eigen wensen, vragen en interesse een persoonlijke leerroute.<sup>10</sup>
- Tienercollege: Het Tiener College is een voltijdsprogramma voor innovatief en persoonlijk onderwijs voor 10-14 jarigen. Het Tiener College zorgt voor een doorgaande leerlijn voor 10-14 jarigen. Om dit te realiseren werken leraren uit het primair onderwijs en voortgezet onderwijs samen. Leerkrachten uit het primair onderwijs geven gastlessen aan leerlingen in het voortgezet onderwijs, terwijl docenten uit het voortgezet onderwijs gastlessen geven aan leerlingen in het primair onderwijs.<sup>11</sup>
- Cultuurprofiel scholen: Cultuurprofiel scholen zijn scholen waar het onderwijs over kunst en cultuur een vooraanstaande plaats inneemt. Dit betekent doorgaans dat kunst en cultuur prominent op het rooster staat, er meerdere kunst disciplines aan bod komen en dat de kunstvakken zoveel mogelijk afstemmen en samenwerken met de andere vakken.<sup>12</sup>

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Van der Vegt, Appelhof, Hulsen, Van Eck, Heemskerk & Pater, 2015.

<sup>7</sup> VO-raad, 2018.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> <https://kunskapsskolan.nl/>

<sup>10</sup> <http://www.agoraroermond.nl/>

<sup>11</sup> <https://wij-leren.nl/tiener-college-po-vo.php>

<sup>12</sup> <https://www.oudersonderwijs.nl/op-school/een-school-kiezen/soorten-scholen/profiel scholen/>

## 4. Personele gevolgen

Een andere organisatie van het onderwijs heeft gevolgen voor de inhoud van het werk, en voor de taken en verantwoordelijkheden van het personeel op de school. Zichtbare veranderingen zijn: een breder palet aan rollen en taken, grotere verantwoordelijkheid voor beleid, inhoud en organisatie van het onderwijs en – meestal – een intensievere samenwerking met collega's. Ook de focus van de rol als docent in contact met leerlingen is anders: de docenten nemen meer een coachende rol in en begeleiden leerlingen naar eigen verantwoordelijkheid voor hun leerproces. Die veranderingen betekenen dat ook andere kennis en vaardigheden worden gevraagd van docenten. Zij moeten, meer dan op andere scholen, in staat zijn samen te werken en te coachen. Dit type vaardigheden komt op de lerarenopleidingen doorgaans nog weinig aan bod. De centrale vraag voor dit hoofdstuk is daarom: welke gevolgen zien we in het werk en de verantwoordelijkheden van docenten, en wat zijn de gevolgen voor de tevredenheid en werkdruk van docenten en de aantrekkelijkheid van het beroep?

### 4.1. Gevolgen voor de inhoud van het werk en verantwoordelijkheden

#### 4.1.1. Inhoud van het werk

Bij scholen die kiezen voor het 'anders organiseren' van hun onderwijs verandert de inhoud van het werk van de docenten.

##### Onderwijs ontwerpen

Het sterkste gevolg is dat de docenten meer en intensiever bezig zijn met onderwijsontwikkeling. Bovendien gebeurt dat in een breder perspectief dan dat van de eigen lessen, methodes en vakgebieden. Er wordt nagedacht vanuit leerdoelen en leerlijnen. Op sommige scholen doordenken en ontwerpen docenten samen het gehele curriculum opnieuw. Docenten ontwikkelen heel nieuwe modules of extra vakken. In veel scholen is daarbij sprake van vakoverstijgend werken. Ook dat vraagt het opnieuw doordenken van zowel leerstof als didactiek.

Voorbeelden van die onderwijsontwikkeling zijn het inrichten van een vakhavo-route waarbij leerlingen al gedurende hun havo-opleiding meer praktijkgerichte vakken aangeboden krijgen, het ontwerpen van interdisciplinaire modules, zoals 'Architectuur', 'Globalization, Poverty & Environment', 'Het heelaal' of 'Big history', of extra vakken zoals 'Informatica' en 'Grote Denkers'.

Ook leerlijnen die gericht zijn op de ontwikkeling van 'academische vaardigheden' bij leerlingen (kritisch denken, presenteren, academic writing, statistische vaardigheden) zorgen voor een andere inhoudelijke invalshoek voor het werk van de docenten.

---

“Docenten zijn intensief bezig met het ontwikkelen van leerlijnen, modules en lessen, samen met collega’s. Het maakt het werk als leraar wel leuker, mits je natuurlijk goed begeleid wordt en de goede middelen krijgt. We werken met ‘backwards design’ en met formats die ervoor zorgen dat je echt zelf bezig bent met de leerdoelen en met de vraag hoe leerlingen die gaan halen en welke lessen je daarvoor kunt ontwerpen.”

---

### Verbreiding in inhoud en rollen

Op veel bezochte scholen geven schoolleiders en docenten aan dat er sprake is van verbreding van de inhoud van het docentschap. Ten eerste is dat een inhoudelijke verbreding door de keuze voor vakoverstijgend en interdisciplinair onderwijs. Ten tweede gaat het om verbreding van de rollen en taken die de docenten vervullen in de schoolorganisatie. Voorbeelden van een bredere invulling van het docentschap zijn de rol als onderwijsontwikkelaar, als expert of als roulerend voorzitter van een zelfsturend team.

---

“We werken met ‘leerhuizen’, waaraan de teams verbonden zijn. Daardoor ben je met je team voor veel meer verantwoordelijk dan op andere scholen. Niet alleen voor je eigen vakgebied, maar voor het hele leergebied waar de leerlingen mee bezig zijn. Ook het thematisch werken leidt ertoe dat leerlingen vakoverschrijdende vragen stellen. Doordat meerdere docenten fysiek in dezelfde ruimte aanwezig zijn, kunnen zij goed gebruikmaken van elkaars expertise. Op het moment dat ik iets aan het uitleggen ben voor mijn vak en merk dat dit gevolgen heeft op een ander vakgebied, kan ik gemakkelijk mijn collega erbij roepen en de koppeling maken. Dat maakt een uitleg veel meer waard.”

---

---

“Alle docenten worden geacht deel te nemen in een onderwijscommissie. Die commissies hebben een inhoudelijke ontwikkeltaak. Enkele voorbeelden zijn: de curriculumcommissie – die momenteel bezig is met het ontwikkelen van het onderwijs in de bovenbouw – de commissie pedagogiek, en de commissie rubrics en assessment. Iedereen doet naast het lesgeven ook veel andere dingen: kwaliteitszorg, curriculum, iedere docent zit in een commissie. Docenten bepalen het beleid van de school, dat leggen ze daarna voor aan het grotere docententeam. Dus je hebt veel invloed op de randvoorwaarden van de school.”

---

#### Didactische variatie en coachende leraren

Een aantal scholen heeft gekozen voor ‘anders organiseren’ door minder verschillende lessen in te roosteren per dag. Leerlingen krijgen veel langere lessen, uiteenlopend van 80 minuten op één school, tot een dagdeel op een andere school. Het is bij zulke lange lesperiodes in elk geval niet mogelijk om gedurende de hele les instructie te geven, dus docenten worden vanzelf uitgedaagd om te zoeken naar meer variatie in de didactische werkvormen die zij inzetten.

Hetzelfde geldt wanneer de school werkt met studielabs of leerhuizen waarbij de groepen veel groter zijn dan een klas van 30 leerlingen en waar meerdere docenten tegelijk aanwezig zijn in dezelfde ruimte. Ook die manier van organiseren vergt het inzetten van andere didactische werkvormen dan kennisoverdracht. Het accent komt sterker te liggen op werkvormen die passen bij de onderwijsvisies van de scholen met als kernpunten: differentiatie en vooral het stimuleren van zelfsturend leren en eigenaarschap van leerlingen over hun eigen leerproces.

Op vijf van de scholen is er expliciete aandacht voor een coachende, begeleidende rol van de docent. In elk geval op twee scholen zijn de teamleden opgeleid tot ‘didactisch coach’.

---

“Docenten zijn tevens ‘personal coach’. Elke leerling heeft een keer per week een kwartier een gesprek met zijn coach waarbij gekeken wordt naar hun doelen en of ze die hebben gehaald, en wat maakte dat dat juist wel of juist niet is gelukt. Als coach ben je veel meer betrokken bij het leerproces van de leerling. Je gaat samen kijken naar het oplossen van problemen. Je krijgt daardoor een sterkere band met de leerlingen.”

---

#### 4.1.2. Verantwoordelijkheden

Op de scholen die hun onderwijs 'anders organiseren' hebben docenten meer verantwoordelijkheid. Dat geldt zowel voor hun eigen lessen en hun eigen ontwikkeling, als voor de onderwijsontwikkeling, de onderwijskwaliteit en de schoolorganisatie.

---

“Docenten werken in zelfsturende teams. Die teams zijn georganiseerd naar leerjaar en tellen 10 tot 12 personen. De afdelingsleider schetst de kaders. Het team is verantwoordelijk voor bepaalde ontwikkelingen binnen de school. De – roulerende – voorzitter bespreekt de agenda met de teamleider. Dat zorgt voor een verbinding met het schoolbeleid.”

---

Over het algemeen wordt er gewerkt in teams of duo's en is er sprake van lerende organisaties en zelfsturing. Veelgenoemde opbrengsten daarvan zijn dat docenten meer vrijheid en ruimte voor autonomie ervaren.

---

“Er is vrijwel geen taakbeleid: Iedere fte staat voor een dagdeel waarop je als docent voor school bezig bent. De docenten zelf bepalen hoe zij zich inzetten, op welke modules en welke ontwikkeltaken. Vanzelfsprekend is het de bedoeling dat alle modules ook gegeven worden. De schoolleiding maakt daarvoor een voorstel, maar het zijn de docenten zelf die kiezen en die onderling de taken verdelen. De verantwoordelijkheid ligt bij de docenten.”

---

#### 4.1.3. Samenwerking, zelfstandigheid, regelruimte

Op vrijwel alle scholen is sprake van meer en intensievere samenwerking met collega's. Op één van de scholen aarzelen de docenten daarover: “Er is wel wat samenwerking tussen docenten, maar dat is niet per se dankzij de invoering van het flexmodel. De langere lessen, van 80 minuten, betekenen meer rust overdag, maar ook minder tussenuren en leswisselingen waarin je collega's tegenkomt. Je moet nu een afspraak maken om met iemand te overleggen.” Op de andere scholen klinkt juist door dat er meer samenwerking is ontstaan door het anders organiseren. Docenten ervaren bijvoorbeeld “een wereld van verschil als het gaat over goede samenwerking. Er is een gestructureerd overleg in de ochtend, en docenten werken in tussenuren op het leerplein en kunnen elkaar daardoor gemakkelijk opzoeken.”

De samenwerking heeft betrekking op gezamenlijk werken aan onderwijsontwikkeling via het ontwerpen van nieuwe modules en lessen, maar gaat ook over het lesgeven in duo's of in dezelfde ruimte.



---

“Samenwerking is in dit onderwijsconcept echt een belangrijke competentie. Teamleden staan samen tegelijkertijd les te geven. Dat vraagt dat deze docenten hun activiteiten heel goed op elkaar afstemmen vanuit de vraag wat nodig is voor de groep als geheel. Het kan best zijn dat een docent een heel leuke les heeft bedacht met veel activiteit, maar dat dit niet goed aansluit bij de andere vier docenten en dan moeten we toch kijken hoe we daar een compromis in kunnen vinden zodat het wel past. Wat we hier wel mee creëren is een soort universele werksfeer.”

---

De intensieve samenwerking wordt over het algemeen gezien als inspirerend, maar dat betekent niet dat het ook vanzelf gaat: er is afstemming nodig en vertrouwen in elkaar. Docenten moeten op elkaar ingespeeld raken, voldoende flexibiliteit hebben en openstaan voor feedback.

---

“Het ontwikkelen van modules en lessen en het lesgeven zelf gebeurt in duo's. Dat is leuk, het is prettig om samen na te denken, je bent samen voor de groep, krijgt een ander perspectief. Maar het is ook ingewikkeld: docenten zijn het niet gewend, zij maken de overstap van een geïsoleerde naar een niet-geïsoleerde setting. De werkwijze vraagt veel om afstemming, zowel over de inhoud als over het proces. Dat kan goed gaan, maar er kan ook irritatie ontstaan.”

---

#### **4.1.4. Aantrekkelijkheid van het beroep, behoud van leraren, verzuim/uitval**

In de interviews vallen regelmatig de termen 'vrijheid, autonomie, ruimte voor talentontwikkeling van de docent zelf.' Voor docenten die onderwijsontwikkeling, gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het onderwijs en een breed palet aan rollen prettig vinden, is het werken op scholen die 'anders organiseren' inderdaad aantrekkelijk. Er is ruimte voor professionele ontwikkeling, voor het bezoeken van studiedagen en voor het ontplooiën van eigen talenten. Enkele docenten geven aan nooit meer ergens anders te willen werken. Een enkele keer vertrekt een docent, die zich in zo'n type organisatie niet thuis voelt. “Het moet bij je passen”, aldus een docent. Dit betekent niet dat docenten op anders organiserende scholen 'superdocenten' moeten zijn. Wel maken deze scholen gebruik van andere kwaliteiten van docenten door differentiatie in functies en taken<sup>13</sup>. Hierbij wordt collegiale uitwisseling en professionele ontwikkeling belangrijker. Op de door ons bezochte scholen zien veel docenten dit als een positieve ontwikkeling.

---

<sup>13</sup> Van der Vegt, Appelhof, Hulsén, Van Eck, Heemskerk & Pater, 2015

---

Er is nog geen sprake van niet-vervulde vacatures op deze tien geportretteerde scholen. Eén school krijgt regelmatig mensen over de vloer die een dagje willen meelopen omdat zij nieuwsgierig zijn naar het praktijkonderwijs op de school. Een schoolleider geeft aan: “Er is natuurlijk verloop ieder jaar, maar het lukt goed om die vacatures in te vullen. We trekken ook wat oudere, meer ervaren docenten aan die nog eens een carrièreswitch willen maken in een andere vorm van onderwijs. Zij zijn op zoek naar nieuwe uitdaging en naar een school waar zij zich, samen met anderen, kunnen ontwikkelen. Waar ze ruimte krijgen en op hun autonomie worden aangesproken.”

---

“De invoering van innovaties kan het werk voor docenten interessanter maken en hen carrièreperspectief bieden. Bijvoorbeeld als je ervoor kiest om mede de vakhavo op te zetten, dan is dat aan de ene kant spannend en extra werk, en aan de andere kant is het goed voor je eigen ontwikkeling. Als je zoiets vier of vijf keer georganiseerd hebt en er komt een organisatiebaan vrij binnen of buiten het onderwijs, dan kun je daarop solliciteren want dat kun je dan goed.”

---

Verzuim en uitval worden niet als probleempunten benoemd op de scholen die wij voor dit onderzoek spraken. Door anders organiseren kan dit vaak gemakkelijker worden opgevangen, bijvoorbeeld door leerlingen gewoon op school verder te laten werken aan hun eigen gestelde doelen.

#### 4.2. Gevolgen voor de tevredenheid en werkdruk

Docenten zijn (erg) tevreden met hun werk op de scholen die het onderwijs anders organiseren. Het lijkt erop dat dit komt doordat zij meer voldoening ervaren, waardoor ze ook meer aankunnen. Wat eveneens bijdraagt aan de tevredenheid, en de minder sterk ervaren werkdruk zijn: het gevoel eigenaar te zijn van het onderwijs, de nauwe betrokkenheid bij de ontwikkeling van de school en de leerlingen, en de ervaring van docenten dat zij het werk samen doen. Wanneer er een gedeelde verantwoordelijkheid is van docenten in teams, werkt dat gunstig uit op de beleving van de werkdruk.

Tegelijk is er een kwetsbare balans. Juist in de scholen die zich momenteel in een ontwikkelfase bevinden, kan de werkdruk ook (te) hoog worden als docenten veel tijd moeten steken in het ontwikkelen van nieuwe lessen, methodes en/of lesmaterialen. Meer ervaring met de werkwijze helpt om efficiënter te werken. Op enkele scholen die vanaf de oprichting al gewend zijn hun onderwijs anders te organiseren, is die ervaring sterker aanwezig. Voor een deel van de leraren is werkdruk wel een issue, zien ook schoolleiders. Juist omdat zij zich ook graag extra inzetten: “Vooral voor bevlogen docenten is de vrijheid ook een valkuil. Zij kunnen weleens teveel van zichzelf vragen,” aldus een schoolleider.

---

"Werkdruk is niet zozeer het aantal uren dat je werkt, maar de manier waarop je werkt. Soms steek je ergens veel uren in, maar als je leerlingen gemotiveerd zijn, geeft dat ook meer voldoening."

---

#### 4.3. Gevolgen voor kennis en vaardigheden, professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden

Op scholen met andere organisatievormen hebben docenten vaak ook extra kennis en vaardigheden nodig voor het vervullen van nieuwe rollen en taken. Er wordt een beroep gedaan op competenties waarvoor in de lerarenopleidingen minder aandacht is, ook al omdat het om een veelheid aan nieuwe ontwikkelingen gaat. In de scholen vindt op die aspecten professionele ontwikkeling plaats die ook consequenties heeft voor de loopbaanmogelijkheden van de docenten.

##### Kennis en vaardigheden

Docenten die werken op scholen waar het onderwijs anders is georganiseerd hebben allereerst andere pedagogisch-didactische kennis en vaardigheden nodig. Op veel scholen zien we bijvoorbeeld dat leerlingen meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen leerproces. Docenten begeleiden dit proces coachend en zij helpen leerlingen om metacognitieve vaardigheden te ontwikkelen zoals zelfsturing en reflectie. Dat vraagt dus om coachende vaardigheden bij docenten. Op scholen waar leerlingen eigen leerdoelen stellen, moeten docenten in staat zijn om het behalen van die doelen goed te volgen, terwijl zij ook de grote lijn van wat leerlingen moeten leren in het oog houden. Dit vraagt meer flexibiliteit en differentiatievaardigheden dan het uitvoeren van een lesmethode waarin leerlijnen gestructureerd, en voor alle leerlingen gelijk, worden aangeboden.

Op de scholen waar lessen langer duren dan de gebruikelijke vijftig minuten zien we dat docenten meer activerende werkvormen inzetten om daarmee hun leerlingen betrokken en bij de les te houden. Ook dat vraagt specifieke kennis en vaardigheden van docenten.

---

Van medewerkers wordt verwacht dat ze een lerende houding hebben. "Je moet wel de wil hebben om je nieuwe capaciteiten eigen te maken. Niet één docent wordt aangesproken op iets wat hij niet kan. Fouten maken mag. Maar je wordt wel aangesproken als je niet wilt leren." Die lerende houding is een belangrijk aandachtspunt bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers.

---

Anders organiseren stelt bovendien hoge eisen aan de vaardigheden van docenten op het gebied van onderwijsontwikkeling. Zij bepalen leerdoelen en ontwerpen zowel lessen als toetsen waarvan de kwaliteit gewaarborgd moet zijn.

Daarnaast hebben docenten kennis en vaardigheden nodig die gezamenlijke visieontwikkeling mogelijk maken en die ervoor zorgen dat vastgehouden wordt aan de achterliggende doelen. Op scholen waar het onderwijs anders georganiseerd is, wordt daarom vaak samengewerkt in professionele leergemeenschappen: docententeams waarin geleerd wordt van en met elkaar. In een dergelijke setting, moeten docenten zich open en kwetsbaar durven opstellen en feedback kunnen geven en ontvangen. Diezelfde vaardigheden zijn nodig op de scholen waar docenten gezamenlijk lesgeven of leerlingen begeleiden op 'leerpleinen' met een grote groep leerlingen. Zij krijgen bij die vormen van onderwijs veel meer en directer zicht op de activiteiten van hun collega's. Een sfeer van openheid en vertrouwen is daarvoor onmisbaar.

---

“Je hebt niet meer je eigen klas en eigen lokaal. Je collega ziet ook wat je doet. Maar van je fouten leer je, en we proberen elkaar daarin te helpen en te ondersteunen”.

---

### Professionele ontwikkeling

Bovengenoemde kennis en vaardigheden komen in lerarenopleidingen vaak (te) weinig aan de orde, al wordt een betere aansluiting wel gesignaleerd. Voor nieuwe docenten, maar ook voor docenten die al langer in het onderwijs werkzaam zijn, wordt daarom op de scholen zelf veel gedaan aan professionalisering. Dat gebeurt in vele vormen: via het werken in professionele leergemeenschappen, docenten die elkaar coachen in intervisiegroepen en, onderlinge lesbezoeken, via ontwikkeldagen onder leiding van een groepje docenten, door feedback te vragen aan leerlingen en ouders, door het inhuren van externe experts of trainers (gespecialiseerd in pedagogiek, mentoraat of didactiek) en via de gesprekkencyclus en ontwikkelgesprekken tussen directie en docenten, door het bepalen van eigen ontwikkeldoelen en ontwikkelplannen. Een van de scholen heeft een speciaal begeleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers om hen wegwijs te maken in het onderwijsconcept. En op alle scholen waar de interviews werden gehouden, is er ook veel informeel overleg.

---

Voor nieuwe medewerkers is er een programma om hen te begeleiden om in het onderwijsconcept te komen. Tijdens de wekelijkse overleg- en leermiddag is hier ook aandacht voor en krijgen nieuwe medewerkers bijvoorbeeld les van andere docenten over specifieke speerpunten van de school. Daarnaast is er de schoolcultuur: “In de eerste week zeggen heel veel collega’s: ‘Heb je hulp nodig, vraag het dan gerust!’ Als veel mensen dat zeggen, dan voel je je al vrij snel uitgenodigd om dat ook te doen”.

---

Soms volgen docenten in het kader van hun professionalisering externe cursussen. Enkele voorbeelden die in de gesprekken werden genoemd zijn: de KED-cursus gebaseerd op het Zweedse Kunskapsskolan onderwijs, een opleiding ‘Teacher Leadership’ met training in gesprekstechnieken en aandacht voor de visie op onderwijs en leren, onderwijspsychologie en pedagogiek, een cursus Didactisch coachen. Een van de scholen gaf aan intensief samen te werken met universiteiten en hogescholen, wat ook wordt ervaren als bron voor professionele ontwikkeling.

#### Loopbaanmogelijkheden

De persoonlijke en professionele vaardigheden die docenten in het kader van anders organiseren ontwikkelen, kunnen ook voor andere scholen erg aantrekkelijk zijn. Dat vergroot hun loopbaanmogelijkheden. Een leidinggevende merkt op zuinig te zijn op de docenten op de school, omdat dit medewerkers zijn die andere scholen graag zouden aannemen. Docenten bouwen veel kennis op van onderwijs in de volle breedte. Het eigen schoolvak komt wat meer op de tweede plaats. Docenten met veel ervaring geven aan dat zij ook andere scholen zouden kunnen coachen bij het opzetten van een interdisciplinair onderwijsprogramma.

---

“Er is een omslag in het onderwijs, dus je kunt waarschijnlijk wel snel bij een andere school aan de slag. Je ontwikkelt je anders dan in het reguliere onderwijs. Maar het is nog lang niet klaar, alles is hier nog in ontwikkeling. Als docent ben je continu met het veranderend proces bezig. Je bent ook zelf continu in ontwikkeling”.

---

---

“Je leert hier meer dan alleen docent zijn. Je ziet wat er allemaal komt kijken bij het geheel van de opleiding die een leerling doorloopt.”

---

Aan de andere kant zijn niet alle kennis en vaardigheden die docenten leren bij anders organiserende scholen van toepassing voor andere scholen. Dat kan het voor deze docenten onaantrekkelijk maken om over te stappen naar een meer traditionele school. Scholen die anders organiseren bieden docenten duidelijk meer uitdaging én mogelijkheden om zich professioneel verder te ontwikkelen of te specialiseren dan andere scholen. Uit de gesprekken op de scholen blijkt dat anders organiseren het vak interessanter maakt voor leraren, en leidt tot betere loopbaanmogelijkheden.

---

“Ik heb op dit moment voor mijzelf nog heel veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Ik zie dat ik nog in heel veel dingen beter kan worden. Voor mij persoonlijk is dat een hele mooie uitdaging en dat maakt dat ik het tot nu toe nog steeds erg leuk vind om hier te werken”.

---

#### 4.4. Gevolgen voor ander personeel

Het onderwijs anders organiseren heeft ook gevolgen voor ander personeel. Zo zien we gevolgen voor de rol van onderwijsondersteuners en voor de rol van de schoolleiding.

De rol van de onderwijsondersteuners wordt belangrijker. De meeste scholen zetten onderwijsondersteuners in op het leerplein of tijdens flexuren voor de begeleiding van leerlingen (bijvoorbeeld bij planningsvragen). Verder houden zij de administratie bij en ondersteunen zij in de organisatie van onderwijs. Op een van de scholen is de onderwijsondersteuner zelfs “de spin in het web”, aldus de teamleider. Een docent legt uit: “Zij is de stabiele factor, en echt nodig”. De ondersteuner heeft op deze school eigenlijk alle rollen die de docent ook heeft, met uitzondering van de vakinhoud. Op een andere school geldt de conciërge als zo’n belangrijke verbindende factor in de school.

Op twee startende scholen wordt nog niet gewerkt met onderwijsassistenten of –ondersteuners. Op een van de scholen heeft men onlangs besloten om dat wel te gaan doen, op de andere wordt dit overwogen. De rollen en taken zijn nog niet echt uitgekristalliseerd, maar de verwachting is ook hier dat de onderwijsassistenten leerlingen kunnen begeleiden die vastlopen met leervraagstukken en dat zij zullen bijdragen aan de sociale component in de vorm van een luisterend oor. Op die manier krijgen dan de vakdocenten wat meer ruimte voor coaching van nieuwe docenten, om onderzoek te doen of vernieuwingstaken uit te voeren. Uit eerder onderzoek weten we dat dat ook op andere scholen belangrijke redenen zijn voor het aannemen van onderwijsondersteuners: het maakt het voor leraren mogelijk om zich beter te focussen op hun kerntaken en/of op de taken die ze graag doen. Als de afstemming tussen leraren onderling, en tussen leraren en onderwijsondersteuners goed loopt, kan dit bijdragen aan een lagere werkdruk en meer werktevredenheid bij de leraren.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Boogaard, Blok, Van Eck, & Schoonenboom, 2004; Van den Berg & Van der Aa, 2018

Scholen kunnen over het algemeen verschillende typen onderwijsondersteuners inzetten, afhankelijk van hun rollen en taken. In het voortgezet onderwijs gaat het vaak om onderwijsassistenten die pedagogisch-didactische ondersteuning geven, zoals coaching/begeleiding van leerlingen bij zelfstandig werken, of organisatorisch/administratieve ondersteuning, zoals het bijhouden van leerresultaten en aan/afwezigheid van leerlingen. Ook worden bij verschillende onderdelen technisch ondersteuners ingezet (TOA's), bijvoorbeeld bij de uitvoering van proeven en testopstellingen bij biologie, natuur- en scheikunde, en kan een persoonlijk assistent van de leraar worden aangesteld (PAL), of een Educatieve CoAssistent (ECA) voor assistentie van leraren bij de inzet van ict in het onderwijs. Conciërges kunnen gezien worden als onderwijsondersteuners, maar ook in orthopedagogische- of maatschappelijke begeleiding wordt voorzien op de scholen. Kortom: "It takes a village to raise a child". Deze verschillende ondersteuners zijn uiteraard ook in verschillende richtingen opgeleid, en van mbo tot universitair.

De gevolgen voor de rol van schoolleiders zijn tevens groot. Van schoolleiders wordt allereerst een duidelijke visie op onderwijs verwacht. De visie wordt door schoolleiders (in veel gevallen) in samenwerking met hun docenten ontwikkeld. Op meerdere scholen laat de schoolleiding docenten meedenken over de verdere ontwikkeling van de school. De schoolleiding maakt daarvoor een voorstel, maar de verantwoordelijkheid wordt meer bij de docenten gelegd. Hiermee wordt teacher leadership gestimuleerd<sup>15</sup>. Verder benoemen meerdere schoolleiders de bevoegdheid en motivatie van docenten. De schoolleiders geven wel aan dat dit een valkuil kan zijn voor het ontstaan van een te hoge werkdruk.

Schoolleiders hebben een breed palet aan taken in de schoolorganisatie, zo ook om verandering in gang te zetten. Uit onderzoek is bekend dat schoolleiders op drie niveaus interventies inzetten om hun school te veranderen: onderwijs, organisatie en medewerkers. Op het eerste niveau van 'onderwijs' is het de rol van schoolleiders om aansturing te geven aan pedagogische en onderwijskundige veranderingen. Om dit voor elkaar te krijgen, is het uitdragen van de onderwijskundige visie en het creëren van draagvlak onder personeel van belang. Interventies op het tweede niveau 'organisatie' hebben betrekking op een lerende cultuur, aandacht voor kwaliteitszorg en onderhouden van relaties met de omgeving (zoals ouders en andere scholen). Het derde niveau 'medewerkers' betekent voor schoolleiders dat zij meer autonomie geven aan docenten en het voor hen aantrekkelijk maken om te blijven werken op de school<sup>16</sup>.

#### 4.5. Samenvatting personele gevolgen

##### Inhoudelijke verbreding en ander perspectief

De belangrijkste verandering voor de inhoud van het werk van docenten is dat zij op scholen die 'anders organiseren' meer en intensiever bezig zijn met onderwijsontwikkeling. Docenten in deze scholen hebben een sterkere focus op leerlijnen en leerdoelen voor het gehele curriculum, ook bij het ontwerpen van lessen en modules voor het eigen vakgebied. Daarnaast is er sprake van verbreding van de inhoud wanneer de school kiest voor vakoverstijgend en interdisciplinair onderwijs, is er meer variatie in didactische werkvormen noodzakelijk en wordt vaker ingezet op coachende begeleiding van leerlingen omdat zelfsturend leren

---

<sup>15</sup> Snoek, Hulsbos, & Andersen, 2019

<sup>16</sup> Neeleman, 2019

centraal staat in het onderwijsconcept.

### Meer verantwoordelijkheid en samenwerking

Ook zien we op de onderzochte scholen dat docenten meer verantwoordelijkheden krijgen. Niet alleen voor hun eigen lessen en voor hun eigen professionele ontwikkeling, maar ook voor de (door)ontwikkeling van de organisatie en het onderwijs. Samenwerking tussen docenten blijkt van groot belang, wat ook naar voren komt bij eerder onderzoek naar scholen die anders organiseren<sup>17</sup>. Het relatieve professionele isolement van leraren wordt doorbroken, doordat leraren vaker samen lesgeven en samen lesmaterialen maken in een context van wederzijdse afhankelijkheid<sup>18</sup>. Docenten ervaren door het anders organiseren een grotere saamhorigheid en gedeelde verantwoordelijkheid.

### Andere kennis en vaardigheden noodzakelijk

Bovenstaande veranderingen in het werk van docenten vragen om andere kennis en vaardigheden. Het gaat hierbij pedagogisch-didactische kennis en vaardigheden die nodig zijn voor coachende begeleiding van leerlingen, differentiatie, activerende werkvormen. Bovendien gaat het om kennis en vaardigheden gericht op visieontwikkeling en het ontwerpen van onderwijs dat daarbij past: van het uitzetten van leerlijnen, tot het ontwikkelen van modules en lesmaterialen. Van docenten vraagt dat een lerende houding, en het kunnen samenwerken in een lerende organisatie. In lerarenopleidingen is voor deze competenties nog weinig aandacht, mede omdat het om een veelheid aan nieuwe ontwikkelingen gaat<sup>19</sup>. Daarom is er in veel scholen sprake van professionele leergemeenschappen, en wordt zowel intern als extern in verschillende vormen van scholing voorzien<sup>20</sup>.

### Loopbaanperspectief, werkdruk en tevredenheid

Docenten die veel ervaring hebben opgedaan met anders organiseren zijn aantrekkelijk voor andere scholen. De opgedane competenties dragen bij aan goede loopbaanperspectieven, zo blijkt ook uit eerder onderzoek naar loopbanen van leraren in het voortgezet onderwijs<sup>21</sup>. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat een andere vormgeving van het onderwijs positief uitwerkt op de aantrekkelijkheid van het beroep. Op scholen met innovatieve concepten ontstaat vaak meer gedrevenheid bij docenten en ook meer betrokkenheid bij hun leerlingen<sup>22</sup>. Het werken met bijvoorbeeld expertrollen verhoogt gevoelens van autonomie en eigenaarschap van docenten en biedt extra loopbaanmogelijkheden<sup>23</sup>. Scholen die anders organiseren weten docenten aan zich te binden doordat zij uitdagingen en mogelijkheden bieden voor verdere professionele ontwikkeling of specialisatie.

De betrokken docenten zijn dan ook (erg) tevreden met hun werk. De balans tussen tevredenheid en werkdruk blijkt echter kwetsbaar. Werken volgens een vernieuwend concept kost voor sommige leraren relatief veel tijd en energie en levert veel verschillende taken en de nodige afstemmingsmomenten tussen

---

<sup>17</sup> Van den Berg & Scheeren, 2018; Kemper & van den Berg, 2013; Volman, Raban, Heemskerk, Ledoux & Kuiper, 2017

<sup>18</sup> Snoek, Sligte, van Eck, Schriemer & Emmelot, 2014

<sup>19</sup> Van den Berg, Scheeren & Arslan, 2017

<sup>20</sup> Van Eck, Heemskerk & Pater, 2015

<sup>21</sup> Boogaard, Glaudé, Schenke, Weijers & Snoek, 2018; Van Eck & Glaudé, 2007

<sup>22</sup> Van den Berg & Scheeren, 2018; Volman, Raban, Heemskerk, Ledoux & Kuiper, 2017

<sup>23</sup> Boogaard, Glaudé, Schenke, Weijers & Snoek, 2018



leraren op<sup>24</sup>. Leraren vragen dan soms teveel van zichzelf. Door de verantwoordelijkheid te delen in teams wordt de tevredenheid van docenten groter en de werkdruk beter hanteerbaar<sup>25</sup>.

### Inzet van ander personeel

Op anders organiserende scholen zijn er mogelijkheden om onderwijsassistenten of –ondersteuners in te zetten, aanvullend op bevoegde leraren. Het gaat dan bijvoorbeeld om begeleiding van leerlingen op de leerpleinen of tijdens flexuren, of om administratieve of organisatorische taken. Docenten kunnen zich hierdoor meer richten op de vakinhoud en bijvoorbeeld op vernieuwingstaken. Een goede samenwerking en afstemming tussen leraren en onderwijsondersteuners, kan bijdragen aan minder werkdruk en meer tevredenheid van leraren.

### Schoolleider die processen aanwakkert

Een en ander heeft tevens gevolgen voor de rol van de schoolleiding. Allereerst is het uitdragen en blijven communiceren van de visie op onderwijs van belang, zeker bij een vernieuwend concept. Verder hebben schoolleiders een rol in het creëren van draagvlak voor veranderingen bij personeel. Op meerdere scholen laat de schoolleiding docenten meedenken over de verdere ontwikkeling van de school. De schoolleiding maakt daarvoor een voorstel, maar de verantwoordelijkheid wordt meer bij de docenten gelegd.

Schoolleiders geven meer autonomie aan docenten en dragen eraan bij dat het voor docenten aantrekkelijk is om te blijven werken op de school.

---

<sup>24</sup> Volman, Raban, Heemskerk, Ledoux, & Kuiper, 2017.

<sup>25</sup> Van den Berg, Scheeren, & Arslan; 2017; Van den Berg & Scheeren, 2018.

## 5. Opbrengsten

Het anders organiseren van onderwijs is geen doel op zich. Door verder te kijken dan de traditionele situatie, vaak een situatie met vaste lessen, uren en vakken, hopen deze scholen hun leerlingen het beste onderwijs te kunnen bieden. Ook andere motieven kunnen een rol spelen in de overweging van scholen om hun onderwijs anders te organiseren, zo zagen we al eerder in dit rapport.

Het is echter de vraag of scholen deze opbrengsten ook in de praktijk zien. Zien zij bijvoorbeeld dat een andere wijze van organiseren een positief effect heeft op de kwaliteit van hun onderwijs? En in hoeverre zien zij opbrengsten die zij mogelijk niet hadden voorzien? In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op deze vragen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de opbrengsten voor leerlingen, het onderwijspersoneel en de opbrengsten voor de schoolorganisatie.

### 5.1. Leerlingen

Het beste onderwijs bieden aan leerlingen. Voor veel scholen is dit het voornaamste motief om hun onderwijs anders te organiseren. In de praktijk zien we op anders organiserende scholen diverse opbrengsten voor leerlingen, hoewel het anders organiseren niet bij elk kind hoeft te passen. Vaak hebben deze betrekking op de tevredenheid en motivatie van leerlingen. Zo geven scholen bijvoorbeeld aan dat leerlingen in de nieuwe situatie meer gemotiveerd en productiever zijn en dat zij met meer plezier naar school gaan. Daardoor zien sommige scholen ook een lager absentiecijfer. Dat komt doordat leerlingen meer variatie in het onderwijsaanbod wordt geboden, scholen het onderwijsaanbod beter kunnen laten aansluiten op de leerbehoeften van leerlingen (*differentiatiemogelijkheden*) en leerlingen meer zelfstandigheid geboden wordt. Leerlingen merken dat zij zelf inbreng hebben en gaan daardoor zelf meer nadenken over wat zij willen bereiken en wat zij daarvoor moeten doen. Daardoor nemen zij meer initiatief en werken zij geconcentreerder aan het realiseren van hun taken en doelen. Dat blijkt volgens één van de scholen ook uit een onderzoek dat is uitgevoerd op hun school. In dit onderzoek werd geconcludeerd dat de leerlingen op school verder waren dan leerlingen op andere scholen als het gaat om aspecten zoals eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Een andere school merkt in dit kader op dat er ook minder ordeproblemen op school zijn.

---

“Voor leerlingen wordt het onderwijs overzichtelijker. Ze zijn bewust en doelgericht ergens mee bezig: waar moet ik naartoe? Ben ik op de goede weg?”

---

---

“Je brengt ze in een andere, actieve modus. Wat we afleveren zijn kritische leerlingen die maatschappelijk betrokken zijn, een goed zelfbeeld hebben en zelfverzekerd zijn. “

---

### Aandacht voor leerlingen

Overigens wil de zelfstandigheid die leerlingen geboden wordt niet zeggen dat leerlingen niet in beeld zijn bij de docenten op school. Een van de scholen geeft juist aan dat, door de wekelijkse coaching die zij hebben geïntroduceerd, heel snel in beeld is welke leerlingen dreigen vast te lopen. Daardoor kan sneller actie ondernomen worden. Aansluitend geeft een school aan dat hun leerlingen, doordat zij op hun eigen niveau kunnen werken, ook meer zelfvertrouwen hebben en een positiever zelfbeeld krijgen. Leerlingen merken eerder dat ze bepaalde dingen wel kunnen (luk-ervaringen) en dat motiveert hen meer dan de oude situatie, waarin sommigen continue op hun tenen moesten lopen. Maar ook andersom geldt dat meerdere scholen het beeld hebben dat zij hoog presenterende leerlingen beter kunnen uitdagen. Er is vaak niet alleen versnelling mogelijk voor deze leerlingen, maar ook verbreding. Zo zijn er op sommige scholen specifieke excellentietrajecten ontwikkeld.

---

“In het traditionele onderwijs wordt het tempo aangepast aan de meest langzame leerling. Leerlingen die snel zijn, moeten dan ook wachten. In het nieuwe onderwijsconcept hebben ze dat niet meer.”

---

### Brede ontwikkeling

Ook ligt er op veel scholen meer nadruk op de brede ontwikkeling van leerlingen. Leerlingen leren andere vaardigheden en er ligt meer nadruk op de samenwerking met andere leerlingen. Leerlingen kunnen daardoor vaak goed plannen, hebben overzicht, weten goed wat ze moeten doen en kunnen goed presenteren en reflecteren op datgene wat ze hebben gedaan. Ze weten wie ze zelf zijn, wat ze van zichzelf vinden en hoe ze leren. Dat geeft hen volgens een van de scholen ook een voorsprong in het vervolgonderwijs.

### Kwaliteit van onderwijs

Of de leerresultaten van de leerlingen ook beter zijn dan op de gemiddelde school in het voortgezet onderwijs, is een vraag die moeilijk te beantwoorden is. Vaak is dit voor anders organiserende scholen ook geen doel op zich. Het antwoord is onder andere afhankelijk van het type leerresultaat dat wordt bekeken. Vaak kijken anders organiserende scholen naar andersoortige leerresultaten. Zij zijn bijvoorbeeld meer gefocust op het bijbrengen van 21st century skills, terwijl deze leeropbrengsten vaak onvoldoende via ‘traditionele’ instrumenten gemeten kunnen worden. Een school geeft in dit kader bijvoorbeeld aan dat uit

---

eigen onderzoek blijkt dat hun leerresultaten niet zozeer beter zijn dan de gemiddelde school, maar dat leerlingen wel met veel meer plezier aan het leren zijn. Dat nodigt leerlingen uit om ook op de langere termijn te blijven leren. Ook voelen leerlingen zich volgens een van de deelnemende scholen veiliger en voelen zij zich meer gezien, wat hopelijk ook in de leeropbrengsten tot uiting komt. Daarnaast zullen er, net zoals bij andere scholen, scholen zijn met goede leerresultaten en scholen die hier minder goed op scoren.

---

“De kwaliteit van ons onderwijs is verbeterd. [...] Je ziet groei in de motivatie en vaardigheden van leerlingen. Maar wanneer spreek je van een goede kwaliteit? Gaat het alleen om de cijfers? Wij vinden dat het meer is dan dat. En dat zie je hier.”

---

## 5.2. Personeel

Anders organiseren heeft diverse gevolgen voor het personeel op school, zo zagen we eerder in hoofdstuk vier. Aansluitend op deze gevolgen, zijn er ook diverse personele opbrengsten zichtbaar op anders organiserende scholen. Zo geven meerdere scholen aan dat het onderwijs niet alleen voor leerlingen, maar ook voor het personeel, motiverender is. Dat komt bijvoorbeeld doordat personeel meer samenwerkt en toch autonomie blijft houden, van elkaars kwaliteiten gebruik kan maken en van elkaar kan leren. Er wordt meer gekeken naar waar ieders talenten liggen en wat je leuk vindt om te doen. Het personeel ontwikkelt zich daardoor zelf ook steeds verder. Ook is de relatie tussen leerlingen en het personeel op veel scholen sterker geworden.

---

“Doordat ze in teams werken kunnen docenten elkaar ook makkelijker opvangen. Dat is ook het idee. Met het team heeft bijvoorbeeld ook besloten het taakplein af te schaffen. Ze hebben geen taakplein. Uitgangspunt is dat iedereen doet wat hij/zij kan doen. De een doet wat meer en als hij/zij dan even wat drukker is geeft hij/zij dat aan collega's aan en dan pakt de ander dat op. En dat werkt.”

---

Scholen wijzen ook op het enthousiasme dat zij op school ervaren. Voorheen waren er bijvoorbeeld docenten die liever geen mentor waren, maar nu wel leerlingen coachen en dit met veel plezier doen. Scholen merken wel dat het concept niet bij *alle* docenten past. Soms wordt dan in overleg besloten om afscheid van elkaar te nemen. Maar scholen zien ook de andere kant van de medaille: vaak zijn er ook docenten die bewust kiezen voor de school en daarom specifiek op vacatures van deze school solliciteren.

---

---

“Ze hebben de afgelopen jaren wel veel nieuwe mensen binnen gekregen. Soms 10 tot 15 nieuwe in een jaar. Als er 10 nieuwe komen, gaat de helft aan het eind van het jaar weer weg. Soms is dat omdat ik dat wil, omdat ik niet tevreden ben. Maar soms omdat ze zelf de keuze maken om voor een andere school te kiezen. Maar waar ik mee verder wil, dat moeten de mensen zijn die het gevoel hebben en snappen waarom ze dit doen.”

---

#### Minder afhankelijk bij ziekte

Daarnaast wijzen meerdere scholen er op dat zij in het onderwijsproces minder afhankelijk zijn geworden van het wegvallen van een docent. Door bijvoorbeeld te werken in teams en in dagdelen met groepen leerlingen hoeft er geen lesuitval meer plaats te vinden als een docent afwezig is. Docenten kunnen elkaar makkelijker opvangen en leerlingen kunnen ook eenvoudiger bij andere onderdelen aansluiten. Dat maakt het onderwijsaanbod minder kwetsbaar en minder afhankelijk van een specifieke docent.

#### 5.3.School

Ook op het terrein van de school zelf zien scholen diverse opbrengsten nu zij het onderwijs anders organiseren. Een deel van de scholen is het onderwijs bijvoorbeeld anders gaan organiseren om hun aantrekkelijkheid als school te vergroten. Dat is op veel scholen ook gerealiseerd: hun leerlingaantallen zijn bijvoorbeeld toegenomen. Sommige scholen zitten daarbij zelfs op het maximum aantal leerlingen dat zij willen en kunnen aannemen. Ouders en leerlingen maken vaak een bewuste keuze voor de school vanwege het onderwijsconcept dat gehanteerd wordt, maar ook de ouders van zittende leerlingen zijn overwegend positief over de anders organiserende scholen. Zij merken bijvoorbeeld ook thuis dat hun kinderen (meer) praten over wat ze doen en leren op school. Een van de scholen geeft in dit kader ook aan dat hun ouders, in vergelijking met ouders van leerlingen op andere scholen in dezelfde regio en van dezelfde omvang, meer tevreden zijn.

---

“Na vier jaar in de brugklas les te hebben gegeven, merk ik dat ze steeds meer kiezen voor hun school en hun manier van lesgeven. Veel meer kinderen en ook ouders kiezen daar bewust voor. Ze krijgen ook steeds meer een naam. Steeds meer ouders horen van andere ouders hoe ze het op hun school doen. Daar zijn we ook heel erg blij mee, dat ze er dan voor kiezen om zich bij ons in te gaan schrijven.”

---

Tot slot geeft een van de scholen aan dat de randvoorwaarden die zij hebben afgesproken toen zij het onderwijs anders zijn gaan organiseren, denk bijvoorbeeld aan het afschaffen van de bel bij leswisselingen,

---

voor meer rust op school zorgen. Andere scholen wijzen er op dat de school minder intern gericht is en zich meer richt op de omgeving. Er is meer contact tussen beiden en er wordt intensiever samengewerkt. Daardoor komt de school dichtbij het vervolgonderwijs (zoals het hbo) en bij het bedrijfsleven te staan.

#### 5.4. Samenvatting opbrengsten

Scholen organiseren het onderwijs anders vanuit hun visie op onderwijs. Zij willen hun leerlingen beter 'bedienen' en voorbereiden op hun toekomst. Scholen zien door de invoering van een andere onderwijsorganisatie echter niet alleen opbrengsten voor de leerlingen, maar ook voor leraren en voor de school zelf.

Voor leerlingen worden er diverse opbrengsten genoemd. Scholen signaleren vooral positieve opbrengsten op het gebied van motivatie en tevredenheid van leerlingen. Leerlingen gaan met meer plezier naar school, er is minder verzuim, leerlingen zijn beter in beeld bij het personeel en leerlingen ontwikkelen zich breder. Ook uit eerder onderzoek naar opbrengsten voor leerlingen blijkt dat anders organiseren mogelijkheden biedt om beter aan te sluiten bij voorkeuren, interesses en capaciteiten en de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Ook worden leerlingen meer eigenaar van hun leerproces, wordt de persoonsvorming van leerlingen bevorderd en is er een positief pedagogisch klimaat op de school<sup>26</sup>. Wel zijn de leerresultaten op deze andere opbrengsten moeilijk meetbaar met de gebruikelijke instrumenten en daarom moeilijk 'hard' te maken. Dat blijkt ook uit eerder onderzoek: als gewerkt wordt aan het 'bijbrengen' van andere vaardigheden blijken deze in de praktijk moeilijk meetbaar te zijn. Scholen zelf hebben wel het idee dat zij deze vaardigheden bevorderen<sup>27</sup>.

Ook voor het personeel zijn er belangrijke opbrengsten voor de motivatie. Meer en intensievere samenwerking, waarbij geleerd wordt van en met elkaar, wordt over het algemeen positief gewaardeerd. Lesuitval wordt makkelijker opgevangen, doordat leraren werken in teams en leerlingen ook gewend zijn om zelfstandig te werken (zie ook hoofdstuk 4). Scholen die te maken hebben gehad met afname van het aantal leerlingen zien dat de leerlingaantallen weer zijn toegenomen. Ouders kiezen vaak bewust voor de school vanwege het onderwijsconcept. Ook de ouders van leerlingen die al langer op de school zitten, reageren overwegend positief op het nieuwe concept. Aanvullend blijkt uit eerder onderzoek naar anders organiseren dat er meer structuur, rust en een groter veiligheidsgevoel wordt gecreëerd door de nieuwe organisatie<sup>28</sup>. Ook wijzen sommige scholen specifiek op de aantrekkelijkheid van het nieuwe concept voor (toekomstig) personeel. Zo blijkt uit onderzoek bijvoorbeeld dat, als gewerkt wordt met HBO- en WO-studenten, zij door de ervaring die zij op doen een beter beeld van het beroep krijgen en daardoor mogelijk eerder geïnteresseerd raken in het onderwijs. Andere scholen stellen aanvullend dat zij door hun organisatie ook andere 'type' docenten de school in krijgen (denk bijvoorbeeld aan hoger opgeleiden)<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> Van Eck, Heemskerk & Pater, 2015; Van den Berg & Scheeren, 2018; Volman, Raban, Heemskerk, Ledoux & Kuiper, 2017

<sup>27</sup> Volman, Raban, Heemskerk, Ledoux & Kuiper, 2017

<sup>28</sup> Van den Berg & Scheeren, 2018

<sup>29</sup> Van den Berg, 2018 en Van den Berg & Scheeren, 2018

## 6. Tips uit de praktijk

Wit u als school zelf aan de slag met het anders organiseren van uw onderwijs? Of organiseert uw school al anders en wilt u nog verdere stappen zetten? De scholen die hebben deelgenomen aan deze verkenning hebben enkele tips voor u. Deze tips staan centraal in dit hoofdstuk. Eerst wordt ingegaan op de succes- en knelpunten voor scholen die hun onderwijs anders willen gaan organiseren. Welke aandachtspunten zijn er voor deze scholen? Aansluitend wordt ingegaan op succes- en knelpunten voor scholen die op dit moment al anders organiseren. Hoe gaan de scholen in deze verkenning bijvoorbeeld om met het creëren van draagvlak en wat kunt u hier van leren?

### 6.1. Anders organiseren in de startfase

De scholen die hebben deelgenomen aan deze verkenning hebben diverse tips voor scholen die nadenken over een andere inrichting van hun onderwijs. In de gesprekken met het personeel zijn onder andere de volgende tips naar voren gekomen:

#### Zorg voor een duidelijke visie

Als een school het onderwijs anders wil organiseren, is het van belang dat dit gedaan wordt vanuit een gedeelde visie op leren. Hoe wil de school dat het onderwijs er uit komt te zien? En wat is er voor nodig om dit te realiseren? Het is belangrijk om als school goed over deze vragen na te denken. Het uitgangspunt moet je visie op leren zijn.

#### Zorg voor draagvlak

Veel scholen die het onderwijs anders gaan organiseren doen dit in samenspraak met het personeel op school. In plaats van beslissingen van bovenaf op te leggen, adviseren deze scholen dan ook om het personeel mee te nemen in de veranderingen en ze onderdeel te maken van het proces. Dit kan bijvoorbeeld door regelmatig te overleggen of door specifieke ontwerpessies te organiseren. Scholen geven dan ook aan veel te praten en mensen veel te laten ervaren. Als mensen de visie achter het concept snappen, snappen ze ook eerder wat van hen verwacht wordt. Zonder draagvlak onder het personeel wordt het moeilijk om het onderwijs anders te gaan organiseren, is de ervaring van veel scholen. Daarbij is het ook belangrijk om *al* het personeel te betrekken. Op sommige scholen wordt bijvoorbeeld vergeten de roostermaker mee te nemen in het proces, maar juist die heeft vaak een cruciale rol in het veranderproces. Spreek dus iedereen, is de tip van een van de scholen: leraren, ondersteunend personeel, de roostermaker, conciërges, het MT, het college van bestuur, de raad van toezicht, de adviesraad, de MR, de OR en de ouderpanels.

#### Bezoek scholen

Om meer grip te krijgen op wat anders organiseren in de praktijk betekent, loont het volgens meerdere scholen ook om bij elkaar op bezoek te gaan. Dit opent vaak meer ogen dan een gesprek en kan daardoor bijdragen aan het creëren van draagvlak onder het personeel.

---

“We zijn anderhalf jaar voordat we gingen starten met leerjaar één met een klein groepje in Zweden gaan kijken naar de Kunskapsskolan education. Daarna hebben we gezegd ‘we gaan het doen in de vorm van een pilot van twee jaar; een jaar voorbereiding en een jaar pilot’. De pilot zouden we dan tussentijds evalueren om te kijken of we ermee door zouden gaan. Na een jaar kun je nog terug naar het oude systeem. Wat wel belangrijk is: als je zo’n route ingaat, moet je niet van tevoren aan iedereen vragen ‘gaan we dit wel of niet doen’, want je weet nog niet wat het inhoudt. Je kunt er wel over praten en naar kijken, maar je moet het ervaren en meemaken en dan pas kun je zeggen ‘dit is het wel’ of ‘dit is het niet’.”

---

### Neem de tijd

Om het draagvlak te vergroten, nemen sommige scholen bewust de tijd om de veranderingen op school door te voeren. Zij beginnen gefaseerd en breiden de innovaties op hun school langzaam uit. Dat maakt het behapbaar voor mensen, maar maakt het ook makkelijker om tijdig bij te sturen en veranderingen door te voeren. Tijd is ook een belangrijk component om je visie als school vorm te kunnen geven. Het is belangrijk daar vooraf goed over na te denken, zodat de implementatie soepel(er) verloopt. Anders organiseren is bovendien niet iets dat ‘af’ is. Als school is het daarom ook belangrijk de tijd te nemen en niet te verwachten dat je alles in een keer (goed) kan doen. En ook als je eenmaal anders organiseert, is het belangrijk hier tijd voor te hebben. Een andere wijze van organiseren komt er niet zomaar bij, maar moet onderdeel zijn van het dagelijkse werk.

### Accepteer dat fouten gemaakt worden

In een veranderproces kunnen dingen ‘fout’ gaan of niet direct lopen zoals je dat had verwacht. Het is realistisch dat dit ergens in het proces gebeurt. Dat is niet erg, zolang er een open leercultuur op school is. Op die manier leer je van je fouten en blijf je ook vooruit kijken.

### Een geschikt gebouw?

Een ongeschikt schoolgebouw hoeft geen belemmering te zijn om het onderwijs anders te gaan organiseren: er zijn ook scholen die het onderwijs anders gaan organiseren terwijl het gebouw nog niet is aangepast. Dat je wilt beginnen, vinden veel scholen belangrijker dan de randvoorwaarden, zoals het gebouw. Veel scholen stellen dat je moet denken vanuit je doel, missie en visie en niet zozeer vanuit de organisatie. Als je iets doet omdat het moet, richt je je vaak teveel op het laatste. En blijf je ook eerder belemmeringen zien. Dit neemt overigens niet weg dat een passend gebouw wel kan helpen: als je grote ruimtes hebt, is het bijvoorbeeld makkelijker om een leerplein in te richten. Veel scholen die op dit moment nog niet in een geschikt gebouw zitten, spreken dan ook de wens uit dat het gebouw meer wordt aangepast aan het concept.



## 6.2. Anders organiseren in de praktijk

Scholen die het onderwijs anders organiseren lopen vanuit hun dagelijkse praktijk vaak tegen diverse vraagstukken aan. Hun antwoorden op deze vraagstukken kunnen andere scholen mogelijk ook helpen. In de gesprekken zijn voor deze scholen onder andere de volgende tips naar voren gekomen:

### Niet voor al het personeel geschikt?

Niet voor al het personeel zal de nieuwe wijze van organiseren geschikt zijn. Niet alle docenten zullen alle taken die bij een nieuw concept komen kijken bijvoorbeeld goed kunnen uitvoeren of dit leuk vinden om te doen. Ook wordt er vaak veel flexibiliteit van het personeel gevraagd. Dat vergt veel energie. Daarom is het belangrijk om vanaf de start draagvlak te creëren, aandacht te besteden aan de ontwikkeling van het personeel, en tijd en ruimte te creëren in het tijdpad. Dit zal niet alle problemen oplossen, maar mensen meenemen in het proces en daarin een gevoel van eigenaarschap creëren werkt vaak wel motiverend.

### ... en voor alle leerlingen?

Niet alle leerlingen zullen direct goed kunnen omgaan met de zelfstandigheid die zij op veel scholen krijgen. Scholen besteden hier dan ook veel aandacht aan. Maar ook in dit geval blijft het voor scholen een mogelijke valkuil dat leerlingen, juist door hun vrijheid, de verkeerde keuzes maken. Een school denkt daarom na over een specifiek plan om hier beter mee om te kunnen gaan. Zij denken er bijvoorbeeld over na om leerlingen die moeite hebben met de zelfstandigheid bepaalde lesuren bij elkaar te zetten en ze zo meer structuur te bieden.

### Begeleiding van nieuw personeel

Niet alleen aan de startfase van een innovatietraject is het belangrijk om draagvlak te hebben onder het personeel. Ook tijdens dit proces en tijdens het inbedden van de veranderingen is het van belang het personeel betrokken te houden. Scholen besteden hier op diverse manieren aandacht aan. Een van de scholen zorgt er bij de eerste kennismaking met nieuwe collega's, tijdens het sollicitatieproces, bijvoorbeeld al voor dat hier aandacht aan wordt besteed. In het sollicitatieproces wordt altijd een leerling betrokken. Ook lopen nieuwe collega's een dagdeel of twee dagdelen mee en krijgen ze feedback van collega's, zodat ze ook in de praktijk kunnen ervaren hoe de school werkt.

Ook wordt er in de inductiefase veel aandacht besteed aan de begeleiding van nieuwe docenten. Zo worden ze begeleid door een (beeld)coach, de schoolopleiding, een MT-lid, worden er lessen bezocht en zijn er intervisietrajecten. De begeleiding stopt niet na één jaar: ook in het tweede werkjaar is nog een sterk begeleidingstraject. En op dit moment is de school ook bezig om voor het derde jaar het inductietraject vorm te geven.

---

“Ze worden begeleid door de beeldcoach, de schoolopleider, een MT-lid, geïnterviewde bezoekt de lessen. Ze hebben een aantal intervisietrajecten. Ook docenten in het tweede werkjaar hebben nog steeds een sterk begeleidings-traject. En ze zijn nu ook voor het derde jaar het inductietraject aan het vormgeven. En het kan voorkomen dat het geen match is. Dat kan. Maar tot nu toe loopt het best gedegen. Wat ze wel hebben gezien, is wat natuurlijk verloop onder collega's die hier eigenlijk opgegroeid waren als startend docent. Dat waren er een stuk of 4 a 5 die na een jaar of tien werkzaam te zijn geweest op deze school weer eens wat anders willen. Dat vind ik heel gezond.”

---

### Niet alleen focussen op cijfers

In het onderwijs wordt vaak de nadruk gelegd op rapportcijfers, maar volgens veel anders organiserende scholen gaat het om meer dan dat. Ook het oordeel van de Inspectie is vaak nog traditioneel: er wordt gekeken naar rekenen en taal, terwijl anders organiserende scholen bijvoorbeeld ook sterk focussen op de 21<sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden. Het advies van deze scholen is om je hier niet door te laten belemmeren, maar juist vanuit je eigen uitgangspunt deze gesprekken te voeren. Dan blijkt er vaak meer mogelijk dan vooraf gedacht. Deze positieve insteek is volgens meerdere scholen belangrijk: als school moet je niet alleen in een 'kan niet'-gedachte blijven hangen, maar kijken naar wat wel mogelijk is. Een positieve insteek werkt motiverender dan een minder positieve insteek, is het idee van deze scholen.

### .. en exameneisen

Scholen lopen soms ook aan tegen de exameneisen die gesteld worden. Hoe moet je als school bijvoorbeeld met deze eisen omgaan als iedere leerling zijn eigen leerpad heeft? In de onderbouw kun je nog relatief veel vrijheid geven, maar op een gegeven moment moet een leerling toch examen doen. Dat is in de huidige regelgeving vrij complex. De regels in het examentraject kunnen dan ook blokkerend werken in het denken van de school en in het uitvoeren en kunnen doorvoeren van wat ze aan het doen zijn. Scholen proberen zich hier niet door te laten beperken, maar het blijft een spanningsveld waar ze in de praktijk tegenaan lopen.

---

“De Inspectie was heel tevreden over wat ze zagen, dus dat gaf ons alleen maar meer vertrouwen om verder te bouwen.”

---

### Geef de ruimte

Veel scholen die anders organiseren kijken kritisch naar de inzet van hun personeel. Welk 'type' kwaliteiten vragen zij bijvoorbeeld van hun personeel en welke functies worden er ingezet in de school? Vaak maken zij

---

op dit gebied ook bewuste keuzes. Zo zien we op een van de scholen bijvoorbeeld dat een bewuste keuze is gemaakt voor minder management. Op die manier wil de school het personeel meer zelf organiserend en zelfsturend maken. Dat past bij hun visie op leren, die niet alleen voor leerlingen maar ook voor het personeel geldt. Door het personeel meer ruimte te geven en niet alles van bovenaf de organisatie in te sturen, ontwikkelen zij zich verder. Ook ontstaat er op die manier minder versnippering en wordt er meer focust op en geleerd en ontwikkeld met elkaar.

### Ontwikkelen van lesmateriaal

Ook op andere vlakken wordt door scholen geprobeerd om hun personeel ruimte te geven. Zo geven meerdere scholen aan dat er over het algemeen voldoende lesmateriaal is, maar dat dit lang niet altijd aansluit op hun onderwijsconcept. Docenten moeten dus nieuwe opdrachten ontwikkelen, zeker als er vakoverstijgend gewerkt wordt. Ook zijn er docenten die afstappen van een methode en zelf content willen ontwikkelen. Het is moeilijk om die te faciliteren, de lessen gaan in de praktijk voor, maar deze houding van docenten wordt door scholen wel als waardevol gezien. Om dit initiatief te faciliteren, zouden scholen dit meer gezamenlijk kunnen oppakken, bijvoorbeeld in de vorm van een netwerk. Een deel van de scholen doet dit op dit moment al.

### Blijf evalueren en leren

Eerder in dit hoofdstuk kwam het belang van een open leercultuur al kort aan bod. Als scholen een open leercultuur hebben, wordt er eerder geleerd van fouten. Dat is niet alleen belangrijk in de beginfase van het anders organiseren. Ook als de veranderingen zijn ingebed in de school is het van belang te blijven evalueren en leren. Anders stop de ontwikkeling van de school. Als je hier aandacht aan blijft besteden en kijkt waar op school bijvoorbeeld de verbeterpunten en succesfactoren zitten, blijf je niet alleen zelf maar ook als school ontwikkelen.

## 7. Conclusie

### Wat zijn redenen voor scholen om het onderwijs anders te organiseren?

Veranderingen in de omgeving van de school vragen volgens veel scholen om een herbezinning op hun ambities als school. Hoe kunnen zij hun leerlingen het beste opleiden voor hun toekomst? En hoe kunnen zij er als school voor zorgen dat leerlingen hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen? Deze vragen vormen voor veel scholen het vertrekpunt om het onderwijs op hun school anders te gaan organiseren. Door het onderwijs anders te organiseren, verwachten scholen hun leerlingen het beste voor te kunnen bereiden op het vervolgonderwijs, hun toekomstige baan en de maatschappij. Een deel van de scholen kiest hiervoor dit te doen op een bestaande school, terwijl in andere gevallen een nieuwe school wordt opgericht.

Naast onderwijsinhoudelijke argumenten kunnen scholen ook geconfronteerd worden met ontwikkelingen in hun directe omgeving, zoals een (sterk) teruglopend aantal leerlingen. Scholen zijn genoodzaakt hier op te anticiperen, bijvoorbeeld door hun aantrekkelijkheid in de omgeving te vergroten. Doen zij dit niet, dan kan dit ten koste gaan van de kwaliteit van het onderwijs en/of de volledigheid van het onderwijsaanbod. Een deel van de scholen kiest er daarom voor het onderwijs anders te gaan organiseren. Maar ook voor deze scholen geldt dat onderwijsinhoudelijke motieven meespelen in hun overweging om het onderwijs anders te organiseren.

### Op welke wijze zijn scholen in het onderwijs anders georganiseerd?

Er is geen blauwdruk die scholen vertelt hoe zij hun onderwijs, binnen de wettelijke kaders, anders kunnen organiseren. Scholen maken hun eigen keuzes, waardoor in de praktijk een breed scala aan aspecten zichtbaar is. Bovendien variëren scholen niet alleen in de wijze waarop zij het onderwijs organiseren, maar ook in de mate waarin zij dit doen. Zo zijn er scholen die het roer volledig omgooien, terwijl anderen kleine aanpassingen doorvoeren. En waar sommige scholen hun eigen concept ontwikkelen, bijvoorbeeld door verschillende aspecten van anders organiseren met elkaar te combineren, maken andere scholen gebruik van al bestaande concepten.

In de praktijk zijn diverse aspecten van anders organiseren te herkennen, zoals:

- o Onderwijs in (docenten)teams;
- o onderwijs in leerhuizen of grotere ruimtes;
- o heterogene groepen leerlingen (leerjaren en onderwijsniveau);
- o langere lessen (bijvoorbeeld 70 minuten of een dagdeel) en een variërend rooster;
- o persoonlijke leerroutes (al dan niet in combinatie met zelfstandig werken);
- o vakoverstijgend en thematisch werken;
- o werken in een digitale leeromgeving en
- o samenwerken met het bedrijfsleven

### Welke gevolgen heeft anders organiseren op het personeel van deze scholen?

Een andere organisatie van het onderwijs heeft op verschillende manieren gevolgen voor het personeel. Er ontstaan nieuwe en andere taken en rollen voor docenten met andere verantwoordelijkheden. Andere competenties en vaardigheden zijn nodig, waar lerarenopleidingen (nog) niet altijd op insteken.

### *Brede inzet*

Docenten hebben een breder perspectief omdat zij intensiever bezig zijn met onderwijsontwikkeling, leerdoelen en leerlijnen, en vaak vakoverstijgend en interdisciplinair werken. De rollen en taken van docenten zijn daarmee afwisselender, en daarnaast worden de leestaken ook anders. Docenten moeten meer differentiëren, meer verschillende werkvormen toepassen, en leerlingen meer coachend begeleiden in plaats van leraargestuurd lesgeven. In het algemeen zien we ook meer en intensievere samenwerking tussen docenten, wat inspirerend is, maar ook het nodige vraagt van docenten.

### *Grote tevredenheid, risico op werkdruk*

De balans tussen tevredenheid en werkdruk is kwetsbaar. Docenten zijn tevreden met hun werk en halen er veel voldoening uit doordat ze betrokkenheid en eigenaarschap ervaren. Het werkplezier compenseert de extra tijdsinvestering. Tegelijkertijd valt het niet altijd mee om leestaken te combineren met ontwikkeltaken, en een bredere verantwoordelijkheid te dragen in de onderwijsorganisatie. Leraren vragen dan soms teveel van zichzelf. Het werken in teams die verantwoordelijkheid delen, maakt de werkdruk beter hanteerbaar.

### *Professionele ontwikkeling*

Docenten op scholen die anders organiseren hebben andere kennis en vaardigheden nodig. Het gaat hierbij zowel om andere pedagogisch-didactische vaardigheden, zoals coachen van het leerproces van leerlingen, en het volgen van het leerproces en het behalen van de doelen van leerlingen, en een ander aanbod van het onderwijs met betrekking tot meer activerende werkvormen en meer differentiatie. Daarnaast zijn bredere vaardigheden nodig, bijvoorbeeld in relatie tot onderwijsontwikkeling en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op onderwijs. Ook zijn vaardigheden voor samenwerking van belang, bijvoorbeeld omdat docenten niet meer alleen, maar in teams voor de klas staan. In de lerarenopleidingen zijn dergelijke vaardigheden nog vaak onderbelicht, waardoor professionele ontwikkeling op de anders organiserende scholen belangrijk is. Op veel scholen wordt hier aandacht aan besteed, bijvoorbeeld door professionele leergemeenschappen te vormen, door intervisie of ontwikkeldagen.

### *Gevolgen voor ander personeel*

Op anders organiserende scholen zijn er mogelijkheden om onderwijsassistenten of –ondersteuners in te zetten, aanvullend op bevoegde leraren. Het gaat dan om een breed scala van onderwijsondersteuners, die vanuit verschillende achtergronden en disciplines van toegevoegde waarde zijn voor het onderwijsleerproces. Op de scholen die wij bezochten werden onderwijsondersteuners bijvoorbeeld ingezet voor begeleiding van leerlingen op de leerpleinen of tijdens flexuren, of voor administratieve of organisatorische taken. Docenten kunnen zich hierdoor meer richten op de vakinhoud, en bijvoorbeeld op vernieuwingstaken. Een goede samenwerking en afstemming tussen leraren en onderwijsondersteuners kan bijdragen aan vermindering van werkdruk voor leraren.

Ook zijn er gevolgen voor de rol van de schoolleiding: van belang is het uitdragen en blijven communiceren van de visie op onderwijs, zeker bij een vernieuwend concept. Verder hebben schoolleiders een rol in het creëren van draagvlak voor veranderingen bij personeel. Op meerdere scholen laat de schoolleiding docenten meedenken over de verdere ontwikkeling van de school. De schoolleiding maakt daarvoor een

voorstel, maar de verantwoordelijkheid wordt meer bij de docenten gelegd. Dit betekent dat schoolleiders meer autonomie geven aan docenten en eraan bijdragen dat het voor docenten aantrekkelijk is om te blijven werken op de school.

### Wat zijn de opbrengsten van anders organiseren op deze scholen?

Het beste onderwijs bieden aan leerlingen. Voor veel scholen is dit het voornaamste motief om hun onderwijs anders te organiseren. In de praktijk zien we op anders organiserende scholen dan ook diverse opbrengsten voor leerlingen. Vaak hebben deze betrekking op de tevredenheid en motivatie van leerlingen. Zo geven scholen bijvoorbeeld aan dat leerlingen in de nieuwe situatie meer gemotiveerd en productiever zijn. Ook gaan zij met meer plezier naar school en verzuimen zij minder. Leerlingen zijn volgens enkele scholen ook beter in beeld bij het personeel, waardoor eerder 'ingegrepen' kan worden als leerlingen vastlopen. En doordat er op veel scholen een nadruk ligt op de brede ontwikkeling van leerlingen (21<sup>e</sup> - eeuwse vaardigheden), geven verschillende scholen aan dat hun leerlingen beter worden voorbereid op het vervolgonderwijs, hun toekomstige baan en de maatschappij. De leerlingen zijn zelfstandiger, leren eigenaar te zijn van hun leerproces en dat is een goede voorbereiding op een leven lang ontwikkelen.

### *Betere leerresultaten?*

Of de leerresultaten van de leerlingen ook beter zijn dan op de gemiddelde school in het voortgezet onderwijs, is een vraag die moeilijk te beantwoorden is. Het antwoord is onder andere afhankelijk van het type leerresultaat dat wordt bekeken. Vaak kijken anders organiserende scholen naar andersoortige leerresultaten dan scholen die het onderwijs nog frontaal organiseren. Zij zijn bijvoorbeeld meer gefocust op het bijbrengen van 21st century skills, terwijl deze leeropbrengsten vaak onvoldoende via 'traditionele' instrumenten gemeten kunnen worden.

### *Ook motiverender voor personeel*

Volgens anders organiserende scholen is het onderwijs niet alleen voor leerlingen, maar ook voor het personeel, motiverender. Dat komt doordat personeel meer samenwerkt, van elkaars kwaliteiten gebruik kan maken en van elkaar kan leren. Ook is de relatie tussen leerlingen en het personeel op veel scholen sterker geworden. Daarnaast wijzen meerdere scholen er op dat zij in het onderwijsproces minder afhankelijk zijn geworden van het wegvallen van een docent. Door bijvoorbeeld te werken in teams en in dagdelen met groepen leerlingen hoeft er geen lesuitval meer plaats te vinden als een docent afwezig is.

### *Hogere leerlingaantallen*

Een deel van de scholen is het onderwijs anders gaan organiseren om hun aantrekkelijkheid als school te vergroten. Dat is op veel scholen ook gerealiseerd: hun leerlingaantallen zijn bijvoorbeeld toegenomen. Sommige scholen zitten daarbij zelfs op het maximum aantal leerlingen dat zij willen en kunnen aannemen. Ouders en leerlingen maken vaak een bewuste keuze voor de school vanwege het onderwijsconcept dat gehanteerd wordt, maar ook de ouders van zittende leerlingen zijn overwegend positief over de anders organiserende scholen.

### *Succes- en knelpunten?*

De bovenstaande opbrengsten zijn geen vanzelfsprekendheid voor anders organiserende scholen. Zelf zien

zij ook verschillende succes- en knelpunten als het gaat om het anders organiseren van onderwijs. In de gesprekken wijzen zij onder andere op:

- o Het belang van een goede visie;
- o voldoende tijd voor het innovatieproces en
- o draagvlak onder het personeel en personeelsleden die het innovatieproces mee willen helpen ontwikkelen.

#### Wat is de toekomstvisie van de scholen wat betreft anders organiseren?

Een andere inrichting van het onderwijs is nooit 'af'. Scholen spreken dan ook vaak de wens uit om nieuwe organisatievormen te introduceren of de huidige wijze van organiseren verder door te voeren in de organisatie of te intensiveren. Dat geldt overigens niet voor alle scholen: ook zijn er scholen die de huidige situatie op school willen bestendigen.

Als scholen gevraagd wordt naar hun plannen voor de komende periode, blijkt dat scholen zich op verschillende aspecten van anders organiseren verder willen ontwikkelen. Enerzijds zien we meer onderwijsinhoudelijke aspecten, anderzijds zien we de nadruk liggen op HRM-aspecten en/of randvoorwaarden zoals het gebouw of ICT. Concreet gaat het om de volgende aspecten:

- o Intensiveren van persoonlijke leerroutes;
- o roosters verder flexibiliseren;
- o inzet van personeel naast de docent, zoals onderwijsassistenten of orthopedagogen;
- o inzet van ICT intensiveren en
- o aanpassingen om het schoolgebouw verder aan te laten sluiten bij het schoolconcept.

## 8. Schoolportretten

In deze bijlage vindt u, ter inspiratie, de casebeschrijvingen (portretten) van de scholen die hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

### MY college Spijkenisse: leren naar Zweeds concept

.....

**Omvang:** ongeveer 400 leerlingen

**Opleidingsaanbod:** vmbo

**Locaties:** Eén in Spijkenisse

**Anders organiseren:** Gepersonaliseerd leren met iPads en een learning portal op basis van een Zweeds onderwijsconcept.

**Gebouw:** Het schoolgebouw is ingericht voor traditioneel klassikaal onderwijs. Er zijn wel aanpassingen gepleegd om het lichtelijk geschikt te maken voor het nieuwe onderwijsconcept. Zo zijn er lokalen doorgebroken om vrije werkruimtes te maken. De school krijgt een nieuw gebouw waar ze voor 2024 naar toe zullen verhuizen. Als de school naar een nieuw gebouw gaat, zou het mooi zijn als het nieuwe onderwijsconcept helemaal staat (dus inclusief het profiel van de bovenbouw), zodat het gebouw hier op kan worden afgestemd.

.....

#### Redenen voor anders organiseren

In het voortgezet onderwijs wordt nog onvoldoende gedifferentieerd. Het onderwijs is georganiseerd op specifieke niveaus en leerlingen komen in één klas (basis, kader, mavo, havo, vwo). Leerlingen krijgen aan het einde van de basisschool te horen op welk niveau ze gemiddeld zitten, maar geen enkele leerling is gemiddeld. “Geen kind is even goed in taal als in rekenen. Wanneer je leerlingen op één niveau in een klas gaat zetten, dan zitten ze op het ene vak te laag (en gaan ze zich vervelen) en op het andere vak te hoog (dan is het te moeilijk en snappen ze het niet). Wil je recht doen aan die onderwijsbehoefte, dan moet je verschillende niveaus aanbieden. Wil je kunnen differentiëren, dan moet je het klassikale systeem loslaten.” Leerlingen moeten keuzes maken over wat ze later willen gaan doen (beroepskeuze). Voor pubers is dat heel moeilijk om te beantwoorden (80% van de leerlingen in het vmbo kiest in het mbo een andere richting). Om te voorkomen dat pubers de verkeerde keuzes maken, biedt de school hen geen keuze, maar laten ze hen alles een keer meemaken (iets in de verzorging, horeca, bakkerij, techniek), zodat ze aan het einde van hun loopbaan op het vmbo de afweging kunnen maken op basis van hun ervaringen. Ze kunnen dan iets kiezen wat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn.

#### Implementatie

Anderhalf jaar voordat de school ging starten met de invoering van het nieuwe onderwijsconcept is een afvaardiging van de school in Zweden gaan kijken naar de Kunskapsskolan education. Daarna is besloten

.....



dat de school hiermee gaat werken in de vorm van een pilot van twee jaar; één jaar voorbereiding en één jaar pilot met een evaluatie om te kijken of ze ermee doorgaan of terug gaan naar het oude systeem. De reden voor deze aanpak: je weet pas wat het concept inhoudt en of het iets is als je het hebt ervaren en meegemaakt.

De school wil het nieuwe onderwijsconcept in vier jaar neerzetten. Daarna zal nog drie jaar nodig zijn om het echt goed te borgen. Vorig schooljaar is de school begonnen met de invoering van het nieuwe onderwijsconcept in leerjaar één (zes groepen van gemiddeld 20 leerlingen). Dit schooljaar zijn ze ermee doorgedaan en werken ze zo in leerjaar één en twee.

In het eerste jaar zijn ze begonnen met een vast team van docenten met invoering in het eerste leerjaar. “Het was een groep docenten waarvan we dachten: dat is het team dat daar goed mee kan werken.” Na het eerste jaar zeiden bijna alle docenten dat dit de toekomst is en dat ze zo verder moeten gaan om aan de behoeften van leerlingen te voldoen. In het tweede jaar hebben ze aanpassingen gedaan (op basis van ervaringen in het eerste jaar) en is de ene helft van het docententeam doorgedaan naar leerjaar twee en de andere helft is in leerjaar één gebleven. Beide leerjaren hebben er ook weer nieuwe docenten bij gekregen. Het team voor leerjaar één en twee is één team. In principe is het zo dat de docenten van de onderbouw alleen in de onderbouw werken. Dat komt niet altijd uit, want het is een kleine school. Het werken in twee systemen is niet ideaal (in de bovenbouw wordt nog les gegeven volgens het traditionele lesrooster).

De docenten die in het nieuwe onderwijsconcept gaan werken, krijgen vooraf een training voor coach en voor denken in doelen en leren omgaan met de Portal. Momenteel zijn docenten hiermee bezig, zodat zij de leerlingen in leerjaar drie over kunnen nemen. De school heeft ook enige begeleiding gehad vanuit de Kunskapsskolan. “Die komen dan periodiek meekijken. En dan zie je ook gewoon dat die iedere keer weer de docent in de juiste stand zetten. Niet sturen maar zelf laten doen.”

### Wijze waarop anders georganiseerd

Leerlingen van verschillende niveaus zitten bij elkaar in een stamgroep (gemiddeld 20 leerlingen) en werken ieder volgens hun eigen leerdoelen aan verschillende vakken op verschillende niveaus. Ze werken met een iPad. Alle leerstof van basis t/m vwo (in treden en thema's verwoord) staat op de digitale learning portal.

Iedere stamgroep heeft een coach (een docent) waar iedere leerling wekelijks een gesprek van 15 minuten mee heeft. Er wordt gekeken waar de leerling staat (wat hebben ze vorige week gedaan, welke doelen hebben ze gehaald) en er worden afspraken gemaakt (wat gaan ze de komende week doen). Leerlingen gaan pas door als ze een trede hebben behaald, een doel hebben bereikt, iets beheersen. Dat betekent dat de ene leerling wat verder loopt dan de andere. De coaching door vakdocenten gaat puur en alleen op leeractiviteiten. Als een leerling sociaal-emotioneel niet lekker in zijn/haar vel zit, dan schakelen ze andere partijen in (bijvoorbeeld de zorgcoördinator, school maatschappelijk werker, jeugdgezondheidszorg, leerplichtambtenaar, of verzuimcoördinator).

Het rooster is per dag en per week verschillend, omdat instructie wordt gegeven naar de behoefte van de vakdocenten voor hun leerlingen. Ze gaan uit van eenheden van 75 minuten. De instructie is meestal 25

minuten. De rest van de tijd krijgen leerlingen keuzewerktijd waar ze vrije ruimtes hebben waarin kinderen dus zelfstandig kunnen werken aan hun doelen in de ruimte waar ze mogen zitten of in de les zitten. Het kan ook voorkomen dat een docent een practicum wil geven en aangeeft daar 75 minuten of twee uur voor nodig te hebben. Voor gym, techniek, handvaardigheid en talentlessen is wel een standaard rooster.

Een schooldag ziet er als volgt uit. Docenten starten 's morgens om 08:00 uur met een teamoverleg en dan praten ze met elkaar over wie afwezig is en hoe ze dat gaan oplossen en over het rooster (wie wordt waar ingedeeld). Van 08:30 uur tot 09:00 uur vinden twee coachgesprekken plaats. Om 09:00 uur is de dagstart en komen de coaches met hun stamgroep bij elkaar komt en wordt besproken welke docent afwezig is, of er iets gewijzigd is in het schema, en dergelijke. De dag eindigt met de dagsluit. Tussen de dagstart en dagsluit zijn de leerlingen op school aanwezig en werken ze zelfstandig aan hun eigen doelen (onder begeleiding van docenten) of hebben ze instructie. In de middag vinden ook nog twee tot drie coachgesprekken plaats.

Leerlingen krijgen geen cijfers, maar ze halen doelen. "Als je een doel behaald hebt met een niveau, dan staat daar een vinkje achter en dan mag je verder." Vanaf leerjaar drie zal de school weer iets met cijfers moeten gaan doen, want dat is nodig voor het examen. Leerlingen mogen momenteel voor één tot drie vakken examen doen op een hoger niveau.

## Gevolgen van anders organiseren

### ... voor samenwerking, zelfstandigheid en regelruimte

De samenwerking tussen docenten in de onderbouw is veel hechter, maar dat is ook noodzakelijk. In het nieuwe systeem grijpt alles in elkaar en zijn docenten van elkaar afhankelijk. "Je kunt niet meer je eigen toko draaien en de deur dicht doen. Je werkt in een team en hebt met alle leerlingen te maken. Docenten willen graag zelf bepalen hoe het moet en als je dat dan ineens moet gaan afstemmen met je collega, is dat best een opgave. Dat gaat niet zomaar goed. Dus dat samenwerken is wel een uitdaging." Docenten moeten ook onderling feedback kunnen geven en ontvangen. Daar worden ze steeds beter in.

Docenten starten iedere ochtend met een kort teamoverleg. Bijna alle andere vergaderingen zijn afgeschaft (zoals rapportvergaderingen, leerlingenbesprekingen), behalve als er behoefte aan is vanuit het team.

Om het onderwijsproces zo goed mogelijk vorm te kunnen geven rond de leerlingen, moeten alle docenten om 08:00 uur aanwezig zijn en gaan ze rond 16:00 uur naar huis. "Dat vinden mensen nog wel eens moeilijk, omdat het een deel van hun flexibiliteit vermindert. Vroeger had je soms weleens een tussenuur tussen je lessen en dat tussenuur was eigenlijk jouw vrije uur."

Tegelijkertijd hebben docenten heel veel vrijheid om zelf het onderwijsproces in te vullen. Ze zitten niet vast aan een boek, maar werken met een learning portal en die is niet leidend (het werkt niet als een methode). "Je mag zelf kiezen hoe lang je een instructie laat duren, hoe lang je les wil geven. Als je er maar voor zorgt dat de kinderen komen waar ze moeten zijn. Dus je gaat veel meer uit van de kracht van de professional die weet wat een kind nodig heeft."

### ... voor tevredenheid en werkdruk

Docenten werken hier met plezier en de werksfeer is goed. Het nieuwe systeem is wel heel enerverend. Docenten staan heel veel in contact met de leerlingen. Maar als fulltime docenten op school hun tijd goed gebruiken, hebben ze in principe na schooltijd geen werk meer. In de onderbouw hebben ze alles in de learning portal en hoeven ze niet meer na te kijken. "Alleen bij wiskunde wordt nog wel eens wat nagekeken, want daar hebben ze nog wel wat toetsen. Bij alle andere vakken vindt afronding plaats tijdens de lessen met de vakdocenten. Leerlingen geven bijvoorbeeld een presentatie of leveren wat in en dat wordt bekeken door de docent en die geeft aan of zij hun doel hebben behaald."

### ... voor kennis en vaardigheden, loopbaanopties en professionele ontwikkeling

Van docenten vraagt deze werkwijze dat ze anders gaan denken. Hun rol is niet meer om leerlingen te vertellen wat ze wanneer moeten doen (sturen), maar om de motivatie bij leerlingen te stimuleren zodat ze zelf aan de slag gaan en willen leren. Leerlingen zijn zelf verantwoordelijk en eigenaar van hun eigen leerproces. "Die leerstand is belangrijk om te krijgen, en die krijg je alleen maar door goed te praten met leerlingen over wat ze willen bereiken, welke doelen ze willen halen en waar ze naar toe willen werken."

### ... voor ander personeel

De school zet derde- en vierdejaars studenten in als extra handen om docenten te helpen op de werkvloer. Deze studenten mogen al een aantal leeractiviteiten zelf invullen. Studenten kunnen ook ondersteunen op moment dat er docenten ziek zijn. Zij doen ook individuele begeleiding van leerlingen en dat gaat tot nu toe goed. Orde houden is minder een probleem voor hen, omdat ze worden neergezet met een groepje van 10 leerlingen.

### Andere gevolgen?

Dit concept draait het beste met fulltime docenten. De school probeert contracten van de docenten die parttime weken aan te passen, zodat ze uitkomen op volledige dagen. Een halve dag werken is in dit systeem niet praktisch. "Fulltime, of in ieder geval vier dagen, is wel heel prettig."

### De opbrengsten van anders organiseren

- Ze hebben leerlingen in het nieuwe systeem met wekelijkse coaching heel snel in beeld en kunnen daardoor eerder signaleren als een leerling vastloopt. Daardoor kunnen ze sneller actie ondernemen.
- Als een docent ziek is, dan kunnen leerlingen gewoon doorwerken (geen lesuitval).
- Het is motiverend voor leerlingen dat zij een aantal vakken op een hoger niveau kunnen doen. "Dat geeft hen zelfvertrouwen en een beter zelfbeeld. Ze worden gestimuleerd om daar nog verder in door te gaan."
- Het is ook motiverend voor leerlingen dat ze bij uitleg, onderwijs en leeractiviteiten zitten die zij nodig hebben op dat moment in hun leerproces. "In het traditionele onderwijs wordt het tempo aangepast aan de meest langzame leerling. Leerlingen die snel zijn, moeten dan ook wachten. In het nieuwe onderwijsconcept hebben ze dat niet meer."
- Leerlingen in het nieuwe onderwijsconcept zijn veel zelfstandiger. Ze gaan gewoon beginnen en nemen initiatief. "Ze komen bijvoorbeeld naar je toe omdat ze je nodig hebben, of sturen je een mailtje met de vraag of ze iets kunnen afronden."

- Leerlingen gaan zelf ook nadenken over wat ze willen bereiken en wat ze daarvoor moeten doen. Bijvoorbeeld een groep van 15 tot 20 leerlingen uit leerjaar één kwam in de laatste week voor de zomervakantie - een lesvrije week - zelf terug naar school om doelen en werk af te maken.
- De leerlingen zijn mondiger en eigengereider. “Dat vindt niet iedere docent prettig, maar het zijn wel skills die ze later in hun leven nodig hebben om dingen geregeld te krijgen.”
- Leerlingen leren samenwerken.
- Randvoorwaarden, zoals geen mobiele telefoon op school (die leveren ze in en krijgen ze op het einde van de dag terug) en geen bel (alleen aan het einde van de pauze), zorgen voor rust in de school.

“De dynamiek in de onderbouw is anders. Het is veel meer vraag en aanbod, geven en nemen, in contact staan. De kinderen succeservaringen op zien doen. Je ziet wat ze meemaken en waar hun moeilijkheden liggen en dat tot een goed einde te brengen. En als dat dan lukt dan hebben ze daar zelf zoveel meer bevestiging van. Dat doet zoveel meer met hun zelfvertrouwen, doordat ze het zelf hebben gedaan, dan wanneer ze bijvoorbeeld een acht voor een toets halen.”

### Hoe gaat de school verder

Het nieuwe onderwijsconcept wordt in de hele school ingevoerd. De verwachting is dat de school in totaal vijf tot acht jaar nodig heeft om dit goed te implementeren. Daarnaast is de verwachting dat de school over een paar jaar wel een maatwerk-diploma heeft. “Het is te gek voor woorden dat je nog steeds wordt afgerekend op je laagste niveau.” Verder zal de school haar docenten in gaan zetten op de kwaliteiten waar ze goed in zijn. Zo worden docenten meer in hun kracht gezet. “Er zijn bijvoorbeeld collega’s die een bepaalde affiniteit hebben met ICT en die worden super user en daar zijn weer cursussen voor.”

## O.R.S. Lek en Linge: vrijeschool en vakhavo

---

**Omvang:** In Culemborg ca 2500 leerlingen op vier locaties. In Geldermalsen circa 1250 leerlingen in twee gebouwen.

**Opleidingsaanbod:** Van vmbo basisberoepsgericht tot tweetalig gymnasium.

**Locaties:** Vier locaties in Culemborg en een vestiging in Geldermalsen met twee gebouwen.

**Anders organiseren:** De school heeft een vrijeschoolleerroute en gaat beginnen met de vakhavo voor leerlingen in 4 en 5 havo. Daarnaast heeft de school lessen van 70 minuten (voorheen hadden ze lessen van 45 minuten).

**Gebouw:** Het onderwijs is kleinschalig georganiseerd. Er is bewust gekozen voor gebouwen met maximaal 1.000 leerlingen. "Dat maakt dat je elkaar blijft kennen." De twee klassen voor de vrijeschool leerroute zijn bij elkaar in de buurt geplaatst. "Dat maakt dat je met elkaar meer voelt dat dit het type onderwijs is dat ze hier echt met elkaar aan het doen zijn."

---

### Redenen voor anders organiseren

De school heeft gekozen voor de vrijeschoolleerroute omdat ze denken dat vrijeschoolonderwijs voor een deel van de kinderen een mooie vorm van onderwijs is. De vrijeschool heeft een geheel eigen kijk op onderwijs, die gebaseerd is op het mensbeeld uit de antroposofie. Het onderwijs staat daardoor ook in dienst van de persoonlijkheidsvorming, zowel individueel als in relatie tot de sociale gemeenschap. De leerlingen krijgen binnen het vrijeschoolonderwijs daarom de ruimte om zich breed en diep te ontwikkelen op cognitief, sociaal en kunstzinnig gebied.

De vakhavo wordt in het schooljaar 2019/2020 gestart om leerlingen op die manier beter voor te bereiden op het hbo. Ze krijgen van hbo's terug dat leerlingen bepaalde eigenschappen en vaardigheden missen. Een groot deel van de leerlingen valt na het eerste jaar uit of wisselt van opleiding. Dat komt doordat leerlingen hun keus voor een groot deel baseren op de bezochte open dagen en zich niet voldoende verdiepen in wat een toekomstig beroep precies inhoudt. Daarnaast geven vervolgopleidingen aan dat studenten een gebrek aan studievaardigheden hebben en dat zij hierdoor in de problemen komen en uiteindelijk uitvallen. Daar probeert de school op in te spelen door de vakhavo te introduceren. Het doel van de vakhavo is onder andere om leerlingen ervaringen op te laten doen met de verschillende loopbaancompetenties en 21st century skills en deze te ontwikkelen doormiddel van beroepenstages en gerichte theorie en praktijklessen. De vaardigheden en ervaringen die worden opgedaan in de praktijklessen helpen leerlingen om zich zo goed mogelijk voor te bereiden op hun vervolgstudie. Ook wil O.R.S. Lek en Linge op die manier het bedrijfsleven met het onderwijs verbinden.

Schoolbreed zijn langere lessen ingevoerd: 70 minuten in plaats van 45 minuten. Hierdoor kunnen docenten in de lessen meer verdiepen en meer variatie aanbrengen. Leerlingen hebben hierdoor minder wisselmomenten en dit levert meer rust op in de school. Ook hoeven leerlingen minder boeken bij zich te hebben.

---

## Wijze van organiseren

Het vrijeschoolonderwijs kent een vast weekritme. Leerlingen in de onderbouw krijgen alle eerste en tweede uren (behalve op een dag, maar dat is meer pragmatiek) les van dezelfde docent of van een tweetal docenten dat een bepaald onderwerp gedurende zes weken met hen uitdiept. Dit wordt periodeonderwijs genoemd, een belangrijke pijler onder het vrijeschoolonderwijs. Thema's worden gerelateerd aan de schoolvakken, zoals geschiedenis of wiskunde, maar ook aan verhalen die de leerlingen aanspreken. Ook is het mogelijk om binnen een thema als sterrenkunde te werken aan elementen uit meerdere vakken zoals natuurkunde en aardrijkskunde. Naast deze lessen krijgen de leerlingen les in vakken zoals Nederlands, de vreemde talen en wiskunde. Het vrijeschoolonderwijs besteedt ook aandacht aan kunst- en cultuurvakken (dit zijn vakken waarin de leerlingen op kunstzinnige en ambachtelijke wijze vorm geven aan datgene wat ze geleerd hebben) en op sommige dagen krijgen ze meer projectachtig les. De vrije school leerroute is het derde jaar in gegaan. Ze hebben nu twee van die klassen in één gebouw. Dat maakt ook dat je met elkaar meer voelt dat dit het type onderwijs is dat ze hier echt met elkaar aan het doen zijn.

Bij de vakhavo is het idee dat leerlingen in 4 en 5 havo een profiel kiezen en daarbinnen de gemeenschappelijke vakken en de profielvakken volgen. In hun vrije ruimte kiezen ze voor de vakhavo, waar aandacht wordt besteed aan beroepsstages en gerichte theorie en praktijklessen. Op die manier kunnen leerlingen ervaringen op doen met de verschillende loopbaancompetenties en 21st century skills en deze ontwikkelen en kunnen zij zich beter voorbereiden op hun vervolgstudie. De vakhavo is nog in de opstartfase. Afhankelijk van het aantal leerlingen dat zich hiervoor aanmeldt, kunnen ze in het schooljaar 2019-2020 hiermee starten.

## Gevolgen van anders organiseren

### ... voor tevredenheid en werkdruk

De docent die betrokken is bij het opzetten van de vakhavo heeft het idee dat hij een andere rol heeft gekregen. Dat betekent dat je aan het ontwikkelen slaat. En dat doet je goed. Het vergt ook wel weer wat anders, maar de afwisseling en vooral het pionieren worden leuk gevonden. Het is wel druk, zeker omdat ze in de opstartfase zitten, maar gewoon leuk druk. En dat is belangrijk als je een innovatie wilt starten, dat je mensen zoekt die energie krijgen van zoiets opzetten en er niet alleen in de stress van schieten. Het gevaar is er een aantal mensen zijn die het leuk vinden om innovaties op te pakken en dat ook kunnen. "Op gegeven moment is er een pool van medewerkers waarvan je weet: als ik het die vraag en die persoon zegt ja, dan zit er drive in en gaat er wel wat gebeuren. Op gegeven moment heb je daar wel een eigen beeld bij en dat is wel ingewikkeld. Je kunt niet alles bij dezelfde medewerkers neerleggen. Als je het neerlegt bij andere mensen, dan is het spannender of het goed gaat komen. Die spanning zal misschien ook wel terecht zijn, maar misschien ook wel onterecht." Als je verschillende innovatietrajecten tegelijk hebt lopen, moet je goed opletten dat je het gelijk verdeeld en dat je ook de mensen geen rol hebben bij de innovatie voldoende op de hoogte houdt.

### ... voor kennis en vaardigheden, loopbaanopties en professionele ontwikkeling

Voor het ontwikkelen van de vrijeschoolleerroute hebben ze twee medewerkers aangetrokken die hier al ervaring mee hebben. Dat is prettig, omdat je toch op een andere wijs onderwijs biedt binnen deze leerroute.

Soms wordt een trainer ingevlogen die de andere vakdocenten heel bewust meeneemt in wat de vrijeschool inhoudt en hoe hier in de praktijk invulling aan gegeven kan worden.

Een van de geïnterviewde docenten is samen met twee vakdocenten bezig met het opzetten van de vakhavo. De vakdocenten zijn bezig om het programma te ontwikkelen, terwijl de gymleraar een meer coördinerende rol heeft. Ze proberen om de twee weken contact te hebben om te kijken hoe het gaat en hoe ze ervoor staan. Vanuit de gemeente hebben ze een contactpersoon die hen helpt bij de samenwerking met bedrijven. Dat betekent dat je goed moet kunnen organiseren en communiceren als docent. Ook moet je een visie kunnen ontwikkelen en het grotere doel voor ogen kunnen houden. Dat vraagt wel iets van medewerkers, bijvoorbeeld dat zij stressbestendig zijn. Een van de docent wordt, als de vakhavo van start gaat, stagebegeleider. "Dan ga je bij bedrijven langs, je komt andere mensen tegen, je bent meer aan het netwerken. Dan wordt je wel meer uitgedaagd." Ook deze rol vraagt om andere kennis en vaardigheden.

De invoering van innovaties kan het werk voor docenten interessanter maken en hen carrièreperspectief bieden. Bijvoorbeeld als je ervoor kiest om mee de vakhavo op te zetten. "Dat is aan de ene kant spannend en extra werk, maar aan de andere kant ook wel goed voor je eigen ontwikkeling. En als je zoiets vier of vijf keer georganiseerd hebt en er komt een organisatiebaan vrij binnen of buiten het onderwijs, dan kun je daarop solliciteren want dat kun je dan goed."

### De opbrengsten van anders organiseren

De belangrijkste opbrengst van de vrijeschoolleerroute is dat een belangrijke bijdrage wordt geleverd de persoonlijkheidsvorming van leerlingen. De nadruk ligt op de brede ontwikkeling van de leerling. Daardoor leren zij niet alleen op het gebied van rekenen en taal, maar ook op andere vlakken. Over de opbrengsten van de vakhavo is, logischerwijs, nog niets bekend. Wel ziet de school mogelijke opbrengsten, zoals:

- Van de leerlingen die de vakhavo hebben gevolgd niet 40% uitvalt op het hbo maar slechts 15%. Leerlingen kunnen niet meer eindeloos studeren en zitten vast in hoeveel tijd ze hebben om te studeren. Als zij minder snel uitvallen, is dat een groot pluspunt.
- Het bedrijfsleven en school staan veel dichterbij elkaar.
- De school staat meer in contact met het hbo en komt daardoor weer even op een andere manier in aanraking met het hbo.
- De betrokken docenten vinden het leuk om zo'n innovatietraject op te zetten. Het is iets nieuws en dat is interessant.

### Leerpunten voor implementatie van innovaties

- Zorg dat je een goede visie hebt en neem de tijd om die te ontwikkelen.
- Neem voldoende tijd voor de invoering van de innovatie.
- Zorg dat je goede medewerkers vindt die dit willen ontwikkelen en neem daar de tijd voor. Het is belangrijk dat medewerkers stressbestendig zijn en goed kunnen organiseren en communiceren. Het is ook belangrijk dat het klikt tussen de medewerkers die dit gezamenlijk gaan oppakken, dat de neuzen dezelfde kant op staan en dat ze weten waar ze naar toe willen.
- Het is belangrijk rekening te houden met de verschillende kwaliteiten en mogelijkheden van medewerkers binnen een project. En soms merk je dat collega's op verschillende manieren naar dingen kijken. . Als

bijvoorbeeld een leerling in de vrijeschoolleeroute moeite heeft om mee te komen, dan kun je daar op verschillende manieren naar kijken. “Het kind ontwikkelt zich anders. Het is belangrijk de ontwikkeling van het kind te volgen. Gun het wat ruimte en geef het wat tijd.” Maar ook: De leerling heeft extra zorg nodig. We dienen na te denken over plaatsing in een zorgtraject. Soms staan die keuzes op gespannen voet met elkaar en ga je daarover met elkaar in gesprek. De conclusie kan dan zijn dat een collega niet past binnen het betreffende onderwijssysteem.

- Het is belangrijk dat voldoende leerlingen zich inschrijven voor de innovatie om ermee aan de slag te kunnen. “Als je een goed idee hebt, maar er schrijven zich elf leerlingen voor in, dan kun je niet draaien.” Bij de vakhavo hebben ze geen tijd gehad om de interesse of behoefte vooraf te polsen bij leerlingen of ouders. Het is dus afwachten hoe dat loopt. Wel worden er voorlichtingsavonden georganiseerd om leerlingen en ouders te informeren over de mogelijkheden van de vakhavo.

### Hoe gaat de school verder

De school wil heel graag onderzoeken hoe ze ICT effectief kunnen inzetten in het onderwijs. Bij gym werken ze bijvoorbeeld sinds twee jaar met videofeedback. Ze hebben grote tv schermen waar een iPad aan gekoppeld is. Leerlingen die aan het sporten zijn, kunnen zichzelf zo terugzien. En daar worden ze echt beter van. Ze kunnen bijvoorbeeld zien dat ze bij salto hun knieën niet genoeg optrekken, terwijl ze het idee hebben dat ze hun knieën al onder hun kin hebben zitten. Dat helpt heel goed. ICT biedt heel veel mogelijkheden, dus over vijf jaar zou de school daar wel echt een verstandige stap in gemaakt willen hebben. Dat vereist van docenten dat zij in hun klassenmanagement goed weten wanneer ze ICT wel en niet inzetten. En dat ze het in de smiezen hebben als een leerling het niet goed gebruikt.



## Eigentijds onderwijs op het Vathorst College

---

**Omvang:** Bijna 1.000 leerlingen

**Opleidingsaanbod:** Vmbo-t, havo, vwo

**Locaties:** Eén locatie in Amersfoort

**Anders organiseren:** Een school voor eigentijds onderwijs met vier pijlers: kunst en cultuur, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid, thematisch onderwijs en digitaal leren.

**Gebouw:** De school zit bijna 8 jaar in het huidige gebouw. Het gebouw is afgestemd op de visie van de school en dat is te merken. Hun onderwijsconcept heeft heel veel baat bij de inrichting van hun gebouw. Elk leerhuis heeft een grote ruimte waar de muren weg zijn en een eigen instructielokaal. De school heeft daarnaast alle ruimte voor de kunstvaklokalen.

---

### Redenen voor anders organiseren

In Amersfoort kwam 13,5 jaar geleden een mogelijkheid om in Amersfoort een nieuwe school te starten voor eigentijds onderwijs. Van oorsprong is deze school bewust als eigentijdse school opgezet. “En dat zie je, merk je en voel je door de hele school.”

### Visie

De school kiest een positieve benadering (denken in kansen en mogelijkheden) en gelooft in ruimte, richting, ruggensteun. Leerlingen ruimte geven om eigenaarschap, zelfstandigheid en samenwerken te ontwikkelen in een heterogene setting. Wat ze van de leerling vragen, is dat ze zich ontwikkelen in hun hele zijn en dat ze mogen worden wie ze zijn.

De medewerkers hebben samen met het MT ook een visie ontwikkeld, een onderwijskundig concept over leven, werken en leren in het leerhuis. Aan de hand van rubrics op het gebied van pedagogiek, didactiek, communicatie en samenwerking. Daar doen ze jaarlijks een reflectie op. Dit betekent dat de verschillende docententeams aangeven waar ze staan in hun ontwikkeling en waar ze komend jaar het accent op willen leggen.

### Wijze waarop anders georganiseerd

De school werkt met leerhuizen in de onderbouw en bovenbouw waarin leerlingen van verschillende niveaus en verschillende leerjaren bij elkaar zitten. Dit zijn gemeenschappen waar leerlingen met docenten de verantwoordelijkheid hebben om te komen tot een goed werk-, leer- en leefklimaat. Leerlingen zitten drie jaar in een leerhuis. “Als er vier groepen in een leerhuis zitten, dan kunnen daar wel eens 100 tot 120 leerlingen in zitten. En daar staan dan 4 tot 5 collega's op.”

---

De school werkt met vaste teams van mentoren (vakdocenten) die de meeste uren op hun leerhuis geven. Dit geldt niet voor science, kunst & cultuur en lichamelijke opvoeding, want die vakken worden in andere lokalen gegeven. Het is de bedoeling dat deze teams van mentoren steeds meer zelfsturend worden. Ze krijgen meer ruimte en worden hierin gefaciliteerd op de dinsdagmiddag om hun ontwikkeling als team vorm te geven binnen de door het MT gestelde kaders. De teams ontwikkelen zich op verschillende manieren en daar hebben ze coaching en begeleiding op gezet.

Mentoren zijn de eerste en belangrijkste contactpersoon van de leerling voor het goed functioneren op school. Zij hebben een coachende rol helpen de leerlingen in het reflecteren op het gemaakte werk. In de regel heeft de mentor een keer per periode contact met de leerlingen en gaan ze echt even samen zitten: Hoe is het gegaan? Hoe zijn je resultaten? Waarom is het al dan niet goed gegaan? Welke verbeterstappen wil je gaan maken? Hoe denk je dat het beter kan de komende periode? Wat heb je daarvoor nodig? Zijn er andere factoren die daarin meewegen? Leerlingen in de bovenbouw kiezen hun eigen mentor op basis van hun voorkeuren.

De school heeft een kiesrooster ontworpen. Leerlingen kunnen in overleg met hun mentor hun rooster vormgeven. Het rooster heeft een vaste kern bestaande uit per vak een x-aantal instructies bij een beoordelend docent. Daarnaast kunnen ze flexibel extra blokken inplannen van hetzelfde vak. Docenten zijn niet ingeroosterd van 08:15 uur tot 09:00 uur of van 15:50 tot 16:45 uur. Op deze vrije momenten kunnen zij afspraken plannen of een leerling ontmoeten.

Het rooster bestaat uit vier blokken van 90 minuten. Aan het begin van een blok ontvangen de docenten de leerlingen en vertellen ze wat ze van de leerlingen verwachten in dit blok (werkhouding en arbeid). Instructie wordt beperkt tot maximaal een half uur per vak. "Als we met vier docenten zijn en alle vier instructie willen geven, dan moeten we die vier instructies in die 1,5 uur plannen. We moeten veel meer kernachtig de stof overbrengen." De rest van de tijd werken leerlingen zelfstandig en hebben de docenten veel meer een begeleidende en coachende rol.

Docenten kunnen hun leerlingen gemakkelijk begeleiden, want alle content van de leerlingen staat op hun digitale leeromgeving (moodle) en waar zowel de docent als de leerling bij kunnen. Docenten worden niet alleen opgeleid in het begeleiden en coachen van leerlingen vanuit het didactisch coachen, maar ook voor het thematisch onderwijs.

In de onderbouw hebben leerlingen ook thematisch onderwijs. Naast het vakgerichte onderwijs, worden gedurende de eerste drie leerjaren 18 thema's behandeld. Leerlingen werken iedere periode aan een thema, vaak met samenwerkingsopdrachten. Voor thematisch onderwijs is een coördinator, een docent onder wiens leiding (1) de thema's iedere keer weer worden geredigeerd en/of vernieuwd en verbeterd door een schrijfgroep en (2) de thematrekkers van ieder leerjaar de docenten brieven die thematisch onderwijs geven. De leerlingen zijn altijd gelinkt aan een docent die het thema geeft.

Verder heeft de school twee keer per jaar een projectweek, een buitenschools leren week voor alle leerlingen gelinkt aan maatschappelijke bewustwording. Er worden allerlei projecten geïnitieerd vanuit collega's, maar ook vanuit leerlingen in het kader van maatschappelijke betrokkenheid.

De beoordeling van de leerlingen vindt plaats via de opdrachten, rubrics en feedback. In de onderbouw hebben ze geen cijfers, maar geven ze beoordelingen. In de bovenbouw geven ze beoordelingen en cijfers. De leerlingen krijgen veel feedback en maken reflectieverslagen.

Het management bestaat uit vier conrectoren en een rector. Zij dragen met elkaar de schoolbrede verantwoordelijkheid en werken met portefeuilles (bijvoorbeeld voor financiën en bedrijfsvoering en voor de onderwijsontwikkelingen).

### Gevolgen van anders organiseren

#### ... voor de inhoud van het werk en verantwoordelijkheden

De school heeft ervoor gekozen om een eigen curriculum en content te ontwikkelen. Twee jaar geleden hebben ze onderzocht waar verbeterpunten zitten. Alle opdrachten zijn onder de loep genomen en waar nodig naar een hoger niveau getild. Daarbij hebben ze ook gekeken naar elkaars pedagogiek en didactiek: wat heb je nodig om die opdrachten op niveau te brengen. Voor het verder ontwikkelen en up to date houden van een eigen leerlijn en methode wordt geld, tijd en ruimte vrijgemaakt.

De school werkt met leerhuizen en de teams zijn verbonden aan de leerhuizen. Daardoor ben je met je team over veel meer verantwoordelijk dan op andere scholen, bijvoorbeeld over het hele gebied van leerlingen waar ze verantwoordelijk voor zijn (en niet alleen voor het eigen vakgebied daarbinnen).

Als een leerling zelfstandig bezig is en met een vraag komt, moeten docenten eigenlijk een inschatting maken in hoeverre de leerling informatie van de docent nodig heeft of in hoeverre de docent de leerling gewoon wat verder op weg moet helpen in zijn aanpak. Dat vraagt van de docenten een reflectieve rol naar het gedrag van de leerling, maar ook een coachende rol. Een andere belangrijke voorwaarde is dat docenten hun stof en onderwijs zo vormgeven dat leerlingen daar zelfstandig of in groepjes mee aan de slag kunnen gaan.

Leerlingen kunnen ook met vragen over andere vakken bij de docenten terecht komen. Een leerling heeft bijvoorbeeld een vraag over een bepaald vak, maar die vakdocent is niet aanwezig. In dat geval kan de leerling een andere docent vragen om eens mee te kijken. Vaak komen ze dan toch een heel eind. Leerlingen komen ook vaker met een vakoverschrijdende vraag, onder meer omdat ze ook thematisch werken. Omdat verschillende docenten fysiek in dezelfde ruimte aanwezig zijn, kunnen ze elkaar ook makkelijker helpen. "Op het moment dat ik iets aan het uitleggen ben voor mijn vak en merk dat dit gevolgen heeft op een ander vakgebied, dan kan ik heel makkelijk mijn collega erbij roepen als die aanwezig is en hem of haar vragen wat de koppeling daartussen is. Dan wordt een uitleg veel meer waard."

### ... voor samenwerking, zelfstandigheid en regelruimte

Samenwerking is in dit onderwijsconcept echt een belangrijke competentie. Teamleden staan samen tegelijkertijd les te geven. Dit vraagt dat deze docenten hun activiteiten heel goed op elkaar moeten afstemmen. Ze moeten met elkaar heel goed afstemmen wat nodig is voor de groep als geheel. “Het kan best zijn dat een docent een hele leuke les heeft bedacht met veel activiteit, maar dat dit niet goed aansluit bij de andere vier docenten en dan moeten we toch kijken hoe we daar een compromis in kunnen stellen zodat het wel op elkaar aansluit. Wat we hier wel mee creëren is een soort universele werksfeer.”

### ... voor tevredenheid en werkdruk

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat zowel de werkdruk als het werkplezier zeer hoog worden ervaren. Docenten geven het werken op deze school gemiddeld een 8,5 en willen ook helemaal niet weg. Een docent geeft aan: “We hebben geweldige en fantastische leerlingen. Dat komt ook voor een heel groot deel door het goede contact dat we hebben met de leerlingen. Ik vind het heel leuk om met onze leerlingen te werken. Ik kan ze heel veel geven, maar ik krijg er ook veel voor terug. Ik heb ook hele fijne collega's en een heel fijn team. Dat maakt het voor mij eigenlijk heel erg leuk.”

Tegelijkertijd wordt er een hele hoge werkdruk ervaren. Mogelijke verklaring is dat hun school afgelopen jaren enorm in ontwikkeling is geweest en ze heel veel vragen van elkaar op deze school. Er wordt heel veel ontwikkeld en er zijn allerlei taken in de school en groepen mensen in de school die bezig zijn om het onderwijs te verrijken en die vragen ook weer van alles van andere collega's. De bedoeling is om daar meer focus in aan te brengen. “Op welke vlakken willen we nog doorontwikkelen en waar willen we vooral gewoon heel erg in verstevigen.”

### ... voor kennis en vaardigheden, loopbaanopties en professionele ontwikkeling

De school heeft gekozen voor het werken met didactisch coachen. Er wordt gewerkt met beeldcoaches (docenten die hiervoor zijn opgeleid), die blokken op het leerhuis, gesprekken tussen collega's en leerlingen en gesprekken tussen MT en docenten filmen. Achterliggende methodiek is: hoe kun je ervoor zorgen dat je de collega een stap verder kunt helpen vanuit de positieve mindset en metacognitie. Om de twee jaar worden alle medewerkers gefilmd en wordt gekeken waar ze staan in hun ontwikkeling. Er wordt onder meer gekeken hoe docenten zich ontwikkelen in het geven van een goede les op het gebied van relatie, pedagogiek en didactiek. Andere component waar naar gekeken wordt is hoe docenten samenwerken met collega's op een leerhuis. Dat zorgt heel erg voor transparantie, openheid, samen mogen leren en fouten mogen maken.

Een docent geeft aan: “Ik heb op dit moment voor mijzelf nog heel veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Ik zie dat ik nog in heel veel dingen beter kan worden. Voor mij persoonlijk is dat een hele mooie uitdaging en dat maakt dat ik het tot nu toe nog steeds heel erg leuk vind om hier te werken.”

### ... voor ander personeel

De school werkt met onderwijsassistenten en met native speakers. De native speakers spelen een belangrijke rol in het onderwijsconcept van de school. “Wij vinden in de taalontwikkeling van onze leerlingen in de onderbouw het spreekonderwijs belangrijk.” Bij iedere taaldocent wordt minimaal een keer in de week een native speaker ingeroosterd, die leerlingen in kleine groepjes begeleidt in het stimuleren van hun

taalontwikkeling. De native speakers zijn onderwijsassistenten (waarvan sommigen de lerarenopleiding gaan doen). Op de science-afdeling wordt ook gewerkt met onderwijsassistenten.

Verder hebben ze drie jaar geleden in het kader van de werkdrukverlaging tijdelijk extra docenten ingezet op de leerhuizen, vooral op de blokken waarbij veel groepen op het leerhuis zitten. Dat heeft goed gewerkt. Momenteel is dit niet echt meer nodig, dus dit hebben ze iets teruggebracht. Deze docenten vallen ook wel regelmatig in als er een docent uitvalt.

### Andere gevolgen?

De school trekt over het algemeen wat oudere docenten aan. Dit zijn docenten die een carrièreswitch willen maken en een andere vorm van onderwijs willen ervaren om zichzelf uit te dagen. Deze docenten zijn zoekende naar een school waar je mag zijn wie je bent, waar je samen kunt ontwikkelen, waar je ruimte krijgt en op je autonomie wordt aangesproken.

### De opbrengsten van anders organiseren

Leerlingen weten heel goed wie ze zelf zijn. Ze weten echt heel goed te vertellen wat ze van zichzelf vinden en hoe ze leren. Ze kunnen heel goed plannen, hebben overzicht, weten heel goed wat ze moeten doen, kunnen goed presenteren, kunnen goed reflecteren op datgene wat ze doen. Ze zijn een stuk zelfstandiger dan leerlingen op andere scholen. Zij weten ook in groepsverbanden wat zij kunnen inbrengen en wat voor rol zij kunnen innemen en hoe dat bij kan dragen aan het succes van het groepsproces. Ze beginnen hierdoor met een enorme voorsprong in het hoger onderwijs.

### Hoe gaat de school verder

Het mooiste zou zijn als de leerling nog meer autonoom is en nog meer eigenaar is van zijn of haar leerproces. Op dit moment is het toch nog zo dat ze een soort van draad hebben en dat de mentor eigenlijk de regie moet nemen voor de gesprekken met de leerlingen. Het zou mooi zijn als dat op den duur omdraait. Dat de leerling daar echt de regie in neemt.

Een aandachtspunt is dat ze goed de balans bewaren tussen enerzijds het ontwikkelen van mooi nieuw onderwijs en anderzijds het geven van goed onderwijs. Ze moeten eerst zorgen dat hun onderwijs echt goed is en vanuit die basis nieuwe dingen proberen.

## Talentontwikkeling op PrO Regius College Schagen

---

**Omvang:** ruim 3.200 leerlingen

**Opleidingsaanbod:** van praktijkonderwijs tot en met gymnasium.

**Locaties:**

- Havo/vwo is gehuisvest in één gebouw.
- Het vmbo Theoretische Leerweg (mavo) heeft een eigen vestiging.
- De leerlingen van Regius College praktijkonderwijs en de onderbouw vmbo Basis- en Kaderberoepsgerichte Leerweg zitten samen in één schoolgebouw.
- Alle bovenbouwfachtereien van het vmbo Basis- en Kaderberoepsgerichte Leerweg zijn ondergebracht in een eigen vestiging.

**Anders organiseren:** Op deze school is sprake van kleinschalig onderwijs. Leerlingen in de bovenbouw worden ingedeeld op uitstroomniveau voor de theorievakken. De praktijkvakken worden in heterogene groepen gegeven. Er wordt gewerkt met themaweken en de begeleidingscyclus en lessen zijn opgebouwd rond het handelingsgericht werken.

**Gebouw:** De school zit in een vrij nieuw gebouw. Als ze het gebouw nu opnieuw zouden mogen tekenen, zouden ze de ruimtes meer met elkaar verbinden. Maar ondanks dat wordt opgemerkt: "Als je dan ziet wat er kan ondanks de beperkingen, dan ligt dat toch in de kracht van de groep mensen die om de leerlingen heen staat en kijkt wat de groep nodig heeft. Er zit veel creativiteit in de groep."

---

### Visie van de school

PrO Regius College is gericht op de individuele mogelijkheden van leerlingen en stemt de begeleiding en het onderwijs daarop af. De school gaat uit van de talenten van de leerling. Dus sluit aan bij wat een leerling kan. Deze positieve benadering is het startpunt voor verdere groei.

De visie van het Praktijk Onderwijs luidt:

- aandacht met resultaat: aanbod gericht op talentontwikkeling, de doelen die gesteld worden zijn passend bij het uitstroomniveau;
- het moet van praktische waarde zijn voor de leerlingen;
- de leerlingen moeten er wat mee kunnen doen;
- het moet in een betekenisvolle context staan in relatie met de wensen en doelen van de leerlingen.

### Wijze waarop anders georganiseerd

Het onderwijs is kleinschalig. Groepen bestaan uit 10 tot 12 leerlingen. In de onderbouw zijn leerlingen ingedeeld in groepen op grond van leeftijd en de te volgen leerroute. In de bovenbouw worden groepen ingedeeld op uitstroomniveau waarin de theorievakken worden gegeven (de praktijkvakken worden in heterogene groepen gegeven waarbij leerlingen van verschillende jaren door of bij elkaar zitten).

---

Op school worden alle leerlingen gezien en kennen de docenten ook alle leerlingen. Bij aanvang van een lesdag staan alle docenten beneden in de hal van de school en begroeten de leerlingen als ze binnen komen. Ook gedurende de dag als docenten een nieuwe klas krijgen en na de pauze, staan zij bij de deur van het lokaal om alle leerlingen te verwelkomen.

De school heeft een begeleidingscyclus ontwikkeld vanuit handelingsgericht werken (waarnemen en begrijpen, clusteren van onderwijsbehoeften, uitvoering, afronding en reflectie) die bestaat uit vaste momenten in het jaar:

- In de eerste zes tot acht weken van het schooljaar kijkt de school heel goed wat de ondersteuningsbehoefte is van de leerlingen.
- In oktober en februari vinden de OPP (ontwikkelingsperspectief) gesprekken met ouders en leerlingen plaats waarin samen met de leerlingen de doelen worden gesteld voor het komende halve jaar en wordt gereflecteerd op eerder gestelde doelen.
- In december en juni ontvangen leerlingen een door de school geschreven rapportage 'groeï in beeld' waarin iedere docent in groeitaal reflecteert op het doel van de leerling aan de hand van een vaste structuur. Daarbij wordt de nadruk gelegd op de vooruitgang die leerlingen maken.
- Leerlingen bouwen zelf een portfolio op waarin zij hun groei inzichtelijk maken. Leerlingen verzamelen wat ze in de les maken of doen in hun portfolio en presenteren dit tijdens de OPP gesprekken.

Ook iedere les is opgebouwd volgens het principe van handelingsgericht werken: voorbereiden (doel stellen), aan de slag gaan, afronding en reflectie. Een mentor in de onderbouw geeft aan dat als hij zijn groep aan het einde van de dag heeft, hij dan ook even met hen terugblijkt op wat ze die dag gedaan hebben en wat ze ervan hebben geleerd. En op vrijdag kijkt hij met ze terug op de hele week.

Leerlingen hebben een mentor, die een groep leerlingen onder zijn of haar hoede heeft en het eerste aanspreekpunt is voor ouders en leerlingen. Zij geven leerlingen een aantal uur in de week les en in tussenweken (vooraftgaand aan de 'groeï in beeld' rapportages) spreken de mentoren de leerlingen een op een.

Er zijn themaweken (bijvoorbeeld over de winter of het paasfeest) waarin leerlingen een aangepast lesrooster hebben en les krijgen van de theorie- en praktijkdocent samen in het praktijklokaal. Deze lessen worden door de theorie- en praktijkdocent samen voorbereid. Leerlingen werken dan bijvoorbeeld onder begeleiding van de docenten aan een werkstuk. De praktijkdocent leert de leerlingen bijvoorbeeld om een houtverbinding te maken en de theoriëdocent leert hen hoe ze iets kunnen afmeten voordat ze de houtverbinding kunnen maken.

## Gevolgen van anders organiseren

### ... voor de inhoud van het werk en verantwoordelijkheden

Docenten doen een aantal taken die eerst bij de teamleider lagen. Het aantal teamleiders is teruggebracht en een aantal van hun taken is overgenomen door collega's. Hiervoor is gekozen vanuit de visie van gedeelde verantwoordelijkheid. Een medewerker houdt zich bijvoorbeeld bezig met de ontwikkeling en implementatie van de begeleidingscyclus en is lid van het ondersteuningsteam en twee andere

medewerkers zijn voorzitter van respectievelijk de onder- en bovenbouw sectie. Medewerkers krijgen zo de kans om naast onderwijs geven iets te doen wat ze nog niet deden en wat past bij hun talenten en waar ze zich verder in kunnen ontwikkelen.

#### ... voor samenwerking, zelfstandigheid en regelruimte

Als ze met vraagstukken zitten, kloppen ze bij elkaar aan. Ze lopen makkelijk bij elkaar binnen. Ook al is de deur soms letterlijk gesloten. Eigenlijk staat hij altijd open. Een geïnterviewde geeft aan: "Ik heb bij niemand het gevoel, dat ik daar niet naar binnen mag lopen als ik wat te vragen heb. En dat gebeurt andersom ook."

Voorheen was de cultuur op school dat medewerkers dingen moesten vragen. Nu hebben medewerkers meer vrije ruimte en is eerder sprake van checken of sparren. "En stoppen met vragen, wanneer je denkt het antwoord wel te weten." Hierdoor groeit de verantwoordelijkheid van medewerkers. Een lid van de sectordirectie vmbo en praktijkonderwijs geeft aan: "Als je veel ruimte biedt binnen duidelijke kaders, dan komt er een heleboel energie los. Dat zie je gebeuren. Je hebt allemaal teamleden die bepaalde dingen beter kunnen dan jijzelf. En dan ga je zitten op talent en dat maakt je als groep veel beter."

Er is meer wederkerigheid gekomen. In de ontwikkelgesprekken is meer aandacht voor het leren van elkaar. Ze geven elkaar continue feedback en vragen er ook om bij elkaar. Hoe vind je dat ik dit gedaan heb? Hoe zou jij dit doen? En kun je me helpen met dit? En meedenken? Er zijn geen beoordelingsgesprekken meer, behalve bij de nieuwe collega's. Dat past niet meer.

#### ... voor kennis en vaardigheden, loopbaanopties en professionele ontwikkeling

De school vraagt geregeld feedback van leerlingen en ouders. Ouders en leerlingen worden bijvoorbeeld gevraagd hoe zij tegen bepaalde dingen aankijken. Medewerkers leren van de feedback. Er is een continu proces van reflectie. Vorig jaar zijn bijvoorbeeld twee leerlingen uitgenodigd tijdens een studiedag. Docenten hadden vragen opgeschreven en twee collega's hebben de vragen vervolgens voorbereid met de leerlingen. Daarin kregen ze bijvoorbeeld tips en input voor het verbeteren van de themaweek.

Vijf docenten binnen de school volgen de opleiding teacher leadership met vijf bijeenkomsten over onder meer gesprekstechnieken, verschillende rollen die je in een gesprek hebt, visie op onderwijs en leren en onderwijspsychologie en pedagogiek. Het zijn bijeenkomsten met medewerkers van verschillende scholen hier in de regio die met elkaar sparren over deze onderwerpen. Er wordt ook gevraagd hoe je dat ziet in je eigen school en om bij jezelf te kijken hoe je met verschillende dingen omgaat. Dat wordt echt aangemoedigd. Het is een strategische keuze, dus daar maken ze ruimte voor. Het is ook iets wat zorgt voor werkplezier.

Docenten hebben regelmatig ontwikkeldagen, die worden voorbereid door een groepje collega's. Aan het einde van iedere ontwikkeldag staan ze ook stil bij waar staan we nu, wat hebben we nu gedaan en wat willen we de komende periode gaan doen. Dat is input voor de voorbereidingen van de volgende ontwikkeldag. "Zo heb je wel als collega het gevoel dat je invloed hebt op wat we doen. Het kan ook bijgestuurd worden als het nodig is, of worden teruggepakt op de speerpunten. Uiteindelijk neem je het besluit in het team over hoe je het doet."



De school heeft een Regius Academie die onder meer allerlei opleidingen aanbiedt, zoals teacher leadership en mindfulness. Medewerkers kunnen zelf ook onderwerpen inbrengen. Een geïnterviewde medewerker gaat daar bijvoorbeeld zelf een training geven over zelfredzaamheid.

### ... voor ander personeel

De school heeft een leerwerkmeester en stagebegeleiders in dienst en werkt met mbo-stagiaires. De conciërge heeft een belangrijke rol en is een soort verbindende factor in de school.

### De opbrengsten van anders organiseren

Leerlingen die bij hen op school komen hebben vaak acht jaar lang op de basisschool op hun tenen moeten lopen. Als ze op deze school komen, merken ze dat er nog meer leerlingen zijn als zij. Iedere leerling in de klas heeft wel iets waar hij of zij niet of minder goed in is. De leerlingen krijgen bovendien onderwijs op hun niveau aangeboden en merken dan dat ze bepaalde dingen wel kunnen (luk-ervaringen), bijvoorbeeld een hoog cijfer voor een toets halen. Dat motiveert.

Verder gaan medewerkers op school heel bewust een relatie met hun leerlingen aan en besteden ze aandacht aan het maken en vormen van die groep. Bijvoorbeeld in de eerste week op school zijn mentoren alleen met hun groep of jaarlaag bezig en twee weken daarna gaan ze op kennismakingskamp met de eerstejaars. De docenten kijken vooral naar wat hun leerlingen wel kunnen. Deze positieve benadering maakt dat leerlingen iets voor hun mentor of docent willen doen.

Door de begeleidingscyclus krijgen leerlingen eigenaarschap mee en leren ze steeds meer zelf doelen te stellen. Leerlingen merken dat ze ook eigen inbreng hebben.

Leerlingen krijgen een realistischer beeld over hun toekomstperspectief. In het eerste jaar is dat nog niet altijd aanwezig. "We krijgen nog leerlingen binnen die arts willen worden of piloot. Hoe verder ze hier op school komen, hoe meer ze een realistisch beeld krijgen."

Docenten zijn gedreven om met deze doelgroep te werken en om de leerlingen vooruit te zien gaan. Ze vinden het prettig dat ze begeleiding en onderwijs op maat kunnen maken voor leerlingen. "Is er iets nodig, nou dan gaan we toch kijken of dat hier te realiseren is of daar." De combinatie van het lesgeven en een extra rol wordt als prettig ervaren. "Het is fijn dat je mogelijkheden krijgt om je te ontwikkelen. Dat je kunt aangeven wat je leuk vindt en dat er gekeken wordt waar je talenten liggen."

### Hoe gaat de school verder?

De school ziet mogelijkheden:

- voor meer samenwerking tussen werkbedrijven (stages) en school.
- om leerlingen zo zelfstandig mogelijk te kunnen laten functioneren.
- voor verdere integratie van theorie en praktijk (inclusief stage) en meer keuzes voor leerlingen.
- De school onderzoekt de mogelijkheden voor een Pro-Vmbo klas.

## Lumion: school zonder bel

---

**Omvang:** Ruim 900 leerlingen

**Opleidingsaanbod:** Mavo, havo en vwo

**Locaties:** Eén in Amsterdam

**Anders organiseren:** De school is al enkele jaren bezig met de invoering van gepersonaliseerd leren.

**Gebouw:** De school krijgt een nieuw gebouw dat specifiek is ingericht op dit concept. In het nieuwe gebouw hebben ze voor de onderbouw een verdieping met lokalen erom heen en een grote binnenruimte. Bij de workshops gaan de schuifdeuren open en is er in de hele ruimte workshopssessie waar de leerlingen naar de verschillende plekken kunnen gaan. Het idee is dat de hele school een leerplek is, dus leerlingen mogen overal komen en werken. Er is geen bel, want het leren staat centraal.

---

### Redenen voor anders organiseren

De directeur was werkzaam op een andere school binnen dezelfde stichting toen de mogelijkheid kwam om een nieuwe school te starten. De directeur heeft gezegd dat te willen doen, maar onder de voorwaarde dat ze een school zouden neerzetten waarbij gepersonaliseerd leren het uitgangspunt is. Dit betekent dat het onderwijs is georganiseerd om de leerling heen. Dit is een visie op onderwijs waar de directeur in gelooft en al mee bezig was op de vorige school. Hij heeft toen middels een sollicitatieprocedure tien docenten geselecteerd die dit uitgangspunt delen om de nieuwe school mee op te zetten en vorm te geven. Met elkaar hebben ze de visie uitgewerkt en een onderwijskundig concept ontwikkeld.

### Visievorming

In het eerste jaar heeft de school zich gericht op het ontwikkelen van hun onderwijskundige visie en het uitwerken van een onderwijsconcept en opzetten van een organisatie die daarbij aansluiten. Hun visie op leren is gebaseerd op drie pijlers: onderwijs moet bemoedigend, uitnodigend en inspirerend zijn. Bemoedigend is leren doelen stellen en vertrouwen geven. Uitnodigend wil zeggen dat het onderwijs zo ingericht is dat leerlingen uitgenodigd worden om te bewegen, stappen te zetten, om te leren. Inspirerend betekent leerlingen nieuwsgierig maken.

Per pijler hebben ze beschreven hoe ze dat doen en wat de doelen hiervan zijn. De doelen zijn dat:

1. Onderwijs verwonderend moet zijn: het moet leerlingen inspireren en nieuwsgierig maken om op zoek te gaan naar kennis.
  2. Leerlingen gevoed en gestimuleerd worden om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces (eigenaarschap), waardoor motivatie ontstaat.
  3. Onderwijs gepersonaliseerd is, dus dat iedere leerling het onderwijs naar eigen behoefte vorm kan geven en zijn/haar eigen rooster kan kiezen (welke vakken, hoe vaak en waar).
  4. Je samen en van elkaar leert (leerlingen onderling, leerlingen en docenten, docenten onderling).
-

## Wijze waarop anders georganiseerd

Leerlingen hebben geen lessen, maar werken doorgaans in dagdelen van vier uur aan een bepaald vak. Sommige vakken hebben een lesomvang van een half dagdeel. Een dagdeel bestaat uit verschillende sessies:

1. Een verwondersessie (start) waarin leerlingen een introductie op een onderwerp krijgen, geïnspireerd worden en instructie krijgen, waardoor ze op zoek gaan naar die kennis.
2. Workshopsessies waarin leerlingen werken aan hun opdrachten en leerdoelen.
3. Een labsessie waarin leerlingen aan de hand van data en een onderzoeksoopdracht tot conclusies komen.
4. Een communicatiesessie gericht op reflectie en feedback geven met betrekking tot wat leerlingen hebben geleerd en het realiseren van hun leerdoelen (leerlingen kunnen aantonen dat zij de stof beheersen, bijvoorbeeld middels een presentatie, één op één gesprek, groepsgesprek, of toets).

Leerlingen hebben een standaard rooster, maar kunnen daar - in overleg met hun coach - van afwijken. Een leerling die bijvoorbeeld heel goed is in Engels maar minder goed in wiskunde, kan een workshopsessie Engels wisselen voor een extra workshopsessie wiskunde. Leerlingen hebben ook de mogelijkheid om één of meerdere vakken op een hoger niveau te volgen. Leerlingen worden gecoacht door docenten (wekelijks 15 minuten) om hen te leren plannen, keuzes maken met betrekking tot hun rooster, doelen stellen en ambities te hebben.

De school heeft een Learning Portal (gebaseerd op het Zweedse Kunskapsskolan) waarin de lesstof en opdrachten op verschillende kennis- en vaardigheidsniveaus wordt aangeboden en waarmee leerlingen zelfstandig kunnen werken aan hun leerdoelen. Leerlingen werken met een iPad.

Leerlingen hebben geen rapportuitreiking, maar leerlingen geven zelf een rapportpresentatie waarbij zij hun cijfers en stand van zaken presenteren aan hun ouders en coach.

## Gevolgen van anders organiseren

### Voor de inhoud van het werk en verantwoordelijkheden

De rol van docent is breder dan alleen lesgeven. De school heeft de rollen van docenten opnieuw gedefinieerd om hen in een andere denkstand te krijgen, zodat ze de oude manier van denken en organiseren kunnen loslaten en met die nieuwe manier kunnen werken. De vijf docentrollen zijn: Meesterschap: goed kunnen lesgeven, didactisch en pedagogisch.

Leiderschap: iedere docent is leider (teams met roulerend voorzitterschap, expertrollen).

Coaching: elke docent coacht ook een aantal leerlingen (individueel) en is daarvoor opgeleid.

Onderzoek: de docent analyseert zijn resultaten, onderzoekt actief hoe hij zijn onderwijs kan verbeteren en hoe hij zijn lessen beter bij de behoefte van de leerling kan aansluiten.

Reflecteren: de docent leert de leerlingen reflecteren. Dat betekent dat de docent zelf ook reflectie moet tonen op zijn eigen ontwikkeling. Leren is gedragsverandering en dat vraagt om reflectie.

### Voor samenwerking, zelfstandigheid en regelruimte

Docenten werken in teams. Teams zijn georganiseerd naar leerjaar en tellen 10 tot 12 personen. De afdelingsleider schetst de kaders en als team ben je verantwoordelijk voor bepaalde ontwikkelingen op of binnen je school. De teams hebben een roulerend voorzitter (iedere week een andere docent). De voorzitter zet dingen op de agenda van de week ervoor en bespreekt dat met de teamleider. De teamleider zet vanuit de school schoolbeleid op en de docent zet het schoolbeleid uit.

Op school is een cultuur van samenwerken en samen doen. “Je pakt dingen gewoon samen op. Je helpt en steunt elkaar. Dat zorgt voor een goede band tussen elkaar. En je hebt ook niet het gevoel dat je er alleen voor staat.”

Medewerkers krijgen de ruimte om zich te ontwikkelen. Er wordt van docenten verwacht dat ze leiderschap nemen in het team. En ze krijgen de ruimte om aan te geven waar ze goed in zijn en zich verder in willen ontwikkelen. Er is altijd ruimte voor initiatief. Als je bijvoorbeeld een leuk idee hebt dan krijg je de ruimte en tijd om dat uit te proberen. De expertrollen zijn ook vanuit eigen initiatief. Docenten kunnen zelf aangeven welke expertrollen ze willen vervullen. “De manier waarop je met leerlingen bezig bent is ook anders. Je kunt het veel meer aanpassen aan wat jij denkt als docent dat goed is voor de leerlingen.”

#### Voor tevredenheid en werkdruk

Uit onderzoek blijkt dat de docenten wel aangeven dat ze heel hard werken, maar dat ze zichtbaar veel minder werkdruk ervaren. Ook het ziekteverzuim is met 2,3 procent in de laatste periode heel laag. De directeur merkt op: “Onze docenten werken wel hard, maar ze ervaren het minder omdat ze juist meer eigenaarschap hebben en zich betrokken voelen en veel meer gezien voelen.” ‘Sense of belonging’ is heel groot op Lumion. Een teamleider geeft aan “Ik krijg de ruimte om me te ontwikkelen en ook voor autonomie. En daar word ik echt blij van. En omdat dat in balans is, ervaar ik dat niet als een werklast. Ik vind het een heel fijne plek om te werken, omdat we het echt samen doen. Het is ook gebaseerd op een vorm van gedeeld leiderschap.” Een docent geeft aan: “We delen de taken onderling uit en dat gaat eigenlijk heel natuurlijk. Dus qua werkdruk, het is maar hoe druk je het zelf wil maken. Ik vind het zelf bijvoorbeeld heel erg leuk om dingen te organiseren, dus daar spring ik graag op in. Maar ik kan ook makkelijk aangeven als ik het even te druk heb en dan kan ik er weer even uitstappen.”

#### Voor kennis en vaardigheden, loopbaanopties en professionele ontwikkeling

De school heeft een lerende cultuur neergezet. Van medewerkers wordt verwacht dat ze een lerende houding hebben. “Je moet wel de wil hebben om je nieuwe capaciteiten eigen te maken. Geen een docent wordt aangesproken op iets wat ie niet kan. En fouten maken mag. Maar je wordt wel aangesproken als je het niet wil leren.” Dit is ook een belangrijk aandachtspunt bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers.

Docenten worden gecoacht door hun teamleider aan de hand van de vijf docentrollen. De teamleiders worden weer gecoacht door de directeur. De directeur zelf heeft ook een coach (iemand van buiten). Iedereen wordt vanuit dezelfde filosofie benaderd, stelt zijn eigen doelen en heeft een ontwikkelplan. Veel docenten hebben een expertrol (bijvoorbeeld op het gebied van sessies, coaching, of digitaal onderwijs). Een expert is een docent die net een of twee stappen vooruit loopt op zijn of haar collega's.

Docenten zijn expert op een onderwerp waarin ze zich willen verdiepen en beter in willen zijn. Op dat onderwerp maken zij met de schoolleiding een plan voor dat jaar (dat is onderdeel van het jaarplan) met wat ze gaan doen, welke stap ze willen gaan zetten.

Docenten hebben wekelijks een dagdeel Lumion Academie. In het eerste deel worden in de teams leerlingen besproken, ontwikkelplannen en gezamenlijke afspraken gemaakt. In het tweede deel leren ze van en met elkaar (bijvoorbeeld docenten organiseren workshops voor hun collega's). Dus het leren is vanzelfsprekend door dit systeem.

Voor nieuwe medewerkers is er een programma om hen te begeleiden om in het onderwijsconcept te komen. Tijdens Lumion Academie is hier ook aandacht voor en krijgen nieuwe medewerkers bijvoorbeeld les van andere docenten over specifieke speerpunten van de school (zoals de sessies, de learning portal). Daarnaast is er de cultuur: "In de eerste week wordt door heel veel collega's gezegd tegen de nieuwe collega 'heb je hulp nodig, dan vraag het'. Als heel veel mensen dat zeggen, dan voel je je al vrij snel uitgenodigd om dat wel te doen." Ook in teamvergaderingen is daar aandacht voor.

"Je kunt gebruik maken van je eigen sterke punten. En als je iets niet kunt, kun je aan een collega vragen hoe die het doet. Iedereen kan even bij elkaar naar binnen lopen of even iets vragen."

### Voor ander personeel

De school heeft de wens om ander personeel in te zetten, bijvoorbeeld door:

1. coaching van leerlingen ook te laten doen door orthopedagogen.
2. het begeleiden van onderzoeken en opdrachten in labsessies op een andere manier te organiseren.
3. onderwijsassistenten in te zetten die docenten bij een practicum kunnen ondersteunen, leerlingen kunnen begeleiden die met een werkstuk bezig zijn, leerlingen kunnen opvangen als een docent uit valt, of bezoekers opvangen en naar de juiste plek begeleiden.

Omdat de school leeractiviteiten uit elkaar heeft getrokken, kan ook gericht gekeken worden hoe ander personeel in te zetten, zodat de vakdocenten veel meer op inhoud en expertise ingezet kunnen worden. De verwachting is dat de school 20 procent minder docenteninzet kan realiseren, waardoor ruimte is om ander soort personeel in te zetten.

### De opbrengsten van anders organiseren

Door het werken in docententeams en in dagdelen met groepen leerlingen (bijvoorbeeld de groep eerstejaars havo) zal lesuitval niet meer plaatsvinden. Docenten kunnen elkaar makkelijker opvangen en leerlingen kunnen makkelijker bij andere onderdelen aanschuiven.

Uit onderzoek blijkt dat de leerresultaten niet beter zijn dan de gemiddelde school, maar dat ze wel met veel meer plezier aan het leren zijn. "Dat is waar je het voor doet. Als kinderen het leuk vinden om te leren dat ook uitnodigt voor de langere termijn."

Leerlingen leren hier ook andere vaardigheden. Zij hebben bijvoorbeeld gedurende die sessies gaandeweg geleerd om zelf op zoek te gaan naar informatie(bronnen) en het beoordelen ervan. Leerlingen zijn ook veel

zelfstandiger en nemen meer zelf initiatief. Dit blijkt ook uit onderzoek van een hbo-docent, die concludeerde dat havoleerlingen op deze school veel verder waren dan op andere scholen als het gaat om eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid.

Leerlingen en docenten bouwen meer een band met elkaar op door deze werkwijze met coaching en open werk- en pauzeruimtes. Dat is prettig voor beide partijen. Een docent geeft aan: "Vorig jaar gaf ik in leerjaar één les. Ik gaf les aan 5 van de 8 brugklassen, maar kende alle leerlingen uit leerjaar één en de leerlingen kenden mij ook allemaal. Als ik een lokaal binnen loop, dan heb ik meteen al contact met de leerlingen opgebouwd omdat je in de school gewoon heel erg samen bezig bent."

### Hoe gaat de school verder

Over vijf jaar heeft de school een gebouw die op dit systeem is gebouwd en een learning portal met goed onderwijsmateriaal dat is afgestemd op leerdoelgericht onderwijs. Er werken dan ook orthopedagogen die leerlingen coachen en onderwijsassistenten die ondersteunen in de labsessies, waardoor docenten echt ingezet worden op dat waar ze goed in zijn. Verder hebben leerlingen nog veel meer mogelijkheden om hun eigen rooster samen te stellen (dus nog meer naar de behoeften van de leerlingen). Daarvoor beschikken ze over roosterprogramma's en ICT mogelijkheden die meer zijn afgestemd op hun onderwijsconcept, bijvoorbeeld programma's die slimmer in databases kunnen zoeken.

## Csg Bogerman: samen doelgericht leren

---

**Omvang:** 2.500 leerlingen

**Opleidingsaanbod:** vmbo b/k tot en met gymnasium

**Locaties:** Sneek, Koudum en Balk

**Anders organiseren:** De school heeft voor vmbo b/k zes vmbo-profielen, voor vmbo een bèta challenge profiel, en voor h/v een technasiumprofiel. Het vwo werkt sinds enkele jaren aan een concept waarin een beperkt aantal vaklessen wordt aangevuld met keuzewerktijd. Momenteel werkt de school aan een eigen onderwijsconcept, Samen Doelgericht Leren. Dit concept dient nog nader te worden uitgewerkt. Csg Bogerman profileert zich vanuit visie op 'mienskip' (Fries voor 'gemeenschap') ook met cultuur, met name muziek.

**Gebouw:** De twee gebouwen van de school in Sneek zijn nog ingericht op het leerstofjaarklassensysteem. De school heeft zelf een aantal aanpassingen gemaakt: de technasiumwerkplaats die verschillende functionele deelruimtes heeft in een grote open ruimte en een lesplein vwo voor 60 tot 70 leerlingen met break out lokalen aan de zijkanten. De school kan waarschijnlijk een nieuw gebouw gaan neerzetten en gaat proberen dit samen te laten vallen met het moment dat ze grootschalig overstappen naar het nieuwe concept.

---

### Redenen voor anders organiseren

De aanleiding om de school anders te organiseren is tweeledig:

1. Leerlingen vinden het leerstofjaarklassensysteem niet motiverend. Het past niet meer bij de tijdsgeest. De school wil toe naar een ander onderwijsconcept dat meer recht doet aan de leerlingen als het gaat om het meer nemen van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid in een mix van aanbod- en vraaggericht onderwijs. "We willen leerlingen wat meer in een actieve houding brengen. Daar zullen ze wel even aan moeten wennen, maar uiteindelijk zal die motiverender werken."
2. De school moet rekening houden met krimp in de regio. De afgelopen jaren was dit al merkbaar in het primair onderwijs. Het voortgezet onderwijs krijgt hier de komende jaren mee te maken. Dit heeft gevolgen voor de school. Scholen worden momenteel bekostigd volgens het systeem van leerstofjaarklassen dat uitgaat van klassen met 25 leerlingen ingedeeld naar zoveel mogelijk uniform georganiseerde groepen (mavo, havo, vwo). Als de leerlingen worden verdeeld over de verschillende opleidingen en locaties, dan komt de school straks in een situatie dat ze niet meer mooi uitkomen op 25 leerlingen per klas. "Dan zul je het onderwijs op een andere manier moeten organiseren, waarmee de klassendeler 'virtueel' rond de 25 komt."

### Wijze waarop anders georganiseerd

Op dit moment heeft de school het leerstofjaarklassensysteem. Waar de school naartoe wil, is onderwijs van een team docenten voor een hoeveelheid onderwijs/vakken voor een groep leerlingen op een dagdeel aan de hand van studiewijzers. "We gaan veel doelgerichter leren; minder taakgericht, zonder de methode van

---

kaft tot kaft en meer vanuit de eindtermen en de leerdoelen en hoe die te vertalen naar stof/opdrachten.” Dit noemen ze: samen doelgericht leren. De school heeft reeds twee voorlopers:

1. Het technasium waarin havo- en vwo-leerlingen bij het vak ‘onderzoek & ontwerpen’ in groepjes werken aan levensechte projectopdrachten vanuit het bedrijfsleven of instellingen en daarmee theoretische kennis en praktische vaardigheden ontwikkelen.
2. Keuzewerktijd in het vwo. Het vwo heeft drie jaar geleden aangegeven dat ze op een andere manier met onderwijs om willen gaan. Zij hebben een belangrijk deel van de lestijd (zo’n 45%) vrijgegeven via keuzewerktijd. Een leerling die bijvoorbeeld eerst twee uur voor geschiedenis in de lesurentabel had staan, geeft aan dat hij aan één uur genoeg heeft en de rest wel redt met zelfstudie. Het uur dat hij vrij speelt, kan hij gebruiken voor een ander vak. De coaches volgen leerlingen en helpen hen bij het maken van keuzes.

Daarnaast is de school sinds het schooljaar 2018-2019 gestart met bèta challenge, een programma/vak voor vmbo-gt en mavo-leerlingen waarin zij het hele jaar werken aan opdrachten van bedrijven of instellingen op het gebied van techniek of technologie.

Met het nieuwe concept, samen doelgericht leren, wil de school nog een stap verder gaan: “Hoe kom je tot vakintegratie, dus meer aan de hand van levensechte opdrachten kijken hoe je de stof van verschillende kanten kunt benaderen?” De school wil ook meer naar dagdelen (in plaats van de huidige 50-minuten roosters). Als docenten met vernieuwing aan de slag gaan, is het wenselijk dat ze daar een aaneengesloten dagdeel aan kunnen werken en niet versnipperd over de werkweek op de uren die ze niet zijn ingeroosterd. Om meer te kunnen werken met dagdelen wil de school de aanstellingen van medewerkers daar meer op aanpassen.

### Visie op het vo

De directeur zou willen dat de sector een bredere taakstelling krijgt. Dat betekent dat:

- scholen naast lesgeven ook zelf (nieuwe) docenten mede-kwalificeren en onderzoek verrichten op school,
- innovatie meer van binnenuit komt, en
- docenten naast vakdocent ook volwaardig begeleider en coach van leerlingen zijn.

Zo wordt de sector ook aantrekkelijker en interessanter voor medewerkers.

De directeur vindt dat vo-scholen niet alleen ketenpartner zijn met het po en mbo/hbo/wo, maar ook dat ze de samenleving naar binnen moeten halen en dat ze zich moeten laten zien in de samenleving als regiopartner. De school wil zich hier ook mee profileren. Hun technasium en bèta challenge zijn hier de grote aanjagers van. Ze hebben tevens, wederom vanuit een visie op ‘mienskip’ bewust gekozen om de maatschappelijke stage te behouden (ook al is het niet meer verplicht). “We willen dat iedereen die ervaring opdoet.”

### Creëren van draagvlak

Voordat de school ging proefdraaien met keuzewerktijd in het vwo is eerst anderhalf jaar gebruikt om dit goed voor te bereiden. Ze hebben veel met collega’s gepraat, bijvoorbeeld in de afdelingsvergaderingen. De school heeft ook tegenspraak georganiseerd; ze hebben zorgvuldig geluisterd naar de medewerkers die kritisch waren en geprobeerd ook hun ideeën mee te nemen. Er is een denktank opgericht waarin zowel



voor- als tegenstanders waren vertegenwoordigd. Ze hebben in dit proces gebruik gemaakt van het veranderkwadrant van Stichting Leerkracht. Het heeft hen geholpen om na te gaan op welk punt het vast loopt. Dat bleek het punt van vaardigheden te zijn: zijn de collega's in staat om op andere wijze onderwijs te verzorgen? "Het vraagt wel van je dat je heel goed gaat nadenken over Wat doe je in een les? Hoe profiteer je van elkaars aanwezigheid? Hoe kun je differentiëren?" De docenten die aan hun eigen vaardigheden twijfelden, hebben ze meegenomen naar andere scholen om te laten zien dat het kan. Daarnaast heeft de school sterk ingezet op begeleiding van docenten. Er wordt aandacht aan besteed na afloop van lesbezoeken, in de gesprekkencyclus, in de afdelingsvergadering. De school biedt docenten de cursus didactisch coachen aan, er zijn intervisiegroepen voor docenten opgericht en de school heeft schoolopleiders en beeldcoaches om docenten te begeleiden.

Ook richting leerlingen en ouders is veel gecommuniceerd over de invoering van de keuzewerktijd in het vwo, bijvoorbeeld tijdens ouderavonden, in ouder- en leerlingenarena's en individuele gesprekken met ouders en leerlingen, via nieuwsbrieven en per mail. Ze hebben uitleg gegeven en de ouders en leerlingen de mogelijkheid geboden voor inspraak. Ze hebben ook ouderpanels per afdeling en daarin is innovatie ook een gespreksonderwerp. "In het begin was er best wel wat scepsis, maar nu (anderhalf jaar later) is het eigenlijk geen issue meer."

"We zijn ook op scholen geweest waar ze vergaten om de roostermaker mee te nemen in een soortgelijk proces. Dat was daar meteen al een cruciale fout. Wij hebben echt iedereen gesproken: op en oop, de roostermaker, conciërges, het MT, het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, de adviesraad, de MR, de OR, de ouderpanels. Je kunt het zo gek niet bedenken."

## Gevolgen van anders organiseren

### Voor de inhoud van het werk en verantwoordelijkheden

Invoering van keuzewerktijd in het vwo betekent het volgende voor docenten dat:

- Zij in plaats van in twee of drie uur tijd de stof uitleggen en verwerken met alle leerlingen, hiervoor één uur hebben waarin zeker is dat alle leerlingen er zijn en één of twee uur waarin ze niet zeker weten welke leerlingen er komen. Dit vraagt dat zij het onderwijs zo aanbieden dat leerlingen niks missen ook al komen ze maar één uur.
- Zij leerlingen moeten coachen bij het kiezen van hun rooster. "Want als leerlingen gaan kiezen naar welk vak ze toe gaan: kiezen kunnen ze wel, maar verstandig kiezen kunnen ze niet automatisch." Elke docent in het vwo is mentor/coach. Om docenten hierin te ondersteunen, biedt de school scholing aan (didactisch coachen). Dit aanbod is uitgebreid naar de hele school, zodat op alle niveaus didactisch coachen wordt toegepast (tussen leerling en mentor, tussen docent en afdelingsleider en door het MT).
- Zijn of haar rol verandert van de deskundige die het voordoet en vertelt hoe het moet naar de deskundige die het op de goede momenten voordoet en voor de rest heel veel met begeleiding bezig is. Docenten zien de leerlingen minder vaak bij de instructie, maar moeten hen wel meer begeleiden als coach en achterhalen hoe ver ze zijn. Daarvoor werken ze met studiewijzers en leerdoelen.

Wat betreft methodiek heeft de school overwogen om het systeem Kunskapsskolan te adopteren en het concept en materiaal te kopen, maar dat doet geen recht aan de eigenheid en autonomie van afdelingen.

“We hebben allemaal universitair geschoolde mensen en die moeten kunnen bedenken hoe je vanuit leerdoelen materiaal kunt verzamelen en arrangeren. En er is heel veel materiaal beschikbaar, bijvoorbeeld via openbare bronnen en de methoden die in de afgelopen jaren zijn gebruikt. Het is wel van belang dat docenten hier tijd voor krijgen.”

### Voor samenwerking, zelfstandigheid en regelruimte

Er wordt vakoverstijgend samengewerkt bij het ontwikkelen van de academische route, een doorlopende leerlijn van vaardigheden die leerlingen nodig hebben voor hun vervolg aan de universiteit (zoals kritisch denken, presenteren, academic writing, statistische vaardigheden). In dat kader is het de bedoeling dat bijvoorbeeld bij het vak Nederlands een keer een docent economie, een docent godsdienst, een docent biologie en een filosoof aanschuiven. Dat is een begin.

Wat ook gebeurt is bijvoorbeeld, dat leerlingen een presentatie houden voor Nederlands over een onderwerp van een ander vak (bijvoorbeeld Geschiedenis) volgens de regels van Nederlands. Ook worden statistische vaardigheden gekoppeld aan het profielwerkstuk (pws). Zo hebben leerlingen een basiskennis van statistiek als ze naar de universiteit gaan. “Zo proberen we het te integreren. Dat is efficiënt.” Verder wordt in 2019 geëxperimenteerd met bijvoorbeeld twee docenten van twee vakken op twee klassen zetten waarbij leerlingen kunnen uitwisselen (als ze klaar zijn met het ene vak, lopen ze naar het andere vak).

### Voor tevredenheid en werkdruk

Enerzijds is de verwachting dat de werkdruk voor docenten zal dalen, omdat ze efficiëntere manieren verzinnen om met hun tijd om te gaan en om de voortgang van hun leerlingen te volgen (bijvoorbeeld efficiënter lesgeven met minder klassikale instructie en meer differentiëren, meer leren vanuit leerdoelen, mogelijkheden en op ICT gebied zoals de elektronische leeromgeving). Anderzijds zal de werkdruk toenemen, omdat docenten hun leerlingen intensiever gaan volgen omdat ze meer moeten ‘zoeken’. De verwachting is echter dat docenten dit minder als druk voelen. “Werkdruk is niet zozeer het aantal uren wat je werkt, maar de manier waarop je werkt. Op moment dat je leerlingen meer gemotiveerd zijn, dan betekent dat niet dat je er minder tijd in steekt maar dat je meer voldoening hebt.”

### Voor ander personeel

Ze hebben net een grote advertentie uitstaan waarin ze zes keer een halve fte onderwijsassistent aannemen om het palet aan onderwijsgevendens te verbreden. De onderwijsassistenten kunnen worden ingezet voor het begeleiden van leerlingen die vastlopen met leervraagstukken (bijvoorbeeld op een leerplein waar 60 leerlingen met zelfstudie bezig zijn), maar ook voor de sociale component (af en toe even een bemoedigend woord, een schouder om op uit te huilen, of een oor om in te praten). Docenten kunnen zich dan meer richten op het kwalificeren van nieuwe docenten, onderzoek of vernieuwingstaken. De onderwijsassistent kan ook helpen met het opvangen van leerlingen op momenten dat er een docent uitvalt en er niemand anders is om de les over te nemen, of als surveillant tijdens een lestoets.

### De opbrengsten van anders organiseren

De verwachting is dat het samen doelgericht leren:

- voor leerlingen motiverender is, want de samenhang van dingen wordt steeds meer duidelijk en ze meer regelruimte krijgen.
- veel minder afhankelijk is van het wegvallen van een docent. “Dan heb je niet meteen dat er leerlingen op straat staan, omdat er nog een aantal docenten over zijn die door kunnen gaan.”
- voor docenten motiverender is, omdat je samenwerkt als docentengroep, van elkaars kwaliteiten gebruik kunt maken en van elkaar kunt leren (ontwikkelingsgericht).
- Leerlingen meer variatie en zelfsturing biedt, waardoor zij meer werkplezier ervaren. Dat is al zichtbaar in het vwo waar ze werken met keuzewerktijd. Deze leerlingen zijn meer tevreden en actiever.
- ook recht doet aan differentiatie. “Je moet die differentiatielast niet bij de docent (in een les) neerleggen, maar in het concept.”

Wat betreft keuzewerktijd in het vwo zien ze onder meer:

- Enthousiasme onder medewerkers die voorheen geen mentor waren maar nu 10 tot 15 leerlingen coachen.
- Dat medewerkers van elkaar willen leren. Twee ervaren docenten zijn gaan kijken bij een jonge docent die is begonnen met het werken met leerdoelen en ze zijn ook dingen in hun lessen gaan aanpassen.

Over het algemeen wordt de noodzaak breed gezien: Hoe krijgen we leerlingen meer in de eigen leerhouding en minder in de stand dat de docent wel vertelt wat ze moeten doen. Er is ook al een behoorlijke veranderbereidheid onder docenten. “Als je met leerlingen spreekt die al een beetje werken met aspecten uit ‘samen doelgericht leren’ en zij vertellen dat ze zich in dat nieuwe systeem meer senang en gemotiveerd voelen, dan heb je je verandering.”

### Hoe gaat de school verder?

Ze willen docenten laten experimenteren met andere vormen van onderwijs. In het tweede semester van 2019 gaan ze op alle afdelingen die hun school rijk is dingen uitproberen. Het management geeft aan wat de kaders zijn en laten docenten uit de verschillende afdelingen met voorstellen komen. Het is wel van belang om te zorgen voor samenhang. De school wil uiteindelijk toe naar één schoolconcept, waarbij tegelijkertijd de eigenheid van de verschillende opleidingen (van vmbo b/k tot gymnasium) overeind blijft.

## Flexmodel bij Avila College

---

**Omvang:** ca 550 leerlingen.

**Opleidingsaanbod:** mavo en onderbouw havo

**Locaties:** één in Hengelo. De school valt onder de Stichting Carmelcollege

**Anders organiseren:** Sinds schooljaar 2017-2018 heeft de school de omslag gemaakt naar het flexmodel, waarbij een lesdag bestaat uit drie vaste lessen van 80 minuten en drie flexuren van 40 minuten.

**Gebouw:** Geen bijzonderheden

---

### Redenen voor anders organiseren

De school kende tot de periode 2016-2017 een dalend aantal leerlingen. Er was een groeiend urgentiebesef om meer aantrekkelijk te zijn als school en meer bestaansrecht te realiseren. Docenten kwamen in aanraking met het flexmodel zoals dat in Rotterdam op twee scholen is ingevoerd. In februari 2017 werd besloten met het team om het flexmodel in te gaan zetten. De directie vindt het ook belangrijk dat met dit model de domeinen objectiveren en subjectiveren (die door Biesta zijn onderscheiden) meer aandacht krijgen en beter uit de verf komen. Het domein kwalificeren heeft uiteraard ook zijn plaats in dit organisatiemodel, maar dat geldt ook voor andere modellen.

### Wijze waarop anders georganiseerd

In schooljaar 2017-2018 heeft de school het flexmodel ingevoerd: leerlingen volgen dagelijks een vaste kern met drie lessen van 80 minuten en drie flexuren naar keuze van 40 minuten. De flexuren bestaan uit:

- huiswerkuur (voor eerste en tweede klas verplicht)
- studiewerktijd (leerjaar 1-4 door elkaar)
- vakstudiewerktijd (specifiek voor een vak met vakdocent)
- stilte-uur (in stilte werken)
- expert-uur, ook wel talentenuur genoemd, onder begeleiding van vakdocenten die de inhoud ervan bepalen (einde van de dag: sport, wiskunde plus, schoolkoor, Cambridge Engels, schilderen. De duur hiervan is verschillend).

De invoering van het flexmodel was veelomvattend en had betrekking op de gehele school. De school heeft enkele lokalen specifiek bestemd voor de flexuren, zoals voor het stilte-uur. Het is technisch onmogelijk in de school om grotere ruimten te creëren en dat wordt ook niet gewenst door de directie.

Leerlingen kregen een brede keuzevrijheid, zoals welke flexuren ze kiezen. Na goede afronding van een flexuur krijgen de leerlingen een stempel. Ze moeten vijf stempels per week halen. Leerlingen zien hun mentor vijf keer per week en er zijn daardoor veel sturingsmogelijkheden voor de mentor. De mentor houdt ook middels de stempelkaart bij welke keuzes hun leerlingen maken. Het doel is om leerlingen zelfbewuster te maken en consequenties te overzien en daarop reflecteren. In de vierde klas komt dit besef pas goed naar boven, aldus de directie. Bij het maken van keuzes is het vakstudie uur bij het begin van een nieuwe

---

periode niet in trek volgens docenten, maar korter op de toetsweek kiezen leerlingen vaker voor een vakstudiewerktijd om vragen te stellen (en niet alleen voor een stempel). Ook is er een dagcoördinator aangewezen (dit zijn docenten) om leerlingen te begeleiden bij het vinden van lokalen tijdens flexuren.

### Gevolgen van anders organiseren

#### Voor de inhoud van het werk en verantwoordelijkheden

Het flexmodel heeft invloed op veel zaken in school, zoals onderwijskundig (leerlingen hebben meer keuzevrijheid in welke flexuur ze volgen) en organisatorisch (roostertechnisch en lokaleninrichting). Het was een omslag voor docenten, met name de lessuren van 50 naar 80 minuten. Het flexmodel dwingt docenten keuzes te maken voor de inhoud van de lessen, onder andere om de aandacht van leerlingen vast te houden. Een van de docenten geeft aan: “Je kunt als docent meer kwijt in een les van 80 minuten. Je moet beter je lessen voorbereiden, wat eerder op de ‘automatische piloot’ kon. Later zal dit misschien weer makkelijker worden”. Een andere docent vult aan: “Je moet meer variëren in werkvormen, zoals boek lezen, filmpjes kijken, uitleg geven, in groepen werken. Je kunt soms uitgebreidere opdrachten uitvoeren”. De docenten vinden dat zij normaal gesproken hun programma goed kunnen draaien in de beschikbare tijd. Wel geven ze aan dat ze in twee lessen van 50 minuten meer lesstof kwijt kunnen dan in één van 80 minuten. Als de lessen onvoldoende tijd bieden voor de te bespreken lesstof, kunnen docenten een extra uur inroosteren tijdens een flexuur. Dit doen de docenten eigenlijk alleen bij lesuitval, want dan missen ze direct vrij veel tijd met de leerlingen. Docenten merken op dat zij extra uitleg zijn gaan geven in de les, waardoor huiswerk vaker thuis gemaakt moet worden of tijdens de flexuren.

Docenten zijn verantwoordelijk voor hun ‘eigen’ 80 minuten, maar daarnaast ook voor de flexuren van 40 minuten. Leraren hebben verschillende taken bij de flexuren, zoals toezicht houden tijdens het huiswerkuur of de uitvoering van een expert-uur. De opzet van de flexuren vormden geen probleem voor docenten en tijdens ontwikkelgroepen praten docenten over de inhoud van bijvoorbeeld de expert-uren.

#### Voor samenwerking, zelfstandigheid en regelruimte

De directie ziet wel wat meer samenwerking tussen docenten dan voorheen, maar dit komt niet per se dankzij de invoering van het flexmodel. Het flexmodel is niet bedoeld om vakoverstijgend te werken, en dit gebeurt dan ook weinig. De directie wil graag meer aandacht voor collegiale consultatie en ziet al wel dat er vaker klasdeuren open staan en dat het meer zichtbaar is dan voorheen waar docenten en leerlingen mee aan het werk zijn.

Er zijn weinig momenten in het rooster voor uitwisseling van ervaringen, behalve tijdens vergaderingen in de middag. Een docent merkt op dat ze het jammer vindt dat ze collega's minder ziet doordat er minder leswisselingen zijn en doordat docenten minder lang op school blijven. Je moet dus een afspraak maken om met iemand te praten.

#### Voor tevredenheid en werkdruk

De werkdruk is relatief minder volgens de directie: de hoeveelheid werk en de taken van docent zijn goeddeels onveranderd terwijl de manier van invulling van de lesdag veranderd is. Hierdoor zouden docenten meer vrijheid kunnen ervaren. De werkdruk wordt door de geïnterviewde docenten als wisselend

ervaren. De een geeft aan dat werkdruk soms ligt buiten de schooltijden, omdat de dag zelf al vol zit. Een ander geeft aan dat de werkdruk minder is, omdat ze minder lessen hoeven voor te bereiden. Ook is er meer rust tijdens het lesgeven omdat je als docent langer in het lokaal zit en de tijd hebt om leerlingen te begeleiden. Dat was vaak niet aan de orde bij 50 minuten lessen.

Voor kennis en vaardigheden, loopbaanopties en professionele ontwikkeling

Voorafgaand aan de invoering van het flexmodel heeft de directie didactische scholing voor docenten georganiseerd door inschakeling van externe bureaus. Uit leerlingevaluaties komt naar voren dat nog veel winst te behalen is, variërend per vak en docent. Daarbij lijken over het algemeen de jongere docenten minder moeite te hebben om een variatie aan werkvormen uit te proberen in de les dan de oudere docenten. Het nieuwe flexmodel komt ook aan de orde tijdens Avila-ontwikkelgesprekken, die de directieleden houden met de docenten.

Elke docent zit in een ontwikkelgroep, gericht op professionele ontwikkeling van de docenten. In de meeste ontwikkelgroepen gaat het over brede thema's. De schoolleiding laat docenten meedenken over de verdere ontwikkeling van de school.

#### Voor de aantrekkelijkheid van het beroep, behoud van leraren en het voorkomen van verzuim/uitval

Docenten geven aan dat het even duurde voor de werkvoorwaarden goed georganiseerd waren in de nieuwe situatie van het flexmodel. Zo krijgen docenten geen opslag voor uren waar ze geen voorbereiding aan hebben (zoals huiswerkuur en stilte-uur). Voor het expert-uur krijgen docenten wel extra voorbereidingstijd. De geïnterviewde docenten kijken niet strikt of het aantal uren kloppen met hun takenplaatje. Ze merken op dat bij een nieuw plan alle schouders eronder gezet moeten worden. Ze werken meer als een team en voelen zich collectief eigenaar van het flexrooster. Nieuwe docenten hebben soms moeite om mee te komen. Ze missen dan nog veel achtergrond over de keuzevrijheid en het flexmodel. De schoolleiding kijkt wel hoe deze docenten meegenomen kunnen worden genomen. Dit is overigens persoonsafhankelijk, want sommige nieuwe docenten hebben er geen moeite mee.

#### Voor ander personeel

Onderwijsassistenten geven specifieke, op coachende wijze, begeleiding aan leerlingen tijdens flexuren. Ook worden ze ingezet bij bijvoorbeeld uitval van een docent om een huiswerkuur te begeleiden, als een andere docent niet beschikbaar is om in te vallen. Het is goedkoper om dan een onderwijsassistent in te zetten. De rol en het takenpakket van onderwijsondersteuners is nog niet geheel duidelijk, ook niet bij henzelf. Zij creëren hun eigen baan en de een is daar sterker in dan de ander. Ze hebben de ruimte gekregen om zichzelf te ontwikkelen en kunnen extra scholing aanvragen, maar daar is geen beleid op geweest.

#### De opbrengsten van anders organiseren en hoe gaat de school verder

De school is gegroeid in leerlingaantallen en is nu tot een maximum gekomen voor de grootte van het gebouw. De schoolleiding streeft niet naar nog meer groei. De drie lessen van 80 minuten op een dag geven docenten en leerlingen rust voor het verwerken van lesstof en leidt tot minder leswisselingen. Ook zien docenten en directie meer omgang tussen leerlingen van verschillende jaren, onder meer dankzij

studiewerktijd, waar leerlingen van verschillende leerjaren door elkaar zitten.

Door het stempel-systeem is snel te zien of leerlingen spijbelen. Als er toch sprake is van verzuim vinden er gesprekken met de ouders en leerlingen plaats. De schoolleiding merkt dat kinderen vooruitdenken. De docenten vinden dat de planning beter kan bij leerlingen wat betreft hun taken door de week en welke flexuren ze gaan volgen. Het is aan zowel de mentor als vakdocent om dit te begeleiden. Ze merken verder op dat de leerlingen uit de eerste klas erg gemotiveerd zijn, terwijl tweede klas leerlingen, zowel mavo als havo, het moeilijker vinden. Ze vermoeden dat dit door de leeftijd komt.

Een succespunt volgens de directie is de keuzevrijheid van leerlingen en de bewustwording in keuzes, zoals terug te zien is in eigen evaluaties van leerlingen. Docenten geven aan dat leerlingen de keuzevrijheid ervaren als een vorm van eigenaarschap. Een succespunt voor de cultuur in school is dat docenten veel andere leerlingen zien in de week naast hun eigen leerlingen. Zo kunnen leerlingen bij andere docenten terecht tijdens een flexuur. Nadeel ervan is dat ze les krijgen op verschillende manieren en dat er soms nog wel afstemming tussen docenten nodig is.

Het advies vanuit de directie is om zo'n flexmodel altijd schoolbreed in te zetten. Een advies van de docenten is om niet eenzelfde opzet te kiezen op een school in dezelfde stad of regio, want dit maakt deze school nu uniek. De docenten merken verder op dat het van belang is om als team achter het idee te staan bij de invoering van het flexmodel en de uitvoering ervan. Op deze school kwam het idee van de directie en konden docenten vanaf het begin meedenken, waardoor de invoering goed is verlopen.

De directie denkt erover na om een leerjaardoorbekend mentoraat in te voeren, waarbij een mentor leerlingen uit verschillende leerjaren begeleidt. Het flexmodel en het maken van keuzes vergt zelfstandigheid van kinderen en sommige leerlingen kunnen dit niet goed aan en dit vraagt om meer begeleiding. De geïnterviewde docenten willen daarnaast verder bouwen aan het flexmodel, zoals met elkaar doorspreken hoe de talenten van leerlingen tijdens de expert-uren verder kunnen worden ontwikkeld.

Dit portret is geschreven op basis van een gesprek met twee teamleiders (vormen tezamen de directie) en een gesprek met vier docenten (geschiedenis (2), Engels en biologie).

## Gepersonaliseerd leren op RSG Slingerbos | Levant

---

**Omvang:** 2.350 leerlingen over twee locaties.

**Opleidingsaanbod:** mavo (vmbo-tl), havo en vwo

**Locaties:** Hoofdvestiging is RSG Slingerbos in Harderwijk, en tweede locatie is RSG Levant in Zeewolde.

**Anders organiseren:** Bij de RSG kunnen leerlingen kiezen uit twee leerroutes: de reguliere leerroute of de leerroute gepersonaliseerd leren waarbij de leerling zelf aan het roer staat en samen met een coach bepaalt op welke manier, niveau en tempo de eigen doelen gehaald worden. De route gepersonaliseerd leren is vier jaar geleden gestart met een brugklas, en doorgegroeid naar een volledige onderbouw met aanbod voor vmbo-tl-, havo-, vwo-niveau. In de bovenbouw volgen alle leerlingen de reguliere leerroute.

**Gebouw:** RSG Slingerbos in Harderwijk is in 2014 volledig verbouwd en gemoderniseerd. Op beide vestigingen is een kleinschalige werkomgeving gerealiseerd waar medewerkers en leerlingen elkaar kennen.

---

### Redenen voor anders organiseren

De school constateerde dat regulier onderwijs, waarin lessen leraargestuurd zijn, consumerend gedrag stimuleert en gericht is op 'de gemiddelde leerling'. De belangrijkste reden om gepersonaliseerd leren aan te bieden, was de behoefte om leerlingen meer gemotiveerd en actiever aan het werk te krijgen, en meer recht te doen aan individuele leerlingen. Daarom werken ze aan eigen doelen, wat motiverender is dan wanneer een docent zegt wat ze moeten doen. Er ontstaat bovendien ruimte om aandacht te besteden aan 21ste - eeuwse vaardigheden. Leerlingen kunnen aan verschillende vakken werken op verschillende niveaus, of ze kunnen meer of minder tijd besteden aan een vak, afhankelijk van wat ze nodig hebben.

### Wijze waarop anders georganiseerd

De school heeft gepersonaliseerd leren ingevoerd voor leerlingen die met hun ouders kiezen voor de gepersonaliseerde leerroute. De werkwijze is gebaseerd op het Zweedse Kunskapsskolan onderwijs, dit betekent dat de leerling eigen doelen bepaalt en hier op eigen niveau aan werkt, onder begeleiding van een eigen coach. Leerlingen starten elke ochtend met hun klasgenoten in de 'basegroup', naar leerjaar. Samen met hun coach plannen zij de dag en de week, en er worden leerdoelen afgesproken. Vervolgens nemen ze deel aan vaklessen, waarbij zoveel mogelijk gedifferentieerd wordt lesgegeven en met verschillende werkvormen wordt gewerkt. In de middag zijn er de zogenoemde 'workshops', waarin de leerlingen zelf bepalen met welk vak, op welke manier, op welke locatie (leerplein, individuele leerplekken), en met wie (individueel, in tweetallen of groepjes), ze aan de slag gaan. Ze werken met een learning-portal, waarop leerlingen hun zelf bepaalde leerdoelen kunnen terugvinden, en kunnen werken aan alle vakken, die zijn opgebouwd naar leerdoelen. Er worden verschillende typen instructies aangeboden en leerlingen kunnen kiezen uit voor hun eigen leerdoel relevante opdrachten. De middag wordt afgesloten met personal coaching.

Er worden geen klassikale toetsen afgenomen. Leerlingen maken een afspraak met een docent om een toets te maken, wanneer ze denken dat ze de vaardigheid geleerd hebben. De docent geeft feedback op de

---



toets, waarna leerlingen verbeteringen kunnen aanbrengen en tot een eindproduct komen. De docent stelt vast welk niveau de leerlingen heeft behaald, en tekent dit af in het leerlingvolgsysteem. Er worden geen cijfers gegeven, maar leerlingen hebben wel inzicht in het niveau waarop ze getoetst zijn, en het tempo waarin ze zitten.

### Gevolgen van anders organiseren

#### Voor de inhoud van het werk en verantwoordelijkheden

Docenten zijn niet alleen vakdocent, maar ook personal coach, algemeen docent, en teamlid. Als vakdocent geven leraren gedifferentieerd les voor verschillende niveaus, waardoor docenten los van methodes werken en veel bewuster gericht zijn op vakinhoud en leerdoelen. De ritmiek is anders, want leerlingen maken toetsen wanneer ze eraan toe zijn, en daar moeten ze snel feedback op krijgen, zodat ze verder kunnen. Doordat docenten samen met elkaar het onderwijs ontwikkelen hebben ze andere verantwoordelijkheden dan in het reguliere onderwijs. Als personal coach hebben docenten intensief contact met leerlingen. Ze reflecteren samen op oorzaken voor het al dan niet behalen van de doelen van de leerling. Deze betrokkenheid bij het proces van de leerling is een grote verantwoordelijkheid, waarbij de grenzen niet altijd duidelijk zijn. Als algemeen docent, bijvoorbeeld bij de begeleiding op het leerplein, hebben docenten een coachende/begeleidende rol. Als teamlid hebben leraren intensief contact met elkaar, door een gestructureerd overleg voorafgaand aan de eerste lessen, en het werken op de leerpleinen, waardoor ze elkaar makkelijk even kunnen spreken. Door de kleinschaligheid kennen leerlingen en docenten elkaar goed.

#### Voor samenwerking, zelfstandigheid en regelruimte

De samenwerking met collega's wordt van wezenlijk belang gevonden, en als een belangrijke meerwaarde gezien. Docenten ervaren meer autonomie dan bij regulier onderwijs. De directie en het bestuur tonen belangstelling, waardoor docenten zich gesteund voelen.

#### Voor tevredenheid en werkdruk

De docenten zijn erg tevreden over hun werk. Ze ervaren de werkdruk wel als hoog, maar niet hoger dan in het reguliere onderwijs, en doordat ze er meer voldoening uit halen kunnen ze ook meer aan. Meer ervaring met de werkwijze helpt om efficiënter te werken. De rol als coach kan wel druk geven, omdat docenten daarin veel verantwoordelijkheid voelen en sommige hulpvragen voor hen niet te beantwoorden zijn. Dan is het moeilijk om grenzen te bewaken.

#### Voor kennis en vaardigheden, loopbaanopties en professionele ontwikkeling

De belangrijkste extra vaardigheden voor docenten bij gepersonaliseerd onderwijs zijn coachingsvaardigheden en kennis van differentiëren. Docenten worden dan ook opgeleid als coach en er is intervisie. Enkele docenten leiden het team en coachen de andere docenten. Daarnaast volgen alle docenten de KED-cursus van drie dagen, gebaseerd op de Zweedse onderwijsvisie. Daarin staat coachend eigenaarschap centraal. Docenten vormen met elkaar een professionele leergemeenschap op het gebied van coaching, laagdrempelig voor onderling overleg, en feedback geven en ontvangen. Daarnaast is het lastiger om de behaalde resultaten van leerlingen in de gaten te houden, omdat ze zelf gestelde doelen moeten bereiken, en niet algemeen vastgestelde doelen. Docenten stellen dat ze zich anders ontwikkelen dan in het reguliere onderwijs, en dat dit een continu proces is. De teamleider ziet dan ook groei in

persoonlijke en professionele vaardigheden in het team. Gesignaleerd wordt dat in het onderwijs veel verandert, waardoor deze nieuwe vaardigheden overal belangrijker worden en loopbaanmogelijkheden groeien. “We moeten zuinig zijn op de docenten hier”, aldus de teamleider.

Voor de aantrekkelijkheid van het beroep, behoud van leraren en het voorkomen van verzuim/uitval. Mogelijk vergroot de werkwijze de aantrekkelijkheid van het beroep, want: “We hebben dit jaar voor het eerst sollicitanten gehad die specifiek op deze school willen werken”, meldt de teamleider. Lerarenopleidingen spelen wel in op deze nieuwe ontwikkelingen, maar op dit moment zijn er niet veel docenten die deze vaardigheden bezitten en is de vijver om uit te vissen klein, volgens de teamleider. Vertrek van docenten kan een probleem zijn. De teamleider denkt echter dat docenten op deze school voldoende uitdaging hebben om zich te ontwikkelen, en dat de verantwoordelijk als teamlid maakt, dat ze minder snel zullen overwegen om te vertrekken. Dat gevoel van verantwoordelijk voor elkaar is mogelijk ook van invloed op verzuim of uitvallen, maar cijfers hierover zijn er niet.

### Voor ander personeel

De school zet een onderwijsondersteuner in, dagelijks aanwezig tot twee uur 's middags op het leerplein. “De onderwijsondersteuner is de spin in het web”, meldt de teamleider. En een docent zegt: “Zij is de stabiele factor, en echt nodig”. De taken voor de onderwijsondersteuner zijn overwegend administratief en organisatorisch, helpend bij alle randvoorwaarden. De leerlingen worden geholpen bij vragen en planning. De ondersteuner heeft eigenlijk alle rollen die de docent ook heeft, met uitzondering van vakdocent.

### Andere gevolgen?

Doordat op deze school zowel een reguliere stroom als een gepersonaliseerd leren stroom naast elkaar bestaan, is er een duidelijke wisselwerking. Een aantal docenten geeft les in beide stromen, waardoor ook in de reguliere stroom meer gedifferentieerd wordt, en verantwoordelijkheid aan de leerlingen wordt gegeven. Daarnaast hebben leerlingen in de gepersonaliseerde stroom nooit lesuitval, omdat een zieke collega dan wordt vervangen, en leerlingen dan onder begeleiding aan hun eigen doelen kunnen werken.

### De opbrengsten van anders organiseren en hoe gaat de school verder

De teamleider stelt dat de doelstellingen behaald zijn, omdat leerlingen gemotiveerder zijn, op eigen niveau worden uitgedaagd, zichzelf leren kennen, en met vaardigheden bezig zijn. De teamleider is van mening dat de kwaliteit van het onderwijs is verbeterd door de invoering van gepersonaliseerd leren: “en daarbij gaat het niet alleen om behaalde cijfers, goed onderwijs is meer dan dat”. Docenten zien dat leerlingen bijvoorbeeld meer ondernemerskwaliteiten ontwikkelen, en beter weten wat ze later willen gaan doen. Leerlingen staan meer stil bij hoe ze leren en waarom. Ze vergeten minder snel wat ze geleerd hebben, en als het niet goed is gegaan weten ze beter wat ze eraan kunnen doen. Nu leerlingen van de eerste lichting gepersonaliseerd onderwijs in de bovenbouw reguliere stroom zijn aangeland en daar de toetsweken in gaan, worden de resultaten goed gevolgd.

Een andere opbrengst is dat er meer wordt ingezet op de driepoot school-leerling-ouders. Er zijn meer contactmomenten met ouders, bijvoorbeeld tijdens de voortgangsgesprekken die de leerling voorbereidt en

met elkaar worden besproken.

Als succespunten wordt genoemd dat er ook in het team individuele groei is, persoonlijk en professioneel. Daarnaast komen goede leerlingen op deze school meer in beeld, in regulier onderwijs gaat de aandacht relatief meer uit naar de zwakkere leerlingen.

Als valkuil wordt genoemd dat sommige leerlingen door de vrijheid weleens verkeerde keuzes maken. Mogelijk hebben deze leerlingen meer structuur en extra lesuren nodig. "Systematisch achterlopen, wordt uiteindelijk een probleem, en daar moet wel een oplossing voor bedacht worden", zo meent een docent. De school wil in de toekomst verdere stappen zetten, bijvoorbeeld door docentgestuurde vaklessen niet meer in de basegroup te geven, maar dat docenten vaklessen geven en leerlingen daar vrijwillig naartoe komen. Er zijn nog geen plannen om deze vorm van leren ook door te trekken naar de bovenbouw. Het is een stapsgewijs groeiproces, waarbij het personaliseren verder gaat en individuele kwaliteiten centraal staan.

## Cartesius2 Amsterdam: nieuwe school, nieuw concept

---

**Omvang:** gestart augustus 2016, 300 leerlingen in schooljaar 2018-2019 in de leerjaren 1 t/m 3.

**Opleidingsaanbod:** havo t/m vwo+.

**Locaties:** Amsterdam (Jordaan)

**Anders organiseren:** De school profileert zichzelf als volgt: 'C2 is een nieuwe, ambitieuze school. Onze aanpak is eigenzinnig en innovatief. We leggen de lat hoog. We zetten sterk in op filosofie, ethiek, onderzoeksmatig werken, kunstzinnige vorming, digitale vaardigheden, Engelse taalvaardigheid en een brede academische vorming op het vlak van liberal arts and sciences.'

**Gebouw:** In een oud schoolgebouw. Vanaf 2020 zal Cartesius2 verhuizen naar een nog relatief nieuw schoolgebouw op IJburg.

---

### Redenen voor anders organiseren

De school is opgericht vanwege de groei van het aantal vo-leerlingen in Amsterdam, en "Een nieuwe school ontwikkelen doe je niet met het onderwijsconcept van 100 jaar geleden." Belangrijke uitgangspunten waren: interdisciplinair aanbieden van de leerstof, een hoog ambitieniveau voor leerlingen, en leerlingen zélf aan de slag te laten gaan, met ruimte om fouten te maken, opgevangen te worden en daarvan te leren.

Achterliggende redenen waren daarbij ook:

- vermindering van de gehaastheid in de schooldag – zowel voor leerlingen, als voor leraren
- voorkomen dat leerlingen vaardigheden missen doordat zij cijfers kunnen middelen
- bereiken van tijdwinst door het combineren van leerdoelen
- zorgen voor diepgang en het opdoen van kennis en vaardigheden in context

### Wijze waarop anders georganiseerd

Het anders organiseren heeft betrekking op de hele schoolorganisatie, en geldt dus voor alle leerlingen, leraren, ondersteunend personeel en schoolleiding. Het onderwijs is op veel aspecten anders dan op reguliere scholen:

- Het onderwijs wordt gegeven op vwo-niveau, ook voor de leerlingen met een havo/vwo-advies. Leerlingen kunnen de modules afronden op verschillende beheersingsniveaus: basis, gevorderd en expert (volgens de taxonomie van Bloom). Leerlingen moeten alle modules voldoende afronden, maar kunnen niet blijven zitten.
  - De leerstof in de onderbouw is samengebracht in interdisciplinaire modules. Per periode ronden de leerlingen twee modules helemaal af.
  - C2 biedt onderwijs met "een sterk liberal arts & sciences-profiel." Het accent ligt op brede academische en maatschappelijke vorming. Lesstof wordt uitgelegd aan de hand van relevante contexten, er zijn bijvoorbeeld modules over 'Ideeëngeschiedenis', 'Duurzaamheid', 'Identiteit' en 'Ethiek'. Er is aandacht voor grote vragen en ideeën van filosofen en wetenschappers en voor het ontwikkelen van een onderzoekende en kritische houding. Er is bovendien veel ruimte voor persoonlijke en morele ontwikkeling, onder andere via deelname aan maatschappelijke projecten waarbij leerlingen hun kennis en talenten inzetten voor anderen.
  - Het lesrooster bestaat uit twee lange lessen per dag.
-

- Leerlingen krijgen instructie in een grote groep, in een groot lokaal (ruim 50 leerlingen) en werken daarna zelfstandig of in een kleine groep verder. Daarvoor zijn ook kleinere ruimtes beschikbaar. Deze werkwijze stimuleert het inzetten van activerende didactiek: “Je kunt geen hoorcollege van 50 minuten geven aan zo’n grote groep leerlingen.”
- Er is sprake van co-teaching: docenten staan samen op de groep, bereiden de module en de lessen gezamenlijk voor.

### Gevolgen van anders organiseren

Voor leraren betekent het werken op Cartesius2 dat zij ten eerste veel meer dan op andere scholen ook een ontwikkeltaak vervullen. Zij zijn intensief betrokken bij het uitzetten van leerlijnen en het ontwerpen van modules. Er wordt gewerkt volgens de principes van backwards design, waardoor docenten zich sterker bewust zijn van leerdoelen, de didactische mogelijkheden om die te bereiken en passende toetsvormen. Alle docenten zijn lid van een (onderwijs)commissie. De meeste commissies hebben een inhoudelijke ontwikkeltaak: curriculum, pedagogiek, rubrics en assessment e.d. Via de commissies bepalen de docenten gezamenlijk het beleid van de school. “Je hebt als docent daardoor veel invloed op de randvoorwaarden en bent verantwoordelijker voor het geheel van het onderwijs van de school.”

Door de interdisciplinaire werkwijze staat de vraag ‘wat willen we met onze leerlingen bereiken’ meer centraal in het onderwijs, dan de inhoud van de afzonderlijke schoolvakken. Docenten moeten dus bereid en in staat zijn breder te denken dan hun eigen vakgebied.

Er is sprake van intensieve samenwerking met collega’s via het ontwikkelen van de modules en lessen, maar ook door de aanpak van co-teaching. “Docenten maken daarmee een overstap van een geïsoleerde naar een niet-geïsoleerde onderwijssetting. Dat vraagt om afstemming op inhoud en proces,” constateert de schoolleider. Een van de docenten vult aan: “Als beginnend docent is het prettig om voor de groep te staan moet iemand die meer ervaring heeft. Op die manier wordt ook de onderwijsvisie beter overgedragen.”

### Opbrengsten van anders organiseren

De docenten ervaren veel ruimte en autonomie: “Het zelf ontwikkelen van modules maakt het werk als leraar wel leuker, mits je goed begeleid wordt en de juiste middelen krijgt.” Zij zijn erg tevreden, blijkt ook uit de tevredenheidspeiling. De werkdruk is voor een deel van de docenten wel een issue. “Voor bevlogen docenten is de vrijheid een valkuil, omdat zij teveel van zichzelf kunnen gaan vragen.” Docenten vinden het positief dat de school ruimte biedt voor voortdurende professionalisering en dat er een context is waarin dat leren centraal staat. “Je leert van elkaar, via literatuuronderzoek, door workshops te boeken, via scholing en door samenwerking met partners van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam die we in de school halen. Je leert bovendien veel van de modules die niet direct in je eigen vakgebied liggen. Er is ruimte om daarin je eigen voorkeur aan te geven.”

Er is sprake van jaarlijkse groei van het aantal leerlingen. Ouders zijn meer tevreden dan ouders van, in omvang vergelijkbare, andere Amsterdamse scholen. Zij merken dat hun kinderen thuis veel praten over wat ze doen en leren op school.

Het onderwijs is voor leerlingen overzichtelijker, het contact met de docent is intensiever door de langere lessen en de mogelijkheid direct feedback te krijgen. Door het werken met rubrics, vanaf het begin van de module, weten leerlingen waar ze naartoe werken. Per les zijn er lesdoelen en succescriteria en zij kunnen zelf afvinken wat ze al hebben gedaan. Dat draagt eraan bij dat leerlingen zelfstandiger en doelgerichter bezig zijn met hun eigen leerproces: ze vragen zich af 'waar moet ik naartoe, ben ik op de goede weg?' Leerlingen komen door de werkwijze in een 'andere, actievere stand', leren reflecteren op hun werkhouding en zijn gewend aan het geven en vragen van peer-feedback. Via het aanbod op expertniveau en via de excellentietrajecten is het goed mogelijk om ook de leerlingen die meer aankunnen, te blijven uitdagen.

### Hoe gaat de school verder?

Een aandachtspunt voor de toekomst is het ontwikkelen van een bovenbouwprogramma dat goed past in het onderwijsconcept. Een aandachtspunt zijn de insteek en wijze van toetsen bij het Centraal Examen, "maar als de basis er is, dan kan het oefenen op het type toetsen in vrij korte tijd." Verder gaat de school inzetten op het grip krijgen op de benodigde docentvaardigheden voor co-teaching en assessments en op (nog) meer zelfsturing en minder werkdruk voor leraren. In co-teaching kunnen nog stappen gezet worden als het gaat om: samenwerking tijdens de voorbereiding en evaluatie van de modules, en in het elkaar evalueren en bewuster feedback geven. Ook ondersteuning van mentoren, met name voor begeleiding op maat voor leerlingen met speciale behoeften, staat op de agenda.

## Hyperion Lyceum Amsterdam: drie atheneum<sup>+</sup> -vakken

---

**Omvang:** gestart in 2011, 866 leerlingen (schooljaar 2018-2019).

**Opleidingsaanbod:** atheneum+ en gymnasium

**Locaties:** Amsterdam Noord

**Anders organiseren:** Het Hyperion Lyceum biedt leerlingen in de onderbouw een aantal extra vakken naast de reguliere vwo-vakken (Grote Denkers, Lifestyle Informatics en Logica en Argumentatie) vanuit het perspectief van stimuleren van kritisch denken en actieve maatschappelijke betrokkenheid. In de bovenbouw zijn er uitgebreide mogelijkheden voor versnellen, verdiepen, verrijken en verbreden.

**Gebouw:** Sinds dit schooljaar is de school gevestigd in een nieuw gebouw in de wijk Overhoeks (Amsterdam-Noord). Het gebouw is speciaal ontworpen in aansluiting op het onderwijsconcept dat schoolleiding en team voor ogen hebben en waarin de zelfontplooiing van de leerling centraal staat. Ook leerlingen en ouders hebben inbreng gehad in het ontwerp. Het gebouw is open en licht, beschikt over studielabs, klassieke lokalen en open ruimtes waar leerlingen zelfstandig kunnen werken. En er is een glijbaan.

---

### Redenen voor anders organiseren

De aanleiding voor de oprichting van de school was de sterke druk op de Amsterdamse categorale gymnasia: alle gymnasia hadden teveel aanmeldingen. Bovendien moest er in Amsterdam-Noord een nieuwe vwo-school komen. De kerngedachte was dat het Hyperion Lyceum een alternatief zou bieden voor het klassieke gymnasium door een aanbod van drie atheneum<sup>+</sup>-vakken. Daarnaast is ingezet op een open, warm en laagdrempelig pedagogisch klimaat, vanuit de visie dat gelijkwaardige omgang bijdraagt aan de persoonlijkheidsvorming van leerlingen. Er was bij de start van de school in 2011 geen vastomlijnd schoolconcept, wel een duidelijk leidende gedachte 'Samen Durven Leren': een school waar leerlingen en docenten samen werken, samen leren en durven initiatief te tonen en te experimenteren onder het motto: 'Voor wie wil is niets te moeilijk'. Het schoolconcept is ook nu nog ontwikkeling.

### Wijze waarop anders georganiseerd

Om uitdaging te bieden aan de leerlingen krijgen zij, naast de reguliere vwo-vakken, in de onderbouw een aantal extra vakken aangeboden: Grote Denkers (GD), Lifestyle Informatics (LI), Logica & Argumentatieleer (L&A). Via het vak Klassieke Vorming (KV) maken leerlingen kennis met Latijn en Grieks. De insteek is om via deze vakken expliciet te werken aan de ontwikkeling van denk- en onderzoeksvaardigheden van de leerlingen en een link te leggen tussen onderwijs, wetenschap en de maatschappij. Alle atheneum+leerlingen volgen in de bovenbouw het vak Drama en Rede (DR), waar wordt geoefend in het overtuigend overbrengen van de eigen ideeën van leerlingen via een speech, betoog, debat, lezing of voorstelling.

---

Via Bureau V kunnen leerlingen keuzes maken voor verrijken, versnellen, verdiepen of verbreden van het onderwijsaanbod als zij meer aankunnen en/of talenten willen ontwikkelen die niet zomaar deel uitmaken van de reguliere schoolvakken. Om te verrijken is er een uitgebreid aanbod van cursussen (Chinees, toneel, literaire analyse van tv-series, fotografie, rocket science, een honoursprogramma), maar het is ook mogelijk om maatschappelijk actief, stage te lopen of zelf een cursus buiten school te volgen. Voor degenen die willen versnellen is er de mogelijkheid vervroegd examen te doen in een aantal vakken, en de tijd die overblijft naar keuze te besteden aan een extra vak, of door alvast een vak te volgen op de universiteit etc. In de onderbouw werken leerlingen per periode (vier keer per jaar) aan een vakoverstijgend project. De projecten zijn ingericht volgens de richtlijnen van Project Based Learning. Doel is steeds om te starten vanuit een realistische, prikkelende onderzoeksvraag, vakken met elkaar te verbinden en de ontwikkeling van samenwerkingsvaardigheden te stimuleren.

In het nieuwe gebouw is ruimte gemaakt voor studielabs. Er zijn zowel traditionele lokalen als grote lokalen waar meerdere klassen tegelijkertijd les kunnen krijgen. Het achterliggende idee daarbij is te zorgen voor een didactische aanpak die bijdraagt aan meer zelfstandigheid, zelfverantwoordelijkheid en keuzemogelijkheden voor leerlingen.

De school streeft nadrukkelijk naar een warm pedagogisch klimaat, aandacht voor maatschappelijke betrokkenheid, ruimte voor verschillende perspectieven en diversiteit, intensief informeel contact tussen leraren, leerlingen en ouders. Docenten worden opgeleid tot didactisch coach en krijgen training in 'pedagogisch tact'.

### Gevolgen van anders organiseren

Er is, en wordt veel eigen lesmateriaal ontwikkeld door de docenten – eventueel aangevuld met bestaande methoden. En er zijn vakken die op reguliere scholen niet bestaan, waarvoor ook de inhoud en lesstof door de docenten is ontwikkeld. Dat betekent voor de taken van de docent dat er naast het lesgeven en het contact met leerlingen, veel tijd en energie gaat naar ideeënvorming, lesontwikkeling, evaluatie, bijstellen en opnieuw uitproberen. Leerlingen werken veel op hun laptops (principe is 'bring your own device'). Dat vraagt digitale vaardigheden van docenten.

Lesgeven op een studielab, met een andere docent en een andere klas erbij, betekent dat er minder ruimte is voor directe instructie. Doel is dat op termijn in de studielabs drie klassen en drie docenten aanwezig zijn vanuit hetzelfde leergebied. Op die manier is betere differentiatie mogelijk, en is er ruimte voor keuzes en eigen verantwoordelijkheid van leerlingen. Als leerlingen zelf kunnen kiezen waar ze zich op focussen, werkt dat motiverend en worden zij meer eigenaar van hun eigen leerproces. Het vak Science daarop al ingericht, al lukt een passende roostering nog niet goed.

Voor de meeste vakken is er nog geen meerwaarde van de studielabs. Maar het intensieve gezamenlijk ontwikkelen en het regelmatig delen van een leslokaal, betekenen dat docenten veel vertrouwen in elkaar moeten hebben, en open en flexibel moeten zijn. Even een les omgooien omdat een collega ziek is, of ingrijpen als je ziet dat een (nieuwe) collega worstelt met een groep, vraagt vaardigheden (en ervaring).

### De opbrengsten van anders organiseren en hoe gaat de school verder?



De leerlingen geven aan dat zij zich veilig en gezien voelen. Oud-leerlingen die op open dagen voorlichting komen geven, blijken heel zelfbewust, ook over wat zij hebben geleerd. Leerlingen waarderen het als zij eigen keuzes kunnen maken: ze gaan dan meteen al beter aan de slag. “Wat we afleveren zijn kritische, maatschappelijk betrokken en zelfverzekerde leerlingen met een goed zelfbeeld en burgerschapsvaardigheden.”

Er is sprake van grote onderlinge betrokkenheid binnen docententeam en een goede sfeer. “Docenten lopen gemakkelijk bij elkaar de les in. Er is een sterk bewustzijn dat we met elkaar de school maken en dat dat moeilijk is, maar ook mooi.”

“In de toekomst is het nodig rust te brengen in de organisatie, vanuit onze visie.” Verder is het belangrijk dat er stroomlijning komt, een heldere koers en extra ontwikkeltijd. “We hebben veel plannen, maar het schort nog weleens aan het checken of het allemaal wel kan.” Voor de school betekent dat dat ook gekeken wordt naar de mogelijkheden van meer functiedifferentiatie: naar de rollen van docenten in de school, en naar het eventueel (anders) inzetten van onderwijsondersteuners zoals TOA's en KOA's, studentassistenten en stagiaires opdat er voor docenten meer ontwikkelruimte ontstaat.

Een grote zorg van de school ligt ook bij de opvoedkundige taak van de school en de diversiteit aan maatschappelijke problemen waarmee leerlingen te maken hebben: kansenongelijkheid, veilig thuis, depressie, anorexia, drugs. Het zou goed zijn als daaraan ook in de opleiding al meer aandacht wordt besteed.

## 9. Toelichting onderzoeksopzet

In de voorbereiding van het onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd. Het belangrijkste onderdeel van het onderzoek is de casestudy. Er zijn tien VO-scholen geselecteerd voor deelname aan de casestudy, waarbij interviews zijn afgenomen met de schoolleiding en groepsgesprekken met docenten en voor zover van toepassing met onderwijsondersteuners. De interviews zijn geanalyseerd, en gerapporteerd in een overkoepelende rapportage en in schoolportretten. We bespreken in deze bijlage de verschillende stappen in het onderzoek.

### Literatuuronderzoek

In de voorbereiding van het onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd om na te gaan wat in de literatuur bekend is over anders organiseren in het voortgezet onderwijs. Het gaat dan niet alleen om de aanleiding om deze veranderingen in te zetten of om de wijze waarop het onderwijs anders wordt georganiseerd, maar ook om de opbrengsten en gevolgen van deze organisatiewijze, vooral voor de taken en inzet van leraren en overig personeel. Hiervoor is gebruik gemaakt van onderzoeken en beleidsnotities van verschillende onderzoeken die in de afgelopen jaren zijn uitgevoerd door Kohnstamm Instituut en CAOP, en is relevante (internationale) literatuur gezocht met behulp van de meest geëigende zoekmachines van universiteitsbibliotheken, JSTOR, Google Scholar en Picarta.

De focus van het literatuuronderzoek lag primair op het voortgezet onderwijs, maar daar waar relevant is ook gekeken naar literatuur met betrekking tot andere onderwijssectoren.

Dat geldt voor informatie over de wijze waarop het onderwijs anders georganiseerd kan worden, voor zover dit passend is in de context van het voortgezet onderwijs. Er zijn ook in het buitenland in toenemende mate voorbeelden zichtbaar van scholen in het voortgezet onderwijs die het onderwijs anders organiseren. Als voorbeeld noemen we Vlaanderen. In Vlaanderen zijn allerlei initiatieven die tot inspiratiebron en leidraad dienen en scholen ondersteunen bij het anders organiseren van onderwijs:

- o Innovatie-experten van Flanders Synergy schreven het boek 'Scholen slim organiseren' en begeleidden al meer dan 60 scholen en 100 pedagogische begeleiders om hun organisatie volledig om te gooien tot een slimme school.
- o Verder is er Veranderwijs.nu, een open platform van individuen, verenigingen en organisaties die mensen bij elkaar wil brengen rond vernieuwingen in het onderwijs.
- o EduNext inspireert en coacht scholen om van binnenuit te transformeren zodat de leerling eigenaar wordt van zijn leerproces. De hoofdlijnen staan in het boek EduNext: transformeer je school van binnenuit.

De resultaten van de literatuurverkenning zijn in het rapport opgenomen, ter verdieping van en in aanvulling op de resultaten die naar voren komen uit de praktijkvoorbeelden. Verder is het literatuuronderzoek gebruikt voor de interviewleidraad ten behoeve van de casestudy.

## Selectie van scholen

De selectie van scholen is anders verlopen dan aanvankelijk beoogd. De opdrachtgever, Voion, had de wens om in dit onderzoek specifiek te kijken naar de eerder afgewezen initiatieven in het kader van de InnovatiImpuls Onderwijs. De InnovatiImpuls Onderwijs omvatte vijf innovatieve experimenten, waar tussen 2010 en 2015 een groot aantal scholen aan heeft deelgenomen. De experimenten hebben scholen geholpen beter inzicht te krijgen in aanpakken om vernieuwing door te voeren op school, zowel inhoudelijk als op procesniveau. Er waren destijds meer gegadigden voor deelname aan dit experiment, en er zijn 30 voorstellen in het VO niet gehonoreerd. De verwachting van Voion was dat (een deel van) deze indieners op eigen kracht verder is gegaan met hun vernieuwingen, en dat daarom bij deze groep relevante informatie te vinden zou zijn over anders organiseren in het VO.

Voor het onderzoek is dan ook in eerste instantie contact gezocht met deze scholen. Het bleek erg moeilijk om contact te krijgen met de opstellers van deze voorstellen, en in de tussentijd was er op de scholen e.e.a. veranderd en zijn ontwikkelingen op nieuwe prioriteiten aangepast. Deze route gaf dus weinig aanknopingspunten om praktijkvoorbeelden voor anders organiseren te selecteren.

We zijn daarom overgestapt op plan B, door via een internetsearch en via ons netwerk van scholen met vernieuwingsinitiatieven een overzicht van scholen te realiseren die hun onderwijs anders organiseren. Vanuit dit overzicht is een aantal vo-scholen geselecteerd aan de hand van verschillende criteria: de mate van ervaring met anders organiseren (hoe veelomvattend is de verandering doorgevoerd in de schoolorganisatie), de mate van ervaring (hoe lang geleden is de verandering opgestart), spreiding over achtergrondkenmerken (aantal leerlingen, bestuur éénpitter of meerpitter, één of meer deelnemende scholen in het initiatief, schooltype, regio, eventueel denominatie). Ook belangrijk was spreiding naar motieven om te kiezen voor anders organiseren en naar het al dan niet inzetten van ander onderwijspersoneel. Uiteindelijk zijn tien vo-scholen bereid gevonden tot deelname aan het onderzoek.

## Interviews

Op de scholen zijn interviews gehouden met behulp van een interviewleidraad. De vragen in de interviewleidraad zijn opgesteld naar aanleiding van de onderzoeksvragen en bevatte vijf hoofdonderwerpen:

- o Redenen anders organiseren (o.a. aanleiding, wanneer gestart);
- o Wijze van organiseren (o.a. hoe veelomvattend is het);
- o Gevolgen voor leraren (o.a. voor inhoud werk, verantwoordelijkheden, tevredenheid);
- o Opbrengsten (o.a. voor leerlingen);
- o Toekomst (o.a. realisatie doelen, hoe verder).

De interviews zijn afzonderlijk gehouden met de schoolleiding en een groep van circa vier personen, veelal leraren, die te maken hebben met het anders organiseren in hun school. De leraren gaven les aan verschillende leerlingen (onderbouw, bovenbouw) en vakken. De interviewleiders zijn aan het eind van deze bijlage opgenomen.

## Analyse

De interviews zijn thematisch uitgeschreven per hoofdonderwerp uit de interviewleidraad, waarna de informatie is opgenomen in een format per school. De informatie uit de formats zijn overkoepelend

geanalyseerd per hoofdonderwerp, met de onderzoeksvragen als leidraad. De analyse is uitgeschreven en in het rapport opgenomen in de betreffende hoofdstukken. Daarnaast zijn casebeschrijvingen (portretten) geschreven van de scholen, op basis van de informatie uit de formats. Deze zijn aan de scholen voorgelegd en door hen goedgekeurd. Deze portretten zijn opgenomen in hoofdstuk 8.

### Interviewleidraad schoolleiders

Directie/afdelingsleiders/coördinatoren. Gesprek met 1-2 personen, ca. 1 uur.

#### 1. Doel

- a) Hoe wordt het onderwijs op uw school 'anders' georganiseerd? Hoe veelomvattend is het (hele school, enkele bouw etc.)?
- b) Met welk doel is uw school het onderwijs anders gaan organiseren? Was er een concrete aanleiding, zoals leerlingenkrimp?
- c) Wanneer bent u hiermee gestart?
- d) Was er in de organisatie draagvlak voor deze veranderingen?

#### 2. Vormgeving

- a) Op welke wijze wordt het onderwijs op uw school (anders) georganiseerd? (Op welke wijze anders dan 'traditioneel' georganiseerde scholen / uw school in de 'oude' situatie? Hoe veelomvattend is het? D.w.z.: hele school, enkele bouw etc.?)
- b) Wat is concreet veranderd voor leerlingen? (Denk aan primaire proces; andere lesstof, didactiek, leerdoelen, leerresultaten en motivatie van leerlingen).
- c) Wat is concreet veranderd in de 'randvoorwaardelijke' zin? (Denk aan het gebouw, roosters e.d.)

#### 3. Gevolgen leraren en ander personeel

- a) Wat zijn de gevolgen van anders organiseren voor leraren op uw school?
  - ... voor de inhoud van het werk?
  - ... hun verantwoordelijkheden?
  - ... samenwerking met collega's, zelfstandigheid en regelruimte?
  - ... hun tevredenheid (met de baan, organisatie, werkomstandigheden en arbeidsomstandigheden)?
  - ... de ervaren werkdruk?
- b) Heeft anders organiseren op uw school invloed op de kennis en vaardigheden van leraren?
  - Welke specifieke kennis en vaardigheden zijn noodzakelijk?
  - In hoeverre beschikken leraren hier over? En hoe zit dat bij nieuw personeel?
  - Hoe organiseert de school dat leraren hierover beschikken (aannamebeleid, bijscholing)?
  - In hoeverre sluit de lerarenopleiding hierbij aan?
  - Wat betekent anders organiseren voor de loopbaanmogelijkheden van leraren en hun professionele ontwikkeling?
- c) Welke andere personele gevolgen merkt u?
  - Zijn er gevolgen voor de aantrekkelijkheid van het beroep (o.a. in het licht van het lerarentekort bij de tekortvakken)?

- Wat betekent anders organiseren voor het behoud van leraren en het voorkomen van verzuim en uitval?
- d) Heeft anders organiseren op uw school invloed op de inzet van andere personeelsleden op school, bijvoorbeeld onderwijsondersteuners?
- Wordt er personeel ingezet naast de leraar?
- Welke taken en verantwoordelijkheden hebben zij dan?
- Wat betekent dit voor de samenwerking met leraren?
- Hoe tevreden zijn zij met hun baan?
- Wat betekent deze organisatiewijze voor de professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden van dit personeel?

#### 4. Andere gevolgen?

- a) Zijn er nog andere veranderingen zichtbaar?

#### 5. Wat zijn opbrengsten van anders organiseren?

- a) Welke opbrengsten zijn zichtbaar op uw school bij leerlingen (kwaliteit van het onderwijs, leerresultaten, motivatie, groei aantal leerlingen)?
- b) En bij andere betrokkenen? (betrokkenheid, draagvlak, cultuur, zowel van personeel als van leerlingen en ouders)?
- c) Wat zijn volgens jullie de succes- en knelpunten (barrières) van het anders organiseren op jullie school? (En ook: hoe zijn eventuele barrières opgelost?)

#### 6. Toekomst

- a) Bent u tevreden over hoe de vernieuwingen in uw school nu zijn ingevoerd? Zijn alle doelstellingen die u vooraf beoogde gerealiseerd?
- b) Hoe wil de school in de komende vijf jaar verder gaan met anders organiseren? (zijn er al concrete plannen of niet?)
- c) Wat betekenen deze nieuwe plannen voor (de taken en inzet van) leraren en ander personeel op school?

#### Interviewleidraad docenten en evt. ander personeel

Doorsnee van personeel (spreiding naar functie, leeftijd, onderbouw vs bovenbouw, vakken; denk ook aan wiskunde, moderne vreemde talen en kunstvakken, jaren werkervaring op school). Gesprek ca. 1 uur. Evt. splitsen in 2 gesprekken als dat beter te organiseren is.

#### 1. Vormgeving

- a) Op welke wijze wordt het onderwijs op jullie school (anders) georganiseerd en met welk doel? (Op welke wijze anders dan 'traditioneel' georganiseerde scholen/'oude' situatie op school? Indien vooraf gesproken is met directie; dan ter inleiding kort vermelden wat je daarvan weet en evt. aan laten vullen.
- b) Hoe zijn jullie meegenomen in dit proces? En hoe hebben jullie dit ervaren? (Indien pas later op school komen werken: hoe is de organisatiewijze bij jullie geïntroduceerd?)

- c) Wat is er concreet veranderd voor leerlingen? (Denk aan primaire proces; andere lesstof, didactiek, leerdoelen, leerresultaten en motivatie van leerlingen)
- d) Wat is er concreet veranderd in de 'randvoorwaardelijke' zin? (Denk aan het gebouw, roosters e.d.)

## 2. Gevolgen leraren en ander personeel

- a) Wat zijn de gevolgen van anders organiseren voor het werk van leraren? ('uw werk' als er alleen leraren in de gespreksgroep aanwezig zijn).
  - ... voor de inhoud van uw werk?
  - ... uw verantwoordelijkheden?
  - ... samenwerking met collega's, zelfstandigheid en regelruimte?
- b) Heeft anders organiseren op uw school invloed op kennis en vaardigheden van leraren?
  - Welke specifieke kennis en vaardigheden zijn noodzakelijk?
  - In hoeverre beschikken jullie hier over? En hoe zit dat bij nieuw personeel?
  - Hoe organiseert u dat u over deze kennis en vaardigheden beschikt? En wat doet de school op dit gebied?
- c) Wat zijn de gevolgen voor uw tevredenheid over de werkvoorwaarden?
  - Werkdruk
  - Baan- en organisatietevredenheid (algemeen beeld, is de tevredenheid bijvoorbeeld toegenomen t.o.v. oude situatie als personeel toen al op school werkte?)
  - Tevredenheid over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden
  - Loopbaanmogelijkheden en professionele ontwikkeling
- d) Heeft anders organiseren op uw school invloed op de inzet van andere personeelsleden op school, bijvoorbeeld onderwijsondersteuners? (Denk aan: welk ander personeel wordt ingezet, en zijn er gevolgen voor taken en inzet van de leraren). Als deze personen deelnemen aan het gesprek, hier ook voldoende aandacht aan besteden.
  - Welke taken en verantwoordelijkheden hebben zij? (anders dan in de 'oude' situatie)
  - Wat betekent dit voor de samenwerking met leraren en uw zelfstandigheid & regelruimte?
  - Hoe tevreden zijn zij met hun baan? Over welke aspecten zijn zij tevreden en over welke iet/minder?
  - Wat betekent deze organisatiewijze voor de professionele ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden van dit personeel?

## 3. Wat zijn opbrengsten van anders organiseren?

- a) Welke opbrengsten zijn zichtbaar op uw school bij leerlingen (kwaliteit van het onderwijs, leerresultaten, motivatie)?
- b) En bij andere betrokkenen (betrokkenheid, draagvlak, cultuur, zowel van personeel als van leerlingen en ouders)?
- c) Wat zijn volgens jullie de succes- en knelpunten (barrières) van het anders organiseren op jullie school? (En ook: hoe zijn eventuele barrières opgelost?)

#### 4. Toekomst

- a) Is voor jullie duidelijk hoe de school verder wil gaan met anders organiseren? Zo ja, hoe wil de school in de komende vijf jaar verder gaan dit thema? (zijn er al concrete plannen of niet?)
- b) Wat betekenen deze nieuwe plannen voor (de taken en inzet van) leraren en ander personeel op school?

## 10. Literatuur

Berg, D. van den, Scheeren, J., & Arslan, Z. (2017). *Anders organiseren, minder tekort?* CAOP in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Den Haag.

Berg, D. van den, & Scheeren, J. (2017). Anders organiseren van onderwijs en de gevolgen voor de taken en inzet van personeel, in: F. Cörvers en M. van der Meer (red.) (2017). *Onderwijs aan het werk - 2018. Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs*. CAOP, Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt en Tilburg University: Den Haag en Tilburg.

Berg, D. van den, & Scheeren, J. (2018). *Anders werken, anders leren?* Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

Berg, D. van den & Van der Aa, R. (2018). *Nieuwe doelgroepen voor het leraarschap in het voortgezet onderwijs*. Voion: Den Haag.

Boogaard, M., Blok, H., Eck, E. van, & Schoonenboom, J. (2004). *Ander onderwijs, minder leraren*. SCO-Kohnstamm Instituut: Amsterdam.

Boogaard, M., Glaudé, M., Schenke, W., Weijers, D., & Snoek, M. (2018). *Loopbanen van leraren in het voortgezet onderwijs*. Kohnstamm Instituut: Amsterdam.

Eck, E. van & Glaudé, M. (2007). *Het Zuiderzeemodel op de Achtbaan. Eindrapportage monitor 2003-2006*. SCO-Kohnstamm Instituut: Amsterdam.

Eck, E. van, Heemskerk, I. & Pater, C. (2015). *Effecten van flexibilisering en gepersonaliseerd leren*. Oberon en Kohnstamm Instituut in opdracht van de Onderwijsraad: Utrecht en Amsterdam.

Kemper, R. & Van den Berg, D. (2013). *Gezamenlijke taken, verbindende professionals. Een onderzoek naar professionalisering van brede schoolwerk en VVE in het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform PO: Den Haag.

Kemper, R., Schwartz, H., & Amsing, M. (2017). Vervlechting van onderwijs en opvang in kindcentra: kansen voor arbeidsflexibiliteit?, in: F. Cörvers en M. van der Meer (red.) (2017). *Onderwijs aan het werk - 2018. Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs*. CAOP, Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt en Tilburg University: Den Haag en Tilburg.

Neeleman, A. (2019). The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions. *Journal of Educational Change*, 20(1), 31-55.



PACT (2017). *Samen aan de slag*, op: <https://www.pedagogischpact.nl/images/publicaties/Samen-aan-de-slag.pdf> (geraadpleegd op 23 oktober 2018)

Sligte, H., Admiraal, W., Schenke, W., Emmelot, Y., & De Jong, L. (2018). *De school als PLG. Ontwikkeling van scholen voor voortgezet onderwijs als professionele leergemeenschappen*. Kohnstamm Instituut: Amsterdam.

Snoek, M., Sligte, H.W., Eck, E. van, Schriemer, M.P., & Emmelot, Y.W. (2014). *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs*. Kohnstamm Instituut: Amsterdam.

Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). *Teacher Leadership. Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Amsterdam: Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam.

Snoek, M., Wit, B. de, Dengerink, J., Wolk, W. van der, Eldik, S. van, & Wirtz, N. (2017). *Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in de onderwijs*, op: <https://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl/downloads/beroepsbeeldvoordeleraar.pdf>

Vegt, A.L. van der, Appelhof, P., Hulsen, M., Eck, E. van, Heemskerk, I., & Pater, C. (2015). *Tijd voor flexibiliteit. Beknopte overall-rapportage*. Kohnstamm Instituut en Oberon in opdracht van de Onderwijsraad: Amsterdam en Utrecht.

Vegt, A.L. van der, Appelhof, P., Hulsen, M., Eck, E. van, Heemskerk, I., & Pater, C. (2015). *Flexibilisering primair en voortgezet onderwijs. Wet- en regelgeving en beleidsontwikkelingen*. Kohnstamm Instituut en Oberon in opdracht van de Onderwijsraad: Amsterdam en Utrecht.

Volman, M., Raban, A., Heemskerk, I., Ledoux, G., & Kuiper, E. (2017). *Toekomstgericht onderwijs. Doelen en werkwijzen van innovatieve vo-scholen*. Kohnstamm Instituut: Amsterdam.

VO-raad (2018). *Inspirerende voorbeelden van anders organiseren*, op: <https://www.vo-raad.nl/nieuws/inspirerende-voorbeelden-van-anders-organiseren>

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, loopbaan, professionalisering en veilig, gezond en vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O'ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners.

Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

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

Voion is een initiatief van de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

