

## Project

# Schoolorganisatiemodellen: Maatwerk voor beter leren

Achtergrondinformatie bij bijeenkomst 11 oktober 2010

## INHOUD

- 1 Opzet en doelstelling van het project
- 2 Schoolleiders in de referentiegroep
- 3 Uw eigen businesscase? Kies een onderwerp (opgaveformulier)

### A Meer maatwerk door talentontwikkeling van docenten

- 4 Talentontwikkeling docenten loont!
- 5 Vijf goede redenen voor talentontwikkeling docenten
- 6 Samen in minder tijd beter worden
- 7 Intensieve begeleiding werkt het beste
- 8 Goed lesgeven telt wereldwijd vijf kenmerken
- 9 Een goede docent volgens de wet

### B Meer maatwerk door gedistribueerd leiderschap

- 10 Gedistribueerd leiderschap = interactie
- 11 Nauw samenwerken, goed communiceren, gerichte ontwikkeling
- 12 Benut verschillen tussen docenten
- 13 Directe invloed op motivatie van docenten...

### C Meer maatwerk door differentiatie in de klas (door de docent)

- 14 Differentiëren is organiseren
- 15 Variaties door keuzewerktijd, dakpanklas en teamteaching

### D Meer maatwerk door ondernemerschap organiseren in de school

- 16 Educatief ondernemerschap: dezelfde leerlingen, nieuwe dienst?
- 17 Doe mij een star, verwijder de dog
- 18 Kleine teams maken afspraken over leerlingresultaten
- 19 Een goed team onderneemt... en onderbouwt het resultaat
- 20 Tien basale randvoorwaarden voor teams
- 21 De ondernemende schoolleider werkt van buiten naar binnen

### E Meer maatwerk door verschillen in j/m leerstijl te ondersteunen

- 22 Jongens zijn beter in het CE, meisjes in het SE
- 23 Grote maar stabiele verschillen j/m in speciaal onderwijs, weinig verschillen in lwoo
- 24 Meer structuur en toezicht voor jongens, meer strategie en zelfvertrouwen voor meisjes
- 25 Wist u dat ...
- 26 Negen adviezen voor jongensachtige leerstijlen bij jongens en meisjes

### F Maatwerk algemeen

- 27 Maatwerk voor beter leren, motivatie en marktaandeel
- 28 Maatwerk versus standaard: welke verhouding kiest uw school?
- 29 Zeven maatwerkstrategieën

# 1

## Opzet en doelstelling van het project Schoolorganisatiemodellen: maatwerk voor beter leren

### Waarom is meer maatwerk nodig?

Maatwerk organiseren is nodig om een aantal redenen:

- de school doet door maatwerk meer recht aan verschillen,
- de school speelt meer in op de verantwoordelijkheid en capaciteit van teams: maatwerk voor docenten,
- de school realiseert meer opbrengsten en bevordert de talentontwikkeling van leerlingen.

Voor meer informatie over maatwerk verwijzen we naar het onderdeel "Maatwerk algemeen" in deze reader.

### Samen kennis ontwikkelen en de toekomst bepalen

Het Innovatieplatform-VO van de VO-raad verkent met een referentiegroep van ruim twintig collega-schoolleiders het thema maatwerk. Deze verkenning is gedaan volgens de maatwerkgedachte: welke maatregel heeft een schoolleider nu nodig voor zijn school, voor zijn personeel, voor zijn leerlingen? Niet een bepaald maatwerkconcept staat centraal, maar de grillige praktijk van de schoolleiders in de referentiegroep.

In de referentiegroep wisselen schoolleiders succesvolle organisatiemodellen voor maatwerk uit die bijdragen aan beter leren. Dit maatwerk geldt overigens niet alleen voor de leerlingen maar ook voor de docenten. Leidende uitgangspunten zijn:

Schoolleiders hebben een directe en grote invloed op organisatorische maatregelen om de kwaliteit van onderwijs te bestendigen of te verbeteren.

Recente onderzoeksresultaten en praktijkvoorbeelden helpen bij het vinden van goede aanpakken.

Het organiseren van meer maatwerk is een grote opgave en vereist uitwisseling van kennis en ervaring van succes.

### Vijf keuzeonderwerpen

De referentiegroep heeft de vijf meest urgente onderwerpen geselecteerd om verder uit te diepen.

- A Meer maatwerk door talentontwikkeling voor docenten
- B Meer maatwerk door gedistribueerd leiderschap
- C Meer maatwerk door differentiatie in de klas door de docent
- D Meer maatwerk door ondernemerschap organiseren in de school
- E Meer maatwerk door verschillen in j/m leerstijl te ondersteunen

### Onderwerp A

#### Meer maatwerk door talentontwikkeling voor docenten

De docent heeft de grootste invloed op het leren van de leerling. Volgens McKinsey is professionele ontwikkeling van docenten dan ook het belangrijkste instrument om leerlingresultaten te verbeteren.

Onderling lesbezoek, 'training-on-the-job' en 'peer-coaching' zijn hierin belangrijke instrumenten.

De kwaliteit van de docent is niet alleen belangrijk voor het realiseren van maatwerk. Talentontwikkeling van docenten draagt ook bij aan betere leerlingresultaten, meer specialisaties in de school, een beter carrièreperspectief, en een grotere motivatie.

In dit project richten we ons op twee hoofdvragen: Wat zijn de beste docenten voor uw leerlingen en uw school? Hoe krijgt u door hrm-beleid de beste docenten voor uw leerlingen? We zoeken onder meer naar good practices, formats voor een hrm-beleidsplan, en rekenmodellen voor functiedifferentiatie.

En hoe ziet de schooleigen businesscase eruit, als basis voor uitvoering in het schooljaar 2011/2012?

## Onderwerp B

### Meer maatwerk door gedistribueerd leiderschap

Het creëren van eigenaarschap op alle niveaus. Volgens onderzoek vormen schoolleiders de tweede factor (na docenten) die het resultaat van de school bepaalt. Schoolleiders hebben een leidende rol in het verbeteren van het onderwijsproces en het inrichten van de daarvoor benodigde organisatie. De referentiegroep formuleerde tijdens de startbijeenkomst vraagstukken waarin de schoolleider letterlijk de lead heeft: 'een procesmatige aanpak', 'het bereiken van draagvlak', 'het beïnvloeden van de cultuur', 'het doorbreken van bestaande patronen' en 'het bestendigen van verandering'.

De referentiegroep ziet gedistribueerd leiderschap als cruciaal voor het realiseren van effectiever onderwijs met meer maatwerk, en karakteriseert dit leiderschap als volgt: gedeelde visie/missie met heldere kaders, om vervolgens los te laten en te faciliteren; eigenaarschap creëren op alle niveaus met gedeelde verantwoordelijkheid en met aandacht voor verbinden en samenwerken. Kernvraag van dit keuzeonderwerp is daarom de vraag: hoe kan de schoolleider – met zijn managementteam – concreet vorm geven aan gedeeld leiderschap in de eigen school?

In het project onderzoeken we gezamenlijk wat de randvoorwaarden zijn bij het invulling geven aan schoolleiderschap bij het bieden van differentiatie en maatwerk. Daarbij kan het onder meer gaan om regelgeving en bekostiging, cao en hrm-beleid, governance en beleidsvorming.

En hoe ziet de schooleigen businesscase eruit, als basis voor uitvoering in het schooljaar 2011/2012?

## Onderwerp C

### Meer maatwerk door differentiatie in de klas door de docent

Hoe organiseren we maatwerk en differentiatie in de bestaande jaarklassenstructuur?

Het afgelopen decennium vonden tal van experimenten plaats met nieuwe manieren om het onderwijs te organiseren, denk aan geïndividualiseerd onderwijs, projectonderwijs of competentiegericht leren.

In het VO bestaat de belangrijkste organisatievorm uit een indeling naar onderwijstype- en niveau en jaarklassen. De referentiegroep van schoolleiders geeft aan binnen deze organisatievorm te zoeken naar vormen van maatwerk en differentiatie die recht doen aan verschillen tussen leerlingen, ruimte geven aan individuele talenten en leerprestaties verhogen. Het organiseren van ruimte waarin de docent aandacht kan geven aan de individuele leerling lijkt daarbij cruciaal.

In het project onderzoeken we gezamenlijk hoe binnen de gebruikelijke jaarklassenstructuur (meer) recht kan worden gedaan aan verschillen in leerstijl, tempo, niveau, interesse, geslacht en inzet.

Mogelijke resultaten zijn: een inventarisatie van verschillende docentaanpakken voor differentiatie in de klas en concrete scenario's met consequenties (financiën, tijd), randvoorwaarden en beoogde resultaten.

En hoe ziet de schooleigen businesscase eruit, als basis voor uitvoering in het schooljaar 2011/2012?

## Onderwerp D

### Meer maatwerk door ondernemerschap organiseren in de school

Ruimte voor initiatief bij teams, afdelingen, secties om snel in te spelen op veranderende leerlingbehoeftes en schoolcontext

Schoolorganisaties hebben in toenemende mate te maken met bijzondere groepen leerlingen. Denk aan leerlingen die een talentstroom sport, bèta of mvt willen volgen, maar ook aan dyslectici en ad(h)d-ers. Ook willen scholen anticiperen op toekomstige veranderingen in hun eigen omgeving. Scholen onderzoeken en ontwikkelen nieuwe diensten (zoals summer courses, examentrainingen, huiswerkbegeleiding) en gaan samenwerkingsverbanden aan. Het inspelen op nieuwe wensen en een veranderende context vergt niet alleen een ondernemende instelling van schoolleider, team en docenten (cultuur, nemen van initiatief), maar vereist ook adequate, organisatorische voorwaarden die een ondernemende houding mogelijk maken en belonen. Ondernemerschap in de school gaat dus om een gestructureerd initiatief binnen kaders met doelen, beloning en opbrengsten.

In het project onderzoeken we onder meer hoe snel en optimaal in te spelen op de behoeften van leerlinggroepen, veranderingen in de leerlingpopulatie en andere stakeholders, en welke consequenties het daarvoor benodigde ondernemerschap heeft voor de organisatie. Maar ook wat de grenzen zijn van schoolondernemerschap en hoe ver de invloed van stakeholders op prioritering en beleid reikt. Mogelijke resultaten zijn: overzicht van kennis en ervaring met het onderwerp ondernemerschap organiseren in de school. En hoe ziet de schooleigen businesscase eruit, als basis voor uitvoering in het schooljaar 2011/2012?

## Onderwerp E

### Meer maatwerk door verschillen in leerstijlen tussen j/m te ondersteunen

Hoe om te gaan met verschillen in opbrengsten tussen 'jongensachtige' en 'meisjesachtige' leerstijlen? Jongens presteren aantoonbaar slechter dan meisjes en vallen ook vaker uit. Meisjes zijn ondervertegenwoordigd in de bètavakken. Deze trends zetten door en zijn zorgelijk. De referentiegroep wil daarom aandacht besteden aan jongens en meisjesachtige leerstijlen. Differentiatie is volgens hen wenselijk en mogelijk op het vlak van inhoud, didactiek, pedagogiek en structuur.

Kernvraag is hoe scholen het onderwijs zodanig kunnen organiseren dat zowel jongens als meisjes in staat gesteld worden hun talenten optimaal te ontwikkelen. We willen de problematiek rond verschillen tussen jongens en meisjesachtige leerstijlen verder uitdiepen, en onderzoeken wat scholen daar nu al mee doen en nog meer mee zouden kunnen doen. We verkennen welke verschillen in jongens en meisjesachtige leerstijlen relevant zijn, welke ontwikkelingen in het onderwijs en de school van invloed zijn, en hoe het onderwijs daarop kan inspelen. Dat wordt concreet uitgewerkt voor de eigen school op basis van de eigen leerlinggegevens. Belangrijke aspecten daarbij zijn: regelgeving, bekostiging, schoolresultaten, profielkeuzes, samenstelling van het docentenbestand, leermaterialen en gebouw. Mogelijke eindresultaten van zijn: literatuurstudie met mogelijke organisatievormen en best practices, feiten en cijfers. En hoe ziet de schooleigen businesscase eruit, als basis voor uitvoering in het schooljaar 2011/2012?

# 2

## Schoolleiders in de referentiegroep

Naam schoolleider	Naam school
Nick van Bennekom	Wolfert van Borselen (PRO)
Lou Brouwers	IJburg College
Ilse van Eekelen	Interim schoolleider
Guus Hagt	Baudartiuscollege
Nico't Hooft	Atlas College
Joost Kentson	Oosterlicht College
Wim Kokx	Picasso Lyceum Zoetermeer
Angela Koot	Minkema College
Leo de Kraker	Montaigne Lyceum
Anne Leijenaar	Emelwerda College
Elly Loman	Vathorstcollege
Jeanette Lotte	Jan van Egmond
Albert Noord	Dr. Nassau College / Quintus
Jenneke Peek	Trias VMBO
Klaas Pen	Zernike College
Marianne Pot	College Heemlanden
Carina Reuvers-de Laat	Munnikenheide College
Jan van de Rijdt	Varendonck College
Joost van Rijn	ORS Lek en Linge
Leon de Rond	RSG 't Rijks
Hiltje Rookmaker	Leon van Gelder, Reitdiep College
Gwen van de Stouwe	Openbare Scholengemeenschap Singelland
Leendert-Jan Veldhuyzen	Berlage Lyceum
Menny Vellener	Etty Hillesum Lyceum, De Boerhaave
Leon Spaan	Jacob-Roelandslyceum
Aly Smelt-Medendorp	Over Betuwe College
Carin Zandbergen	Mill-Hill College



# 3

## Opgaveformulier: Uw eigen businesscase? Kies een onderwerp

### Hoe ziet het vervolg van het project eruit?

Uit de vijf onderwerpen kiezen de schoolleiders één onderwerp. Zij maken bij dit onderwerp een businesscase. Afronding vindt plaats in december 2010, januari 2011.

### Wat is een businesscase?

Een businesscase is een zodanig onderzoek naar urgentie en haalbaarheid van meerdere oplossingen voor de eigen school, dat daaruit een projectplan volgt. In het schooljaar 2011-2012 kan met dit plan gestart worden.

### Wat biedt de projectorganisatie als u meedoet?

U ontvangt ondersteuning van een moderator op uw eigen school bij uw businesscase en/of u wordt direct betrokken bij de gezamenlijke kennisontwikkeling.

### Meedoen in het project met uw eigen school?

Ja, dat kan, u kunt ook als nieuwe school inhaken in deze fase, en meedoen.

### Wat is de tijdsinvestering?

De tijdsinvestering wordt in overleg vastgesteld. Gemiddeld zal dat totaal twee dagen zijn in de maanden oktober, november en december. Totale investering is afhankelijk van wie erbij betrokken wordt: schoolleiding, teamleiding, docenten?

### Wat zijn de keuzeonderwerpen?

Er zijn vijf keuzeonderwerpen zijn. U kunt voor één van deze onderwerpen een businesscase uitwerken. U kunt ook ervoor kiezen om te delen in de kennisontwikkeling.

Naam: ..... E-mailadres: .....

Functie: ..... Tel.nr. school: .....

School: ..... Tel.nr. mobiel: .....

### Keuze 1: Ik wil een eigen businesscase uitwerken, namelijk:

- ☐ A Meer maatwerk door talentontwikkeling voor docenten
- ☐ B Meer maatwerk door gedistribueerd leiderschap
- ☐ C Meer maatwerk door differentiatie in de klas door de docent
- ☐ D Meer maatwerk door ondernemerschap organiseren in de school
- ☐ E Meer maatwerk door verschillen in j/m leerstijl te ondersteunen

### Keuze 2: Ik wil delen in de kennisontwikkeling, namelijk:

- ☐ A Meer maatwerk door talentontwikkeling voor docenten
- ☐ B Meer maatwerk door gedistribueerd leiderschap
- ☐ C Meer maatwerk door differentiatie in de klas door de docent
- ☐ D Meer maatwerk door ondernemerschap organiseren in de school
- ☐ E Meer maatwerk door verschillen in j/m leerstijl te ondersteunen

### Meer informatie? En mail of fax uw keuze naar:

Projectleiding en contactpersoon

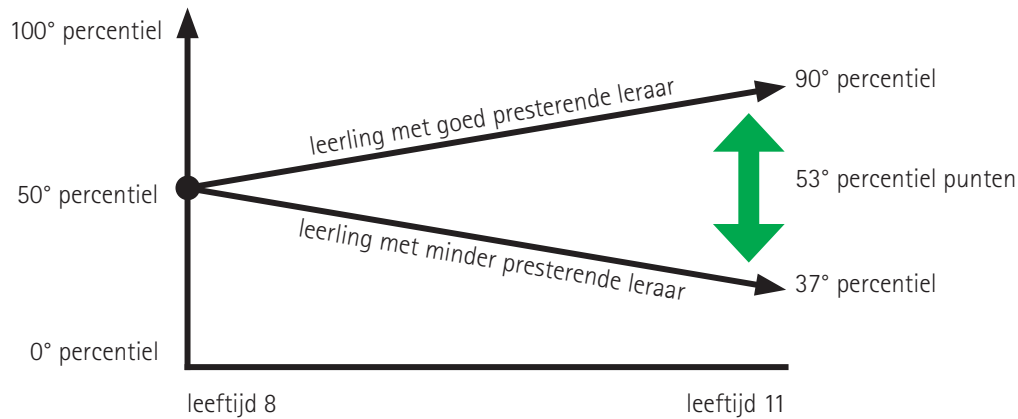
Vera Simon Thomas, verasimonthomas@vo-raad.nl

m 06 50678840 t 030 2324800 fax 030 2324848

Projectmedewerkers Anja Doornbos, Tiddo Ekens, Willem-Jan van Elk

# 4

## Talentontwikkeling docenten loont!



### De beste leerlingresultaten door excellente docentvaardigheden

De enige manier om leerlingresultaten te verbeteren is het verbeteren van docentvaardigheden. Dat is een van de belangrijkste conclusies van het rapport van McKinsey & Company op basis van een vergelijking van een aantal goed presterende scholen in de wereld.

Docentvaardigheden zijn cruciaal voor goede leerlingresultaten. Alle goed presterende scholen doen volgens het rapport drie dingen goed bij het verbeteren van docentvaardigheden:

- Ze werven de juiste mensen om docent te worden.
- Ze ontwikkelen deze mensen tot effectieve docenten.
- Ze zorgen er met doelgerichte ondersteuning voor dat elke leerling in staat is te profiteren van excellente docentvaardigheden.

#### Bronnen:

- How's the world best performing school systems come out on top, september 2007, McKinsey & Company: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

# 5

## Vijf goede redenen voor talentontwikkeling docenten



### De urennorm voor onderwijstijd

voor de onder- en bovenbouw van vmbo, havo en vwo: totaal 1.000 uur waarvan 40 uur voor 'maatwerkactiviteiten'



### Voorstel VO-raad in Ruimte voor ieders talent

bijvoorbeeld van 40 uur naar 100 uur om meer massa-maatwerk te kunnen bieden zonder dat men in strijd komt met de voorschriften van de onderwijstijd

*Invulling van meer maatwerkactiviteiten noodzaakt tot talentontwikkeling docenten*

### Reden 1 Moeite met verschillen tussen leerlingen

De helft van de leraren heeft er moeite mee om rekening te houden met verschillen tussen leerlingen in hun instructie en bij de verwerking van leerstof.

### Reden 2 Niet vanzelf beter in didactische vaardigheden

Leraren met jarenlange ervaring stemmen hun onderwijs niet beter af dan jongere collega's. Het is dus ook niet zo dat leraren met jarenlange ervaring vanzelf beter worden in didactische vaardigheden.

### Reden 3 Veertig verplichte maatwerkuren

Volgens de urennorm voor onderwijstijd zijn veertig uur maatwerkactiviteiten per leerjaar verplicht voor de onder- en bovenbouw van vmbo, havo en vwo.

### Reden 4 Minder schoolverlaters bij goed onderwijs en maatwerk

Op scholen met een bovengemiddeld percentage voortijdig schoolverlaters slagen leraren er minder goed in om maatwerk te leveren. Goed onderwijs en maatwerk kunnen het aantal voortijdig schoolverlaters verminderen.

### Reden 5 Onbevoegde docenten

Bij één op de zes lessen zijn docenten niet bevoegd voor het vak dat ze geven.

#### Bronnen:

- De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs 2010: [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)
- Ruimte voor ieders talent. VO-investeringsagenda 2011-2015, VO-raad 2010: [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)



# 6

## Samen in minder tijd beter worden



### Tijdwinst door efficiënter werken

Voor goede prestaties zijn goede leraren onmisbaar. Uit lesobservaties blijkt dat één op de zes leraren in het voortgezet onderwijs de tijd in de les niet efficiënt gebruikt. Leraren die al langer voor de klas staan, doen dit niet beter dan startende leraren. Een systeem van kwaliteitszorg, aangestuurd door schoolleiders of besturen, kan ervoor zorgen dat leraren die niet goed functioneren begeleiding krijgen.

De Onderwijsraad stelt de volgende oplossingen voor om de efficiëntie te verbeteren:

- onderwijsvormen met grotere groepen leerlingen, verzorgd door meer leraren met verschillende functies;
- professioneel personeels- en hrm-beleid met aandacht voor doelmatig werken;
- vormen van peer tutoring en samenwerkend leren;
- inzet van e-learning en ict voor het verzorgen van onderwijs;
- gebruik van referentiepunten (benchmarking) en vormen van horizontale verantwoording.

#### Bronnen:

- De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs, 2010: [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)
- Naar doelmatiger onderwijs, Onderwijsraad, 2009: [www.onderwijsraad.nl](http://www.onderwijsraad.nl)

# 7

## Intensieve begeleiding van docenten werkt het beste



Nieuwe leraren worden in Nederland gemiddeld zes uren per maand begeleid. Dat is weinig. De nadruk in de begeleiding ligt op planmatig werken of op de inhoud van vakken en methodes. Er is minder aandacht voor het didactisch handelen, voor het leveren van maatwerk of het omgaan met verschillen tussen leerlingen.

Een goede begeleiding voldoet aan deze kenmerken:

- besteed minstens vier uur per week aan begeleiding,
- leg meer nadruk op het didactisch handelen.
- zorg voor 1-op-1-begeleiding tijdens het lesgeven,
- zorg voor intensieve samenwerking tussen docenten.

Deze adviezen gelden voor alle docenten – jong en oud – maar zijn het belangrijkste voor beginnende docenten, zeker in het begin. Beginners maken zich namelijk de meeste docentvaardigheden eigen in de eerste jaren van hun carrière.

Professionalisering kent drie belangrijke randvoorwaarden:

- docenten worden zich bewust van zwaktes,
- docenten maken kennis met best practices in authentieke klassensituaties,
- docenten raken gemotiveerd door hoge verwachtingen, gezamenlijke doelen maar vooral een gezamenlijke overtuiging dat zij het verschil kunnen maken voor de leerlingen

### Bronnen:

- De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs, 2010: [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)
- How's the world best performing school systems come out on top, september 2007, McKinsey & Company: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

# 8

## Goed lesgeven telt wereldwijd vijf kenmerken

### DE GOEDE DOCENT BESTAAT!

*Marzano,  
Muijs en Reynolds,  
Barber en Mourshed,  
Creemers en Kyriakides*

*Met dank aan: Loesje*

### Over kwaliteit van leraren valt niet te twisten

Over de kwaliteit van leraren valt niet te twisten! In de wetenschappelijke wereld bestaat namelijk grote overeenstemming over wat de kernpunten van goed lesgeven zijn (Marzano, 2003; Muijs en Reynolds, 2005; Barber en Mourshed, 2007; Creemers en Kyriakides, 2008). Bij goed lesgeven komen deze aspecten namelijk met regelmaat terug:

- 1 een goed leerstofaanbod,
- 2 voldoende leer- en instructietijd,
- 3 adequaat didactisch handelen,
- 4 een goed klimaat in de les,
- 5 adequate afstemming op onderwijsbehoeften van leerlingen.

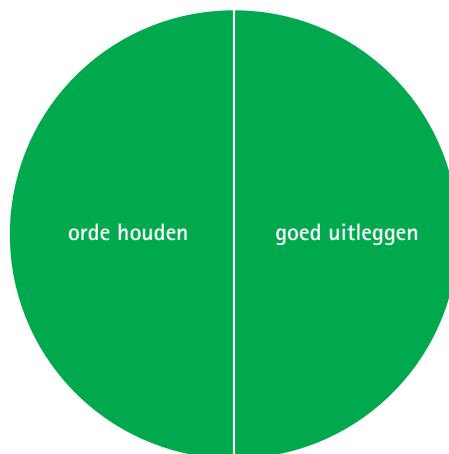
De Inspectie van Onderwijs baseert hier haar oordeel op over de kwaliteit van onderwijs.

#### Bron:

- De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs, 2010:  
[www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)

## 9

## Een goede docent volgens de wet

goede docent volgens de wetgoede docent volgens de leerling

Een goede docent kan volgens de Wet Beroepen In Onderwijs (BIO) en het Besluit Bekwaamheidseisen:

- goed lesgeven,
- goed in de schoolorganisatie functioneren,
- zichzelf en anderen permanent professioneel ontwikkelen.

Deze eigenschappen van de docent zijn in zeven competenties beschreven.

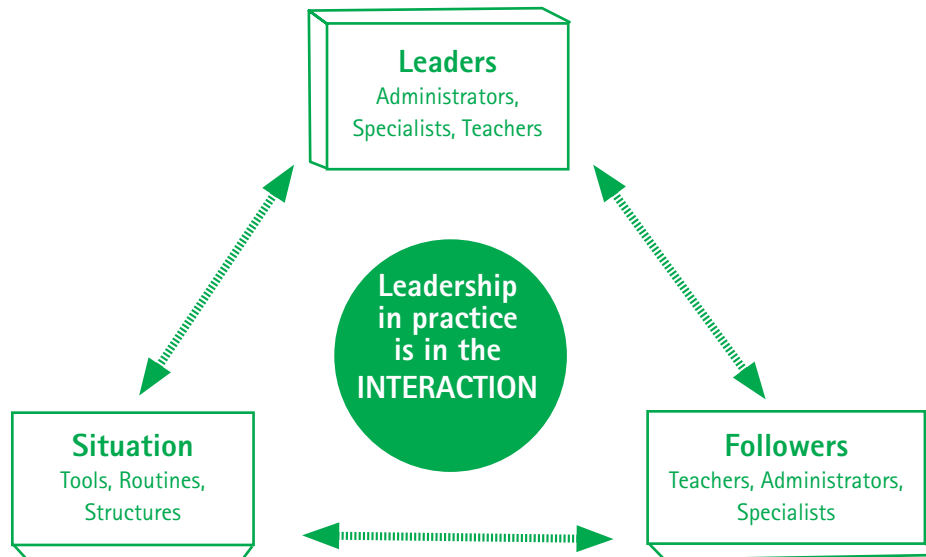
Type competentie	Zeven competenties
lesgeven aan leerlingen	interpersoonlijke competentie pedagogische competentie vakinhoudelijke en didactische competentie organisatorische competentie
functioneren in de school	competentie in het samenwerken met collega's competentie in het samenwerken met de omgeving
professionele ontwikkeling	competentie in reflectie en ontwikkeling

**Bronnen:**

- [www.avv.nl/dossiers/personneelsbeleid/wetbio](http://www.avv.nl/dossiers/personneelsbeleid/wetbio)
- [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl)
- [www.starteninhetonderwijs.nl](http://www.starteninhetonderwijs.nl)

# 10

## Gedistribueerd leiderschap = interactie



*Gedistribueerd leiderschap: leiders, 'volgers' én de situatie bepalen samen het effect van leidinggeven*

### De schoolleider geeft leiding met vele anderen

Gedistribueerd leiderschap ('distributed leadership') gaat ervan uit dat verscheidene individuen, instrumenten en structuren betrokken zijn bij leiderschap. De leider geeft niet alleen leiding, hij geeft leiding met vele anderen.

Gedistribueerd leiderschap krijgt vorm in de interacties tussen al het onderwijspersoneel en de situatie waarin ze zich bevinden. Het leiderschap bestaat niet alleen uit acties van een individuele leider.

### Twee leiderschapsvragen bij duurzaam maatwerk

Bij het duurzaam organiseren van maatwerk is gedistribueerd leiderschap een bruikbaar concept. De eerste vraag is de volgende: wie zijn er allemaal bij het organiseren van maatwerk betrokken? Dat zijn locatiedirecteuren, teamleiders en docenten, maar ook onderwijsondersteuners, ict-specialisten, leerlingen en ouders. Verder hebben het rooster, de lokaalinrichting en de beschikbare leermiddelen invloed.

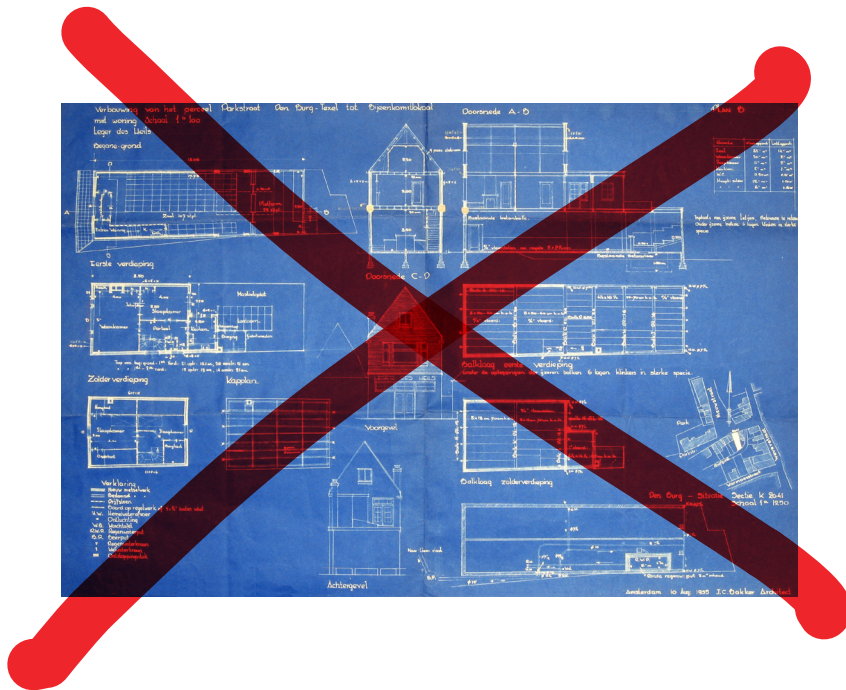
De tweede vraag is: hoe versterk ik de interactie tussen alle betrokkenen op zo'n wijze dat ik mijn doel als schoolleider realiseer: beter maatwerk voor de leerling?

#### Bronnen:

- Distributed Leadership: What's All the Hoopla?, James P. Spillane (2004), [www.northwestern.edu/ipr/publications/papers/Spillane\\_DistribLead.pdf](http://www.northwestern.edu/ipr/publications/papers/Spillane_DistribLead.pdf).
- Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective, James P. Spillane (2001), [www.sesp.northwestern.edu/docs/invldrshpperspective.pdf](http://www.sesp.northwestern.edu/docs/invldrshpperspective.pdf).

# 11

## Nauw samenwerken, goed communiceren, gerichte ontwikkeling



### Geen blauwdruk: niet het wat maar het hoe van leidinggeven

Gedistribueerd leiderschap is geen blauwdruk. Niet alleen ligt de focus op interacties tussen personeel, ook wil het inspelen op wisselende omstandigheden zoals die bepaald worden door tijd, ruimte, geld. Gedistribueerd leiderschap richt zich op het hoe van de dagelijkse schoolleiderspraktijk. Hoe kan een schoolleider het hoe positief beïnvloeden?

### Drie succesfactoren: samenwerken, communiceren, ontwikkelen

Gedistribueerd leiderschap realiseert een positieve cultuur van lesgeven en leren in de school, én een collectieve verantwoordelijkheid voor het verbeteren van leerlingresultaten.

Succesfactoren zijn:

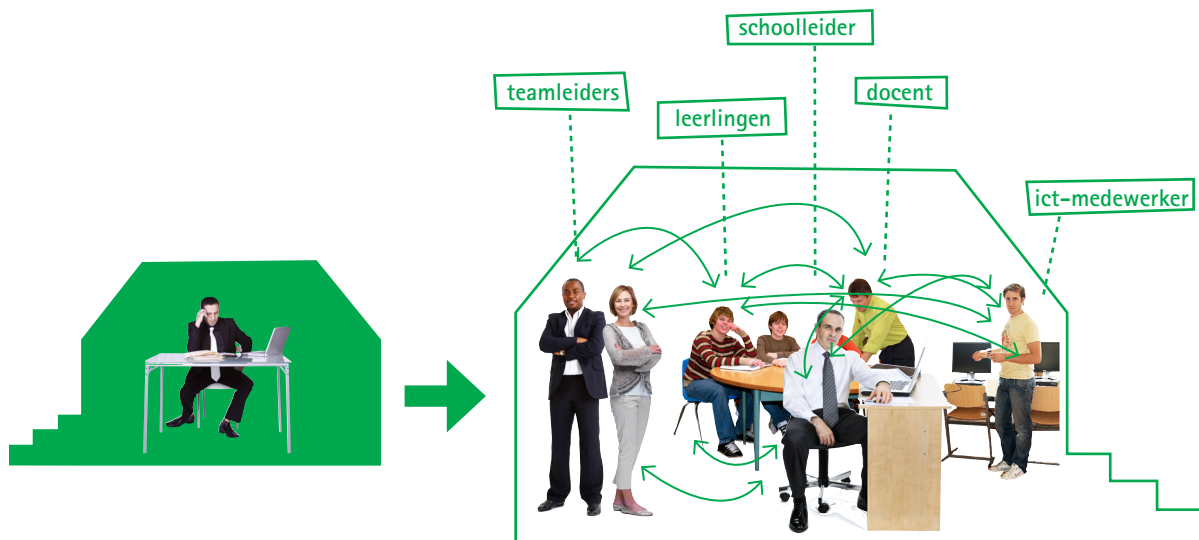
- een nauwe samenwerkingsrelatie tussen schoolleider en het team van senior leidinggevenden,
- brede participatie in verandering en brede communicatie over die verandering,
- een strategisch gerichte professionele ontwikkeling van de staf, om hun capaciteiten voor leren, leiden en onderwijzen te verbeteren.

#### Bronnen:

- Distributed Leadership, James P. Spillane (2005), The Educational Forum, [sdexter.net/courses/589/downloads/SpillaneLeadership05.pdf](http://sdexter.net/courses/589/downloads/SpillaneLeadership05.pdf).
- (Un)Critical times? Situating distributed leadership in the field, Howard Youngs (2009), via [www.informaworld.com](http://www.informaworld.com).
- Leadership in improving schools: a qualitative perspective, Clare Penlington e.a. (2008), School Leadership & Management, via [www.informaworld.com](http://www.informaworld.com).
- The role of the principal in fostering the development of distributed leadership, Joseph Murphy e.a. (2009), School Leadership & Management, via [www.informaworld.com](http://www.informaworld.com).

# 12

## Benut verschillen tussen docenten



*Gedistribueerd leiderschap bevordert interacties tussen alle functies binnen de school*

### Niet bewezen, wel populair

Een positieve relatie tussen gedistribueerd leiderschap en schoolresultaten is (nog) niet vastgesteld. Toch is het concept populair omdat het wordt gezien als pragmatisch instrument bij het implementeren van onderwijsveranderingen. Misschien speelt mee dat de naam 'gedistribueerd leiderschap' intuïtief goed aanvoelt. Ook past het wellicht goed in de egalitaire onderwijscultuur.

### Minder gelijkheidscultuur door meer interacties

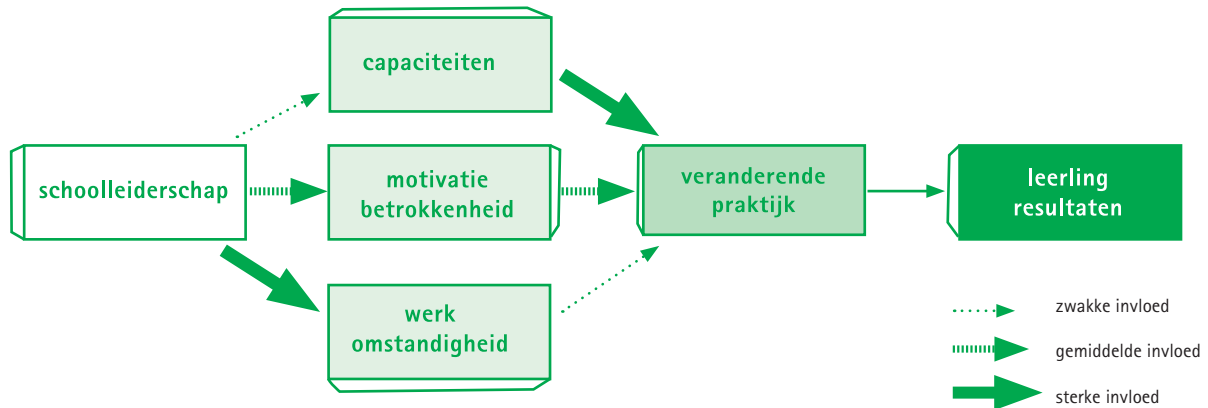
Gedistribueerd leiderschap kan enkele nadelen van een gelijkheidscultuur in het onderwijs opheffen. Door een toename van interacties tussen onderwijspersoneel kunnen verschillen beter benut worden. Bovendien voelen medewerkers zich sterker gewaardeerd en zijn ze tevredener als ze op hun specifieke en onderscheidende kwaliteiten worden aangesproken.

#### Bron:

- Naar doelmatiger onderwijs, Onderwijsraad, 2009 (pagina 11, 71/72 en 79/80): [www.onderwijsraad.nl](http://www.onderwijsraad.nl)

# 13

## Directe invloed op motivatie van docenten...



*De schoolleider heeft via zijn medewerkers effect op leerlingresultaten. De meeste invloed heeft hij op werkomstandigheden, de minste op de capaciteiten van de medewerkers.*

### Ondersteuning en samenwerking bevorderen motivatie docenten

Uit onderzoek in grote Vlaamse VO-scholen blijkt dat gedistribueerd leiderschap aantoonbaar de motivatie en betrokkenheid van docenten positief beïnvloedt. Hierdoor neemt ook de waardering van docenten voor de werkomstandigheden toe. Twee voorwaarden blijken extra belangrijk te zijn:

- ondersteunend leiderschap: gericht op ontwikkeling en ondersteuning van medewerkers,
- samenwerking van het leidinggevend team.

### Docenten willen niet per se een stem hebben

Docenten vinden het zoals gezegd belangrijk om zich ondersteund te voelen. Ook willen ze een effectief leidinggevend team met een duidelijke schoolvisie. Dat vinden ze belangrijker dan zelf een stem te hebben in de besluitvorming.

### Ook de schoolleider zelf is gebaat bij gedistribueerd leiderschap

Samenwerking en gezamenlijke doelgerichtheid in het leidinggevend team blijken veruit de belangrijkste factoren te zijn die de tevredenheid van de schoolleider bepalen!

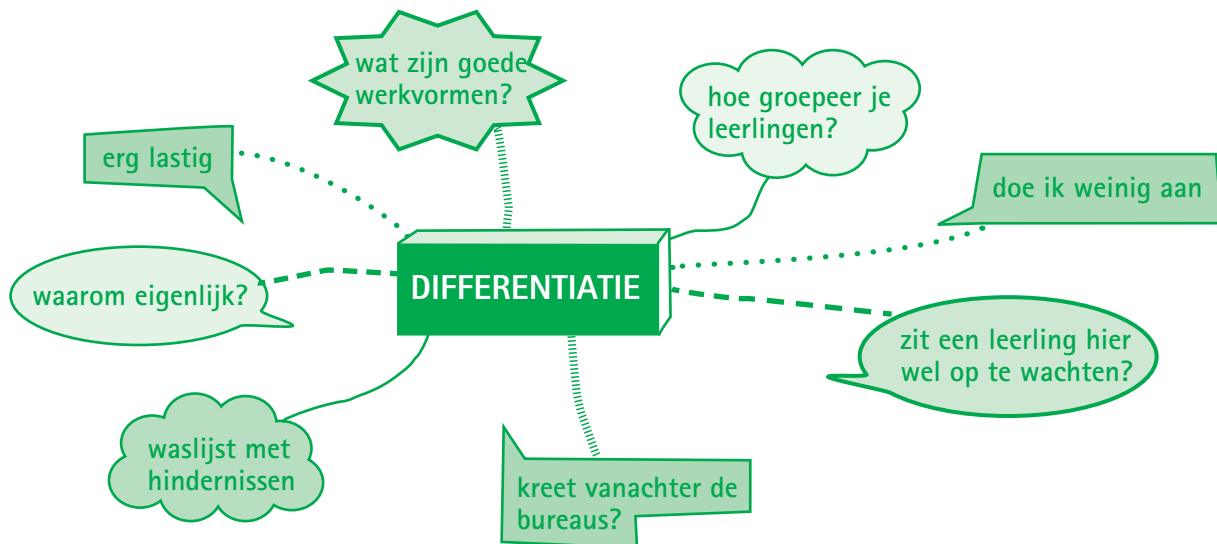
#### Bronnen:

- Seven strong claims about successful school leadership, Kenneth Leithwood e.a. (2006), National College for School Leadership, [www.nationalcollege.org.uk](http://www.nationalcollege.org.uk);
- Distributed leadership and organizational outcomes in secondary schools, Hester Hulpia (2009), Proefschrift, Universiteit Gent, [www.onderwijskunde.ugent.be](http://www.onderwijskunde.ugent.be).



# 14

## Differentiëren is organiseren



### Differentiëren in de jaarklas: een organisatorisch vraagstuk

Het leerstofjaarklassensysteem is de meest voorkomende organisatievorm in het vo. Dit systeem is voorspelbaar, gemakkelijk te beheersen en efficiënt. Hoe kunnen scholen in de leerstofjaarklas maatwerk bieden door te differentiëren? In de praktijk werken eigenlijk alle scholen al met een vorm van maatwerk in de klas, bijvoorbeeld door:

- tempodifferentiatie
- niveaudifferentiatie
- differentiatie in didactische werkvormen
- differentiatie van lesinhouden

Opvallend is dat veel literatuur over differentiatie onderwijskundig georiënteerd is. Organisatorische aspecten komen slechts zelden aan bod. Dat is vreemd want maatwerk door differentiatie is met name een organisatorisch vraagstuk. Differentiatie stelt eisen aan lokalen, materialen, roosters en leermiddelen. Maar ook de attitude van de docent speelt een belangrijke rol zoals het volgende citaat duidelijk maakt: 'Zelf doe ik weinig aan differentiatie, met name omdat ik het erg lastig vind. Ik kan zo een waslijst aan hindernissen opnoemen.'

### Twee organisatorische adviezen van de Onderwijsagenda

Twee van de zeven adviezen van de Onderwijsagenda – een initiatief van de Volkskrant – gaan over het organiseren van differentiatie:

school leraren in het omgaan met (sociaal-culturele) verschillen, laat leerlingen per vak examen doen op het hoogst mogelijke niveau.

#### Bronnen:

De ontwikkelagenda van de toekomst? Onderwijsvernieuwing en schoolontwikkeling in het voortgezet onderwijs, Teije van der Bij en Jos van der Waals (2007), op [www.velon.nl](http://www.velon.nl).

De Onderwijsagenda. De Onderwijsagenda is een project van de Volkskrant, in samenwerking met ThiemeMeulenhoff, Stichting Kennisnet en SLO: [www.deonderwijsagenda.nl](http://www.deonderwijsagenda.nl)

# 15

## Variaties door keuzewerktijd, dakpanklas en teamteaching



*Verschillende activiteiten, verschillende niveaus, verschillende trainers op één baan.*

### Eigen tempo botst met jaarklas in keuzewerktijd

In keuzewerkijduren kiezen leerlingen zelf aan welk vak ze in hun eigen tempo gaan werken. De studiewijzer staat centraal: je mag vrij werken, maar bij een achterstand moet je die eerst inlopen. Het eigen tempo in de keuzewerkijd botst met de klassikale toetsmomenten en de jaarklasgrenzen. Leerlingen moeten op hetzelfde moment toch op hetzelfde eindpunt zijn. Dit beperkt tempoverschillen: 'Achterlopen mag niet, voorlopen mag tot het einde van de jaargroep'. Echt vooruitlopen kan dus niet.

### Variatie in niveaus door dakpanklas

Differentiatie op niveau vindt onder andere plaats in de dakpanklas. Een dakpanklas verzorgt bijvoorbeeld op twee niveaus onderwijs, denk aan een klas in leerjaar 1 met de niveaus vmbo-t en havo. Leerlingen krijgen de stof op twee niveaus aangeboden en krijgen ook cijfers op twee niveaus.

### Teamteaching: verschillende docenten, verschillende werkvormen

Teamteaching is een onderwijsvorm waarbij verschillende docenten samenwerken bij het organiseren en geven van onderwijs. Een docent is niet alleen verantwoordelijk voor zijn eigen vak maar denkt en handelt als lid van een team. De diversiteit van samenwerkende docenten voor eenzelfde groep leerlingen leidt tot een grotere diversiteit in didactische werkvormen.

#### Bron:

Wat scholen beweegt, Sietske Waslander/Cito (2004), op [www.groningersociologen.nl](http://www.groningersociologen.nl).

# 16

## Educatief ondernemerschap: dezelfde leerlingen, nieuwe dienst?

	huidige diensten	nieuwe diensten
huidige markt / leerlingen	<b>schoolverbetering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zoals volgen van elkaars lessen door docenten</li> </ul> 	<b>ontwikkeling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zoals projectweek zaakvakken</li> </ul> 
nieuwe markt / leerlingen zoals meer adhd- of ict-leerlingen	<b>schoolontwikkeling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zoals ontwerp leerfaciliteit voor adhd in leerjaar 1 en 2</li> </ul> 	<b>diversificatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zoals laptopklas</li> </ul> 

De 'Ansoff-onderwijsmatrix' bij klas of leerjaar als entiteit. Waar zitten risico's en hoge investeringen?

Want een school ontwerpt immers nieuwe diensten die lang meekunnen en die een lange ontwikkelingstijd hebben en dus sowieso hoge investeringen eisen.

	huidige diensten	nieuwe diensten
huidige markt / leerlingen	<b>marktpenetratie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zoals verbetering kwaliteit onderbouw</li> </ul> 	<b>ontwikkeling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zoals businesscollege 4/5 havo in differentieel deel</li> </ul> 
nieuwe markt / leerlingen	<b>marktontwikkeling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zoals (gezamenlijk) aanbieden examentraining in de regio</li> </ul> 	<b>diversificatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zoals summercourse engels voor ouders</li> </ul> 

De 'Ansoff-onderwijsmatrix' bij school als entiteit.



= moeilijkheidsgraad

### De 'Ansoff-onderwijsmatrix' als marketing-gereedschap voor de school

Meer projecten in leerjaar 2, een businesscollege in het differentieel deel van havo 4/5, een summercourse om zittenblijvers bij te spijkeren, al deze initiatieven zijn uitingen van ondernemerschap. Ondernemerschap is weten wat de vraag is, weten wat past bij de leerlingen nu en in de toekomst. Het is ook het creëren van continuïteit door op het juiste moment nieuwe diensten aan te bieden of bestaande diensten aan te passen. Ondernemerschap leidt tot een aanbod dat aansluit op de vraag, op wat leerlingen willen en kunnen.

Is ondernemerschap iets anders dan onderwijsontwikkeling, schoolontwikkeling of innovatie? Nee. Maar het begrip ondernemerschap in de school voegt hieraan wel een associatie toe, namelijk 'doen', implementeren, uitvoeren, rekening houden met schooleconomische aspecten, en reageren op de buitenwereld.

#### Bron:

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Ansoffmatrix> (laatst geraadpleegd 24 september 2010)

# 17

## Doe mij een star, verwijder de dog

		WAARDERING / MARKTAANDEEL	
		hoog	laag
MARKTGROEI / BEHOEFTE LEERLINGEN EN OUDERS	hoog	<b>stars</b>  <b>ZEKER DOEN</b>	<b>vraagtekens</b>  <b>DOEN??</b>
	laag	<b>cash-cows</b>  <b>DOEN</b>	<b>dogs</b>  <b>NIET DOEN</b>

### Boston-matrix: durf te veranderen, durf te behouden

Ondernemerschap in de school betekent kiezen. De Boston-matrix is een handig hulpmiddel. Verander niet de traditie, het jaarlijkse door ieder gewaardeerde sporttoernooi of die goede docent. Durf ook diensten te beëindigen.

#### Stars:

Stars zijn diensten die in de school sterk gewaardeerd worden en waaraan leerlingen steeds meer behoefte hebben. Denk aan weinig verplaatsingen, flexibel toetsen, jonge docenten.

#### Dogs:

De dogs zijn diensten die maar weinigen interessant vinden; weinig leerlingen en ouders hebben er in de toekomst behoefte aan. Denk aan een proefwerk bewegen of gymnastiek in de proefwerkweek.

#### Cash-cows:

De cash-cows zijn diensten die iedereen sterk waardeert, die gemakkelijk te leveren zijn door de grote ervaring in de school, en waaraan de behoefte stabiel is of licht afneemt. Denk aan de evergreens van de school zoals het sporttoernooi, de debatingclub, of de beste docenten, ook al doen ze bijvoorbeeld niets met ict.

#### Vraagtekens:

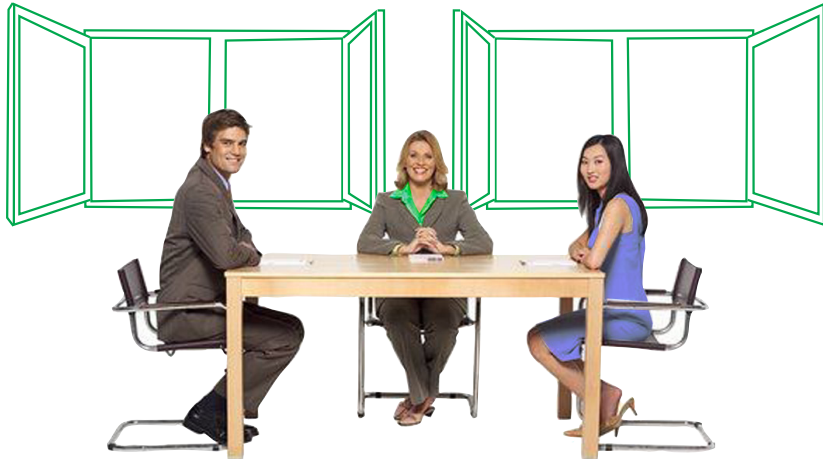
De vraagtekens zijn diensten waaraan veel leerlingen behoefte hebben, maar waarvan de waardering nog laag is, of waarvan leerlingen nog weinig gebruik maken. Denk aan huiswerkbegeleiding of het gebruik van digitaal leermateriaal.

#### Bron:

<http://nl.wikipedia.org/wiki/BCG-matrix> (laatst geraadpleegd op 24 september 2010)

# 18

## Kleine teams maken afspraken over leerlingresultaten



### Resultaatverantwoordelijke teams zijn snel en flexibel

Resultaatverantwoordelijke teams reageren snel op een wisselende omgeving en zijn flexibel in de schoolorganisatie.

Uit algemeen onderzoek en uit ervaringen in het mbo komen deze succesfactoren naar voren:

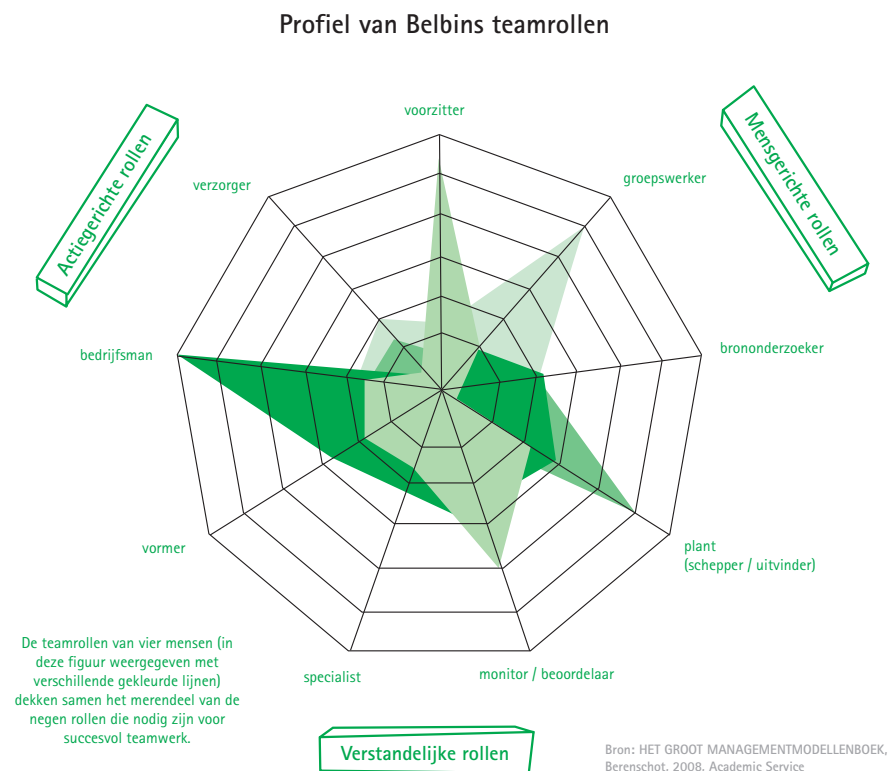
- 1 outputsturing en afspraken in termen van resultaten van leerlingen en tevredenheid
- 2 omgevingsgerichte teamcultuur
- 3 een goede teamkamer
- 4 een team heeft zes tot maximaal vijftien leden met samenhang in taken, anders ontstaan er subteams
- 5 teams hebben variatie in individuele competenties nodig om ook als team competent te zijn
- 6 intercollegiale coaching in de teams en in de organisatie (elkaar consulteren, fouten maken hoort bij leren, discussies over goed onderwijs en docentschap)
- 7 resultaatverantwoordelijke teams hebben informatie, middelen en facilitaire ondersteuning nodig: administratieve taken en roosterplanning moeten in eigen beheer of in overleg uitgevoerd worden
- 8 teams hebben congruente en situationele leiding nodig: bespreek het type leiderschap dat nodig is voor het team, evenals de verhouding tussen ruimte voor individuele ambities en teamambities
- 9 draagvlak en eigenaarschap bij de invoering: top down ontwerpen heeft minder slaagkansen dan een gezamenlijk ontwikkelingsproces.

**Bron:**

[www.zadkine.nl/Download/Lector/onderzoek/Resultaatgerichte%20teams%20eindversie.pdf](http://www.zadkine.nl/Download/Lector/onderzoek/Resultaatgerichte%20teams%20eindversie.pdf) met literatuuroverzicht van IVA, Tilburg

# 19

## Een goed team onderneemt... en onderbouwt het resultaat



*Een gevarieerd team bevat zoveel mogelijk teamtypes en teamrollen*

### Organiseer variatie in competenties binnen een team

Teams hebben variatie in individuele competenties nodig om ook als team competent te zijn. Dat weet iedereen. Maar in de praktijk is dat niet zo makkelijk te regelen. Zo kunnen in een vakgerichte sectie als Engels of wiskunde de competenties eenzijdig zijn. Een team zijn klinkt fijn en past goed bij de egalitaire cultuur in een school. Maar het team kan ook snel verzanden met het regelen van consensus als voornaamste doel.

### Koppel resultaat aan competentie

Het helpt als het invoeren van resultaatverantwoordelijke teams ook vervlochten is met de competentieontwikkeling van het team. Maak als team bijvoorbeeld een zelfbeoordeling van gezamenlijk beschikbare competenties in relatie tot de competenties die het team in werkelijkheid nodig heeft om het gewenste resultaat te bereiken.

### Teamcompetenties: 3 + 1

Drie essentiële teamcompetenties zijn:

- samenwerken
- ondernemend zijn
- klant- en resultaatgericht werken

Maar ook en vooral heeft het team nog één competentie nodig:

- het onderbouwd verantwoorden van behaalde resultaten.

**Bron:**

[www.zadkine.nl/Download/Lector/onderzoek/Resultaatgerichte%20teams%20eindversie.pdf](http://www.zadkine.nl/Download/Lector/onderzoek/Resultaatgerichte%20teams%20eindversie.pdf) met literatuuroverzicht van IVA, Tilburg

# 20

## Tien basale randvoorwaarden voor teams



*De tien randvoorwaarden van Martijn Vroemen. Uit: Teamwerk moet vaker dan het hoeft, januari/februari 2010. Management Executive, [www.kluwermanagement.nl](http://www.kluwermanagement.nl)*

### Tien randvoorwaarden om snel in te spelen op veranderingen

Welke voorwaarden zorgen ervoor dat het managementteam, onderwijsteams, afdelingen, secties snel inspelen op veranderende leerlingbehoeftes en schoolcontext? Martijn Vroemen heeft een handzaam schema gemaakt van de tien basisvoorwaarden. Een team heeft een doel nodig, een veilige sfeer, werkbaar relaties en de teamleden moeten er zin in hebben. Ook nodig: zeggenschap over de taken, over de middelen en over de doelen. En het team heeft een goede teamleider / schoolleider nodig....

**Bron:**

Martijn Vroemen, Team op vleugels: [www.vroemen.org](http://www.vroemen.org)

De seven strong claims en de uitleg vindt u op [www.ncsl.org.uk](http://www.ncsl.org.uk) en [www.nationalcollege.org.uk](http://www.nationalcollege.org.uk).



# 21

## De ondernemende schoolleider werkt van buiten naar binnen



### De schoolleider staat midden in de samenleving

LISA (Leadership Impact on Students' Achievements) heeft in zeven Europese landen de invloed van de schoolleider op de PISA-leerlingresultaten onderzocht. Een van de opbrengsten is het LISA-raamwerk waarin zeven schoolleidersrollen worden onderscheiden: instruerend, participierend, gericht op persoonlijke ontwikkeling, ondernemend en structurerend. De instruerende, structurende en ondernemende stijl komen het meest voor.

De ondernemende leiderschapstijl wordt gekenmerkt door:

- vergroten van betrokkenheid van ouders
- betrekken van andere organisaties en bedrijven
- oriëntatie op de vraag van de leerlingen, de samenleving
- verwerven van hulpbronnen
- bespreken van schooldoelstellingen met ouders
- vertrouwen opbouwen in de regio

Volgens Andy Hargreaves is de schoolleider een maatschappelijk ondernemer: hij weet dat zijn school en de samenleving onlosmakelijk verbonden zijn. Deze schoolleider verbindt belangrijke thema's als de kennismaatschappij, duurzame onderwijsveranderingen en duurzaam leiderschap met elkaar.

#### Bronnen:

[www.lisa-project.eu](http://www.lisa-project.eu) en [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

- [www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-354X](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-354X) School leadership and its effects on student achievement Volume 25, Issue 1, 2011 This issue will be published in January 2011 and pre-publication Emerald EarlyCite copies will be available from November 2010
- Driemaal Andy Hargreaves, Kluwer Deventer, 2010 of op de website van Hargreaves <http://www2.bc.edu/~hargrean/default.html>

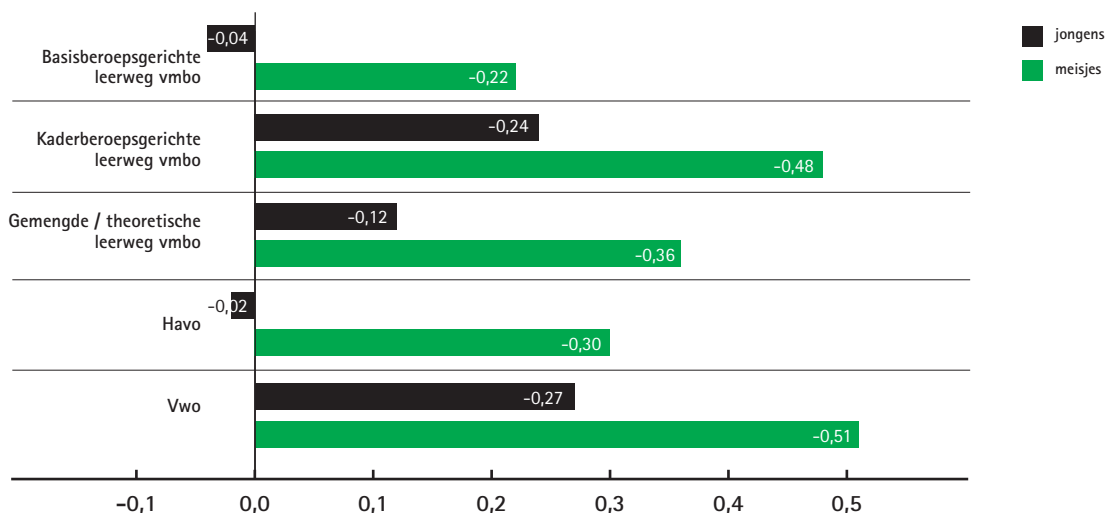


# 22

## Jongens zijn beter in het CE, meisjes in het SE

	jongens	meisjes
Basisberoepsgerichte leerweg vmbo	6,5	6,3
Kaderberoepsgerichte leerweg vmbo	6,3	6,1
gemengde/theoretische leerweg vmbo	6,4	6,2
Havo	6,3	6,1
Vwo	6,4	6,3

Gemiddeld cijfer voor het centraal examen per schoolsoort in 2009



Verschillen tussen schoolexamen en centraal examen bij jongens en meisjes

### Meisjes verlaten met iets hogere cijfers het voortgezet onderwijs

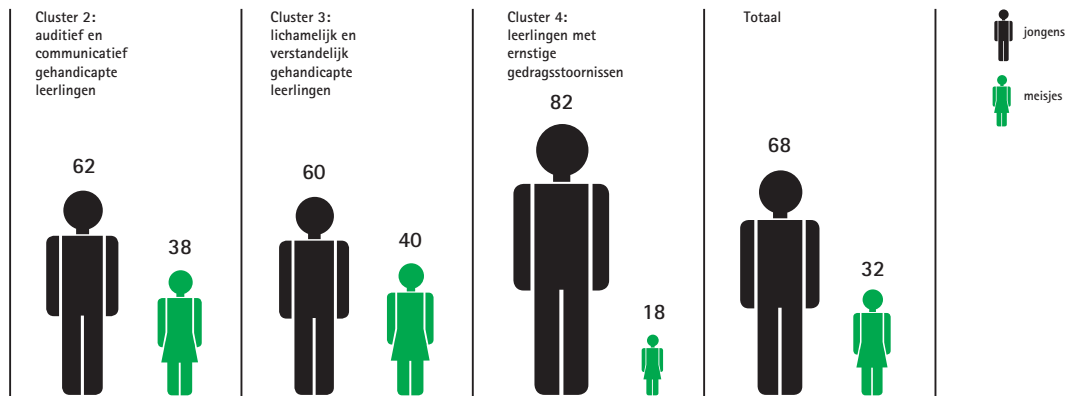
Examenresultaten van jongens en meisjes verschillen in alle schoolsoorten van het voortgezet onderwijs op vergelijkbare wijze. Meisjes presteren gemiddeld ruim 0,1 punt lager bij het centraal examen dan jongens, maar ze presteren juist weer beter op het schoolexamen. Zo compenseren ze hun lagere cijfers voor het centraal examen en verlaten ze het voortgezet onderwijs uiteindelijk met iets hogere cijfers dan jongens. Het verschil tussen het schoolexamen en het centraal examen is bij meisjes gemiddeld 0,2 tot 0,3 punt groter dan bij jongens. De sekseverschillen in examencijfers zijn door de jaren heen zeer stabiel

#### Bron:

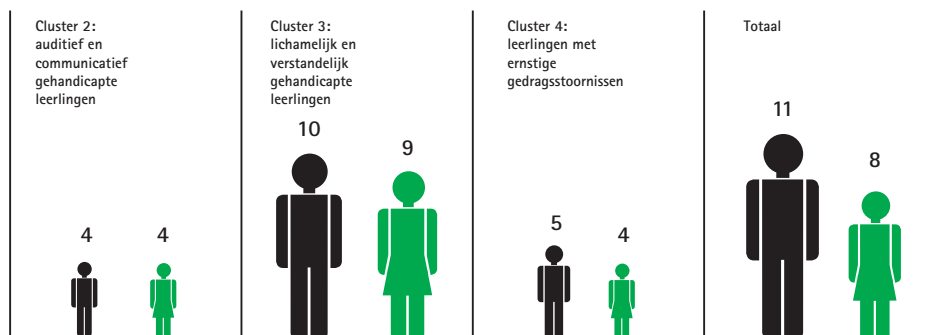
De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs 2010 (p. 24): [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)

# 23

## Grote maar stabiele verschillen j/m in speciaal onderwijs, weinig verschillen in lwoo



Jongens krijgen ruim 4 keer vaker dan meisjes een indicatie met een ernstige gedragsstoornis



Het verschil in examenresultaten tussen jongens en meisjes in het lwoo is klein te noemen. Bij de niet-westerse allochtoon is er wel duidelijker een verschil: niet-westerse allochtone jongens zakken vaker dan niet-westerse allochtone meisjes.

### Indicatie ernstige gedragsstoornissen stabiel sinds 1990

Jongens hebben verreweg de meeste indicaties in cluster 2 tot en met 4. De verhouding tussen het aantal geïndiceerde jongens en meisjes is al jarenlang onevenwichtig, waarbij de jongens met 68 procent van het totaal aantal indicaties in de meerderheid zijn.

Er zijn aanzienlijke verschillen tussen clusters in de verhouding tussen jongens en meisjes. In cluster 2 (auditief en communicatief gehandicapt) en 3 (lichamelijk en verstandelijk gehandicapt) bestaat ongeveer tweederde van de geïndiceerde leerlingen uit jongens, in cluster 4 (ernstige gedragsstoornissen) bestaat maar liefst 82 procent van de geïndiceerde leerlingen uit jongens en slechts 18% uit meisjes. Hoe groot de verschillen tussen jongens en meisjes ook zijn, in 1991/1992 was de verhouding (4:1) hetzelfde. In 1987 werden trouwens relatief meer jongens geïndiceerd met ernstige gedragsstoornissen (5:1) dan nu.

### Weinig verschillen in lwoo tussen j/m

In het lwoo zijn er weinig verschillen tussen jongens en meisjes als er gekeken wordt naar het aantal gezakte lwoo-leerlingen in het vmbo. Alleen tussen niet-westerse allochtone jongens en meisjes is er een duidelijk verschil waar te nemen: meer jongens dan meisjes zakken.

Bron:

De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs 2010 (p. 97): [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)

# 24

## Meer structuur en toezicht voor jongens, meer strategie en zelfvertrouwen voor meisjes

Jongens	Meisjes
-/- lagere prestatiemotivatie	+/+ hogere prestatiemotivatie
-/- minder tijd aan huiswerk	+/+ meer tijd aan huiswerk
+/+ minder negatieve faalangst	-/- meer negatieve faalangst
+/+ meerwerk- en integratieve strategieën (achtergrondinfo vragen en discussiëren, verbanden zoeken)	-/- concrete leerstrategieën (stampen)

*De verklaringen van Hunstinx op verschillen in examenresultaten: de plus (+ / +) staat voor een positief effect op examenresultaten, de min (- / -) staat voor een negatief effect.*

### Meer zelfstandigheid in de onderbouw is vooral lastig voor jongens

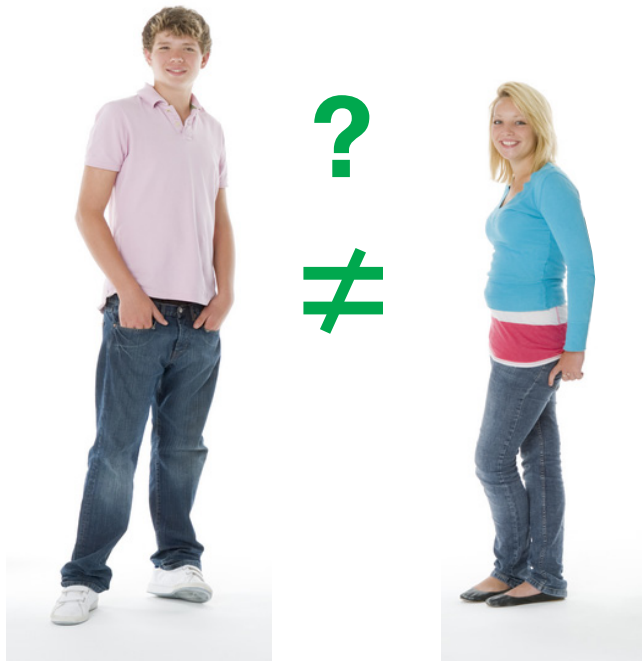
Jelle Jolles, hoogleraar hersenen, gedrag en educatie, verklaart de verschillen tussen jongens en meisjes in het voortgezet onderwijs als volgt. De basisschool biedt een geborgen omgeving met veel structuur waarop ouders goed zicht hebben. In het voortgezet onderwijs is dat anders. Zonder die structuur en het toezicht van ouders is opeens meer zelfstandigheid vereist. En dat is juist lastig voor jongens op die leeftijd. Verder stelt Jolles dat meisjes en jongens zich niet gelijk ontwikkelen en ook niet in hetzelfde tempo. Deze variaties in ontwikkeling gelden vooral tussen jongens en meisjes, maar ook binnen de groep van jongens en binnen de groep van meisjes. Er zijn dus veel individuele verschillen.

#### Bronnen:

Jolles, J. (2010) Ellis en het verbreinen. Over hersenen, gedrag en cognitie. Neuropsych Publishers.  
 Jolles, J. (2008). De mythe dat het brein niet belangrijk is voor het leren. [www.hersenenleren.nl/pdf/actueel/kernpublicaties/80400PPjollesMythen.pdf](http://www.hersenenleren.nl/pdf/actueel/kernpublicaties/80400PPjollesMythen.pdf)  
 Hustinx, P. (1998). Milieu, sekse, etniciteit en schoolloopbanen. Een onderzoek onder Nederlandse jongeren in het begin van de jaren negentig. Utrecht: Rijksuniversiteit Utrecht  
 De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs 2010 (p. 97): [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)

# 25

## Wist u dat ...



### Wist u dat...

- ... in het Nederlandse, Vlaamse en Zweedse voortgezet onderwijs de jongens meer vertraging oplopen door zittenblijven dan de meisjes.
- ... dat deze trend in Nederlands is verminderd sinds de invoering van de basisvorming: minder jongens blijven sindsdien dus zitten.
- ... jongens internationaal iets beter scoren op toetsen voor rekenen/wiskunde en natuurwetenschappen.
- ... de verschillen bij taal en lezen veel kleiner zijn dan bij rekenen/wiskunde/natuurwetenschappen.
- ... de kleine verschillen tussen jongens en meisjes de afgelopen tien jaar nauwelijks veranderd zijn.
- ... de onderwijsongelijkheid naar sexe vele malen kleiner is dan die naar sociaal milieu en etniciteit.

### En welke invloed heeft de sekse van de docent op de resultaten van jongens?

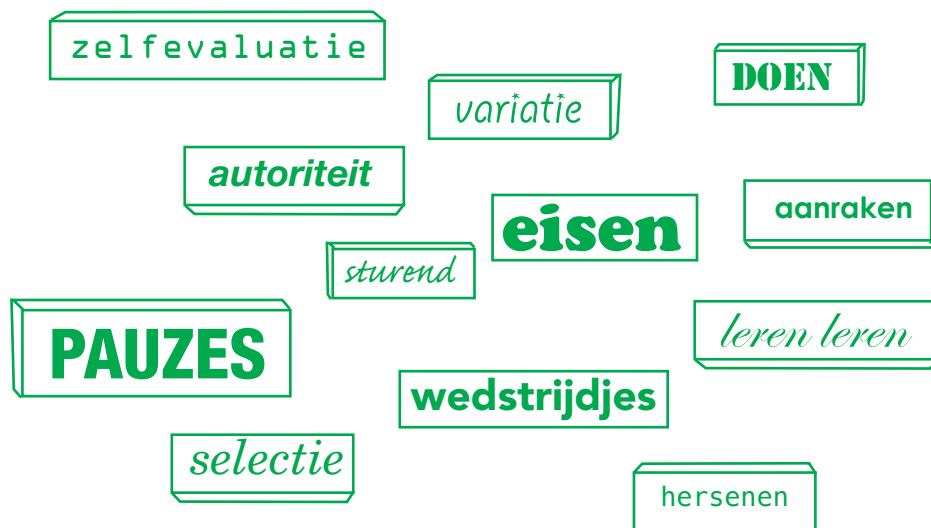
- 1 In het basisonderwijs doen jongens het nog goed maar ze raken pas (enigszins) achterop in het voortgezet onderwijs.
- 2 In het voortgezet onderwijs krijgen jongens relatief vaker les van mannelijke docenten dan in het basisonderwijs.
- 3 Er is geen onderzoek bekend of jongens beter leren bij mannelijke dan bij vrouwelijke docenten. De constatering bij 1 en 2 lijken erop te wijzen dat andere factoren een grotere invloed hebben op de leerresultaten van jongens.

#### Bronnen:

De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs 2010: [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)  
Younger, M. & Warrington, M (2005) Raising Boys' Achievement. A study funded by the Department for Education and Skills  
Van Langen, A. & Driessen, G. (2006). Sekseverschillen in onderwijsloopbanen. Een internationaal comparatieve trendstudie. Nijmegen: ITS 2006  
Timmerman, G. & Essen, M. van (2004). De mythe van het 'vrouwengevaar': Een historiserende inventarisatie van (inter)nationaal onderzoek naar de relatie tussen feminisering en 'jongensproblemen' in het onderwijs, *Pedagogiek*, 24, 1, 57-71.  
[www.hersenenenleren.nl](http://www.hersenenenleren.nl)

# 26

## Negen adviezen voor jongensachtige leerstijlen bij jongens en meisjes



### Van meer bewegen tot minder hoge eisen aan zelfevaluatie

In de literatuur spreekt men genuanceerd over de verschillen tussen jongens en meisjes. Liever spreekt men van jongensachtige en meisjesachtige leerstijlen. Jongens kunnen dus meisjesachtig leren, terwijl meisjes jongensachtig kunnen leren.

Voor de jongensachtige leerstijlen geven tal van bronnen de volgende adviezen

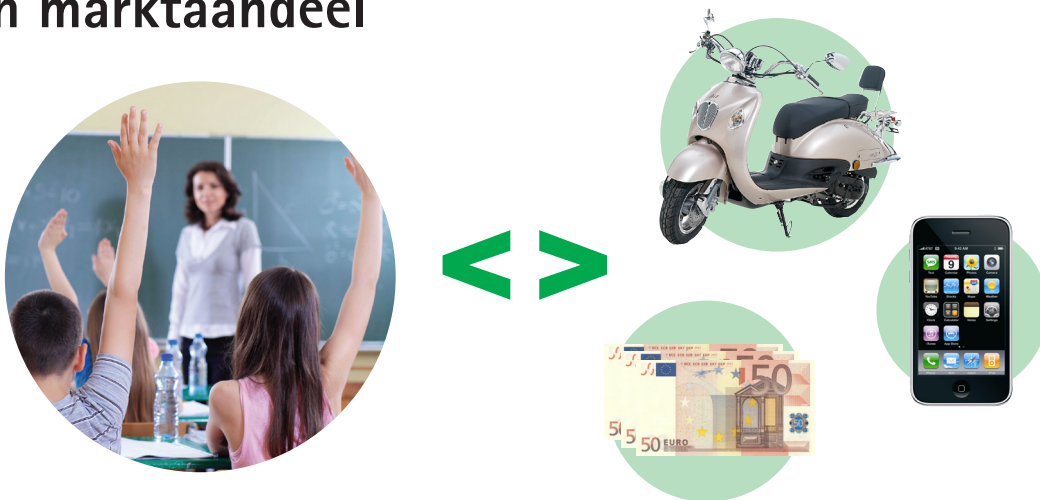
- 1 meer doen en aanraken (en minder luisteren)
- 2 rechtstreeks autoritair benaderen
- 3 aanspreken op competitiegedrag door wedstrijdjes
- 4 meer variatie in leeractiviteiten
- 5 meer sturende docenten
- 6 minder hoge eisen stellen aan planningsvermogen en zelfevaluatie
- 7 leren leren stimuleren: ontwikkelen van zelfsturende vaardigheden
- 8 pauzes plannen om te bewegen en energie kwijt te raken
- 9 geen selectie rond 12e levensjaar maar later, als de hersenen van de jongens ook wat meer zijn uitgerijpt

#### Bronnen:

- Driessen, G. & Van Langen. De onderwijsachterstand van jongens. Omvang, oorzaken en interventies. Nijmegen, ITS 2010
- Jolles, J. Ellis en het verbeinen. Over hersenen, gedrag en cognitie. Neuropsych Publishers 2010
- Younger, M. & Warrington, M. Raising Boys' Achievement. A study funded by the Department for Education and Skills 2005

# 27

## Maatwerk voor beter leren, motivatie en marktaandeel



*Wat beweegt de docent?*

*En wat de leerling?*

Motieven en urgentie voor meer maatwerk zijn per school verschillend. Landelijk gezien zijn er wel enkele trends te zien. Elke school heeft daarin zijn eigen accenten en oplossingen.

- 1 **Nederland terug in de top 5** Vanuit maatschappelijk oogpunt scoort het belang van individuele talentontwikkeling hoog, zowel van leerlingen als van docenten. De algemene gedachte is dat er nu teveel talent verloren gaat, dat er teveel schooluitval is, dat de professionalisering van docenten beter kan, en dat de leerprestaties beter kunnen. Doel: Nederland terug in de top 5 van de Pisa-resultaten.
- 2 **Meer motivatie voor leerlingen** De leerlingen veranderen en het is moeilijker om ze te motiveren, de ouders zijn overdag minder thuis, de aansluiting op vervolgonderwijs en beroepspraktijk vraagt aandacht. Docenten en schoolleiders vinden de volgende vraag overheersend: hoe motiveren we leerlingen tot beter leren? Hoe maken we leerlingen nieuwsgierig? Voorbeeld: maar liefst 91% van de docenten vindt dat een leermiddel de leerling vooral nieuwsgierig moet maken.
- 3 **Talentontwikkeling leerlingen** In veel schoolvisies staat de leerling centraal en wordt talentontwikkeling bevorderd door meer maatwerk aan alle soorten leerlingen. Het motief is een vanzelfsprekend gevolg van een continue proces van schoolontwikkeling en innovatie om steeds op zoek te gaan naar optimale ontplooiing en prestaties van de individuele leerling.
- 4 **Marktaandeel behouden of uitbreiden** Op schoolniveau kunnen tevens regionale en lokale externe factoren een rol spelen, zoals de veranderingen in leerlingaantallen. Of de spanning tussen vraag en aanbod van docenten.
- 5 **Meer motivatie voor docenten** Maatwerk komt tegemoet aan individuele behoeften van docenten om hun talenten te ontwikkelen. Schoolleiders vragen zich af hoe ze docenten meer kunnen motiveren, hoe ze kunnen innoveren en schoolbeleid kunnen implementeren.

### Bronnen:

Bouw op talent! In vijf stappen naar de top 5. Jaarlijkse evaluatie Kennisinvesteringsagenda (KIA) 2006-2016, 29 maart 2010

De staat van het onderwijs (Onderwijsverslag 2008/2009), Inspectie van Onderwijs 2010: [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)  
Ruimte voor ieders talent. VO-investeringsagenda 2011-2015, VO-raad 2010: [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

How's the world best performing school systems come out on top, september 2007, McKinsey & Company: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

# 28

## Maatwerk versus standaard: welke verhouding kiest uw school?



*Massa-maatwerk: het streven om voor iedereen de beste, veiligste, snelste, betrouwbaarste, zuinigste en best betaalbare auto te maken*

**Wat is maatwerk?** Het antwoord is simpel: de leerling en de maatschappij ontvangen een aanbod dat aansluit bij hun behoeften en vragen. Van belang is de verheldering van de vraag: wat wil ieder precies? Vervolgens gaat het om een gevarieerd aanbod: kan iedere deelnemer kiezen wat wat bij hem past.

**Welke vormen van maatwerk wil een school realiseren?** Varianten van maatwerk zijn bijna oneindig. Kiest de school voor maatwerk in het curriculum, voor maatwerk in toetsmomenten of voor maatwerk door een andere dag- en jaarindeling? Of gaat de voorkeur uit naar maatwerk door andere leermiddelen en ict of naar maatwerk door andere groepssamenstelling...?

**Wat zijn de vervolgvragen?** De keuze voor maatwerk hangt samen met het streven naar meer kwaliteit en rendement. Belangrijke vervolgvragen zijn dus: Wat zijn de opbrengsten van het maatwerkaanbod voor de leerprestaties? Hoe efficiënt is het aanbod? Welke randvoorwaarden moeten gerealiseerd worden?

**Maatwerk bepalen is de standaard bepalen: massa-maatwerk** Maatwerk mogelijk maken door veranderingen in de organisatie is tegelijk de vraag naar wat gestandaardiseerd is. Vaak wordt ook de term massa-maatwerk gebruikt om dit dilemma aan te duiden. Het doel van massa-maatwerk is de voordelen van een efficiënte massaproductie te koppelen aan de voordelen van de stukproductie voor de individuele gebruiker, waardoor er maatwerk ontstaat.

### Voorbeeld: massa-maatwerk toegepast op de curriculumverhouding in uw school

De verhouding tussen het basiscurriculum, het schooleigen curriculum, het docenteigen curriculum en het leerlingeigen curriculum leidt tot maatwerk. Een leerling kan gedeeltelijk zijn eigen leerroute en curriculum bepalen. Dit bestaat uit een keuze van een gestandaardiseerd aanbod dat leidt tot een eigen samenstelling. De figuur hieronder laat een aantal massamaatwerk varianten zien voor een curriculum.

<b>A</b>	het basiscurriculum	schooleigen curriculum	leerlingeigen curriculum
<b>B</b>	het basiscurriculum	docenteigen curriculum	schooleigen curriculum
			leerlingeigen curriculum

#### Bronnen:

- [www.mass-customization.de/](http://www.mass-customization.de/)
- [www.groningersociologen.nl/artikelen/watscholenbeweegt.pdf](http://www.groningersociologen.nl/artikelen/watscholenbeweegt.pdf)
- Waslander, S. Wat scholen beweegt. Over massa-maatwerk, onderwijspraktijk en examens in het voortgezet onderwijs. Arnhem: Citogroep 2004: [www.citogroep.nl](http://www.citogroep.nl)

# 29

## Zeven maatwerkstrategieën

	maatwerkstrategie	omschrijving
1	cosmetisch variëren	het onderwijsaanbod blijft zoals het was, alleen de marketingstrategie verschilt per doelgroep
2	homogeniteit bevorderen	het aanbod blijft zoals het was, maar door goed te selecteren is minder maatwerk nodig om verschillen op te vangen
3	additionele hulpbronnen	meer hulpbronnen (inzet van tijd, geld) maken meer maatwerk mogelijk
4	lesmateriaal digitaliseren	ICT in het onderwijsprogramma inzetten om meer maatwerk (variatie en flexibiliteit) te bieden; bevordert zelfstandig leren
5	aanbod modulariseren	het curriculum opdelen in zinvolle, zelfstandige eenheden die tamelijk los van elkaar kunnen worden aangeboden; variatie door het combineren van standaard modules
6	toetsing	niveau standaardiseren en de toetsen of het niveau behaald is, de route daarheen is onbelangrijk (kan dus ook zonder docent)
7	eenheid van de organisatie vergroten	onderwijs door een team docenten voor een grotere groep leerlingen daardoor meer variatie in werkvormen en inhoud, met dezelfde efficiëntie

*Zeven maatwerkstrategieën voor massa-maatwerk*

Een vertaling van deze strategieën naar het voortgezet onderwijs kan er als volgt uitzien:

	maatwerkstrategie	voorbeeld in voortgezet onderwijs
1	cosmetisch variëren	leerlingen kiezen de school door de aantrekkingskracht van schoolactiviteiten en de vrije onderwerpkeuze bij werkstukken
2	homogeniteit bevorderen	maatwerk door streaming zoals de sportklas, de cultuurprofielschool, aanbod voor hoogbegaafden, technasium etc.
3	additionele hulpbronnen	functiedifferentiatie, inzet onderwijsassistenten, landelijke subsidies
4	lesmateriaal digitaliseren	zelfstandig leren met digitale, individuele feedback met meer efficiënte inzet van docent
5	aanbod modulariseren	keuzevakken in tweede fase, keuzeworkshops in de onderbouw
6	toetsing	de toetsen en niveau, waarop getoetst wordt is gestandaardiseerd. De leerlingen die bijv. al een bepaald niveau wiskunde mogen niet meer de les volgen (die hebben een ander aanbod nodig). De docent heeft daardoor meer ruimte voor maatwerk voor de anderen.
7	eenheid van de organisatie vergroten	leerwerkgroepen van 50 tot 75 leerlingen, teamteaching, keuzewerktijd

### Bronnen:

Leren over innoveren. Overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs. Expeditie durven, delen, doen. Sietske Waslander, 2007

Leren organiseren, Sietske Waslander/Artefaction (2008), op [www.artefaction.nl](http://www.artefaction.nl).

Kosten en keuzes in het ontwerpproces van nieuw beroepsonderwijs, Artefaction/MBO 2010 (2010), op [www.marktplaatsmbo.nl](http://www.marktplaatsmbo.nl).