

Vathorst College pleegt groot organisatie-onderhoud

# Hou het simpel

**Innovatie gaat niet altijd gepaard met blinkende nieuwe initiatieven. Het kan ook betrekking hebben op de onderwijsorganisatie zelf. Zo verbeterde het Vathorst College in Amersfoort zijn leerhuisteam, onder meer door eigen onderzoek. 'Als de organisatie niet goed is ingericht, blijf je achter de feiten aanlopen.'**

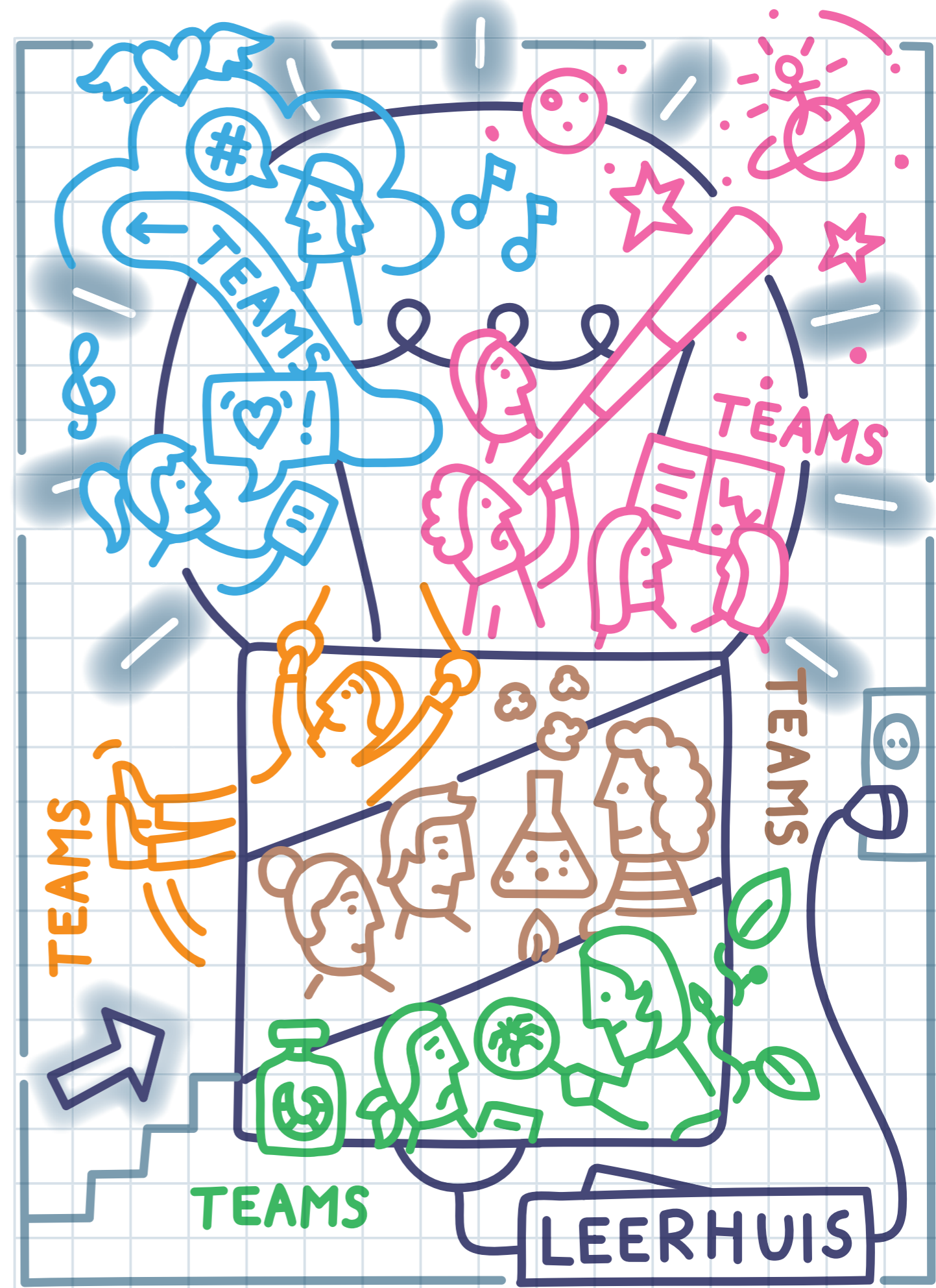
'Samen leren, samen leven' is het kordate motto van het Vathorst College en die gedachte zie je in de hele school terug. Want traditionele klaslokalen vind je niet in het gebouw aan de noordoost-rand van Amersfoort. Leerlingen werken in groepjes, krijgen instructie van een vaste docent of leren in hun eentje aan hun vaste tafeltje met hun eigen laptop, in een van de acht leerhuizen die de school kent.

Deze leerhuizen zaten al verankerd in het oorspronkelijke ontwerp van de school (zie kader). Maar toen Annette van Valkengoed in augustus 2020 als rector aantrad, trof ze weliswaar een 'geweldige school' aan waar leerlingen zelf verantwoordelijk zijn voor hun onderwijs en waar veel aandacht is voor kunst en cultuur, maar ook een school waar zorgen, ergernissen en klachten waren te horen en ontwikkelingen tot stilstand leken te zijn gekomen. "Een aantal docenten gaf aan het steeds lastiger te vinden om betekenisvol onderwijs te geven", zegt Van Valkengoed. "Ze vinden het een prachtige school, maar velen vonden de werkdruk hoog. Dat kwam doordat er veel moest worden overlegd en afgestemd."

De oorspronkelijke doelstellingen van het Vathorst stonden fier overeind, maar er was een soort 'spaghetti' aan overlegstructuren en werkgroepen ontstaan die de werkdruk verhoogden en het werkplezier verlaagden. Deels kwam dat door het succes van de school, analyseert Van Valkengoed. "Door schaalvergroting werd de druk groter; vernieuwing en tradities zaten elkaar steeds meer in de weg. Er waren traditionele systemen als jaarlagen, toetsystemen en een rooster ingevoerd, maar die stonden eigenlijk dwars op

## VATHORST COLLEGE

Het Vathorst College is een relatief jonge school die al snel het predikaat 'vernieuwingsschool' kreeg. De school werd in 2005 opgericht naar aanleiding van het ontstaan van de nieuwe wijk Vathorst. Oud-docent en oud-directeur Ed van de Veer bedacht het vernieuwende concept voor de school: onderwijs vanuit een positieve levenshouding, gebaseerd op het sociaal constructivisme. De onderwijsmissie van de school is samen te vatten in dit citaat: "Wij halen het beste uit onszelf, de ander en brengen dit in de wereld, waarbij ieder leert en bijdraagt op een manier die bij hem of haar past".



onze wensen om docenten en teams de ruimte te geven om de brede ontwikkeling van leerlingen zo goed en zelfstandig mogelijk vorm te geven.”

### WILDGROEI

Wat kon er worden gedaan om dit probleem op te lossen? Daarvoor moest eerst een grondige analyse gemaakt worden van de school en het onderwijs – vooral van de organisatiestructuur, zo bleek. “We gingen terug naar het begin, met een groep kerndocenten die binnen de leerhuizen met veel verschillende leerlingen werkte, en stelden de bekende vragen. Wat is leren? Wat hebben de leerlingen nodig? En wat hebben de docenten aan professionele ruimte nodig?” Na haar eerste analyse vroeg Van Valkengoed Ben van der Hilst om mee te kijken, een bekende naam in het onderwijs (zie kader). Van der Hilst is een van de grondleggers van de kernteam-aanpak, promoveerde op een proefschrift over ‘teamgericht organiseren in het onderwijs’ en helpt scholen deze aanpak in te voeren en te verbeteren. “Er moest iets veranderen bij het Vathorst, dat was wel duidelijk”, zegt Van der Hilst. Onderzoek naar de werkdruk wees uit dat de oorzaak vooral in de organisatiestructuur zat. Zo gaven docenten vaak les in verschillende leerhuizen en hadden ze minder tijd en energie om een band met leerlingen op te bouwen – wat toch een van de kerngedachten van de school is. Wat Van Valkengoed al vermoedde, bleek bovendien waar. “Er was een wildgroei aan werkgroepen, overlegstructuren en commissies ontstaan”, zegt Van der Hilst. “Dat was niet in lijn met de onderwijsvisie van het Vathorst die de leerling en het leren centraal stelt en niet de organisatie.”

## BEN VAN DER HILST: TEAMGERICHT ORGANISEREN

**Ben van der Hilst werkte vijftien jaar als rector van verschillende scholen voor voortgezet (montessorio)onderwijs, was directeur van het Centrum voor Nascholing Amsterdam en mede-ontwikkelaar van de masteropleiding Integraal Leiderschap van CNA. In 1993 introduceerde hij het concept ‘kernteam’ in het onderwijs (dat hij een jaar later invoerde in de montessorischool waar hij werkte), en hield een pleidooi voor het 70 minutenrooster. Later stond hij aan de wieg van een gepersonaliseerd rooster voor de havo/vwo-bovenbouw.**

**De belangstelling van Van der Hilst gaat vooral uit naar de school als professionele, innovatieve arbeidsorganisatie. Tegenwoordig is hij adviseur, inleider, columnist en workshopbegeleider en eigenaar van ‘Het Leren Organiseren’ (hetlerenorganiseren.nl). In zijn proefschrift *Teamgericht organiseren in het onderwijs* onderzocht Van der Hilst hoe je als schoolbestuurder kunt ‘sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier’ binnen een teamgerichte arbeidsorganisatie (TAO). Hij bekeek de structuur van meer dan 150 scholen en zijn conclusies waren niet mals: bij veel scholen belemmert de organisatiestructuur de ontwikkeling van een professionele cultuur. Traditionele structuren maken van een school vaak een ‘chaotisch systeem’. Als schoolleider moet je je niet richten op het aansturen van individuele leraren, maar van docententeams.**

## ‘Als je niet voortdurend onderhoud pleegt, verliest een structuur innovatiekracht’

Die wildgroei was deels ontstaan door de schaalvergroting en de invoering van traditionele systemen in vernieuwd onderwijs, maar, zo bleek uit het onderzoek, nog méér door onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Leerhuisteamen waren in naam autonoom, maar bleken toch voortdurend gestuurd te worden. Van der Hilst maakte organogrammen en probeerde te achterhalen hoe en door wie beslissingen werden genomen. “Veel te complex”, zegt hij en laat een tekening zien van een bijna onontwarbare spaghettistructuur.

### OPTIMAAL TEAM

Een bijkomend probleem was dat de teams veel te groot waren geworden: ze telden soms wel tientallen docenten. “Vandaar al dat overleg en die voortdurende afstemming.” Een optimaal team bestaat volgens Van der Hilst uit vier tot zeven docenten, die met elkaar minimaal 60 procent van het curriculum dekken. Dat kun je aanvullen met gastdocenten en deskundigen van buiten, maar de kernstructuur en de verantwoordelijkheden zijn helder. Van Valkengoed en Van der Hilst presenteerden hun bevindingen aan het kernteam en de andere docenten. Die bleken zich in het beeld te herkennen. Maar waar zat de oplossing? Van Valkengoed vroeg welke docenten wilden meedenken over een plan.

Twee docentengroepen gingen samen met Van der Hilst aan de slag. Zij bedachten een nieuwe leerhuisstructuur: enkele leerhuizen voor de onderbouw en een paar voor de bovenbouw, veelal gestructureerd rond de profielen. Havo- en vwo-leerlingen komen in dezelfde leerhuizen terecht, waar ze een paar jaar met elkaar en met de docenten optrekken. “Dat is ook van groot belang voor doorlopende leerlijnen”, zegt Van der Hilst. Als je jaren samen met hetzelfde groepje docenten optrekt, zijn overdrachtdossiers nauwelijks nodig. “Scheelt ook weer tijd.”

### MANDAAT

Teams hebben nu een groot mandaat en ruime bevoegdheden. Zo bepalen ze zelf hoe en wanneer er getoetst wordt. “Wij zijn verantwoordelijk voor alle leerlingen in ons leerhuis en hebben het mandaat om beslissingen te nemen”, zegt docent Nederlands Suzanne Stuijbergen op *Schoolleidersvoordetoekomst.nl*. “Het gesprek gaat meer over hoe we leerlingen kunnen helpen met hun ontwikkeling en minder over organisatorische zaken. Zo presteerde een gedoubleerde leerling in havo 4 opnieuw niet zoals hij zou kunnen. Binnen het team hebben we besloten om hem op vwo 4-niveau les te geven, om hem meer uit te dagen. De leerling is er blij mee.”



## LEERHUIZEN EN LEERHUISTEAMS

**Leerlingen van het Vathorst College werken het grootste deel van de tijd zelfstandig of in groepjes aan opdrachten in het leerhuis. Een leerhuis is een grote ruimte met verschillende soorten werkplekken. Er kunnen vier of vijf klassen tegelijk terecht. De docenten geven korte instructies – vaak in het aanpalende instructielokaal – en zijn verder vrijwel voortdurend aanwezig voor vragen en coachen de leerlingen. De leerlingen zijn grotendeels zelf verantwoordelijk voor hun leren en ontwikkeling. Dat is de visie van de school: je bent zelf verantwoordelijk voor je leerproces, en de school helpt je daarbij zo goed mogelijk. Docenten geven de richting aan, ondersteunen, coachen en helpen.**

Individuele functioneringsgesprekken worden in de nieuwe structuur niet meer gevoerd, wel gesprekken in teamverband. “Teamleden hebben een collectieve verantwoordelijkheid”, zegt Van der Hilst. Op dinsdagmiddag is er overleg, dat is vaste prik. Twee dinsdagen in de maand vergaderen de Leerhuisteamen, één keer de vaksecties en de vierde keer is er gelegenheid voor een training of workshop. “Niet meer, niet minder.” Het plan werd in maart 2021 in delen gepresenteerd – niet alleen aan de docenten, maar ook aan de leerlingenraad en de ouders. De oudste leerlingen mochten meepraten over het nieuwe leerhuissysteem. Het was even schrikken dat ze soms in andere leerhuizen terecht kwamen dan hun

vrienden, maar er was ook veel enthousiasme. In onderling overleg kwam er een extra leerhuis. “En bij aanvang van het nieuwe schooljaar konden we met z’n allen over in het nieuwe systeem”, zegt Van Valkengoed.

### PROCESBELEIDING

Heel belangrijk in de vernieuwde leerhuisstructuur is procesbegeleiding. Daarvoor werden procesbegeleiders getraind die de teams ondersteunen. “Zo’n structuur vergt voortdurend onderhoud”, zegt Van der Hilst. “Als je dat niet doet, verliest een structuur snel innovatiekracht en krijg je dezelfde problemen die je vroeger had.” Als de teams zo autonoom en zelfredzaam zijn, wat heb je dan als rector nog te doen? Genoeg, zegt Van Valkengoed geamuseerd. Het belangrijkste is aanschuiven. Luisteren. “Goed kijken of de organisatiestructuur nog congruent is. Of de teams goed functioneren en de ontwikkeling van de leerlingen centraal staat, of het schoolleidingsteam nabij en teamgericht acteert, of procesbegeleiders training nodig hebben, of er geen knopen in de slang komen. Je moet bijvoorbeeld zorgen dat teams zich niet te veel met facilitaire zaken bezig hoeven te houden.” Vandaar de procesbegeleiders. “Het leiderschap is op deze manier veel gespreider. Dat is goed en het past bij dat wat we voor leerlingen willen.” Van der Hilst: “Omdat de leerhuisteamen centraal staan, moet je er als schoolleider ervoor zorgen dat het systeem goed functioneert. Dat doe je vooral door goed te luisteren. Maar je hoeft je briljante ideeën heus niet in te slikken. Als je het eigenaarschap van de teams maar respecteert.”

### LEREN VAN ELKAAR

Als rector heeft Van Valkengoed ook een extra rol: ontwikkelingen binnen en buiten de school signaleren en kennis naar binnen brengen. “Dat doe ik met vragen vanuit de kern van ons onderwijsconcept en onze bedoeling: dit zijn maatschappelijke ontwikkelingen, dit is de ontwikkeling elders, hoe zit dat bij ons? Als teams enthousiast zijn, kunnen we vanuit de schoolleiding vragen wat ze nodig hebben om verder te komen. Misschien moet er tijdelijk een expertgroep worden ingericht met een onderzoekopdracht vanuit de verschillende teams. Dat proces ondersteunen, daarin speelt de schoolleiding een belangrijke rol.” Daarnaast is er nog de Vathorstacademie (in opbouw) waar trainingen, presentaties en workshops worden verzorgd. “Een team dat ergens beter in wil worden, volgt een ➤

**Een optimaal team bestaat uit vier tot zeven docenten, die met elkaar minimaal 60 procent van het curriculum dekken**

## Individuele functionerings- gesprekken worden niet meer gevoerd, wel gesprekken in teamverband

gezamenlijke training. Soms hebben we daarbij externen nodig, maar veel vaker zetten we interne expertise in. Het accent ligt op leren van en met elkaar”, zegt Van Valkengoed.

Zo'n nieuwe structuur moet verduurzamen en dat doe je volgens Van der Hilst door de ontwikkelingen binnen en rond de teams permanent en systematisch in de gaten te houden en waar mogelijk uit te bouwen. “Onderwijs- vernieuwing moet eigenlijk een voortdurend proces zijn.” Uiteindelijk ziet Van Valkengoed haar verantwoordelijkheid als een systeem aanpak waarin de onderdelen samen een permanente innovatieprikkels vormen die ten goede komt aan het leren van de leerlingen, de medewerkers, en de organisatie als geheel.

### SKELET

Werkt het systeem echt en neemt de werkdruk af? Het lijkt aannemelijk, maar de veranderingen zijn pas kortgeleden ingezet. “Als je het goed wilt meten, moet je dat over een tijdje pas doen”, zegt Van der Hilst: waarschijnlijk pas in 2023. “Daar is al iemand van het lectoraat aan de Hogeschool Utrecht mee bezig.”

Eigenlijk zit het Vathorst nu in een tussenfase, zegt Van Valkengoed, tussen een oud en een nieuw systeem in. “Iedereen weet dat het probleem van de werkdruk niet ineens op magische wijze verdwenen is. Maar het helpt wel dat je weet dat je ergens naartoe op weg bent.” Zij is er trots op dat het nieuwe concept van leerhuizen met autonome teams mede door de docenten werd ontworpen.

## SCHOLLEIDERS VOOR DE TOEKOMST

Het Vathorst College is aangesloten bij **Schoolleiders voor de Toekomst**: een groep schoolleiders die binnen hun school de omslag willen maken van het organiseren van het doceren naar het faciliteren van het leren van leerlingen. Onderwerpen als onderwijsinnovatie, het betrekken van leerlingen en leiderschapontwikkeling staan hierbij centraal.

Annette van Valkengoed deelde al eerder via [www.schoolleidersvoordetoekomst.nl](http://www.schoolleidersvoordetoekomst.nl) wat het opnieuw inrichten van de leerhuizen vroeg van haar leiderschap.

Heeft u vragen, wilt u meepraten en/of meer inspiratie? Bekijk de agenda op de website voor data van leiderschapscafés waar u met andere schoolleiders in gesprek kunt.

“We wilden een nieuwe structuur waarbij we in feite om de leerling heen staan.”

Opvallend is dat het vooral een kwestie van anders organiseren was. Geen nieuwe methode, geen compleet andere visie, maar een andere organisatiestructuur. Zo'n structuur is het skelet, het huis van de school. “Die structuur moet je eerst op orde brengen”, zegt Van der Hilst. “Maar als je het systeem vereenvoudigd hebt en dat voor elkaar is, kun je allerlei complexe zaken op het gebied van onderwijs ontwikkelen en regelen.”

Organisatiestructuur is volgens Van der Hilst sowieso een onderbelicht issue in het onderwijs. Pedagogiek, didactiek, leermiddelen, onderwijsvisie: allemaal heel belangrijk, maar als de organisatie niet goed is ingericht, blijf je achter de feiten aanlopen. “Op veel vo-scholen is de organisatie slordig ingericht”, zegt hij op grond van zijn eigen promotie-onderzoek. Bestuurders en schoolleiders maken het vaak veel te complex en ondoorzichtig met al die coördinatoren, werkgroepen en overlegstructuren. Daarmee lekt er veel energie en geld weg en verzanden innovatiepogingen.”

### Advertentie



**Kanjer  
training**

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

## Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect

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

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



## COLUMN

Fotografie: Goffe Struiksma

# Woke

Het is helemaal mis met burgerschap, integratie en democratie in het onderwijs. Het regeerakkoord spreekt van drastisch ingrijpen waar nodig. Er ligt ook al een wetsvoorstel klaar, namelijk de ‘Wet uitbreiding bestuurlijk instrumentarium onderwijs’. Het interessante aan die wet vind ik, dat er expliciet wordt verwezen naar het vermeende fundamentalisme bij het islamitische Cornelius Haga Lyceum als aanleiding. Het is nooit verstandig om incidenten als uitgangspunt voor beleid te nemen, zeker niet als het om ingewikkelde zaken als burgerschap, integratie en democratie gaat. Want wat is nu precies het probleem? Ik ken geen scholen die expliciet antidemocratisch gedachtegoed verspreiden. Ik ken evenmin scholen die niet aan burgerschap doen, al was het maar vanwege de impliciete socialisatie die leerlingen doormaken via de sjoelbak van ons onderwijssysteem.

Die sjoelbak is ook nog eens het grootste obstakel voor integratie. Theoretisch en praktisch opgeleiden worden vroeg gescheiden en tot ver na hun twintigste komen ze elkaar niet meer tegen. Het geboorteland van hun (groot)ouders en hun sociaal-economische status spelen een grote rol, wat verder bijdraagt aan de segregatie.

Waarschijnlijk gaat het de nieuwe regering om andere problemen met burgerschap dan deze systemische kwesties. Het lijkt erop dat de overheid in een vlaag van ‘woke-ism’ denkt te kunnen oordelen welke denkbeelden, houding en gedrag al dan niet acceptabel zijn. Als dat al kan, vraag ik me af of we dan bij scholen als het Haga Lyceum zouden moeten beginnen.

Er zijn heel wat volwassenen, politici zelfs, die weinig op lijken te hebben met burgerschap en democratische waarden. Die hebben doorgaans op keurige scholen en universiteiten gezeten. Kennis en een neutrale opleiding zijn blijkbaar niet voldoende om antidemocratische opvattingen te voorkomen.

De opgave waar we voor staan, is het herstel van de gemeenschap, zo schrijft Hans Boutellier in zijn boek ‘Het nieuwe Westen’. Die gemeenschap is per definitie divers. Dus gaat het erom, het samen met elkaar uit te houden, ook al vinden we de denkbeelden van de ander verwerpelijk. Jongeren ontwikkelen zich alleen tot burgers als ze leren zich te verhouden tot andersdenkenden. Het interessante is, dat hier juist in orthodoxe gemeenschappen veel ervaring mee is. Daar wordt voortdurend nagedacht en gepraat over hoe je trouw blijft aan je overtuigingen en je tegelijkertijd verhoudt tot een wereld vol andersdenkenden. Misschien kan de nieuwe regering beginnen met te onderzoeken wat we daarvan kunnen leren, in plaats van die scholen vol wantrouwen tegemoet te treden.

*Hartger Wassink*

Zelfstandig onderzoeker en adviseur