

Schoolrapport Herbert Vissers College



20-6-2016

Inhoud

INLEIDING	3
1 MISSIE EN UITGANGSPUNTEN.....	4
2 INHOUD VERNIEUWING	7
3 DIDACTISCHE EN PEDAGOGISCHE KEUZES MBT VERNIEUWING	9
4 ORGANISATIE EN BEPERKINGEN	11
5 WERKEN AAN ANDERE DOELEN EN VOLGEN VAN ONTWIKKELING.....	13
6 OMGAAN MET DIFFERENTIELE LEERBEHOEFTE.....	14
7 CONDITIES	15

INLEIDING

Dit schoolrapport in het kader van het project Toekomstgericht Onderwijs, kwam tot stand op basis van interviews met Jos Bart (rector), Machiel Doeleman (teamleider vwo-onderbouw), Luc Hilkens (teamleider havo-bovenbouw), Evert-Jan Oppelaar ('trekker' leerlab en projectleider Duurzame Didactiek), docenten en vwo-leerlingen, het Innovatieplan HVC 2016-2019 en in samenwerking met Yolande Emmelot van het Kohnstamm Instituut. De interviews zijn gehouden door Machiel Doeleman, Evert-Jan Oppelaar en Yolande Emmelot in de periode februari-mei 2016.

Veel aspecten in dit rapport zijn van toepassing op de school als geheel, maar dit schoolrapport heeft als focus met name de vwo-afdeling van de school.



1 MISSIE EN UITGANGSPUNTEN

Innovatieplan: duurzame didactiek en gepersonaliseerd leren

Het Herbert Visser College in Nieuw Vennep is bezig een beweging te maken naar een persoonlijke benadering van het onderwijs, waarin de leerling écht centraal staat. In het Innovatieplan voor de periode 2016-2019 staat beschreven waar de school naar toe wil en wat de aanpak is.

De beweging startte door deelname aan het project Leerlab van de VO-raad, een project over gepersonaliseerd leren, aldus **teamleider Machiel**. Het Herbert Vissers College zit in het thema 'Curriculumbewustzijn', waar de school met vijf andere scholen sinds schooljaar 2015-2016 samen aan werkt.

In het Innovatieplan HVC Leerlab 2016-2019 is te lezen op welke aspecten de beweging zich concentreert:

- Een heldere, gezamenlijk uitgedragen pedagogische visie over hoe we de leerlingen en het leerproces benaderen, optimaal gericht op 'leren weten wat je moet doen als je niet weet wat je moet doen'.
- Een duurzame didactische aanpak.
- Een flexibele organisatie van het leerproces, mogelijk gemaakt door klas- en vakoverstijgende teamteaching.
- Een andere kijk op toetsing, waardoor je als leerling altijd weet waar je staat doordat we het leren continu zichtbaar maken.
- Leerlingen werken met een persoonlijk leerpad of thematisch in projecten, afhankelijk van wat het beste past bij het onderwijs. Dit kan uiteindelijk ontwikkelen naar een compleet modulaire aanpak.

Inspiratiebronnen bij de vernieuwing zijn volgens **Jos en Evert-Jan** de filosofie van Marziano en de 5 docentrollen van Marie Slooter. **Machiel en Luc** en een geïnterviewde docent noemen ook Herbert Vissers, de ondernemer die de school oprichtte. **Luc** (teamleider havo): "(...) denken richting buitenwereld: een ondernemende, onderzoekende houding bij leerlingen. Dat betekent: meer maatwerk, gepersonaliseerd leren." Wat dat laatste betreft is ook het Picasso lyceum een inspiratiebron (voor **Luc**). In 2016 bezocht het leerlab scholen in Limburg (Agora Niekée), Brabant (De Nieuwste School) en twee scholen in Finland. Hoe het onderwijs op deze scholen is ingericht vormt eveneens een grote inspiratiebron.

Eigenaarschap en leerlinggerichtheid

Duurzame didactiek betekent 'weten wat je moet doen, als je niet weet wat je moet doen': dat de leerling over kennis en vaardigheden beschikt om in nieuwe, onbekende situaties met passende oplossingen te komen. Qua invulling betekent dit: uitdagen, vormen, ruimte geven en personaliseren.

Een geïnterviewde docent vindt de uitspraak '*weten wat je moet doen als je niet weet wat je moet doen*' ook kenmerkend voor het schoolconcept, waarbij je de leerlingen 'handvatten geeft voor het echte leven'. De andere twee geïnterviewde docenten noemen ook de leerlinggerichtheid: proberen leerlingen het beste uit zichzelf te laten halen. Onderscheidend vinden ze dit niet zozeer, wel veelomvattend en niet per se werkbaar volgens een docent.

En wat vinden de leerlingen zelf? Hieronder geven we enkele citaten van geïnterviewde vwo-leerlingen over de school en het concept.

“Fijne school. Je hebt de ruimte, kan gebruik maken van je talent, alles is erop gericht op het persoonlijk te maken en je goed voor te bereiden op je volgende stap. Docenten geven je vertrouwen en verantwoordelijkheid, zodat je de juiste dingen doet. Veel aandacht gaat uit naar het halen van het diploma.”
en
“Hoe er gewerkt wordt, het materiaal dat zelf gemaakt wordt. Er is een gezellige drukte. Er zijn leuke leerlingen en iedereen doet aardig. Je wordt gerespecteerd. Over het algemeen zijn er leuke docenten.

Uitdagen en motiveren; een sterk profiel

Volgens schoolleider **Jos en** docent **Evert-Jan** zijn veranderingen in het onderwijs en bij docenten noodzakelijk, onder meer vanwege motivatieprobleem bij leerlingen: “We moeten beter inspelen op individu; vooral meer differentiëren, gepersonaliseerd leren. Meer uitdaging.” Ook volgens teamleiders **Machiel en Luc** is dit van belang, want alleen klassieke, docent-gestuurde lessen blijken leerlingen niet goed te motiveren.

Een andere aanleiding vormt de concurrentiepositie van de school. **Machiel en Luc**: “De concurrentie van scholen rondom Nieuw-Vennep vraagt om sterker profiel. Vorig jaar hebben we binnen het HVC een duidelijk visie document opgesteld. Gaat uit van (...) kernwaarden en de omgeving.”

Doel en aanpak

De aanpak bij Leerlab bestaat naast verbreding van de onderwijsontwikkeling onder andere secties en collega’s dan de voorhoede, onder meer uit proeftuinen, zie hoofdstuk 2 Inhoud vernieuwing. Het doel bij leerlingen is volgens **Jos en Evert-Jan**: “dat leerlingen weten wat ze moeten doen als ze niet meer weten wat ze moeten doen: leerlingen bijbrengen hoe je probleem aan moet pakken.” **Machiel en Luc** formuleren het doel zo: ‘een nieuwsgierige basishouding; vaardigheden leren, aandacht en vertrouwen voor elkaar, verantwoordelijkheid nemen en daarnaast ook ict-vaardig zijn.” Ook waarden en burgerschap zijn belangrijk hierbij.

Toekomst

Schoolleider, teamleiders **Machiel en Luc** en docent **Evert-Jan** zijn het erover eens: de school wil leerlingen meer keuzeruimte bieden en gepersonaliseerd leren realiseren. Een docent noemt als ‘stip op de horizon’: een leerling afleveren die zich staande kan houden in de maatschappij. En verder wil men voor de toekomst: een uitdagend, flexibel programma, leerlingen laten samenwerken, teamteaching meer activeren en stimuleren, docenten weer eigenaar laten worden van het onderwijs.

Vernieuwing en het HVC volgens docenten en leerlingen

De drie geïnterviewde docenten zien vernieuwen niet als wezenskenmerk van de school. De school is er wel mee bezig en maakt vorderingen. Meer samenwerken en nadenken over onderwijs zie je volgens de docenten bijvoorbeeld bij een groep die een studiereis maakte en vernieuwend werken bij Leerlab: “Werkt heel goed. Je voelt de druk om concreet productie te leveren en de ruimte om na te denken. (...) Heeft resultaat. 3-havoklassen lever ik zelfstandiger af dan de andere.” En “Meer ontwerpen van lessen. Talentonderwijs. Maar wordt maar door een beperkt deel van de school gedragen.”

Het draagvlak voor de vernieuwing is niet zo groot maar groeit, volgens docenten. Er wordt aan gewerkt. Eén docent heeft hoge verwachtingen: “draagvlak is heel groot, als we de goede woorden kunnen vinden om uit te leggen wat we willen. Elke docent ziet dat leerlingen iets anders moeten doen. Maar mensen zijn bang dat er iets van ze verwacht gaat worden dat ze niet kunnen.” Dat

eigenaarschap betekent volgens de docent dat je leerlingen moet kunnen loslaten, maar sommige docenten hebben niet het vertrouwen dat dat goed gaat en kunnen dat ook niet. .

De geïnterviewde leerlingen (allemaal vwo-ers) zien ook dat de school aan het veranderen is: “Na Finland komt er echt verandering. (...). Werken met de iPad heeft echt verschil gemaakt. Het is leuker geworden, meer variatie in de les. iPad biedt mogelijkheden, je kan bronnen gebruiken, je hebt meer mogelijkheden. Er zijn wel grote verschillen hoe de iPad gebruikt wordt.” Een leerling vindt ook dat duurzame didactiek begint te komen: “We krijgen meer ruimte. Sommige vakken werken nu met planners. Het is ‘work in progress’, het begint bij kleine stapjes...”.



2 INHOUD VERNIEUWING

Om de wensen voor de toekomst te realiseren zal de aanpak zich de komende tijd richten op andere manieren van lesgeven, volgens **schoolleider Jos Bart en docent Evert-Jan**. In 2015-2016 heeft een omvangrijke proef plaatsgevonden in 1-vwo waarbij het rooster drie weken lang anders is ingericht. **Machiel**: “Na de meivakantie hebben we in 1-vwo een andere opzet van de les gekozen door vakoverstijgende projecten aan te bieden.” Uitgangspunten hierbij zijn eigenaarschap, verbinding en relevantie.

Deze pilot werd door een groep ‘Leerlab’-docenten (een groep docenten van de vakken Nederlands, Engels, wiskunde en aardrijkskunde, vooral vwo, maar ook enkele havo-docenten) uitgevoerd. De school heeft bekeken hoe leerlingen dit oppakken. Er is voor aanvang een enquête gedaan binnen die groep leerlingen en naderhand zal nogmaals gemeten worden of we dit volgend jaar kunnen voortzetten, aldus **Jos en Evert-Jan**. De elementen vanuit deze pilot waar de school in 2016-2017 verder mee gaat, zijn teamteaching, andere rol van toetsing en persoonlijke leerpaden. Het leerlab vult dit in overleg met de nieuwe schoolleiding verder in. Vanuit het bestuur is een ambitie uitgesproken om deze innovatie te benutten voor de profilering en werving. Een belangrijk ingrediënt hierbij is het herinrichten van een grote ruimte in het gebouw: de collegezaal die werkzaal wordt. In deze zaal kan met twee klassen in activerende werkvormen gewerkt worden.

De hierboven beschreven gewenste vernieuwing zit volgens teamleiders **Machiel en Luc** qua denken vooral in vwo en in de docenten die deel uitmaken van het Leerlab. Ze onderzoeken hoe ze het curriculum zo persoonlijk mogelijk kunnen maken. Docenten denken na over het loskomen van de standaardmethode. De aardrijkskunde docenten hebben bijvoorbeeld een eigen programma met projecten. De Leerlab-groep is op Finland reis geweest.

Jos en Evert-Jan: Andere docenten worden hierbij betrokken door ze te informeren en te overtuigen en ze er bij te betrekken. Ook zal de school Innovatievoorstellen maken om dit voort te kunnen zetten. *Lesgeven moet leuker worden!*



3 DIDACTISCHE EN PEDAGOGISCHE KEUZES MBT VERNIEUWING

Didactische en pedagogische keuzes

Schoolleider **Jos Bart** en docent **Evert-Jan** geven aan dat er pedagogische uitgangspunten zijn geformuleerd: er is niet meer vanzelfsprekend gezag, de verstandhouding met de leerlingen moet goed blijven, je moet in contact blijven met leerlingen zodat leerlingen niet afvallen. Het moet eigenlijk nog leerlinggerichter: 'we moeten geen leerlingen buitensluiten, docenten moeten positief met leerlingen omgaan, maar dit gebeurt helaas niet altijd'. Volgens **Machiel en Luc** moet er verder gewerkt worden aan denken vanuit de leerling en uitgaan van de sterke punten.

Qua didactische keuzes vinden schoolleider **Jos Bart** en docent **Evert-Jan** het volgende belangrijk: de leerling moet weten waarom hij iets leert, dus het leren zichtbaar/inzichtelijk maken en duidelijk maken waarom iets geleerd wordt ('waar leidt het toe'). Bijvoorbeeld door gebruik te maken van kahoots (online quiz in de klas) om zelf je kennis te testen aan het einde van een les. Voor de inspectie is het ook belangrijk dat docenten aangeven wat het doel van de les is en checken wat er geleerd is.

Didactische keuzes maken betekent volgens **Machiel en Luc**: eigen lessen ontwikkelen met de kerndoelen in gedachten. Docenten moeten goed nadenken over welke kerndoelen in de les(senreeks) passen. Dit vraagt om samenwerking tussen docenten. Ook de geïnterviewde docenten geven aan dat het erg zoeken is tussen methodes en eigen onderwijsproces. Het systeem is nog dat docenten de leiding nemen. Er wordt een stap gezet naar 'leerling aan het stuur', maar het kan nog wel beter volgens een docent en of dat lukt hangt ook af van de docent: 'De ene doet dit heel goed, de andere helemaal niet. Niet iedereen gelooft erin, wil eraan'. Maar voor sommige docenten is 'zelf laten ontdekken' wel de wens en 'in de praktijk spelen we daarmee'. Vooral in gymnasiumklassen is men echt aan de slag. Een docent: "Veel mensen zijn bereid om naar zichzelf te kijken, maar we willen geen goede lessen, maar een goed systeem. Veel te weinig aandacht voor hoe het er in de toekomst uit moet zien". Er zijn al wel ontwikkelingen: van bloктоetsen (alle vaardigheden) naar modulair (focus op een deelvaardigheid). Een docent zou zelf het liefst een grote opdracht geven en leerlingen laten ontdekken wat daarvoor nodig is, zodat een leerling vanzelf langs alle doelen en vaardigheden loopt.

Teamleiders **Machiel en Luc**: het werken met vakoverstijgende projecten is lastiger te vertalen naar de bovenbouw: daar is meer focus op voorbereiding voor het examen. Toch is hier ook meer curriculum bewustzijn nodig: wat moet je doen om hoger te scoren?

Aan enkele vwo- leerlingen is gevraagd hoe ze de huidige praktijk op school zien. Wat methodegebruik en 'ruimte betreft' zien zij al een mix van methodes en eigen materiaal: "Bij aardrijkskunde is hier sprake van. Hier krijg je veel ruimte. Maar ook bij een vak als geschiedenis wordt veel aangevuld. Natuurkunde is ook een voorbeeld waar je veel ruimte krijgt en onderzoek moet doen". Soms wordt ook de iPad gebruikt. En bij geschiedenis wordt op een prettige manier gewerkt met 'Leswijs'.

Er zijn volgens leerlingen ook veel vakken waar alles precies voorgeschreven wordt, zoals Engels en Wiskunde. Een leerling hierover: '(...) kan ik zelf ook wel, heb ik geen docent voor nodig'. De leerlingen vinden dat docenten nog wel vooral bepalen wat ze moeten leren. Over aandacht voor het leerproces, hoe je moet leren, verschillen de meningen. Over individueel versus samen leren zeggen leerlingen dat dat verschilt per vak, samen leren gebeurt onder meer bij geschiedenis en aardrijkskunde. Gevraagd is ook naar de mate van authenticiteit en betekenisvol onderwijs. De

leerlingen vinden actualiteit van belang (bijvoorbeeld bij geschiedenis), levendigheid, uitdaging en afwisseling, maar dat is er niet bij alle vakken/docenten. Ook vertrouwen vinden ze belangrijk.

4 ORGANISATIE EN BEPERKINGEN

Vernieuwing en schoolorganisatie

Schoolleider **Jos Bart** en docent **Evert-Jan** zeggen komend jaar verder te gaan met een groep docenten die op een andere manier lessen geven. Gebouwen zijn prima en flexibel in te richten. Maar de stap van de standaard, 'klassikale' manier van werken naar nieuwe manieren van werken is groot. Er zijn verschillen tussen secties hoe dit inhoudelijk en qua tempo vormgeven moet worden. Bijvoorbeeld de sectie aardrijkskunde loopt in nieuwe ontwikkelingen voorop ten opzichte van andere secties. Wat de docenten betreft: zo'n 25-30% docenten lopen voorop, een kleine groep wil niet mee, een grote middengroep heeft teveel andere zaken en haakt daardoor af. De moeilijkheid zit dus in de docentenpopulatie: te veel verschillen binnen docententeam, teveel saaie lessen en gebrek aan aandacht van de leerlingen (leerlingen geven dit ook zelf aan). Op een andere manier lessen geven is ook kwetsbaar door de omgeving (ouders): "we moeten waarmaken wat we beloven". In de omgeving is veel concurrentie van andere scholen.

Docenten zien de schoolorganisatie deels als positief en deels als voor verbetering vatbaar waar het gaat om de vernieuwing: "de teamleiders zijn sterk onderwijskundig aan de slag" en 'communicatie en toegankelijkheid van schoolleiding is perfect" naast "teamleiders zijn bezig met elkaar te bepalen wat belangrijk is en dit te communiceren in de school, maar dat werkt niet". Ook over selectie van docenten die passen bij de gewenste vernieuwing zijn de meningen verdeeld. Maar volgens een docent hangt alles af van eigen initiatief, zelf weten wat je wilt: "dan is alles mogelijk".

Beperkingen en condities

Volgens teamleiders **Machiel en Luc** is voor de gewenste vernieuwing meer flexibilisering van onderwijstijden nodig, meer samenwerken door docenten. Docenten moeten meer vanuit de leerling denken. Zij zien ook de moeilijkheid van docenten die echt niet mee willen doen. Hoe neem je deze docenten toch mee? Volgens hen: vooral blijven communiceren, blijven betrekken, tijdens teamoverleg best practice laten zien en bespreken (is beperkt tot vwo onderbouwteam). Ook extra middag/tijd organiseren voor scholing, lesgeven door een geniusteam, lesbezoeken doen, intervisie. Terugkoppeling vanuit de inspectie over feedback door docenten is nu ook de aanzet om met docenten aan de slag te gaan. Inspectie zag immers grote verschillen tussen docenten in opvatting (zie je het kind of ga je voor het vak). Een aantal collega's wil vast blijven houden aan oude manier van lesgeven en mist repertoire, nodig voor vernieuwing. Wat ook nodig is volgens **Machiel en Luc**: meer gebruik maken van de ruimtes, muren weg, andere instructie, kinderen aan het werk laten gaan en elkaar laten helpen. De wens is werken zoals in Finland: kerncurriculum en keuze modules. Dat werkt motiverend. En niet te vaak toetsen, maar op andere manieren feedback geven. Ook volgens docenten zijn er nog wel wat beperkingen: in het aantal werkplekken en ruimtes (om soms met kleinere groepen te kunnen werken, remediërend of uitdagend) en in flexibiliteit in het rooster. Er wordt ook gepleit voor sfeer, creativiteit en zeggenschap over het er in de school uitziet. Ook leerlingen pleiten voor sfeer en kleur en ze zien ook ruimtelijke beperkingen: ze willen graag plekken waar je zelfstandig aan het werk kan, in verband met leren, voorbereiden en het maken van werkstukken en ruimtes waar je serieus kan leren en kan kletsen, samenwerken.

Volgens **Jos Bart en Evert-Jan** vormt het bovenschools bestuur een stimulator: zij faciliteren brainstormsessies over hoe het leren van morgen er uit ziet; daar is extra geld en tijd voor vanuit het bestuur. Docenten geven vooral aan dat ze tijd nodig hebben voor ontwikkeling. Flipping the classroom is een mooi voorbeeld. In de hele school is WiFi aangelegd: "Het werken met iPads is

begonnen in vwo, nu moeten we dat door gaan zetten naar havo en mavo”. Docenten zijn ook zeer tevreden met WIFI.



5 WERKEN AAN ANDERE DOELEN EN VOLGEN VAN ONTWIKKELING

‘Weten wat je moet doen als je niet weet wat je moet doen’, is het motto van de vernieuwingswens, aldus schoolleider **Jos Bart en docent Evert-Jan**. Belangrijke andere doelen hierbij zijn volgens hen: probleemoplossend vermogen, initiatief nemen, creativiteit en zelfsturing. Het begint bij intrapersoonlijke doelen, maar het gaat ook om meer samenwerken (zowel leerlingen als docenten), volgens hen, wat door de geïnterviewde leerlingen als succesvol gezien wordt.. Leerlingen moeten grote vragen durven stellen, volgens Jos Bart en Evert-Jan.. Teamleiders Machiel en Luc noemen naast persoonsvorming, probleemoplossend vermogen en samenwerken als doel ook: ondernemerschap. Samenwerken is volgens hen niet zo moeilijk (kan ook buiten de school), maar de andere doelen zijn lastiger. Ook door het eindexamen is er spanning in de bovenbouw t.a.v. de ruimte die je kunt geven. Met een maatwerktraject los je wel een en ander op. Je moet dan wel vertrouwen hebben in je leerlingen en ze daarin opvoeden. Geïnterviewde docenten denken verschillend over de aandacht op school voor andere doelen: twee docenten vinden dat dat helemaal niet uit de verf komt, een derde docent vindt dat ‘andere doelen’ in termen van ‘leren, leven, werken’ onderdeel van een geïntegreerd proces zou moeten zijn. Een docent vindt dat de school nog veel te veel bezig is met leren.

Jos Bart en Evert-Jan zien een spanning tussen traditionele en nieuwe doelen, met name bij moderne vreemde talen: hier wordt doorgaans (nog) niet vanuit probleemoplossing gewerkt. Volgens hen moet je als docent loslaten en ruimte geven om leerlingen probleemoplossend te laten werken. Je moet ook bij traditionele doelen niet teveel sturen op prestaties; ‘omdenken’, het moet anders. “Opbrengstgericht werken is niet onze drijfveer. Kijk naar Finland. Als de lessen leuk en goed zijn, komen de resultaten vanzelf.

6 OMGAAN MET DIFFERENTIELE LEERBEHOEFTE

Zowel de schoolleider, als de geïnterviewde teamleiders en docent Evert-Jan denken dat de beoogde vernieuwing in alle sectoren mogelijk moet zijn. **Jos en Evert-Jan:** “We starten in vwo, maar moet voor alle leerlingen kunnen werken. We willen dat leerlingen naast een aantal verplichte modules, kunnen kiezen uit modules. Meer gepersonaliseerd leren, het Finse model. Dus uit een x aantal modules zijn er enkele verplicht en mag je een aantal zelf kiezen. Keuzevrijheid op inhoud en tijd. Ook voor leerlingen van vmbo zijn er wat dat betreft mogelijkheden. Alle leerlingen, ook vmbo-ers, kunnen probleemoplossend denken/werken. Dat is ook contextrijk leren en dat hebben vmbo-ers nodig. Vmbo-ers zijn ook een kwetsbare groep (ze zitten steeds aan de onderkant): daar moet je voor oppassen. “

Ook voor zorgleerlingen moet het nieuwe onderwijsconcept, meer gedifferentieerd, volgens hen juist goed werken.

Om het onderwijs op deze school nog geschikter te maken voor alle niveaus is meer maatwerk nodig. **Machiel en Luc** willen het brede aanbod wel houden maar de tijd anders indelen waardoor de kosten verdeeld kunnen worden. Het vwo is nu erg duur (weinig leerlingen). Dus: breed aanbod en slimmer omgaan met inzet van middelen.

De geïnterviewde docenten dragen verschillende oplossingen aan, waarbij het luisteren en kijken naar de leerling centraal staat:

- “docenten zouden pedagogisch beter moeten worden opgeleid. Het gaat te vaak over het vak, te weinig over het kijken naar leerlingen.”
- “duidelijkere, gezamenlijke visie. Meer luisteren naar de leerling. Meer continuïteit nodig. Docenten en directie moeten zich meer aan school committeren. Het moet ‘hun’ school worden.”
- “wat we in Finland hebben gezien. Modulair onderwijs waarbij doelen en eisen duidelijk zijn, doornemen waar het moeilijk wordt. Inzage in leerproces. Daarna loslaten voor wie het kan.”

7 CONDITIES

Voor de gewenste vernieuwing is zowel een bepaald type docenten als een cultuuromslag nodig, zo blijkt uit de interviews met de schoolleider, teamleiders en docent **Evert-Jan**.

Niet alle docenten willen mee met de vernieuwing, zoals ook al bij de beperkingen (hoofdstuk 4) is aangegeven. Voor het gewenste type docenten zijn competenties gemaakt (KIO): 'dat is een leidraad voor gesprekken (beoordeling en persoonlijke ontwikkeling) met docenten'. Gedurende het jaar heeft de schoolleiding daar nog sturing op. De schoolleider moet ook echt sturen op persoonlijke ontwikkeling en eigenaarschap daarbij, bijvoorbeeld door lessen bij collega's te bezoeken. Dit wordt komend schooljaar gefaciliteerd op twee momenten. Ook het aantal interne coaches wordt vergroot, niet alleen voor startende docenten, maar voor alle docenten: "We starten dit schooljaar nog met een training flitsbezoeken (korte lesbezoeken) voor schoolleiding en coaches. Veiligheid is een belangrijke voorwaarde. Daarnaast is het belangrijk om ook feedback bij leerlingen te halen. Dat wordt een standaard binnen school. Belangrijk om het gesprek over goed onderwijs op gang te krijgen."

Er is ook vaak wel enthousiasme, maar dat omzetten in handelen is vaak nog lastig. Je moet als schoolleider ook niet teveel dwang uitoefenen; het gaat om de leerlingen en de lessen die beter moeten. Je moet op resultaat sturen. Je moet ook zorgen voor cohesie in de vernieuwingen: niet iedereen het wiel laten uitvinden.

En de cultuur moet anders. Er is nu volgens **Jos Bart en Evert-Jan** teveel een controlecultuur: "En we moeten naar een vertrouwenscultuur, Rijnlants model. Dat vraagt om professionalisering van docenten: structuur nodig met ruimte en vertrouwen." In het vwo team zitten volgens Jos Bart en Evert-Jan de meeste collega's met innovatiekracht, maar op deze manier werken kan volgens hen ook in havo/mavo .

Ook teamleiders **Machiel en Luc** vinden vertrouwen en een bepaald type docenten belangrijk: "Veel ruimte geven en benutten, vertrouwen hebben, docenten hebben die de nieuwe werkwijze aankunnen." Daarnaast zijn condities volgens hen: flexibele roostering, flexibelere ruimtes, meer hybride overlegstructuur, urgentiebesef.

Tot slot

Deze alinea stellen we op aan het begin van het nieuwe schooljaar, nadat met de nieuwe schoolleiding van gedachten is gewisseld.