



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

# NP Onderwijs **onder de loep**

8

## **OCW DICHTBIJ OP NAAR DE REGIO'S**

Werken aan het sociale aspect  
is niet alleen belangrijk voor  
leerlingen, maar ook voor teams.

20

## **JE LEERT PAS ALS JE LEKKER IN JE VEL ZIT**

Structuur, zelfvertrouwen en  
eigenwaarde waren verdwenen  
bij de leerlingen.

40

## **SCHOOL: EEN COMPLEXE MINI-MAATSCHAPPIJ**

De maatschappij verandert  
en als school en docenten  
moeten we mee.



# Een inspirerende rollercoaster

Samen leren. Elkaar ontmoeten. Mensen met elkaar verbinden. Dat waren voor mij de drijfveren waaruit de reeks regiobijeenkomsten van OCW Dichtbij: NP Onderwijs onder de loep is ontstaan. Vanuit de wens om scholen in verbinding te brengen met andere scholen in de regio, met wetenschappers uit de regio en met het ministerie, zodat we van en met elkaar kunnen leren over het *Nationaal Programma Onderwijs* (hierna: NP Onderwijs). En samen vooruit kunnen blikken naar wat er voor de komende jaren nodig is. Deze wens resulteerde in negen bijeenkomsten door het hele land, van Sittard tot Groningen en van Middelburg tot Alkmaar.

Voor mij was deze reeks een rollercoaster, omdat ik alle negen bijeenkomsten mocht begeleiden. Het was intensief, maar ook elke keer enorm enthousiasmerend en inspirerend. Telkens kwam ik thuis met een nieuw inzicht, een nieuw verhaal of een nieuwe vraag. Ik werd geraakt door alle verhalen van schoolleiders, leraren, bestuurders, MR-leden, teamleiders, zorgcoördinatoren en IB-ers. Het was indrukwekkend om te horen welke effecten de schoolsluitingen en de pandemie in hun scholen hebben gehad, op zowel de leerlingen als op het personeel. De verhalen over de tomeloze inzet van docenten en de leergierigheid van leerlingen, en de vragen en zorgen rondom de toekomst maakten me stil. Na elke bijeenkomst ging ik moe, maar uiterst voldaan naar huis.

Ik ben trots op wat we hebben neergezet en op wat we in mijn beleving echt met en van elkaar hebben geleerd. Ik ben blij dat we ook in een (kennis)delingsbehoefte van scholen hebben kunnen voorzien, en dat we daarin elkaar als onderwijs en ambtenaren weer beter zijn gaan begrijpen. Maar ik ben vooral dankbaar voor alle scholen die de bijeenkomsten hebben bezocht, die open hebben gedeeld waar ze tegenaan lopen en wat ze nodig hebben, en die hun werk met veel enthousiasme en passie doen.

De opbrengst van deze bijeenkomsten en meer vinden jullie nu in dit magazine. Het is opgebouwd volgens dezelfde drieslag die ook in de bijeenkomsten en in het NPonderwijs zelf zit. Eerst blikken we terug. In dit deel vind je samenvattingen van de bijeenkomsten, verhalen van scholen, interviews met aanwezigen en een terugblik op het NP Onderwijs zelf. In het tweede deel delen we de kennis die we tijdens de bijeenkomsten hebben opgedaan en uitgewisseld. We kunnen natuurlijk niet alles benoemen, maar hebben geprobeerd de belangrijkste thema's hier uit te lichten. In dit tweede deel vind je artikelen over welbevinden, samenwerking, verduurzaming en meer. In het laatste deel kijken we vooruit. Wat komt er nog aan voor het NP Onderwijs, wat gaat het Masterplan basisvaardigheden doen en welke manieren zijn er om met elkaar in contact te blijven en van elkaar te blijven leren?

Ik hoop van harte dat je geniet van dit magazine en dat je hierin iets proeft van de sfeer en waarde van de bijeenkomsten!

## **Annemarie van der Gaag-Sinke**

Programmacoördinator Nationaal Programma Onderwijs, programmalijs Funderend onderwijs



**6 EEN BLIK OVER DE SCHOUDE**  
Terugkijken op twee jaar NP Onderwijs

---

**8 OP NAAR DE REGIO'S**  
Samenvattingen van alle bijeenkomsten

---

**14 HET IS INSPIREREND OM SAMEN TE PRATEN OVER KANSEN DIE WE ZIEN**  
Interview met directeur Tabitha Oetomo over de regiobijeenkomsten en het NP Onderwijs

---

**18 DE GESPREKKEN IN GETALLEN**

# Inhoudsopgave

## Welbevinden

**20 JE LEERT PAS ALS JE LEKKER IN JE VEL ZIT**  
Hoe scholen werken aan het welbevinden van leerlingen en docenten

**24 IN EEN POSITIEVERE WERKCULTUUR KUNNEN WE ONS ALLEMAAL BETER VOELEN**  
Column van docent Floris Steinhart, die zijn ervaringen ten tijden van de pandemie deelt



## Samenwerken

**26 ALLEEN BEN JE SNELLER, SAMEN KOM JE VERDER**  
Samenwerken binnen het NP Onderwijs

**30 KIJK NAAR MENSEN BUITEN JE NETWERK**  
Reflectie op samenwerken door Jelly Zuidersma

**31 SAMEN WERKEN AAN ONDERWIJS-KWALITEIT IS LEUK EN MAAKT STERK**  
Column door Anje Ros





Kristin Vanlommel

## Verduurzamen

- 32 GOEDE ONTWIKKELINGEN VASTHOUDEN**
- 34 SAMEN PASSEND EN DUURZAAM ONTWIKKELEN**  
Kristin Vanlommel over duurzame ontwikkeling
- 35 HOE BORG JE VERANDERING?**  
Column door Annemarie Mars

## Digitaal onderwijs

- 38 DIGITAAL ONDERWIJS: AAN OF UIT**  
Scholen verkiezen fysiek onderwijs boven online lessen

## Veranderende maatschappij

- 40 SCHOOL: EEN COMPLEXE MINI-MAATSCHAPPIJ**  
Ook zaken die niet over het onderwijs gaan zijn van invloed
- 42 ONDER DRUK WORDT ALLES VLOEIBAAR**  
Interview met Farid Tabark

## Masterplan basisvaardigheden

- 44 MASTERPLAN BASISVAARDIGHEDEN NIEUWE KANSEN?**  
Interview met programmamanager Daniëlla Nicolaes
- 48 DUBBELINTERVIEW ARJEN TOET & SALIM BENALI**  
Gespreksleiders OCW Dichtbij aan het woord
- 50 DE CIJFERLIJST VAN HET NP ONDERWIJS**  
Samenvatting van de voortgangsrapportages tot nog toe
- 52 REFLECTIE EN VOORUITBLIK**  
Aan de slag met waardevolle lessen van OCW Dichtbij

# Een blik over de schouder

VANAF MAART 2020

Pandemie en schoolsluitingen

*“Toen de extra middelen kwamen, heeft OCW scholen zo snel mogelijk duidelijk gemaakt wat er van hen werd verwacht. In korte tijd werden een menukaart, een website en handreikingen ontwikkeld. Er was toen veel kritiek op de investering. Het beeld was dat de schade wel meeviel, en dat die na heropening van de scholen eenvoudig zou worden ingelopen. Dat dacht ik eerst ook, maar dat bleek toch echt anders.”*

– ANNEMIEKE KOLLE | Programmacoördinator Nationaal Programma Onderwijs, programmalijn Funderend Onderwijs

EERSTE HELFT 2021

Aankondiging NP Onderwijs

- └ OCW
  - Publicatie menukaart
  - Bekendmaking proces schoolscan › schoolprogramma › uitvoering
  - Bekendmaking monitoringsopzet
- └ Scholen
  - Doen schoolscan
  - Maken plannen voor 2021-2022

## Terugkijken op twee jaar NP Onderwijs

In februari 2021 werd het Nationaal Programma Onderwijs aangekondigd. Een tweejarig programma van 8,5 miljard euro voor het inlopen van coronagerelateerde vertragingen. De focus ligt op cyclisch en evidence-based werken, met een grote rol voor team, schoolleiders en medezeggenschapsraad.

*“Tijdens de pandemie is er snel geschakeld. We konden niet samenkomen, maar wel digitaal handelen. Iedereen zette daar de schouders onder. Er zijn toen mooie dingen gebeurd.”*

– PROGRAMMAMANAGER IN SITTARD

### SCHOOLJAAR 2021-2022

#### Eerste schooljaar NP Onderwijs

- Scholen brengen leerlingen in beeld. Problemen op cognitief gebied en met welbevinden
- Najaar 2021 | Eerste voortgangsrapportage
- Eind 2021 | laatste schoolsluiting
- Voorjaar 2022
  - Scholen herijken schoolscan en maken plan voor 2022-2023
  - Tweede voortgangsrapportage

### SCHOOLJAAR 2022-2023

#### Tweede schooljaar NP Onderwijs

- Leerlingen zijn beter in beeld. Iets meer rust in de scholen, die inzetten op verder herstel. Welbevinden blijft een zorg
- Najaar 2022 | Derde voortgangsrapportage
- Voorjaar 2023
  - Scholen herijken schoolscan en maken plan voor 2023-2024
  - Regiobijeenkomsten OCW Dichtbij
  - Vierde voortgangsrapportage

# Op naar de regio's

OCW DICHTBIJ | NP ONDERWIJS ONDER DE LOEP





## Nieuwsgierig naar wat er op de verschillende bijeenkomsten is besproken?

We nemen je mee langs alle regio's en geven de highlights. Elke bijeenkomst werd afgetrapt door een wetenschapper uit de regio, die vanuit de eigen expertise een lezing gaf over kwaliteitsverbetering in het kader van het NP Onderwijs. In de eerste gespreksronde blikten aanwezigen daarna met de eigen school terug op de afgelopen jaren NP Onderwijs. In de tweede gespreksronde wisselden ze ervaringen, kennis en verhalen uit met andere scholen en met het ministerie. In de laatste ronde spraken aanwezigen weer met hun eigen collega's over de opbrengst van de dag en waar ze met elkaar verder mee willen gaan.



### Zwolle

DINSDAG 24 JANUARI 2023

In Zwolle kwamen scholen samen om spreker Loes van Wessum te horen vertellen hoe belangrijk het is om goed te analyseren wat de problemen écht zijn, alvorens te handelen. Dan biedt verandering niet alleen acute problemen op school het hoofd, maar kan die duurzaam worden ingezet. Dat is ook de wens van de aanwezige scholen: duurzame ingrepen vanuit een visie, die niet straks weer worden teruggedraaid. Twee belangrijke aandachtspunten voor hen zijn aan de ene kant meer afstemming onderling, met besturen, met de zorg en met OCW. En aan de andere kant zijn er zorgen over de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen, maar ook over de impact die corona heeft gehad op het niveau van lerarenopleidingen.



### Arnhem

DINSDAG 31 JANUARI 2023

Net als in Zwolle spreken de in Arnhem aanwezige scholen hun zorgen uit over de aanhoudende sociaal-emotionele gevolgen van de coronajaren. Terugkijkend zouden ze nu minder investeren in bijles om cognitieve achterstanden weg te werken, en meer in coaches, pedagogisch medewerkers en interventies die rust brengen voor leerlingen, docenten en ouders. Hier zit namelijk de grootste zorg. De scholen zien ook graag blijvende steun ná het NP Onderwijs, bijvoorbeeld om het lerarentekort structureel aan te pakken. Spreker Tamara van Schilt adviseert de scholen anders naar toetsen te gaan kijken.

“

*Dat is ook de wens van de aanwezige scholen: duurzame ingrepen vanuit een visie, die niet straks weer worden teruggedraaid.*



## Groningen

DONDERDAG 2 FEBRUARI 2023

Na een kleine twee jaar NP Onderwijs weten veel scholen eigenlijk pas net met welke interventies ze bepaalde problemen kunnen aanpakken. Dat geluid is te horen in Groningen. De aanwezigen hopen daarom op bestendiging van de steun ná het NP Onderwijs, zodat ze verder kunnen verbeteren en vernieuwen. Er is merkbare vooruitgang, maar die is vaak lastig meetbaar. Ook hier zijn er flinke zorgen over de effecten van de lockdowns op het welbevinden. De deelnemers adviseren daarom eensgezind de scholen nooit meer te sluiten, en pleiten voor meer samenwerking met de zorg. Bijvoorbeeld in een leernetwerk, waarvoor ook spreker Jelly Zuidersma een lans breekt.



*Praten is goed. Want werken aan het sociale aspect is niet alleen belangrijk voor de leerlingen, maar ook voor de teams.*



## Breda

DINSDAG 7 FEBRUARI 2023

Met het welbevinden is het ook in Brabant nog niet goed gesteld. Niet alleen bij leerlingen, maar soms ook bij docenten en teams. De aanwezigen hopen dat er op dit vlak goed wordt gemonitord, en pleiten voor diepgaander onderzoek. Enkele scholen in Breda zien graag minder sturing van bovenaf en - binnen duidelijke kaders - wat meer vrijheid en autonomie voor scholen. Verantwoordelijkheid komt dan achteraf. Dat geeft volgens hen de rust die hard nodig is na 'twee jaar overleven in de crisisstand'. Ook zien ze graag een goede uitwisseling van kennis en ervaring tussen scholen, en hopen ze op structurele steun. Spreker Anje Ros pleit voor verantwoorde onderwijsverbetering, op een cyclische en onderzoeksmatige manier.



## Sittard

WOENSDAG 8 FEBRUARI 2023

Veel aanwezigen in Sittard zijn te spreken over het NP Onderwijs. Met de middelen uit het programma blijken Limburgse scholen vooral te hebben ingezet op sociaal-emotioneel welzijn, bijvoorbeeld door middel van schooljudo, kanjertraining en pedagogen. Op cognitief gebied vonden ze versterking in de vorm van bijvoorbeeld reken-specialisten en onderwijsassistenten. Er zijn wel zorgen over de toekomst: hoe blijven scholen dit straks doen met minder geld en minder mensen? Trudie Schils geeft een lezing over onderwijsverbetering, en adviseert scholen om vooral eerst goed vast te stellen wat ze willen bereiken. Dan kunnen ze het NP Onderwijs duurzamer inzetten.



## Alkmaar

WOENSDAG 15 FEBRUARI 2023

Spreker Loes van Wessum pleitte in Zwolle al voor een aanpak die is gebaseerd op een goede analyse, en houdt dat ook de aanwezigen in Alkmaar voor. Die zijn zich ervan bewust dat duurzame ingrepen nodig zijn voor echte verbetering. Ze hopen daarom op structurele steun, ook na het NP Onderwijs, zodat de effecten blijvend kunnen worden. Professionalisering van teams en meer betrokkenheid van docenten worden genoemd, net als blijvende aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling. Maar er wordt ook aandacht gevraagd voor problemen bij automatisering in taal en rekenen. Deelnemers benadrukken verder het belang van rust na twee turbulente jaren.



## Amersfoort

DONDERDAG 16 FEBRUARI 2023

Net als in veel andere plaatsen spreken de in Amersfoort aanwezige scholen hun zorgen uit over de eindigheid van de middelen uit het NP Onderwijs. Aansluitend bij de lezing van Kristin Vanlommel over duurzame en effectieve veranderingen in het onderwijs pleiten ze voor structurele en langdurige extra ondersteuning. Er wordt verder een pleidooi gehouden voor de professionalisering van docenten en teams, vooral ook op de gebieden van executieve vaardigheden en sociaal-emotionele ontwikkeling bij leerlingen. De scholen sluiten zou volgens de aanwezige scholen nooit meer mogen gebeuren.



*Hoe blijven scholen dit straks doen met minder geld en minder mensen?*





Nationaal Programma  
Onderwijs

## NP Onderwijs onder de loep



### Rotterdam

MAANDAG 20 FEBRUARI 2023

Veel aanwezigen in Rotterdam zijn blij met de kracht en kwaliteiten die ze dankzij het NP Onderwijs in eigen huis hebben kunnen aanboren. De scholen hopen dat de vooruitgang die ze met de extra middelen hebben bereikt na afloop met structurele financiering wordt bestendig. Het tekort aan leraren is daarbij een punt van zorg. Het bestond al voor de coronacrisis, maar laat zich nu extra gelden. De scholen zien van het ministerie verder graag handreikingen voor het vervolg van het programma, vooral op het gebied van sociaal-emotionele ontwikkeling. Ze zien dat niet alleen kinderen tijdens corona 'van de radar' verdwenen, maar dat ook ouders vaak uit beeld zijn geraakt. Spreker Carlos van Kan vertelt over het belang van pedagogische professionaliteit, en de manieren waarop onderwijsprofessionals die kunnen inzetten op momenten dat leerlingen het moeilijk hebben.



### Middelburg

WOENSDAG 8 MAART 2023

De deelnemende scholen in Middelburg zien vooral graag dat OCW helder communiceert over de doelen en verwachtingen van het NP Onderwijs. Dat moet niet alleen gebeuren naar besturen, scholen en docenten, maar ook naar ouders en leerlingen. Wil OCW daarnaast voorkomen dat het onderwijs na afloop van het programma een terugval meemaakt, dan moet de financiering in elk geval deels structureel worden. Telkens nieuw beleid zorgt voor onrust, vinden de aanwezigen verder. Ze vragen OCW daarom vertrouwen te hebben in het onderwijsveld, en dat vanuit eigen kunde en ervaring te laten werken binnen ruime kaders die het ministerie stelt. Lof is er voor de bijeenkomst op regionaal niveau en het onderlinge overleg. Volgens de aanwezigen wordt er in Zeeland bestuurlijk al langer goed samengewerkt.

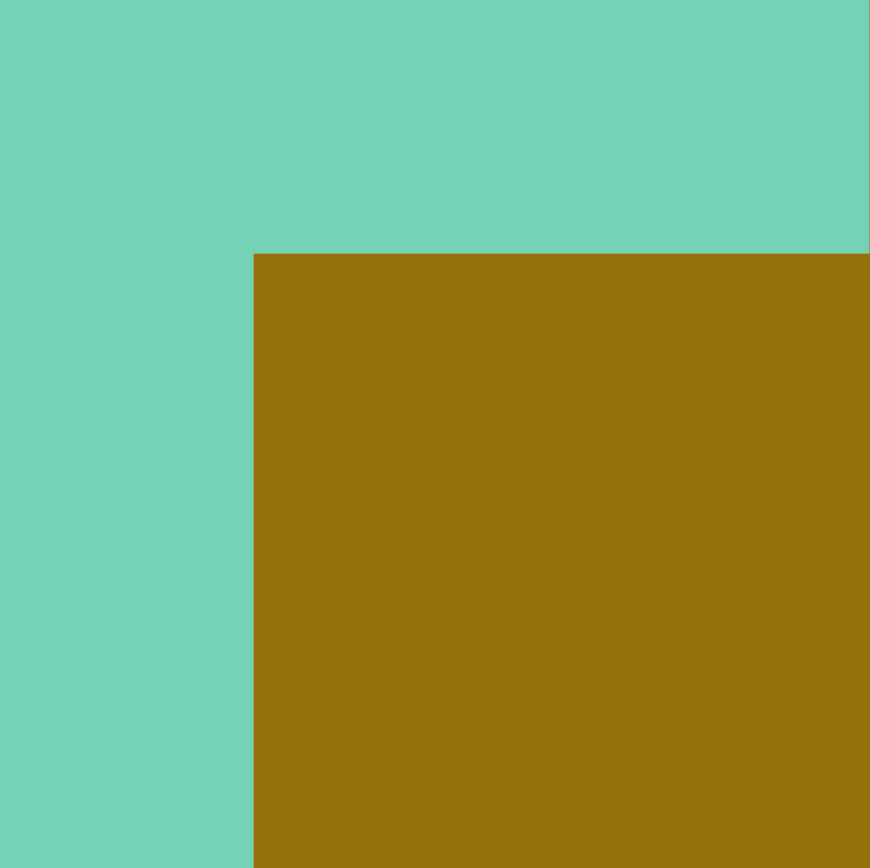
In structuur:

- Nieuwe werkwijze vastleggen
- Duidelijkheid: wat doen we allemaal, w

### Wat vonden de scholen van OCW Dichtbij?

Het overleg met andere scholen in de eigen regio beviel de deelnemers goed. *“We praten over problemen die we allemaal tegenkomen, en we wisselen oplossingen uit. Dat zou anders niet zo snel gebeuren”,* aldus een deelnemer in Breda. En een docent in Amersfoort: *“Praten is goed. Want werken aan het sociale aspect is niet alleen belangrijk voor de leerlingen, maar ook voor de teams.”* Scholen op alle bijeenkomsten waardeerden ook de komst van het ministerie naar de regio. Zoals een aanwezige in Sittard zei: *“In Den Haag denken ze toch vaak dat het achter Eindhoven ophoudt, dus ik ben positief verrast dat wij ook worden gehoord.”*

In veel regio's werd bovendien de wens uitgesproken in contact te blijven. *“Kom vooral nog een keer, en dan niet pas over drie jaar”,* merkte iemand in Groningen op. En een deelnemer in Alkmaar: *“We moeten samen blijven reflecteren op wat we doen, zodat we ervan leren en cyclisch kunnen werken aan onderwijsverbetering”* En van een deelnemer in Arnhem mag het een eventuele volgende keer nog breder: *“Betrek ook de gemeenten erbij, want die zijn in de jeugdzorg vaak met dezelfde problemen bezig als wij.”* ▸



Het is  
**inspirerend**  
om **samen**  
te praten over  
**kansen die we zien**

Met andere scholen in de regio in contact komen, op verschillende vlakken met elkaar in gesprek gaan over het NP Onderwijs, en vooral ook van elkaar leren; Tabitha Oetomo, directeur van vmbo/mbo-school Lentiz | LIFE College in Schiedam, vond het “bijzonder zinvol” om in februari met drie mensen uit haar team aanwezig te zijn bij OCW Dichtbij in Rotterdam. “Er was veel herkenning”, zegt ze. “Het werkt inspirerend om het met elkaar te hebben over uitdagingen die je allemaal hebt en de kansen die we samen zien, dat merkte ik echt. En het was goed dat we andere scholen en het ministerie van OCW vanuit onze praktijk en ervaring hebben kunnen voeden.”

### Leerlingen zijn nog altijd relatief kwetsbaar

LIFE College biedt sinds twaalf jaar vmbo en mbo in een concept waarin de school meer dan alleen onderwijs is, vertelt Tabitha. Leerlingen en studenten kunnen er dagelijks van 8 tot 8 terecht, buiten schooltijd ook voor allerlei activiteiten als bijvoorbeeld sport en cultuur. Op die manier kunnen ze al hun talenten aanboren en een start maken met het verwezenlijken van hun droom, zo is het idee. De school wordt daarin actief en financieel gesteund door de gemeente Schiedam en het Fonds Schiedam-Vlaardingen. Tabitha: “Het is erg fijn om zulke meedenkende partners te hebben. Dan kun je als school meteen echt iets meer.”

*“Het concept van onze school was altijd al dat we elke leerling zien. Toen we weer normaal aan het werk konden, zagen we daardoor ook snel waar de leerlingen mentaal stonden.”*

Toen corona het onderwijs stillegde, werkte Tabitha nog elders. In november 2022 trad ze aan in Schiedam, en merkte ze al snel dat de school op een goed onderbouwde manier aan het werk was gegaan met de middelen uit het NP Onderwijs. “Het bestuur van de overkoepelende Lentiz onderwijsgroep heeft in het begin kaders neergelegd en gaf daarna veel vrijheid aan de scholen. Bij ons is daarom meteen bij de teams uitgevraagd om aan te geven waar zij de prioriteiten zagen, zodat we zo goed mogelijk konden aansluiten bij wat we al deden. Dat konden we met die extra middelen nóg beter gaan doen”, aldus Tabitha.

Vanuit LIFE College waren naast Tabitha de coördinator van het zorgteam van de school, een opleidingscoördinator en een beleidsmedewerker van Lentiz aanwezig tijdens OCW Dichtbij. Zij merkten dat eerst voornamelijk werd gekeken naar didactische achterstanden, maar al snel bleek dat juist het welbevinden aandacht nodig heeft. Ze hoorden van andere scholen vergelijkbare verhalen. Leerlingen zijn nog altijd relatief kwetsbaar. Ook fysiek: de gewoonte om bij de geringste kriebel in de neus thuis te blijven lijkt flink te zijn ingesleten.

*“Het is belangrijk dat je als school naar dit soort bijeenkomsten komt, zodat je het ministerie kunt voeden met die ervaringen en inzichten.”*

## Iedereen is in beeld gebleven

Maar net als elders in het land klonken op de bijeenkomst in Rotterdam vooral zorgen over sociaal-emotionele problemen. “Alleen al het feit dat er met corona zoiets groots en bedreigends was, heeft iets met de leerlingen gedaan”, zegt Tabitha. “Daarnaast misten ze het gevoel van de groep, van het ergens bij horen. We moesten uiteraard binnen de regels blijven, maar hebben er tijdens de lockdowns voor gezorgd dat zoveel mogelijk leerlingen toch zo vaak mogelijk op school konden zijn. Niet alleen werkt digitaal onderwijs lang niet voor iedereen, maar zo konden we toch nog werken aan binding met de school en de medeleerlingen.”

“Het concept van onze school was altijd al dat we elke leerling zien. Toen we weer normaal aan het werk konden, zagen we daardoor ook snel waar de leerlingen mentaal stonden. Daarbij merkten we wel dat ze anders waren dan voor de crisis, maar dat we niemand uit het oog zijn verloren. Iedereen is in beeld gebleven”, aldus Tabitha. Er is nu op dat vlak echt nog wel werk aan de winkel, maar LIFE College heeft een goede weg gevonden: gerichte aandacht in kleinere groepen. “Door meer mensen op kleinere groepen te zetten, en de jongeren daarin extra aandacht te geven, bereik je niet alleen een hoog leerrendement. Het is ook heel bevorderlijk voor de mentale gesteldheid van leerlingen en studenten.”

## Mooie dingen kunnen blijven doen

Die boodschap heeft Tabitha met haar collega's op OCW Dichtbij uitgedragen naar andere besturen en scholen. Daarnaast vond ze het 'buurten' met collega's en het ministerie heel zinvol, vooral over de duurzaamheid van interventies. “Want het is in het onderwijs een terugkerend verhaal dat er nu tijdelijk gelden zijn voor de aanpak van problemen die eigenlijk structureel zijn, en die voor covid ook al bestonden. Neem bijvoorbeeld het lerarentekort. De zorgen daarover herkenden we bij elkaar. Door NP Onderwijs hebben we ingezien wat nodig en mogelijk is. We doen met dat geld echt belangrijke dingen, en die zouden na het NP Onderwijs moeten worden bestendigd.”

“We moeten de mooie dingen die we nu doen kunnen blijven doen. Het is daarom belangrijk dat je als school naar dit soort bijeenkomsten komt, zodat je het ministerie kunt voeden met die ervaringen en inzichten. Ik heb echt waardering voor het gegeven dat OCW het land is ingegaan. Ik denk dat het voor een ministerie essentieel is om voeling en contact te houden met het veld waarvoor je werkt. We worden als scholen vaker uitgenodigd om mee te denken, en ik sluit altijd aan bij zulke initiatieven. Dus ik hoop dat er meer van zulke bijeenkomsten komen. Het was inspirerend en waardevol, en er zijn nog genoeg thema's die we kunnen bespreken.” ↗





Tabitha Oetomo

# De gesprekken in getallen

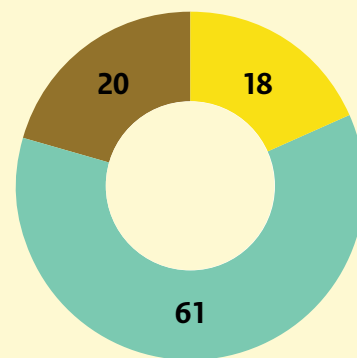
OCW DICHTBIJ  
DE REGIOBIJENKOMSTEN  
VAN NP ONDERWIJS

## Locaties bijeenkomsten



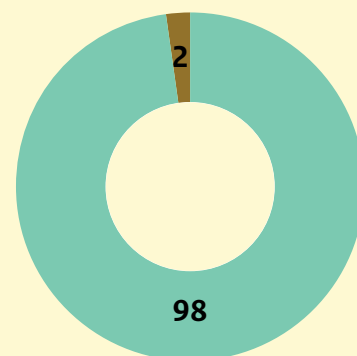
Wat **vonden** mensen van  
de bijeenkomst?

Aantal deelnemers dat de enquête heeft ingevuld: 49



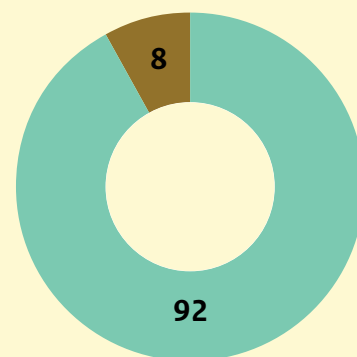
■ Enigszins nuttig ■ Zeer nuttig  
■ Nuttig

Hoeveel procent zou  
nog eens willen deelnemen?



■ Ja ■ Nee

Hoeveel procent zou dit  
aanraden aan anderen?



■ Ja ■ Nee



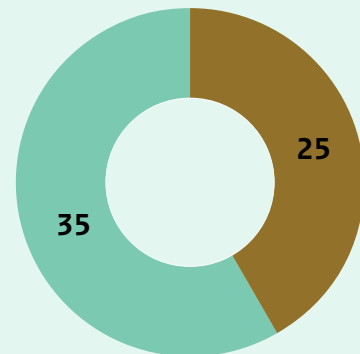
woorden  
aan verslaglegging



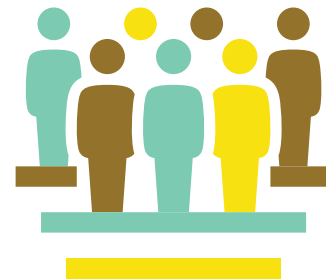
wetenschappers  
aan het woord



Verdeling scholen



VO (incl. so) PO (incl. sbao)



medewerkers van OCW  
betrokken als **gespreksleiders,**  
**dagvoorzitter, locatiemanager**  
en **facilitair coördinator**

*“Er ligt veel nadruk op cognitieve vaardigheden. Natuurlijk is dit belangrijk, maar de pandemie heeft ons geleerd dat ook welbevinden en executieve functies essentieel zijn.”*

*“Door de pandemie zijn we onze ‘schoolcultuur’ kwijt.”*

# Je leert pas als je lekker in je vel zit

HOE SCHOLEN WERKEN AAN  
HET WELBEVINDEN VAN  
LEERLINGEN EN DOCENTEN

De aanwezige scholen zetten aan het begin van het NP Onderwijs vooral in op interventies op cognitief gebied en het inhalen van leervertragingen. Al snel merkten scholen echter dat welbevinden een veel groter probleem vormde. Met name de schoolsluitingen hadden een grote impact op het welbevinden van leerlingen en van docenten. Leerlingen misten de structuur en de sociale contacten, en van docenten werd vaak het uiterste gevraagd.

Eenmaal terug op school bleek hoe die impact zich uitte. Leerlingen wisten niet meer hoe zich te gedragen. Er had geen groepsvorming plaatsgevonden, kinderen waren het spelen verleerd, er was vaker ruzie en er was meer druk gedrag. Leerlingen vertoonden 'prinsjesgedrag', luisterden slechter, hadden minder discipline, legden moeilijker contact en hadden moeite met gezag. Ook zagen scholen dat leerlingen angstiger en eenzamer waren, teruggetrokken gedrag vertoonden, vaker rondliepen met suïcidale gedachten of last hadden van verslavingen. Verder nam verbaal en fysiek geweld op school en thuis toe. Dat leidde soms ook tot meer meldingen bij Veilig Thuis. Kortom, de impact was groot.

*“Structuur, zelfvertrouwen en eigenwaarde waren verdwenen bij de leerlingen.”*

Waren docenten blij dat ze op school hun normale routines weer konden oppakken, daar zagen de deelnemers bij de leerlingen een soort verwarring: “Wat doe ik hier? Hoe moet ik me gedragen?”. Scholen beseften dat leerlingen alleen - letterlijk en figuurlijk - bij de les blijven als ze weer goed in hun vel zitten. Ze moesten weer wennen en opnieuw leren leren.

*“De focus ligt nu echt op met elkaar aan de slag gaan, kinderen lekker in hun vel zien te krijgen en dan pas leren.”*

## Massale inzet op welbevinden

Deelnemende scholen zetten dan ook massaal in op interventies om leerlingen en docenten te helpen weer goed in hun vel te komen. Met middelen uit het NP Onderwijs zijn extra mentoruren georganiseerd, is het mentoraat uitgebreid en zijn tal van ondersteuners ingezet, van onderwijsassistenten tot schoolpsychologen. Er is in kleinere groepjes gewerkt, vaak ook één op één. Daarnaast zijn er allerlei trainingen en lessen voor leerlingen georganiseerd, van judo tot weerbaarheids-trainingen. Met naschoolse activiteiten wordt de binding tussen leerlingen en school vergroot en er zijn leerlijnen voor welbevinden ontwikkeld. Docenten traiden hun mentor-schap of specialiseerden zich in zorg.



## Ook effecten bij motivatie, executieve vaardigheden en socialisatie

Ook de motivatie had een klap gekregen. Leerlingen hadden minder intrinsieke motivatie, zeiden veel deelnemers. Ze gaven aan dat het nog zoeken is naar manieren om dit slim aan te pakken. Een school gaf aan leerlingen te motiveren met positieve feedback, een andere school zet het motivatiekompas in.

Ook andere executieve vaardigheden leden onder de lockdowns. Leerlingen vonden het lastiger om te plannen, hun agenda te beheren en te organiseren. Een paar scholen gaven aan goede effecten te zien van life skills-lessen en het werken met de 11 executive functioning skills. Verder merkten scholen dat leerlingen een stuk socialisatie en ontwikkeling hadden gemist. Om daar iets aan te doen, begon een school met 'girls talk'. Tijdens 'girls talk' gaan docenten met meiden in gesprek over andere dingen dan leren. Het gaat dan meer over het leven van de meiden en over de dingen waar ze tegenaan lopen. De school merkt dat dit in een sociale behoefte voorziet.

## Kracht voor de docent

De pandemie is ook leraren niet in de koude kleren gaan zitten. Verschillende scholen gaven aan dat zij pas later beseften dat ook hun docenten tot het uiterste zijn opgerekt. Ze zijn docenten nazorg gaan geven en bieden aanvullende coaching. Met positieve opbrengsten; leraren stonden steviger in hun schoenen. Dat leidde ook tot meer rust in de school en tot betere leerresultaten. Deelnemers zien op lerarenopleidingen graag meer aandacht voor welbevinden, pedagogiek en gesprekstechnieken.

## Lessen van de afgelopen periode

Scholen hebben zelf van hun aanpak geleerd. Zo merkte een aantal scholen op dat ingehuurde docenten meer onrust veroorzaakten, omdat zij meer op de regels zaten en minder op de pedagogiek. Vaste gezichten voor de klas helpen, omdat zij meer structuur en continuïteit bieden en leerlingen een betere pedagogische relatie met hen kunnen opbouwen. Een school zag bij zowel leerlingen als leraren vluchtigheid: door heel veel tegelijk te willen, ontstond haast in plaats van rust. Deze school wil nu meer focussen. Andere scholen gaven aan dat zij eerder hadden willen inzetten op het welbevinden.

## Gate-keeperstrainingen met GGD

In Arnhem vertelde een school dat alle coaches een gatekeeperstraining kregen, zodat zij de juiste vragen leerden stellen aan leerlingen die slecht in hun vel zitten. De training kwam er in samenwerking met de GGD, die expertise heeft. De coaches merkten meteen resultaat. Er ontstonden gesprekken tussen leerlingen en coaches, en ernstige problematiek werd bespreekbaar. Daardoor konden de coaches extra actie ondernemen.

## Fijn dat je er bent!

In Sittard vertelde een deelnemer dat de leerlingen op haar basisschool vooral het gezien worden en het fysieke contact hadden gemist. Daarom verwelkomde de directeur de leerlingen elke dag op het plein. Hij kon ze een high five of aai over de bol geven en aan het begin van de dag meteen zien hoe de vlag er bij hing.

## De grootste zorg is zorg (en geld)

Zorginstellingen hebben enorme wachtlijsten. Scholen proberen problemen rond welbevinden daarom deels zelf op te vangen, maar hebben niet altijd de kennis. Het NP Onderwijs maakte het scholen mogelijk om tijdelijk jeugdzorg binnen het onderwijs te bieden. Er zijn echter grote zorgen over hoe het moet als de middelen wegvallen. Een van de scholen lost dit op door de jongerencoach straks vanuit de middelen voor Passend Onderwijs te betalen. Een andere school gaat het mentoraat binnen de aanstelling opnemen, niet er bovenop. Maar lang niet alle scholen zien hoe ze straks aanvullende ondersteuning kunnen blijven bieden. Een structurele uitbreiding van de zorgstructuur is nodig, en budget daarvoor ook. ▸

## Inspirerende praktijkverhalen

- Met peeronderwijs werken aan sociaal-emotioneel welbevinden  
[“Alles verloopt beter met het juiste steuntje in de rug en nét dat beetje extra aandacht” – Nieuwsbericht | Nationaal Programma Onderwijs | nponderwijs.nl](#)
- Bewegen en welbevinden  
[“We gebruiken NP Onderwijs voor blijvende verbeteringen” – Nieuwsbericht | Nationaal Programma Onderwijs](#)
- NP Onderwijs: kleinere klassen, kortere lessen, meer maatwerk  
[| Leraar24](#)

## Blijf op de hoogte

- Kenniscommunity van NP Onderwijs | Thema welbevinden  
<https://kennis.nponderwijs.nl>
- De themapagina over interventies gericht op welbevinden  
[Welbevinden en sociaal emotionele ontwikkeling | Onderwijskennis](#)
- Preventief werken aan sociaal emotionele ontwikkeling en welbevinden – Handreiking voor docenten in het po en vo  
[Preventief werken aan sociaal emotionele ontwikkeling en welbevinden | Trimbos-instituut](#)
- Praktijkkarten rondom welbevinden  
[Praktijkkarten ondersteunen scholen bij inzet op welbevinden - Nieuwsbericht | Nationaal Programma Onderwijs | nponderwijs.nl](#)
- Webinar: werken aan welbevinden  
[Werken aan welbevinden; een duurzame aanpak! \[722812046\] | royalcast.com](#)

## Lees meer over het landelijke beeld rondom welbevinden in onze rapportages

- Voortgangsrapportages NP Onderwijs  
[www.nponderwijs.nl/voortgangsrapportage](http://www.nponderwijs.nl/voortgangsrapportage)



# “In een **positievere werkcultuur** kunnen we ons allemaal beter voelen”

COLUMN VAN FLORIS STEINHART | DOCENT OP HET HYPERION LYCEUM, AMSTERDAM



Als docent in het voortgezet onderwijs maakte ik de afgelopen jaren veel veranderingen mee. Door de pandemie werden we als leraren plotseling geconfronteerd met onbekende uitdagingen en onzekerheden. Terwijl we probeerden online les te geven, moesten we ook ons eigen welzijn in de gaten houden.

Tijdens de pandemie merkte ik dat mijn mentale gezondheid flink onder druk kwam. Mijn vrouw was zwanger en ik vreesde besmetting. Ik voelde me vaak overweldigd door het voortdurende schakelen tussen online en offline en het aanpassen aan nieuwe regels en richtlijnen. Het was moeilijk om werk en privé in balans te houden, omdat ik mij constant zorgen maakte of ik al dan niet in contact was geweest met die ene leerling.

Maar er waren ook successen. Ik ontdekte bijvoorbeeld voordelen aan online lesgeven. We herschreven rap ons curriculum, waardoor de autonomie van leerlingen toenam, en ze tijdens de online lessen soms meer betrokken waren.

Kinderen konden zich beter concentreren zonder de afleidingen van het klaslokaal. Ook kreeg ik meer inzicht in de leefwereld van leerlingen, doordat ik een kijkje kreeg in hun thuissituatie, (slaap)kamer of een net ontwaakt en ietwat rood oog.

Maar niet alleen corona beïnvloedde mijn mentale gezondheid. Als docent had ik ook te maken met andere uitdagingen. Ik moest leerlingen ondersteunen die worstelden met de gevolgen van de COVID-crisis, zoals financiële problemen (geen baan meer) en onzekerheid over de toekomst (wat is de waarde van een corona-diploma?). Het was een enorme verantwoordelijkheid, en die leidde tot extra stress en emotionele uitputting.

Om hun leraren te ondersteunen, is het belangrijk dat scholen een veilige omgeving creëren, waarin openlijk praten over zorgen en angsten mogelijk is. Ik merkte dat het hebben van een leidinggevende, vertrouwenspersoon of mentor enorm kan helpen. Zij bieden een luisterend oor en geven ondersteuning bij het omgaan met stressvolle situaties. Bij ons op het Hyperion Lyceum was er echt ruimte om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Het is belangrijk om een goede werk-privébalans te behouden. Het is jammer dat in het onderwijs de thuiswerkmogelijkheden en online lessen weer tot een minimum zijn teruggebracht. Ik heb gemerkt dat de mogelijkheid om vanuit huis te werken mij de ruimte gaf om mijn eigen tijd in te delen en tussen mijn lessen door te ontspannen.

Tot slot moeten we ons ook bewust zijn van de humor in onze dagelijkse werkzaamheden. Lachen is tenslotte het beste medicijn! Kunnen lachen om de grappige momenten die zich voordoen in het klaslokaal is belangrijk. Humor en positiviteit kunnen helpen stress en angst te verminderen en het gevoel van verbinding met collega's te versterken.



Zo herinner ik me dat ik tijdens een les een grap maakte die zó goed uitpakte dat de hele klas moest lachen. Het was geweldig om te zien hoe een klein moment van humor en positiviteit de sfeer in het klaslokaal volledig kon veranderen. Ook buiten het klaslokaal kan humor helpen om een band met collega's te creëren. Zo organiseren we op school geregeld leuke teambuilding-activiteiten, zoals een pubquiz of een gezamenlijke lunch, waarbij we elkaar beter leren kennen en samen kunnen lachen.

*“Humor en positiviteit kunnen helpen stress en angst te verminderen en het gevoel van verbinding met collega's te versterken.”*

Het is belangrijk dat we als leraren ons eigen welzijn serieus nemen en hier open over zijn. Het kan soms lastig zijn om toe te geven dat je niet alles onder controle hebt en hulp nodig hebt. Maar door open te zijn over zorgen en stress, kunnen we steun vinden bij collega's en samen werken aan oplossingen. Dit kan leiden tot een positievere werkcultuur, waarin we elkaar ondersteunen en we ons allemaal beter voelen.

Kortom, als docenten hebben we de afgelopen jaren veel uitdagingen gekend. Maar door open te staan voor nieuwe manieren van lesgeven, door flexibele werkroosters en door het cultiveren van humor en positiviteit kunnen we ons welzijn verbeteren en ons sterker voelen in ons werk. Het is belangrijk om te onthouden dat we allemaal mens zijn en dat het oké is om hulp te vragen als we die nodig hebben. Samen kunnen we werken aan een gezonde en ondersteunende werkcultuur voor leraren. ▢





Alleen ben  
je sneller,

SAMENWERKINGEN BINNEN HET NP ONDERWIJS

samen kom  
je verder

In tijden van crisis, zoals tijdens de coronapandemie en de nasleep daarvan, is samenwerken belangrijk om de complexer geworden problematiek aan te pakken. Tijdens de bijeenkomsten gaven scholen dan ook verschillende voorbeelden van hoe zij samenwerken binnen de school, binnen het bestuur, binnen het onderwijs en ook met partijen buiten het onderwijs. Zo wordt er samengewerkt met leerlingen, ouders, docenten, het vervolgonderwijs, gemeenten, de GGD, bibliotheken, het bedrijfsleven, de politie en de provincie. Aanwezige scholen gaven voorbeelden van goed verlopende samenwerkingen, maar deelden ook verhalen van situaties waarin de samenwerking (nog) niet van de grond komt of (nog) niet vlekkeloos verloopt.

## Goede voorbeelden

Hier volgt een korte impressie van een aantal voorbeelden van geslaagde samenwerkingen met allerlei partijen binnen en buiten de school.

**Leerlingen** – Een vo-school in Arnhem benoemde dat zij leerlingen actief hebben gevraagd wat zij van de school nodig hadden. Dit deed de school met vragenlijsten en gesprekken. Ze kwam er zo achter dat er voor de leerlingen geen grootse sociale activiteiten nodig waren, maar dat er behoefte was aan ruimte voor een praatje, een moment van contact. Door samen te werken met de leerlingen kregen de school dus een beter zicht op wat nodig was.

**Docenten** – In Zwolle vertelde een school dat docenten van verschillende groepen met elkaar samenwerken. Ze delen de verantwoordelijkheid voor hun leerlingen met elkaar. Om dit praktisch uit te werken en in goede banen te leiden heeft de school hier ook verschillende studiedagen aan besteed. Doordat de docenten gedeelde verantwoordelijkheid hebben, maakt het voor leerlingen niet uit bij welke leraar ze met hun vragen langsgaan. Ze zijn bij iedere leraar welkom en iedere leraar is op de hoogte. Een school in Alkmaar onderzocht of er meer tussen klassen kon worden samengewerkt, zodat ze op deze manier meer maatwerk kunnen bieden. De ene docent doet de groepsinstructie terwijl de andere docent het maatwerk aanbiedt.

**Scholen binnen het bestuur** – Het stafbureau van een bestuur in Breda heeft een werkgroep opgericht om met het NP Onderwijs aan de slag te gaan. Elke school was vertegenwoordigd in deze werkgroep. De leden zijn met elkaar langs de scholen gegaan om op te halen wat leerlingen en docenten nodig hadden. Vanuit de schoolscan is het plan opgesteld. Elke zes weken kwam de werkgroep weer bijeen voor overleg. Door deze gezamenlijke aanpak konden scholen binnen het bestuur van elkaar leren en samen doorontwikkelen.

**Scholen uit andere sectoren** – Een school uit het voortgezet onderwijs in Zwolle benoemde dat haar leerlingen tijdens de pandemie toch echt ander onderwijs hebben gehad dan normaal. Daarom heeft deze school de samenwerking met basisscholen, die er voor de pandemie al was, geïntensiveerd. Zo is er nu bijvoorbeeld intensief overleg over hoe de verschillende basisscholen Engels onderwijzen, omdat daar in de praktijk veel verschil in zit. De scholen wisselen nu eenvoudiger kennis uit, maar ook personeel.

**VVE** – Een school in Alkmaar gaf aan dat zij veel samenwerkt met de VVE. Zo zet de VVE bijvoorbeeld in op peutergym ten bate van de motoriek van kinderen, en op zelfredzaamheidsprogramma's. Ook laat de school soms intern begeleiders meekijken op de VVE. Op deze manier kunnen ze kinderen helpen bij hun ontwikkeling en hen ondersteunen bij de overgang van de VVE naar het basisonderwijs.

**Bedrijfsleven** – Bestuurders in Zeeland hebben contact gezocht met het bedrijfsleven. Zo hebben zij een aanbod voor scholen tot stand gebracht, de Zeeuwse Waaier. Dit aanbod is gelinkt aan de doelgebieden en interventies van de menukaart. Zo zien scholen wat er in hun regio wordt aangeboden om te werken aan herstel. In Zwolle heeft een school experts vanuit het bedrijfsleven de school in gehaald om aanvullend aanbod voor leerlingen te organiseren.

**Gemeente** – Veel scholen door het hele land werken samen met gemeenten. Voor sommige scholen betekent dit dat er in samenwerking met de gemeente maatschappelijk werkers of jongerenwerkers op school komen, of dat er meer uren voor ambulante begeleiding komen. Bij andere scholen onderhoudt het ondersteuningsteam van de school de contacten met de gemeente en gemeentelijke welzijnsorganisaties. Een school in Zwolle heeft met middelen van de gemeente een buurtvereniging en jeugdwerkers betrokken. Een school in Arnhem startte met onderwijs en gemeente een werkgroep op. Dat zorgde voor een goede onderlinge samenwerking.

**GGD en jongerenwerk** – In Arnhem gaf een school samen met het eigen ondersteuningsteam en de GGD een workshop ‘Hoe ga ik om met mijn puber?’. Deze workshop voor ouders was ook verbonden aan een ouderavond. Ook een andere school in Arnhem koppelde met partners, waaronder de GGD, workshops aan de ouderavond. Zij pakten thema’s op als suïcidale gedachten en verslaving. Op andere plekken verzorgde de GGD voor scholen een gatekeeper-training, aangezien de GGD daar de expertise voor heeft. Veel scholen waarderen samenwerking met hulpverlening en zorg, omdat het daardoor lukt om onderwijs en hulp meer in elkaar over te laten lopen en leerlingen eerder op te vangen. Een school in Rotterdam organiseert samen met jongerenwerk en Yets Foundation allerlei activiteiten voor leerlingen na schooltijd.

**Ministerie OCW** – Scholen gaven over de hele breedte aan de regiobijeenkomsten te ervaren als een prettige manier van samenwerking met OCW en als een mogelijkheid tot onderlinge kennisuitwisseling. Bij scholen leeft wel de wens om nog veel meer met beleidsmakers samen te werken, zodat beleid altijd gegrond is in de praktijk en ook in de praktijk passend en uitvoerbaar is. ▸



## Oproep van scholen aan...

### Andere scholen

- Stop met elkaar te zien als concurrent!
- Werk samen rondom overgangen.
- Werk samen binnen en buiten je bestuur.
- Zorg voor korte lijnen met hulpverlening en behoud die.

### OCW

- Verbind/integreer onderwijs en opvang, qua personeel, beleid, en wet- en regelgeving.
- Corona heeft ons geleerd dat we als opvang en basis- en middelbaar onderwijs meer moeten samenwerken. Dat betekent ook dat we moeten kijken of de wet- en regelgeving nog passend is. De politiek en het ministerie zouden daar onderzoek naar moeten doen.
- Ontwikkel beleid met ons samen!

## Belemmeringen

Deelnemende scholen gaven als belemmeringen voor samenwerking aan:

### Concurrentiegedachte

- “Ga met elkaar in gesprek en leer van elkaar, zie de ander niet als concurrent, maar wees op de hoogte van wat collega-scholen doen en leer van elkaar.”
- “We weten niet wat de collega-scholen hebben gedaan. We zijn concurrenten. Dat is jammer, want we hadden meer van elkaar kunnen leren.”

### Onduidelijkheid over rolverdeling

- “Ouders zijn tijdens de pandemie ook docent geweest. We merken dat ouders nu weer moeten wennen aan hun rol als ouder.”
- “Doordat vanuit de overheid niet duidelijk was wat bij het NP Onderwijs de rol van ouders was in relatie tot de school, ontstond er onderlinge frustratie en waren er verkeerde verwachtingen.”
- “Het was lastig om middelen vanuit de gemeente te krijgen. Het gesprek ging vaak over middelen die vanuit onderwijs moeten komen in plaats vanuit de gemeente.”
- “Het was voor scholen en gemeenten onduidelijk wat zij konden doen met de middelen die gemeenten kregen in het kader van het NP Onderwijs. Hier ontbrak duidelijkheid en daardoor zijn de middelen soms erg breed ingezet.”

### Verskil in organisatiestructuur

- “De samenwerking tussen basis- en voortgezet onderwijs bleek niet altijd eenvoudig te zijn. Het basisonderwijs is wendbaarder en kan dus makkelijker aansluiten bij het voortgezet onderwijs dan andersom. Vo-scholen zijn vaak toch wat loggere organisaties, en daardoor is het lastiger om tot een doorgaande lijn te komen.”



## “Kijk naar mensen buiten je netwerk”

ZWAKKE VERBINDINGEN ZIJN STERK IN NETWERKEN.

Wanneer we iets moeten oplossen wat nieuw voor ons is, vinden we dat spannend en zijn we geneigd mensen of collega's op te zoeken die vertrouwd zijn. Dit kan goed werken voor zogenaamde monodisciplinaire problemen, problemen waarvan het overduidelijk is dat deze door bepaalde vakmensen kunnen worden opgelost. Neem bijvoorbeeld het repareren van de verwarming door de verwarmingsmonteur. De meeste problemen waar we in het onderwijs voor staan, of we nu docent, manager, schoolleider, psycholoog, remedial teacher of conciërge zijn, hebben oorzaken waarbij meerdere disciplines een aandeel in de oplossing kunnen hebben. Moderne problemen hebben meerdere oorzaken. Denk aan, obesitas, eenzaamheid of vervuilde lucht. We weten dat deze problemen alleen kunnen worden opgelost met kennis en inzichten vanuit verschillende disciplines en betrokkenen zelf. Het alleen opzoeken van de vertrouwde vakmensen is dan helemaal niet logisch. Je kunt immers geen veranderingen verwachten als je het doet zoals je het altijd al deed. De meeste moderne problemen zijn hardnekkig en vereisen anders denken, verandering van systemen. Vooraf weten we vaak niet welke verandering.

Buiten het netwerk kijken. Niet die vertrouwde personen of eigen vakmensen opzoeken, maar juist personen met inzichten die verrassend en nieuw zijn kan daarbij helpen. Dit noemen we ook wel het benutten van de zogenaamde zwakke verbindingen in netwerken. Wie en wat dat kunnen zijn weet je niet vooraf. Je kunt eens proberen logeloos, dus los van je eigen organisatie of vakgebied, een probleem te verkennen. Dit kan je de opening bieden om te bedenken welke personen die het probleem kleiner kunnen maken er ontbreken. Daar kunnen verrassende ideeën uit voortkomen. Kijk maar eens naar mensen buiten je netwerk.

Jelly Zuidersma

Lector Wederkerigheid in leernetwerken en lector bij het Centrum voor Talent en Ieren



# “Samen werken aan onderwijskwaliteit is leuk en maakt sterk”

COLUMN VAN ANJE ROS | LECTOR FONTYS HOGESCHOLEN

Veel schoolleiders geven aan dat hun leraren geen tijd hebben om op een goede manier te werken aan onderwijskwaliteit, gericht op de speerpunten van de school. Denk bijvoorbeeld aan het verbeteren van de instructie of het omgaan met leerlingen die storend gedrag vertonen. Op een goede manier wil zeggen: het samen maken van een onderbouwd en gedragen verbeterplan en zorgen voor een proces van uitvoeren, monitoren, bijstellen en evalueren. Hoe teams dit kunnen realiseren, staat in de Leidraad Werken aan onderwijsverbetering.

In een tijd van lerarentekort en werkdruk valt het niet mee om hier ruimte voor te maken. Toch is dat belangrijk. Er worden namelijk vaak keuzes gemaakt voor onderwijsverbetering, zonder dat er een goede analyse onder ligt. Als leraren samen werken aan onderwijsverbetering op basis van een goede probleemanalyse en van literatuur, vallen ze minder snel terug in oud gedrag en vertonen ze meer doorzettingsvermogen.

Een goede monitoring van de invoering van een onderwijsverbetering leidt er bovendien toe dat de nieuwe aanpak haalbaar en werkbaar is. Leraren krijgen dan de kans om de nieuwe aanpak aan te passen aan specifieke behoeftes van leerlingen, aan de methode en aan de eigen routines. Door samen te werken aan onderwijskwaliteit ontstaat bij leraren een gevoel dat ze samen het verschil kunnen maken voor leerlingen. Ook ervaren ze meer eigenaarschap, ze leren van elkaar leren en leren elkaars sterke kanten en drives kennen.

Kortom, het maakt het beroep van leraar leuker, en leraren worden sterker als ze hier prioriteit aan kunnen geven. Het stellen van duidelijke prioriteiten is een zaak van de schoolleider, samen met leraren. Op basis van de visie en gesignaleerde knelpunten worden duidelijke keuzes gemaakt en wordt er niet te veel tegelijk opgepakt. Het is beter enkele zaken goed aan te pakken, zodat leerlingen er echt profijt van hebben, dan veel zaken half. Naast het lesgeven zouden scholen er goed aan doen ook het samenwerken aan onderwijskwaliteit tot het primaire proces te rekenen. ▢

De leidraad Werken aan onderwijsverbetering is gratis te downloaden of te bestellen via [www.onderwijskennis.nl](http://www.onderwijskennis.nl). Ook zijn er praktijkkaarten ontwikkeld voor de (eind) evaluatie. Deze geven handvatten voor hoe je door evaluatie tot borging kunt komen.



Verduurzaming van ontwikkelingen, activiteiten en personeel binnen het onderwijs was voor veel scholen die deelnamen aan OCW Dichtbij een belangrijk en daarom veelbesproken thema. Hiernaast gaan we in op wat deelnemers over verduurzaming zeiden. Daarna reflecteert een van de sprekers, Kristin Vanlommel, op het thema. Annemarie Mars schreef een blog over borging, als een onderdeel van verduurzaming.

# Goede ontwikkelingen vasthouden

VERDUURZAMING  
VAN OPBRENGSTEN  
IS VOOR SCHOLEN EEN  
BELANGRIJK THEMA



## Zorg om wegvallen van menskracht

Veel van de aanwezige scholen benoemden bijvoorbeeld dat ze met budget uit het NP Onderwijs extra menskracht inzetten, onder meer in de vorm van onderwijsassistenten. Dit geeft de docent ruimte voor individuele aandacht voor de leerlingen, voor onderwijsverbetering en voor het waarborgen van de kwaliteit.

“De gecreëerde ruimte voor extra leerkrachten en tijd voor kindgesprekken worden als zeer waardevol gezien. De extra vakdocenten zijn ingezet voor bijvoorbeeld gym, muziek en creatieve vakken, waardoor leerkrachten werden ontzorgd en ontzien.”

– DIRECTEUR UIT GRONINGEN

Zodra het NP Onderwijs straks stopt, vervalt echter het geld waaruit die extra menskracht wordt betaald. Dit vooruitzicht leidt nu al tot grote zorgen binnen het onderwijs, en kan straks tot problemen leiden. Een belangrijke vraag is daarom: hoe ga je op een duurzame manier met het budget om, om zo de extra mankracht te behouden en de kwaliteit van het onderwijs te blijven waarborgen?

## Investeer in de kracht van de eigen school

Niet alleen de zorgen over het wegvallen van de middelen werden met elkaar gedeeld, maar ook de verschillende ervaringen. Een van de tips om duurzaam met het budget om te gaan die aan de gesprekstafel werden gedeeld, is het investeren in de ontwikkeling van de docenten. Het is voor hen een inspannende periode geweest. Scholen stonden voor grote uitdagingen. Door te investeren in de ontwikkeling van de huidige docenten, leerden zij beter omgaan met nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen die de coronacrisis met zich mee heeft gebracht.

## Durf te kiezen voor je school

Ook gaf een aantal schoolleiders aan dat zij eerst een visie en een richting hadden gekozen, voordat zij de menukaart erbij pakten. “Laat de inzet aansluiten bij de visie en de ontwikkeling van de school”, werd er gezegd. “En durf keuzes te maken.”

Een andere tip die werd gedeeld, is om de inzet op coaching en mentoraat te borgen en daarmee te behouden. Zo heeft een school het mentoraat opgenomen in het bestaande takenpakket.

“In de evaluatie, het jaar daarna, werd vastgesteld dat een mentoraat binnen de aanstelling moet blijven, niet daar bovenop. Ook de ondersteuningslessen hadden beter op een andere manier georganiseerd kunnen worden.”

– DOCENT UIT ALKMAAR

## Goed uitfaseren

Een goede uitfasering van de middelen van het NP Onderwijs is voor scholen van groot belang om de resultaten van stappen die gezet zijn binnen het onderwijs te borgen. Scholen deelden hun ideeën met elkaar, maar ook hun zorgen. Ze gaven aan dat ze bezig zijn met het opstellen van plannen om de ingezette extra mankracht en de verbeteringen in het onderwijs te behouden, en die op de juiste manier op school in te bedden. Zo willen ze ervoor zorgen dat er voldoende aandacht is en blijft voor verbeteringen in het onderwijs. ▸

Tip: zie ook [de praktijkkaarten](#) voor de (eind)evaluatie. Deze geven handvatten voor hoe je door evaluatie tot borging kunt komen.

De komende tijd zullen we praktijkverhalen verzamelen en delen over hoe scholen het NP Onderwijs borgen. Hou dus de website in de gaten!



## Samen passend en duurzaam ontwikkelen

ZWAKKE VERBINDINGEN ZIJN STERK IN NETWERKEN.

Scholen en onderwijsprofessionals worden geconfronteerd met veel verandervragen vanuit hun werk en omgeving. Ook het Nationaal Programma Onderwijs wil verbetering stimuleren. Belangrijke vraag is hoe je als school veranderingen kunt laten vertrekken vanuit je eigen kern, zodat je passend en duurzaam kunt ontwikkelen. Hoe maak je daarin onderbouwde keuzes en hoe kun je je veranderproces zo organiseren dat het tot de gewenste verbetering en tot duurzame oplossingen leidt?

In de praktijk worden veranderingen vaak ontworpen vanuit inhoudelijke kennis op het thema, zoals bijvoorbeeld Programmatisch Toetsen of 21ste-eeuwse vaardigheden. Het organiseren van verandering in onderwijs is echter complex en vraagt om voldoende veranderkennis. Veranderaars worden in een dynamische schoolomgeving geconfronteerd met spanningen tussen bijvoorbeeld stabiliteit en innovatie, controle en autonomie, ontwikkeling en verantwoording, en tussen werkdruk en werkplezier. Hindernissen zoals de handelingsreflex, intuïtieve aannames, stugge culturen of verschillende normatieve referentiekaders, doen verandering vaak vroegtijdig stilvallen. Het is vanuit een vastgelopen proces moeilijk om opnieuw veranderenergie te creëren en weerstand te overwinnen. Om veranderingen succesvoller en duurzamer te maken, om het werkplezier en de draagkracht van teams te bewaken en om alle leerlingen optimale ontwikkelkansen te bieden, is het belangrijk dat er veranderkeuzes worden gemaakt die zijn gestoeld op evidentie, en zijn ingebed in een helder beleid. Het startpunt is een gedragen, expliciete en schooleigen visie, die betekenis en richting geeft aan het veranderinitiatief en een onderbouwde veranderaanpak.

Het ontwikkelen van praktijkkennis voor verandervraagstukken in het onderwijs is nog volop in ontwikkeling. Samen met scholen en onderwijsprofessionals hebben we als onderzoekers de belangrijke taak om het onderwijs van inzichten over en handvatten en onderbouwde professionalisering voor het organiseren van verandering te voorzien.

Dr. Kristin Vanlommel

*Lector Organiseren van Verandering in Onderwijs*



# “Hoe borg je verandering?”

COLUMN VAN ANNEMARIE MARS | VERANDERKUNDIG ADVISEUR, SPREKER EN AUTEUR

Een risico van veranderingen is dat ze verwateren: na een voortvarende start valt een organisatie sluipenderwijs terug in het oude patroon. Daarom hecht verandermanagement veel waarde aan borging. De Van Dale omschrijft dat als ‘beschermen tegen verwateren’. Ik zocht antwoord op de vraag hoe je verandering borgt.

## Borging door verankering

Met ‘borging’ bedoelen we soms dat we de organisatie willen herijken aan de verandering. We noemen dat ook wel verankeren. Verandert de inrichting van de organisatie immers niet mee, dan houdt zij het oude gedrag in stand en zit ze het nieuwe dwars. Voor die valkuil gebruiken we wel de formule:

*“Nieuwe systemen + oude organisatie = dure oude organisatie”*

Alleen door de harde kant (structuur, besturing, systemen) en de zachte kant (leiderschap, vaardigheden, cultuur) te herijken aan de verandering kun je het gewenste gedrag duurzaam ondersteunen.

## Borging door verbinding

De ultieme bescherming tegen verwatering ligt niet alleen in de inrichting van de organisatie, maar in de mensen die de verandering tot leven moeten wekken. De beste borging voor verandering is hun verbinding. Begrijpen mensen de verandering en zijn ze in staat zijn het gewenste gedrag te tonen en hun verantwoordelijkheid daarin te nemen, dan is de kans het grootst dat ze het anders doen en blijven doen. Om die verbinding te stimuleren, zijn er vijf krachten: urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap.

Het is een valkuil om borging in deze betekenis als slotfase van een verandering te beschouwen. Alsof verandering ook nog iets anders is dan borging. Als je de verandering eerst helemaal uitdenkt en dan pas aan verbinding gaat werken, zijn de beste mogelijkheden om medewerkers te betrekken en te bereiken al gepasseerd.



## Borging door nazorg

Juist als je denkt dat het klaar is, zijn veranderingen het kwetsbaarst. Mensen kunnen zich nog onwennig voelen, en er kunnen kinderziektes en neveneffecten optreden. Deze stellen de bereikte verbinding op de proef, en dan verwatert de verandering alsnog.

Borging betekent dus ook ‘de vinger aan de pols houden’, totdat duidelijk is dat de organisatie op eigen kracht verder kan zonder terug te vallen. Zo kunnen we borging wél zien als de laatste fase van een verandering. Maar om de vinger aan de pols te houden, moet de hartslag al wel op orde zijn. Anders is het nog te vroeg voor ‘nazorg’.

## Borging door regels

Als een verandering verwatert, kunnen regels worden opgelegd om het gewenste gedrag af te dwingen. Als de verwatering het gevolg is van een gebrek aan verbinding, zal de situatie dan alleen maar verslechteren. Regels kunnen verbinding immers niet compenseren. Ik citeer graag Jaap Peters: “Waar regels zijn, is geen aandacht en waar aandacht is, zijn regels niet nodig”.

Dat wil niet zeggen dat regels helemaal verboden terrein zijn. Er zijn twee situaties waarin je van medewerkers nieuw gedrag vraagt, terwijl je redelijkerwijs niet kunt verwachten dat ze zich eraan zullen verbinden. Ten eerste als nieuw gedrag indruist tegen hun belangen. Ten tweede als er regels worden gesteld waarvan zij de toegevoegde waarde niet zien. Beide situaties zijn erg vatbaar voor weerstand, die de hele verandering kan ondermijnen. Je moet dus beschikken over een ijzersterke urgentie om dit toch van mensen te vragen. ▮





# Digitaal onderwijs: aan *of* uit

SCHOLEN VERKIEZEN  
FYSIEK ONDERWIJS  
BOVEN ONLINE LESSEN

*“Leerlingen kwamen na de schoolsluiting terug en dachten “Wat moeten we hier?”. Terwijl docenten juist dachten “oh fijn, ik ben er weer”. Daarom zijn we juist zo blij met de ondersteuning die we nu kunnen bieden, omdat we nog steeds de effecten van corona zien bovendrijven.”*

– COÖRDINATOR EN DOCENT UIT ZWOLLE

Tijdens de pandemie is veel digitaal en hybride onderwijs gegeven. Dit was voor een deel van de scholen in het funderend onderwijs nieuw, en niet iedereen was al (helemaal) ingespeeld op online onderwijs. Het digitale onderwijs kwam tijdens de bijeenkomsten dan ook geregeld ter sprake. Scholen blikten met elkaar terug op de periode van digitaal onderwijs, wisselden uit wat het ze heeft gebracht, bespraken wat ze ervan hebben geleerd en bekeken wat ze er in de onderwijspraktijk van nu nog van meenemen.

## Hoe kijken scholen terug op de periode van digitaal (afstands)onderwijs?

De deelnemende scholen hadden dubbele gevoelens bij het digitale onderwijs. Ze waren over het algemeen trots dat men elkaar binnen de school, de stichting of het samenwerkingsverband ook digitaal had weten te vinden. Maar het stond als een paal boven water dat geen van de deelnemende scholen volledig digitaal onderwijs verkiest boven fysiek onderwijs. Veel aanwezigen riepen dan ook op om vooral nooit meer de scholen te sluiten.

Het digitale onderwijs tijdens de pandemie had namelijk verschillende negatieve kanten. Zo zorgde het voor verlies van contact. Voor sommige leerlingen was het in de thuissituatie ook erg moeilijk om tot leren te komen. Het was voor scholen ingewikkeld om te bepalen hoe ver ze daarop in moesten gaan en hoe ze er op een goede manier mee konden omgaan. Daarnaast gaven docenten aan dat het hybride onderwijs erg intensief was. Ze moesten immers aanwezig zijn in de klas, en tegelijkertijd aandacht hebben voor de kinderen thuis en voor wat daar gebeurde. Verder gaf een docent aan dat het afstands-onderwijs onveilig voelde, omdat iedereen aan de andere kant van het scherm in de les kon meekijken. Dit leverde soms vragen of ongevraagde feedback op over de lessen die werden gegeven, bijvoorbeeld van ouders. Ook merkten deelnemers op dat ouders scholen inmiddels bijna altijd via e-mail benaderen, terwijl het gesprek soms juist fysiek zou moeten worden gevoerd. Dit is volgens de docenten echt een overblijfsel van het afstandsonderwijs.

Scholen zagen ook positieve kanten aan het digitale onderwijs. Zo bleek dat de afgelopen periode van digitaal onderwijs ervoor heeft gezorgd dat scholen een enorme inhaalslag hebben gemaakt op het gebied van digitalisering. Volgens een van de scholen is het onderwijs door die inhaalslag nu ook beter voorbereid op een eventuele volgende crisis waarin afstandsonderwijs nodig is. Ook zagen scholen dat sommige leerlingen baat hadden bij digitaal onderwijs, bijvoorbeeld omdat ze meer in hun eigen tempo konden werken of omdat er minder afleiding was.

*“De ontwikkeling op ICT-gebied was echt heel mooi. Bij het begin van de schoolsluiting was het afstands-onderwijs binnen drie dagen geregeld en hadden leerkrachten een turboschooling gehad om digitaal les te kunnen geven. Daarvan nemen we mee dat online vergaderen mogelijk is en dat ook een online ouderavond eventueel mogelijk is. Ook kunnen de lessen bijvoorbeeld al in teams worden klaargezet. Wat absoluut niet kan, is het online lesgeven. Leerlingen hebben het nodig dat er leerkrachten aanwezig zijn.”* – VO-DIRECTEUR UIT ALKMAAR

## Wat nemen scholen mee?

Deelnemende scholen gaven aan van de periode van afstandsonderwijs te hebben geleerd. Zo geeft een aantal docenten nu vaker een korte instructie in de les, waarna een deel van de klas aan de slag kan. Vervolgens zijn zij beschikbaar voor vragen of om aanvullende uitleg te geven aan wie dat nodig heeft.

Tijdens de gesprekken kwam ook naar voren dat er gedurende de pandemie vaker groepsdoorbroken is gewerkt, waarbij er meer maatwerk kon worden geboden. Dit proberen docenten ook vorm te geven nu het onderwijs weer fysiek is. Door de ervaringen met digitaal onderwijs werken sommige scholen nu meer met weekplannen voor de leerlingen, zodat die meer verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling kunnen nemen.

Er kwamen ook verschillende concrete voorbeelden langs van online zaken die scholen tijdens de pandemie hebben opgezet, en waarmee ze nu doorgaan. Zo gaf een school aan dat zij online huiswerkbegeleiding biedt, en dat dit mooie resultaten oplevert, zowel cognitief als op het gebied van executieve vaardigheden. Ook werd het werken met blended learning en met programma's voor het geven van digitale feedback genoemd. Verder heeft een van de scholen een digitaal portfolio voor ouders, docenten, mentoren en leerlingen laten ontwikkelen, waarin alle informatie over een leerling samenkomt. Op deze manier kunnen leerlingen ook meer meepraten over hun eigen ontwikkeling. Tot slot gaven veel scholen aan dat zij de online oudergesprekken, waar nodig online ouderavonden, en online vergaderingen voor het schoolteam willen doorzetten. ▢

*“Bestaande (ook maatschappelijke) problemen zijn door corona meer naar boven gekomen. Corona is niet de veroorzaker ervan, en het ‘einde’ van corona is ook niet het einde van de problemen.”*

Twee uitspraken die tijdens de bijeenkomsten van OCW Dichtbij: NP Onderwijs onder de loep werden gedaan (zie kaders). Beide uitspraken hintten naar een groter vraagstuk dat de deelnemende scholen bezighoudt. De maatschappij verandert, er zijn nieuwe tendensen zichtbaar in de samenleving, er zijn nieuwe crises ontstaan en bezworen en ook de politiek staat niet stil. En al deze veranderingen vragen iets van scholen, van docenten en van leerlingen. Ze veranderen de opdracht van scholen, direct of indirect. Die opdracht wordt steeds complexer, zo geven de scholen aan.

*“De maatschappij verandert en als scholen en docenten moeten we mee.”*

# School: een complexe mini- maatschappij

OOK ZAKEN DIE NIET OVER  
HET ONDERWIJS GAAN  
HEBBEN ER INVLOED OP





Een van de tendensen die de deelnemende scholen benoemden, is de maakbaarheidsgedachte. Die heeft invloed in de klas. Men vergeet soms dat niet alles maakbaar is, en zeker niet alles in de ontwikkeling van een kind. Soms lukt iets simpelweg niet, soms maken kinderen ruzie, soms vallen en bezeren ze zich. Dat is juist ook onderdeel van hun ontwikkeling. Deze tendens is ook sterk gelinkt aan de prestatiecultuur, waarin wordt gesproken over hoog en laag opgeleid, en waarin iedereen zo hoog mogelijk moet presteren. Een andere tendens die naar voren kwam, is dat de samenleving steeds meer ik-gericht wordt, en daarmee ook polariseert. Ook die tendens vertaalt zich naar de school en naar de klas.

Deelnemende scholen zagen ook de impact van de huidige crises op het onderwijs, onder meer in de vorm van onrust in de klas. Daarbij speelt natuurlijk de pandemie een rol, maar ook de oorlog in Oekraïne en de (verborgen) armoede door verhoogde prijzen voor energie en levensmiddelen. Ook merken scholen dat er meer zorgtaken bij hen komen te liggen doordat het jeugdzorgsysteem verstopt raakt.

Verder gaven scholen aan dat ook beleid dat op het oog misschien niet direct aan het onderwijs raakt er toch invloed op heeft. Zo gaven scholen in Zwolle het voorbeeld van de overheid die steeds meer mensen vraagt deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Dat heeft impact op het onderwijs, dat daarom ook zou moeten nadenken over wat daarvoor vanuit de scholen nodig is en wat ervoor moet worden ingericht.

Als laatste gaven scholen rondom dit thema ook duidelijk aan dat niet alles door het onderwijs kan worden opgelost. Daarbij werd ook de oproep gedaan om na te denken over wat de opdracht voor het onderwijs nou precies is. ▶



## “Onder druk wordt **alles vloeibaar**”

– Farid Tabarki

Farid Tabarki is tijdgeestonderzoeker en voorzitter van het Platform Perspectief Jongeren (PPJ). Het kabinet stelde deze onafhankelijke maatschappelijke begeleidingscommissie in om de bestedingen en effecten van het Nationaal Programma Onderwijs te monitoren, en advies uit te brengen aan de ministers Dijkgraaf en Wiersma. Hierbij richt zij zich met name op de impact van het programma op jongeren, en op hoe het past binnen het bredere beleid. We vroegen Farid naar zijn visie op de veranderende maatschappij waarin scholen opereren.

**Wat herken je uit het beeld dat scholen schetsen?** De pandemie heeft de waarde van het met elkaar in een klas zitten laten zien. Daar leren we socialiseren, kunnen we spiegelen, en is het - als het goed is - veilig. We kunnen constateren dat online onderwijs soms geschikt is voor kennisoverdracht, maar (sociale) beperkingen kent. De pandemie maakte heel duidelijk waarom we eigenlijk 'naar school gaan' en waarom onderwijs veel meer is dan een economische investering. Het bereidt je voor op de samenleving.

**Hoe past het beeld van scholen bij ontwikkelingen in de maatschappij?**

Wij mensen roeiden altijd al met de riemen die we hebben. De afgelopen decennia kregen we door technologie alleen steeds meer 'riemen'. Je kunt dat als een emancipatiegolf zien, omdat we ons leven steeds zelfstandiger kunnen organiseren. Maar dat beeld is te romantisch, aangezien we tegelijkertijd juist afhankelijker werden van enkele grote bedrijven. Individualisering heeft na- én voordelen. De afgelopen jaren lieten echter zien dat we ook sociale wezens blijven, die op zoek zijn naar elkaar. Toen de sociale functie van scholen wegviel, kwam dat contact meteen in de verdrinking. Onderwijsprofessionals zijn sindsdien bezig met het opnieuw opbouwen van de pedagogische relatie.

**Welke verandering zie je op deze thema's?** De afgelopen jaren werden we een samenleving waarin alles 'doelmatig' moest. Overheid en bedrijfsleven willen zo efficiënt mogelijk organiseren. Daardoor loop je echter het risico dat je slecht kunt anticiperen op veranderingen. Bij grote transities kan dat te veel gaan knellen. De afgelopen decennia kreeg onze samenleving er grote uitdagingen bij; de impact van migratie, nieuwe technologie en de vergrijzing. Volgens mij onderschatten we hoeveel reorganisatie dit vraagt, en hoe erg burgers eraan moeten wennen. Deze periode vraagt om veel veerkracht. En waar leren mensen dat? Scholen spelen hierin een cruciale rol.

**Waar verwacht je dat het zich naartoe ontwikkelt?** Om jongeren te helpen, moeten onderwijs en zorg de krachten meer bundelen. ROC's zijn een mooi voorbeeld, want daar komen maatschappelijke vraagstukken samen. Hierdoor zijn ROC's gewend aan samenwerking met de lokale arbeidsmarkt en regionale zorginstellingen. Dergelijke samenwerkingen zijn vaak ingewikkeld, omdat financieringssystemen ze belemmeren; onderwijsgeld mag niet naar zorg en vice versa. We moeten meer kijken naar optimale oplossingen, en minder naar regels.

*“Daarnaast is het hoog tijd om vertrouwen te organiseren in plaats van wantrouwen.”*

**Wat is er nodig vanuit de maatschappij?** Ik maak mij zorgen over de positie van jongeren in een vergrijzende samenleving. Je kon je altijd al afvragen of hun belangen voldoende worden meegewogen, maar wanneer zij een nog kleiner deel van de maatschappij vertegenwoordigen, komen hun belangen verder onder druk te staan. Daarnaast is het hoog tijd om vertrouwen te organiseren in plaats van wantrouwen. Dat hebben burgers en professionals nodig om meer eigenaarschap te ervaren bij het vinden van oplossingen!

**Wat is er nodig vanuit de overheid?** Leuker kunnen we het niet maken, maar we kunnen wel meer in verbinding zijn. Dat zou de slogan moeten zijn van samenwerkende overheden op alle niveaus. Laatst nam ik deel aan een expertsessie van de Kamercommissie voor OCW over het mentale welzijn van studenten en scholieren. Dat onderwerp overlapt met de portefeuille van de commissie voor VWS, maar die was niet uitgenodigd. Dat heeft impact op de probleemanalyse en eventuele oplossingen. Dit beseften de Kamerleden zelf overigens ook, dus alleen daarom al was het nuttig. Dat moet je de pandemie nageven: binnen gemeentes zag je dat er opeens veel intensiever werd samengewerkt tussen bijvoorbeeld de onderwijs- en zorgsilo's. Onder druk wordt uiteindelijk alles vloeibaar. Ik ga ervan uit dat we alles op alles zetten om niet terug te vallen in het oude 'normaal'. ▢



# Masterplan Basisvaardigheden Nieuwe kansen?

Een veelbesproken onderwerp tijdens OCW Dichtbij was het Masterplan basisvaardigheden. Dat is een integraal plan om onderwijsontwikkeling een duurzame boost te geven. Het richt zich op vier basisvaardigheden: taal, rekenen en wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid. Dit plan moet leraren en scholen met geld, een aanbod aan bewezen werkende interventies, concrete ondersteuning en inspiratie beter uitrusten voor het aanbieden en bestendigen van deze cruciale vaardigheden. Hiermee maakt het kabinet structureel geld vrij voor het onderwijs.

Er waren met betrekking tot het plan verschillende geluiden te horen. Zo was er opluchting dat er een extra budget aankomt, maar ook teleurstelling over het feit dat niet elke school hiervoor gelijk al in aanmerking komt. Verder was er zorg en onduidelijkheid: gaat het Masterplan zich enkel richten op de didactiek, of is er ook daarin ruimte om te kijken naar het welbevinden van leerlingen? Lees meer over het Masterplan in het interview met programmacoördinator Daniëlla Nicolaes op de volgende pagina's.

# Leren van NP Onderwijs en blijven doen wat werkt

“De afgelopen maanden hebben we al 120 scholen geholpen met een basisteam op maat. Dat betekent dat deze scholen met hulp van publieke partijen werken aan vakoverstijgende activiteiten, professionalisering van het team of digitale geletterdheid.”

Het Masterplan basisvaardigheden stelt financiële middelen beschikbaar om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, net als het NP Onderwijs. Ook werkt het programma met interventies die in de praktijk bewezen en effectief zijn (*evidence informed*). “De lessen en opbrengsten uit het NP Onderwijs worden daarom meegenomen in het Masterplan”, zegt programmamanager Daniëlla Nicolaes. Zoals de regiobijeenkomsten van OCW Dichtbij. “Het is heel waardevol om op deze manier van elkaar te leren en met elkaar in gesprek te gaan.”

## Van voorschoolse educatie tot mbo

“Het Masterplan basisvaardigheden is een integraal plan om onderwijsontwikkeling een duurzame boost te geven”, vertelt Daniëlla. Het richt zich op vier basisvaardigheden: taal (Nederlands, Fries en Papiaments), rekenen en wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid. Het Masterplan kwam er omdat die vaardigheden de laatste tijd door uiteenlopende oorzaken bij veel leerlingen achteruit zijn gegaan. Het Masterplan rust leraren en scholen toe met geld, concrete ondersteuning – bijvoorbeeld in de vorm van de basisteams en een aanbod aan bewezen werkende interventies – en inspiratie om het beste onderwijs in deze cruciale vaardigheden te kunnen geven. Want leerlingen die de basisvaardigheden goed beheersen, kunnen zich ontwikkelen en meedoen in de maatschappij.

Er moet een brede bewustwording ontstaan dat deze vaardigheden continue aandacht behoeven. Daniëlla: “Ik hoor in het veld: moet ik dan meer taalles geven, of meer rekenen? Dat is niet wat het Masterplan behelst. Welk vak je ook geeft, je bent altijd bezig met taal. Is het niet met betekenis of woordgebruik, dan is het wel met dialoog of debat. Daar heb je geen extra taalles of een nieuw boek voor nodig. Voor rekenen en wiskunde geldt dat ook. Een docent natuurkunde bijvoorbeeld neemt rekenen en wiskunde mee in zijn les. En burgerschap en digitale geletterdheid komen vaak elders aan bod en kunnen worden geïntegreerd met elkaar of in andere vakken. Kortom: we roepen leraren op om zich in hun lessen óók te focussen op de basisvaardigheden. Daar biedt het Masterplan handvatten voor.”

Het Masterplan richt zich nu nog vooral op het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs. Uiteindelijk moet het de hele linie gaan bestrijken, van voorschoolse educatie tot het mbo. Zo is langdurige en consequente aandacht voor de basisvaardigheden gegarandeerd. Ook de lerarenopleiders zijn bij het Masterplan betrokken. “Zij leiden tenslotte docenten op die dat bewustzijn rondom basisvaardigheden hebben, en die het vanzelfsprekend vinden om op effectief bewezen manieren te werken.”, aldus Daniëlla.

## Evidence informed keuzes maken

“Het Masterplan stimuleert scholen om zich allereerst af te vragen wat zij op het gebied van de basisvaardigheden nodig hebben”, zegt Daniëlla. “Net als bij het NP Onderwijs kijken scholen goed naar wat er past bij de school en de leerlingenpopulatie, welke aanpak in hun specifieke geval kan werken en welke niet, en of die interventie in de praktijk bewezen is. Zo maken zij echt *evidence informed* keuzes. We bieden scholen en leraren zulke bewezen aanpakken via de interventiekaart, en iedereen kiest zelf.”

## Subsidie en basisteams

Scholen konden zich de afgelopen tijd aanmelden voor subsidie vanuit het Masterplan. Het beschikbare geld gaat in eerste instantie naar prioriteitsscholen. Dit zijn onder meer de scholen met het inspectieoordeel zeer zwak of onvoldoende. “Zij hebben het meest behoefte aan extra middelen en krijgen voorrang”, aldus Daniëlla. Deze scholen krijgen ook, indien gewenst, hulp van een basisteam. Een basisteam bestaat uit publieke partijen, en helpt de school bij het verbeteren van de basisvaardigheden. De school heeft de regie. Daarnaast konden ook andere scholen de subsidie Verbetering basisvaardigheden aanvragen. Bij hun aanvraag was het mogelijk om aan te geven of ze interesse hebben in een basisteam.

Niet alle scholen krijgen subsidie. Dat betekent zeker niet dat andere scholen niets aan het Masterplan hebben: “Het is er echt voor alle scholen. We willen iedereen vooral stimuleren om een duurzame onderwijsverbetering in te zetten.”

## Samen het onderwijsgesprek voeren

“Voor de recente subsidieronde hebben zich heel veel scholen aangemeld”, vertelt Daniëlla. Wellicht komt dat doordat voor sommige scholen de middelen van het NP Onderwijs (bijna) op zijn, terwijl ze wel willen doorgaan met de inzet. “En ik denk dat scholen het ook gewoon erg prettig vinden om met ons en met elkaar te kijken waar de problematiek ligt en om samen het onderwijsgesprek te voeren”, geeft Daniëlla aan. “Dat is ook wat we ophalen uit de gesprekken met onze onderwijscoördinatoren.”

*“En ik denk dat scholen het ook gewoon erg prettig vinden om met ons en met elkaar te kijken waar de problematiek ligt en om samen het onderwijsgesprek te voeren.”*

Die onderwijscoördinatoren van het Masterplan zijn er om een basisteam op maat op te zetten. Zij komen op de scholen om te bespreken welke vraag er ligt: waar heeft een school meer inzet op nodig en hoe kan de school dat bereiken? “Vanuit die gesprekken zorgen de onderwijscoördinatoren ervoor dat er een basisteam wordt opgezet rondom de school: wie en wat kun je allemaal inzetten om die slag inderdaad te gaan maken? Denk bijvoorbeeld aan publieke partijen als Kennisnet, de Taalunie en het Expertisepunt Burgerschap als onderdeel van een basisteam. Er zijn legio mogelijkheden om aan te werken, bijvoorbeeld de professionalisering van leerkrachten. Daarbij kun je aan de voorkant goed kijken wat bewezen effectief is. In het najaar komt er een voortgangsrapportage. Dan brengen we de eerste opbrengsten in beeld. Belangrijk daarin is dat we heel erg goed kijken naar hoe we monitoring inzetten: wat gaan we meten, wat kunnen we meten en hoe doen we dat?”



## Laten zien dat we er zijn

“We kennen het geluid: héél fijn dat het onderwijs wordt gezien, maar zorg nu eens voor structurele hulp. We sturen daarom voor het Masterplan basisvaardigheden op een structureel financieringsinstrument. Een instrument waarmee we aansluiten op onder meer de mooie opbrengsten van het NP Onderwijs en de eerste opbrengsten van het Masterplan en die bestendigen. Het is een goed voorbeeld van de kentering die de overheid wil maken: met elkaar oplopen en duidelijk maken dat je op de overheid kunt rekenen.”

Om dat te bereiken, zijn ook zichtbaarheid en aanwezigheid van groot belang. Bijeenkomsten als OCW Dichtbij zullen volgens Daniëlla daarom voor het Masterplan zeker worden ingezet. “Het onderwijs heeft duidelijk behoefte aan gesprek, en het Masterplan helpt daarbij. Vanuit ons programmateam zijn behoorlijk wat collega’s bij de sessies van OCW Dichtbij over het NP Onderwijs geweest. De kracht daarvan vonden we met name dat je naar de regio’s toe gaat, en het niet houdt bij één centrale bijeenkomst. Het is een supermooi instrument om als ministerie met het veld in gesprek te gaan en het veld ook onderling het gesprek met elkaar te laten voeren. Daarom zetten we dit ook vanuit het Masterplan door.”

## Welbevinden basisvoorwaarde voor leren

Daniëlla neemt uit OCW Dichtbij alvast twee belangrijke lessen mee. “Voor mij was het allerbelangrijkste wat er uitsprong de zorg over het welbevinden van leerlingen en leraren. Dat is een groot aandachtspunt, waarin ook een opdracht voor het Masterplan ligt. Daar moeten we oog voor hebben en ruimte voor maken, want welbevinden is zó’n belangrijke basisvoorwaarde om überhaupt tot leren te kunnen komen. De tweede les betreft het belang van structurele steun en consequent handelen. Niet alleen waar het gaat om geld, maar ook in beleid en aandacht. We moeten leren van programma’s en blijven doen wat werkt. Ik merk dat iedereen dat wil, dus laten we samen optrekken, met dezelfde heldere doelen voor ogen. Daar zit dé uitdaging die het Masterplan waanzinnig interessant maakt.”

“Ik weet dat er ook mensen zijn die vinden dat we met te weinig komen en te laat zijn. Ik draai dat graag om: beter laat dan nooit. We hebben nu samen in elk geval onderkend dat het om een serieus probleem gaat, en we gaan er ook met zijn allen echt voor om dat aan te pakken. Want we kunnen inderdaad niet accepteren dat dit gebeurt. We hebben er alles aan te doen om te zorgen dat iedereen die van school komt volwaardig in de samenleving kan participeren. We kunnen geen groepen aan de kant laten staan.” ▢

OCW hield regiobijeenkomsten door heel het land om in gesprek te gaan met onderwijsprofessionals over het NP Onderwijs, OCW Dichtbij: NP Onderwijs onder de loep. Salim Benali en Arjen Toet namen als gespreksleider deel aan een aantal van die bijeenkomsten. Wat leverden de gesprekken op en wat is hun bijgebleven van de verhalen die ze hebben gehoord?

*“Het is een goede investering in leerlingen om ook te kijken naar hoe ze zich voelen op school.”*

# Gesprek verkleint de afstand tussen onderwijs *en overheid*





Links Salim Benali  
Rechts Arjen Toet

### **Van elkaar leren**

Centraal in de serie ontmoetingen stond het doel om van elkaar te leren. Het was aan Salim en Arjen om de gesprekken met docenten, schoolleiders en andere onderwijsprofessionals over de tussentijdse opbrengsten van het NP Onderwijs voor de leerlingen, het team, de school en de regio in goede banen te leiden.

Maar net zo belangrijk was het om te weten wat er allemaal speelt in het werkveld, vertelt Salim. “We wilden niet alleen brengen, maar ook ophalen. Door de uitwisseling hebben we veel geleerd over wat we kunnen verbeteren.” Mede daardoor vindt Arjen de titel ‘OCW Dichtbij: NP Onderwijs onder de loep’ goed gekozen. “De bijeenkomsten waren ook een tussentijdse meting van wat we tot nu toe hebben bereikt. Waar staan we nu? En zijn er dingen die we kunnen verbeteren?”

### **Verrast door focus op sociaal-emotioneel welbevinden**

Met geld van het programma zijn scholen aan de slag gegaan met verschillende interventies om leervertragingen in te lopen. Het viel Arjen op dat scholen het geld niet alleen hebben gebruikt voor dit doel. “Toen we begonnen met het programma dachten we dat scholen de beschikbare middelen vooral op de leertragingen zouden inzetten. Maar dat bleek in de praktijk tot ieders verrassing niet zo te zijn. Scholen hebben gaandeweg de focus verlegd naar het sociaal-emotioneel welbevinden van leerlingen.”

Salim vindt die verschuiving een mooie ontwikkeling. Zijn ervaring als net-afgestudeerde is vooral hoe prestatiegericht het onderwijs is. “Het is een goede investering in leerlingen om niet alleen te kijken naar hoe goed hun cijfers zijn, maar ook naar hoe ze zich op school voelen.” Een groot compliment voor het onderwijs is dan ook op z’n plaats, vindt Arjen. “Het is een enorme prestatie dat je met alle moeilijkheden die het coronavirus met zich heeft meegebracht uiteindelijk als partners samen tot oplossingen komt waar leerlingen écht hun voordeel mee kunnen doen.”

### **Onder de indruk van enthousiasme en bevoegenheid**

Scholen waren in de breedste zin uitgenodigd om deel te nemen aan de sessies. “Ik heb met allerlei mensen gesproken, van onderwijsondersteunend personeel tot directeuren”, vertelt Salim. “En bij iedereen merkte ik dat er veel energie is. Ze willen het beste voor de leerlingen.” Het enthousiasme en de bevoegenheid van alle deelnemers maakte ook indruk op Arjen. “We merkten bovendien hoe fijn iedereen het vindt om waardering en erkenning van OCW te krijgen en om gezien te worden. En dat geeft ons ook weer energie!”

### **Onderwijs maak je samen**

Vraagstukken die vaak voorbij kwamen op de OCW Dichtbij-dagen gingen over het lerarentekort, mentaal welbevinden en over focus en rust in de klas. Vraagstukken die je niet zomaar oplost. Dat beaamt Arjen. “Het onderwijs is complex. Er zijn vaak bijdragen van anderen nodig om schooloverstijgende opgaven op te kunnen lossen”, zegt hij. “Onderwijs maak je samen. Als overheid kunnen we niet altijd alles meteen oplossen, maar we kunnen wel goed luisteren en met onderwijsprofessionals in gesprek blijven over hoe we de problemen samen het best kunnen aanpakken. OCW Dichtbij is daar een mooi voorbeeld van.”

### **Voor herhaling vatbaar**

Arjen hoopt dan ook dat OCW Dichtbij een vervolg krijgt, ook al zijn er al veel andere manieren om met OCW te praten en/of signalen af te geven. Open gesprekken met het veld over hoe OCW-beleid in de praktijk uitpakt, zijn namelijk altijd waardevol omdat ze bijdragen aan beter beleid. In zijn rol als accountmanager probeert hij sowieso een brug te slaan tussen overheid en onderwijsprofessionals. Voor Salim was OCW Dichtbij een eerste kennismaking met het werkveld. Hij werkt sinds november vorig jaar bij het ministerie als beleidsmedewerker, en neemt mee dat er bij het verkleinen van de afstand tussen OCW en het onderwijs een belangrijke taak is weggelegd voor het ministerie. “Door de verhalen die ik heb gehoord, besef ik hoe waardevol het is om mensen op te zoeken uit het veld waarvoor je beleid maakt.”

# De cijferlijst van het NP Onderwijs

SAMENVATTING VAN ALLE VOORTGANGSRAPPORTAGES

*“Mijn advies aan OCW zou zijn: neem de tijd om de resultaten van het NP Onderwijs te zien. Dat gaat niet in een jaar. Maar straks, als je aan het einde terugkijkt, kun je de effecten van het programma gaan zien.”*

– PROGRAMMAMANAGER UIT SITTARD



Twee keer per jaar delen we een voortgangsrapportage over de uitvoering van het NP Onderwijs met het onderwijsveld en de Tweede Kamer. Die rapportages laten zien hoe het gaat in het po en vo, maar ook in het mbo en ho. Hoe is het met de leerlingen en de studenten? Welke interventies zijn het meest populair?

## Vierde voortgangsrapportage

Schoolleiders zijn vaak tevreden over de uitvoering van interventies op hun school. Zij oordelen met name positief over interventies die zijn gericht op het welbevinden van leerlingen en over de inzet van onderwijsassistenten. Een meerderheid van de scholen denkt actief na over duurzame borging van het NP Onderwijs. Dit doen zij met name door interventies onderdeel te maken van hun reguliere manier van werken. Ook het scholen van personeel is populair. Zo blijft kennis in de school.

## Derde voortgangsrapportage

Een ruime meerderheid van de schoolleiders is tevreden over de uitvoering van het NP Onderwijs. Toch maken zij zich vaak nog wel zorgen over het welbevinden van hun leerlingen. Ook in de derde voortgangsrapportage zien we leervertragingen in het po en vo. Soms lijken de vertragingen eerder toe- dan afgenomen, maar het beeld wisselt sterk per vaardigheid, leerjaar en schooltype.

## Tweede voortgangsrapportage

Scholen kunnen hun plannen over het algemeen goed uitvoeren, ondanks de voortdurende coronapandemie en het lerarentekort. Veel gekozen interventies zijn instructie in kleine groepen, de inzet van onderwijsassistenten, interventies gericht op het welbevinden van leerlingen, en sportieve of culturele activiteiten. Op bijna alle scholen is het team betrokken bij de keuze voor interventies uit de menukaart. Ook de MR is op nagenoeg alle scholen betrokken.

## Eerste voortgangsrapportage

In de eerste rapportage zagen we leervertragingen in het po en nog meer in het vo. Op basisscholen was de leervertraging bij rekenen het grootst. Op middelbare scholen liepen jongeren in de onderbouw vooral achter bij rekenen en Nederlandse leesvaardigheid. Schoolleiders maakten zich ook zorgen over het welbevinden van hun leerlingen en over de ontwikkeling van hun executieve vaardigheden. Scholen startten voortvarend met het maken van plannen voor het NP Onderwijs. ▸



De gesprekken die we tijdens OCW Dichtbij voerden, hebben ons veel inzichten en input voor de verdere aanpak van het NP Onderwijs gegeven. Er is gereflecteerd op wat er achter ons ligt, stilgestaan bij waar we nu zijn en vooruitgekeken naar wat nog komt. Er zijn goede gesprekken gevoerd over onder meer kennisdeling, keuzes en communicatie. We danken alle deelnemende scholen van harte voor hun inbreng daarbij en voor hun betrokkenheid. Directeur Voortgezet Onderwijs Timon Verheule, verantwoordelijk voor NP Onderwijs en Masterplan basisvaardigheden, blikt terug op een aantal waardevolle lessen die we binnen het ministerie meenemen.

*“Beter zicht op welbevinden maakt de juiste aanpakken in de klas en op landelijk niveau mogelijk.”*

*“De coronatijd heeft ons ook geholpen om veel intensiever in contact te zijn met scholen en dichter bij hen te staan.”*

# Reflectie *en vooruitblik*

AAN DE SLAG MET  
WAARDEVOLLE LESSEN  
UIT OCW DICHTBIJ



Timon Verheule

Hoe gaat OCW zelf de opbrengsten van het NP Onderwijs verduurzamen? En welke lessen van het NP Onderwijs worden meegenomen richting ander beleid? Timon Verheule: “De opbrengsten die we graag willen verduurzamen, zitten in de beweging die we verder willen maken naar *evidence informed* onderwijs. De uitdrukking never waste a good crisis is ook voor het NP Onderwijs waar gebleken. We beseffen goed dat het om tijdelijke middelen gaat en dat de gewenste verduurzaming voor scholen een enorme uitdaging is.”

“Er zijn ongekend veel extra middelen voor het onderwijs beschikbaar gekomen. Daarbij hebben we wel gezegd dat we dan ook de verantwoordelijkheid om die middelen zoveel mogelijk *evidence informed* in te zetten bij de scholen neerleggen. Dat was echt een trendbreuk. Het is niet eerder gedaan. Een veel beter gebruik van de kennis uit de wetenschap en schoolpraktijk is mijns inziens misschien wel de belangrijkste route naar kwalitatief beter onderwijs. Die opbrengsten nemen we daarom bijvoorbeeld ook actief mee naar het Masterplan Basisvaardigheden.”

## Welbevinden prioriteit

Door het NP Onderwijs is ook welbevinden een belangrijk(er) thema binnen OCW geworden. “We hebben van het NP Onderwijs geleerd dat leerlingen niet tot goede leerprestaties komen als de basis niet op orde is. Dit horen we steeds weer van leraren en leerlingen. Het werken aan welbevinden is geen taak voor scholen alleen: er is bredere maatschappelijke aandacht en inzet voor nodig.

We werken dan ook veel actiever dan voorheen samen met gemeenten en andere departementen om hierin resultaten te boeken. Bovendien monitoren we het welbevinden van leerlingen nu nog intensiever dan voorheen, ook aan de hand van internationale vergelijkingen. Beter zicht op welbevinden maakt de juiste aanpakken in de klas en op landelijk niveau mogelijk.”

## Trots

“Ik ben eerlijk gezegd het meest trots op alle scholen, die zeer ingewikkelde jaren achter de rug hebben. Scholen zijn periodes gesloten of half open geweest, maar het onderwijs ging altijd door. We hebben vanuit OCW ons uiterste best gedaan om scholen verantwoord open te houden en duidelijk te zijn over wat wel en niet mocht, maar we realiseren ons dat het voor scholen een zeer spannende, uitdagende en intensieve tijd is geweest. Ik ben trots op de grote inspanningen die scholen hierin hebben geleverd.”

“Daarnaast ben ik vanzelfsprekend trots op mijn eigen mensen, die met hart voor het onderwijs dag in dag uit proberen scholen zo goed mogelijk te helpen. De coronatijd heeft ons ook geholpen om veel intensiever in contact te zijn met scholen en dichter bij hen te staan. Daarmee heeft deze ingewikkelde tijd ons allen toch ook weer verder gebracht.” ▸

## Welke thema's zijn voor OCW de komende periode van belang?



Monitoring en evaluatie programma

*Terugblikkend: hebben we de juiste dingen gedaan en onze doelen behaald?*



Welbevinden

*Hoe krijgen we leerlingen weer gemotiveerd en goed in hun vel?*



Borging in de school en binnen OCW

*Wat willen we borgen vanuit het programma en hoe doen we dat?*



Samenwerking

*Hoe werken onderwijs, gemeente en zorg goed samen?*



## DIT MAGAZINE WERD MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR

---

Anje Ros	Farid Tabarki	Michelle van der Linden
Annemarie Mars	Fleur van de Gevel	Michiel Boele van Hensbroek
Annemarie van der Gaag-Sinke	Floris Steinhart	Michiel van Houtum
Annemieke Kolle	Franke Kaljee	Oglaya Doua
Arjen Toet	Gerhard de Koning	Patrick van den Hurk
Ayla Teunissen	Harco Dijkstra	Peter van Putten
Bahar Demir	Inge Vossenaar	Poem ter Mors
Bas de Gier	Janita van Dorland	Roland Mijnans
Bregje van der Heide	Jelly Zuidersma	Salim Benali
Carlos van Kan	Jeroen Biggelaar	Tamara van Schilt-Mol
Daniëlla Nicolaes	Katinka Beker	Timon Verheule
Deborah van den Berg	Kristin Vanlommel	Trudie Schils
Dennis van Velzen	Laura Hoefnagel	Valerie van Niel
Dorien Artsma	Loes van Wessum	Veerle Hessels
Douwe de Vries	Marijke Doorenbos	Wendoline Timmerman
Eduard Nagel	Mark de Boer	Wilco Meijer

## FOTOGRAFIE

---

Arenda Oomen Fotografie  
Bureau EMMA  
Femke van den Heuvel  
Hans Roggen  
Jan Schartman  
Marco de Swart  
Marieke Duijsters  
Paul Voorham  
Remco Zwinkels

## VORMGEVING

---

Things To Make And Do



## Colofon

Dit magazine is een uitgave van:

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Postbus 16375 | 2500 BJ, Den Haag

T 070 412 34 56 (ma t/m vrij 9.00 – 21.00 uur)

Juli 2023