

LEREN ANDERS ORGANISEREN IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS

WERKEN AAN STRUCTURELE VERBETERING

Jeroen Imants

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomdocent.nl** toegang tot het online boek en extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan deze editie. Na activering van de code is de online omgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag

© 2025 Jeroen Imants | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

ISBN 9789024471300

NUR 841

www.boomdocent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Voorwoord	6
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	10
1.2 Fragmentatie, verschotting en mogelijkheden en belemmeringen voor duurzame verbetering	14
1.3 De twee centrale vragen in het boek	15
1.4 Doelgroep	16
1.5 Opbouw	16
2 De landelijke kaders voor de organisatie van vo-scholen	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Het stelsel voor vo en de schoolloopbanen van leerlingen	20
2.3 Motieven voor het stelsel voor vo en de structuur van scholen	24
2.4 Meritocratie en onderwijs	27
2.5 Compensatie voor hoge differentiatie en vroege selectie	30
2.6 Conclusie	31
3 Fragmentatie in de structuur van het onderwijs	35
3.1 Inleiding	35
3.2 Schoolloopbanen van leerlingen	36
3.3 De inhoud van het onderwijs	43
3.4 De organisatie van de begeleiding	50
3.5 Selectie, beoordeling en toetsing	54
3.6 Averechtse effecten	59
3.7 Conclusie	60
4 Anders omgaan met fragmentatie	65
4.1 Inleiding	66
4.2 Schoolloopbanen en selectie	68
4.3 Inhoud van het onderwijs	72
4.4 Begeleiding en instructie	76
4.5 Nieuwe onderwijsconcepten	77
4.6 Formatief evalueren en handelen	79
4.7 Conclusie	82

5	Verschotting in de structuur van de school	87
5.1	Inleiding	88
5.2	Afdelingen	89
5.3	Vaksecties	91
5.4	Twee subsystemen voor begeleiding en instructie	92
5.5	Leraren, schoolleiding, stafafdelingen, bestuur en tijdelijke teams	94
5.6	Verschotting en zwakke koppeling	101
5.7	Coördinatie van leren en werken in de verschotpte organisatie	102
5.8	Conclusie	111
6	Ontschotten en verbinden in de structuur van de school	115
6.1	Inleiding	115
6.2	De rol van standaardisatie bij ontschotting	116
6.3	Afstemming door samenwerking en teamvorming	122
6.4	Leidinggeven in een functionele hiërarchie	128
6.5	Conclusie	130
7	De mogelijkheden en begrenzingen voor duurzame verbetering	133
7.1	Inleiding	133
7.2	De schoolleider en de rol van hiërarchische sturing	135
7.3	De autonome leraar en werkpleklers in de school	140
7.4	De leerling binnen de gemeenschap van de school en socialisatie	148
7.5	Conclusie, en hoe nu verder	154
7.6	Wat houdt de school bij elkaar?	157
	Bijlagen	160
	Bijlage 1: Twee scholen met verlengde brugklassen	161
	Bijlage 2: Route 10-14 in Delden	163
	Bijlage 3: Zittenblijven en begeleiding op de havo-afdeling van het Odulphuslyceum	166
	Bijlage 4: Onderwijs in technasia	168
	Bijlage 5: De praktijk van het Flexmodel	170
	Bijlage 6: Duurzame verbetering in UniC	171

Bijlage 7: Were Di Drie (WD3)	175
Bijlage 8: Ambitie- en kwaliteitskaarten in Het Stedelijk Enschede	178
Eindnoten	180
Referenties	181
Over de auteur	191

Voorwoord

Wat brengt iemand ertoe om, kort voor ontvangst van de eerste AOW-betaling, te beginnen aan een omvangrijk schrijfproject, een project dat volledig aan het werk is gerelateerd? Dan is het toch hoog tijd om een punt te zetten achter het beroepsmatige leven? Voor mij waren er twee redenen om de pen nog niet neer te leggen.

De afgelopen decennia is het accent voor onderzoekers en docenten aan universiteiten komen te liggen op Engelstalige literatuur en internationale netwerken. Met veel plezier heb ik mijn bijdragen aan die literatuur geleverd, en ik heb veel geleerd van de internationale contacten. Maar daarmee waren de opgedane kennis en inzichten nog niet toegankelijk voor het Nederlandse onderwijsveld. Met dit boek wil ik die kennis en inzichten toegankelijk maken voor de professionals, bestuurders en belangstellenden in en rond het onderwijsveld.

De tweede reden is de afname in belangstelling voor de organisatiekundige kanten van leren en onderwijzen in scholen. De aandacht is de afgelopen decennia verschoven naar individuele leraren en schoolleiders. Terwijl de organisatie van de school nog altijd een belangrijke rol speelt bij het werken aan duurzame verbetering. Met een organisatiekundige blik kun je bepalende verhoudingen en processen in scholen scherp onder de loep nemen. Vaak zijn deze niet, of minder goed zichtbaar voor mensen met een andere bril. Het is zoals de beroemde voetbalfilosoof Johan Cruyff zei: *'Je gaat het pas zien als je het doorhebt'*. Iedereen kan zich deze organisatiekundige blik voor verhoudingen en processen in de organisatie van scholen eigen maken. Die blik wil ik met het schrijfproject doorgeven.

Het schrijfproject bestaat uit twee boeken. Het eerste boek *Leren anders organiseren* (Imants et al., 2020a) bespreekt verbeteringen in basisscholen en kindcentra, en wordt veel gebruikt door leraren, schoolleiders en begeleiders. Nu ligt ook het tweede boek voor. Het gaat over het organiseren van leren en onderwijzen in scholen voor voortgezet onderwijs. De grondgedachte in beide boeken is gelijk: er zijn veel duurzame verbeteringen in leren en werken mogelijk als je anders organiseert. Evenals in het eerste boek worden duurzame praktijken van verbeteren en anders organiseren uitgebreid beschreven. Het tweede boek kent daarnaast ook een ander accent. De reden daarvoor is dat scholen voor voortgezet onderwijs een veel complexere structuur kennen dan basisscholen. Daarom krijgt de diagnose van complexe, veel voorkomende organisatieproblemen in dit tweede boek meer aandacht.

De organisatiekundige blik van waaruit scholen worden beschreven wil niet zeggen dat het boek een theoretische verhandeling is. De blik is organisatiekundig, maar de beschreven praktijken en de taal zijn van het onderwijs. De beschrijvingen van processen in de school en van verhoudingen tussen leerlingen, leraren en schoolleiders staan centraal. Elk hoofdstuk begint met een concrete casus om de urgentie van het onderwerp voor het voetlicht te brengen. De tekst van de hoofdstukken wordt afgewisseld met korte kaders, waarin resultaten van onderzoek worden besproken. De lezer kan ervoor kiezen om deze kaders over te slaan, en de hoofdtekst te lezen als een doorlopende tekst. Op www.boomdocent.nl kan een schoolscan worden gedownload, om mogelijkheden in de eigen school voor gewenste duurzame verbetering en anders organiseren op te sporen.

Bij het schrijven van dit boek had ik vanaf het begin een doel voor ogen. Maar de precieze opbouw en de inhoud van het boek kregen pas gedurende het schrijfproces vorm. Meerdere meedenkers en meelezers hebben bijdragen geleverd aan de groei van vorm en inhoud. Regelmatig lieten ze me zien dat er in de tekst gesnoeid moest worden. Sommigen van hen waren vooral bij de opstart betrokken, anderen leverden gedurende het proces bijdragen. Drie van hen hebben de hele concepttekst van commentaar en vragen voorzien. Ik wil graag de volgende meedenkers en meelezers bedanken die tussen start en finish hebben meegeholpen: Petrie van der Zanden, Ellen van den Broek, Chris Kooloos, Peter Leisink, Merel van der Wal, Quincy Elvira, Kristin Vanlommel, Joost van den Braak, Fred Huijboom en Theo Dhuyvetter.

In het najaar van 2023 en de winter van 2024 heb ik meerdere scholen bezocht, en leerlingen, leraren, schoolleiders en bestuurders gesproken. Zij hebben allen ruim de tijd genomen om me te vertellen over hun school en de daar ontwikkelde duurzame verbeteringen. Zij brachten aanvullingen en correcties aan in eerste versies van de schoolbeschrijvingen. Anderen hielpen me met het leggen van nieuwe contacten. Veel dank voor Marit van Daal, Martijn Sijtsma, Maike Warrink, Mariël van Loenen, Liduïn Leferink, Ria Sluiter, Anne Schellekens, Cynthia Veerman, Anne-Miek Driessen, Ruud Beerens, Edward de Gier, Ellen van Lisdonk, Gijs Geeraads, en Philippe Reuser.

In de jaren '70 en '80 was er veel belangstelling voor de schoolorganisatie. Ik mag me me gelukkig prijzen met leermeesters uit die tijd als Hans Knip, Gonnie van Greevenbroek en Ernst Marx in Nederland en Roland Vandenbergh in Vlaanderen. Dit boek is daarom ook een dankbetuiging aan deze grondleggers voor de organisatiekundige benadering van leren en onderwijzen, werken en leidinggeven in scholen.



Inleiding

1

Pien zit in vwo 5.¹ Ze is op allerlei terreinen actief, en binnen en buiten de school is ze graag gezien. Ze haalt eigenlijk alleen maar hoge cijfers. Pien komt uit een doktersfamilie. Ze is de jongste van drie. Haar broer studeert geneeskunde, en haar zus rechten. Zelf wil ze tandheelkunde gaan studeren. Ondanks al haar successen heeft ze zich onlangs aangemeld bij een psycholoog die veel met vastgelopen jongeren werkt. Ze zit er helemaal doorheen. Door alle stress slaapt ze slecht, nog maar zo'n drie uur per nacht. In de gesprekken met de psycholoog vertelt ze dat ze al teleurgesteld is over een cijfer lager dan een negen. Ze is bang om haar omgeving teleur te stellen. Boven op de reguliere vakken voor haar profiel Natuur en Gezondheid doet ze vrijwillig drie extra vakken. Daarnaast volgt ze een middag in de week het 'Pre University College'. Door die extra activiteiten hoopt Pien haar kansen te vergroten bij de selectie aan de poort voor de opleiding tandheelkunde. Ze is bang om niet door de selectie te komen, en daarmee niet aan de verwachtingen van zichzelf en haar omgeving te voldoen. De gesprekken met de psycholoog helpen haar om enkele activiteiten en vakken te laten vallen. Ze raakt gelukkig niet in een volledige burn-out. En ze wordt toegelaten tot de opleiding die ze graag wil volgen. Maar het heeft haar gedurende de drie jaren van de bovenbouw van het vwo bloed, zweet en tranen gekost. De psycholoog vertelt dat ze tegenwoordig veel gesprekken heeft met leerlingen in vergelijkbare situaties als Pien.

Jaap is 17 jaar als hij met succes eindexamen doet voor het vmbo-tl (theoretische leerweg) in de sector Techniek. Op de basisschool kan Jaap behoorlijk meekomen. Hij is met zijn cijfers een gemiddelde leerling. Bij de taalvakken kost het hem soms moeite om het vereiste niveau te halen. Rekenen gaat hem goed af. Iedereen is het erover eens dat hij 'een goed stel hersens' heeft. Hij heeft er plezier in om goede resultaten te laten zien. In zijn familie komt doorleren niet voor. Er zijn thuis weinig boeken, en het nieuws komt via de tv en de smartphone in huis. Jaap haalt in groep 8 een behoorlijke eindtoetsscore, die in de richting van havo wijst. Hij is trots op zijn resultaat. Echter, zijn leraar ziet eerder een vmbo-leerling in hem. Hij krijgt een gemengd vmbo-tl-/havoadvies. De overgang van basisschool naar voortgezet onderwijs gaat hem niet makkelijk af. Al snel moeten de leerlingen allerlei toetsen maken, en de resultaten van Jaap vallen niet mee. Hij krijgt te horen dat het beter moet, anders 'wordt het vmbo' aan het einde van het eerste schooljaar. Hij ervaart hoge druk om voortdurend te moeten presteren op allerlei toetsen. In het tweede jaar komt Jaap in een klas voor vmbo. Het onderwijs biedt hem geen uitdaging. Met de hakken over de sloot haalt hij het tweede jaar, en dat lukt hem 'met twee vingers in zijn neus'. Hij kiest voor de sector Techniek, want hij wil graag naar een technische opleiding op het mbo.

Het derde en vierde jaar is een opeenvolging van toetsen en opdrachten die meetellen voor het schoolexamen. Het eindexamen lijkt nog ver weg tijdens het derde jaar. Jaap steekt weinig energie in school, en samen met vrienden is hij druk met knutselen in de werkplaats thuis. Hij blijft zitten, vooral omdat men ontevreden is over zijn leerhouding. Zeker als hij voor de tweede keer de derde klas doet, zijn de vakken veel te makkelijk voor hem. Alle toetsen en opdrachten voor het schoolexamen moet hij opnieuw doen. Hij slaat zich daar doorheen, en slaagt met matige resultaten voor het eindexamen. Gelukkig stroomt hij door naar een mbo techniekopleiding op niveau 4. Dat is een niveau dat hij goed aan moet kunnen, zeker met zijn technische talenten. Jaap blijft zich het voortgezet onderwijs herinneren als een eindeloze reeks hoepels, waar hij doorheen moest zien te springen.

1.1 Aanleiding

De gebeurtenissen in de schoolloopbaan van Pien en Jaap illustreren enkele problemen die zich structureel voordoen in scholen voor voortgezet onderwijs. Een belangrijke functie van het onderwijs is dat het bijdraagt aan de kwalificatie van jonge mensen voor bepaalde beroepen. Die kwalificatie helpt hen bij het verwerven van daarbij passende posities in de maatschappij. Dat wordt ook wel allocatie genoemd. Het onderwijs selecteert mensen. Dat gaat om de plaats die zij in de maatschappij gaan innemen, om de rol die zij daarin gaan vervullen en hoe ze daarvoor beloond worden. Het voortgezet onderwijs (hierna: vo) speelt bij deze allocatie en selectie een sleutelrol. De reden daarvoor is dat gedurende de algehele schoolloopbaan van leerlingen en studenten veel selectie in het vo plaatsvindt. De verhalen van Pien en Jaap laten zien dat selectie een stevig stempel drukt op de schoolloopbaan van de leerlingen, en op de betekenis die het onderwijs in de vo-school voor hen heeft. De selectie gaat samen met hoge druk voor veel leerlingen, en met demotiverende hobbels in hun schoolloopbaan. Betekenisvol leren door de leerlingen dreigt naar de achtergrond te verdwijnen ten opzichte van slagen voor de eerstvolgende selectiedrempel.

Naast de zojuist genoemde druk van selectie doen zich meerdere problemen voor in vo-scholen. Deze worden benoemd in de jaarlijkse verslagen van de Inspectie van het Onderwijs over de staat van het onderwijs in Nederland. Leerlingen hebben een te laag niveau op het gebied van lezen en rekenen. De kwaliteit van toetsing schiet tekort, de deskundigheid voor adequate toetsing is beperkt aanwezig, en leerlingen ervaren toets- en prestatiedruk. Zittenblijven komt in het Nederlandse vo op grote schaal voor, met hoge uitschieters in de leerjaren voor het examenjaar. Meer dan 10% van de leerlingen beschikt over een dyslexieverklaring, ook al ligt dit percentage onder de totale bevolking veel lager. De Inspectie benoemt al meerdere jaren dat burgerschapsvorming niet van de grond komt. Het realiseren van gelijke kansen voor leerlingen in hun schoolloopbaan staat onder druk. Bij leraren zijn de basisvaardigheden om les te geven breed aanwezig, maar hogere didactische vaardigheden om het onderwijs op maat van de leerlingen te maken, worden beperkt aangetroffen. Er is een structureel tekort aan bevoegde leraren, en de werkdruk

wordt door veel leraren als te hoog ervaren. Deze problemen zijn niet alleen van didactische en pedagogische aard. Het gaat ook om problemen in de organisatie van leren en werken in de school.

In de loop van de jaren heb ik veel scholen voor vo bezocht en lessen geobserveerd. Het vakmanschap en de bevologenheid van leraren, schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel maakten indruk op me. Dat geldt ook voor de veerkracht die leerlingen aan de dag leggen binnen het regime van de school. Het staat buiten kijf dat veel leraren, onderwijsassistenten en schoolleiders hun beste beentje voorzetten om de leerlingen goed onderwijs te bieden. Het gaat om grote aantallen. We spreken tegenwoordig in het vo jaarlijks over ongeveer 950.000 leerlingen, ruim 300 besturen, en een kleine 650 scholen. Daarin zijn meer dan 75.000 leraren werkzaam. Voor het welzijn van een groot aantal mensen doet de organisatie van leren en werken in de school ertoe. Als we het voorgaande op een rij zetten is er alle reden om vragen te stellen naar mogelijkheden voor duurzame verbetering.

De aanleiding om dit boek te schrijven is dat zich in het vo allerlei problemen voordoen, die om duurzame verbetering vragen. De centrale gedachte is dat de organisatie van leren en werken in de school mogelijkheden biedt om aan duurzame verbetering te werken. Echter, de gangbare structuren van het onderwijs en de organisatie in veel scholen werpen daarvoor allerlei belemmeringen op. Het boek beschrijft mogelijkheden om anders om te gaan met de organisatie van leren en werken. Daarmee worden mogelijkheden voor duurzame verbetering gecreëerd.

Toch worden deze organisatorische kanten van het onderwijs en de school vaak over het hoofd gezien. Veel discussies over het vo onderwijs en praktijken in en rond scholen missen een belangrijke schakel. De aandacht gaat vooral uit naar het landelijk beleid (macro) en naar de leraren, hun didactiek en het effect op de leerlingen (micro) (bijvoorbeeld: Kneyber & Zevenbergen, 2018). De schakel daartussen is de school (meso). Deze krijgt weinig aandacht (uitgezonderd de schoolleider en het bestuur). Daardoor worden belangrijke mogelijkheden en condities voor duurzaamheid in verbetering over het hoofd gezien. Kansen worden gemist om duurzame verbetering gestalte te geven. Het gevolg is dat verbeteringen in het onderwijs regelmatig vervluchtigen. De bestaande structuren trekken verbeterde praktijken terug naar oude routines. De mogelijkheden van scholen die anders met de organisatie omgaan worden over het hoofd gezien.

In dit boek worden leren en werken in vo-scholen organisatiekundig benaderd. Daarmee is het boek een aanvulling op veel van de bestaande literatuur op dit terrein. De samenhang tussen de organisatie van leren, werken en duurzame verbetering wordt in deze inleiding kort toegelicht. Uitgebreide bespreking volgt later in het boek.

Aandacht voor de organisatie van vo-scholen is nodig om mogelijkheden en belemmeringen voor duurzame verbetering op te sporen. Drie redenen om daar aandacht aan te geven zijn:

- de noodzaak tot verbetering in de leeromgeving voor de leerlingen, zodat mogelijkheden voor optimale schoolloopbanen en betekenisvol leren toenemen;
- het belang van verbeteringen in de werkomgeving van leraren en schoolleiders, met het oog op de aantrekkelijkheid van het beroep en het terugdringen van tekorten;
- de urgentie om het werken aan deze verbeteringen een duurzaam karakter te geven.

1.2.1 Optimale schoolloopbanen en betekenisvol leren

In dit boek wordt duurzame verbetering in het onderwijs gezien vanuit de schoolloopbaan van de leerlingen en de kansen voor betekenisvol leren. Bij de schoolloopbaan gaat het om drie zaken. Het eerste punt is de gelijkheid van kansen voor leerlingen op een optimale kwalificatie. Hun behaalde kwalificaties zijn immers mede bepalend voor een passende allocatie. Als tweede gaat het om de mogelijkheden om in de schoolloopbaan een voortgaande, ononderbroken ontwikkeling door te maken, zonder onnodige hobbels en hordes. Als derde moet gedacht worden aan de beschikbaarheid van ondersteunende maatregelen voor leerlingen die extra begeleiding en zorg nodig hebben.

Betekenisvol leren door de leerlingen kan worden bevorderd door geschikte didactische werkwijzen toe te passen en door het leren anders te organiseren. In dit boek wordt gekeken naar leeromgevingen die van invloed zijn op hoe mensen losse informatie in samenhangende kennis omzetten terwijl ze aan het leren zijn, en hoe kennis wordt opgeslagen in ons geheugen. Voorbeelden daarvan zijn herhaling van inhoud en herhaalde oefening in verschillende contexten. Deze bevorderen de stevigheid van de opslag in het geheugen. Ze dragen bij aan de vorming van samenhang in de kennis en de toegankelijkheid daarvan. Betekenisvol leren wordt tevens bevorderd door kennis en vaardigheden in onderlinge samenhang aan te bieden, in plaats van gescheiden van elkaar. Als derde gaat het om de beschikbaarheid van effectieve feedback. Goede feedback bevordert de voortgang in het leerproces. Deze feedback is medebepalend voor hoe goed er geleerd wordt, en voor de motivatie om te leren.

1.2.2 Afname van werkdruk voor leraren

De als hoog ervaren werkdruk is een groot knelpunt in de werkomgeving voor leraren. Werkdruk bevordert ziekteverzuim en vroegtijdig verlaten van het beroep. Leraren benoemen meerdere oorzaken voor werkdruk. Deze hangen samen met de inhoud en organisatie van het werk, zoals frequente personeelsswisselingen, niet-lesgebonden taken, tekort aan tijd om aandacht aan individuele leerlingen te geven, beperkte ruimte om eigen werk te plannen en vorm te geven, en lichamelijke en psychische belasting (Van Grinsven et al., 2012). Andere knelpunten die druk en onrust met zich meebrengen zijn:

- lange vergaderingen over praktische organisatorische zaken;
- regelmatig terugkerende lastige situaties met leerlingen en ouders;

- een overdaad aan toetsen en de noodzaak om veel tijd te besteden aan administreren;
- logistieke obstakels en frequente massale verplaatsingen door de school.

Mogelijkheden tot professionalisering voor leraren en schoolleiders zijn beperkt aanwezig, mede door de dagelijkse werkdruk. Deze problemen voor het personeel werken door in de kwaliteit van het onderwijs voor de leerlingen. Aan dergelijke problemen kan het hoofd worden geboden door doelgericht leren en werken anders te organiseren.

1.2.3 Verandering, incidentele verbetering en duurzame verbetering

De ervaring leert dat niet elke verandering een verbetering is. Bij verbetering wordt in dit boek gedacht aan het realiseren van gewenste veranderingen in schoolloopbanen en kansen voor betekenisvol leren, en aan beperkingen in werk- en prestatiedruk. Naast verbeteringen in het onderwijs en de leeromgeving voor de leerlingen gaat het om de werkomgeving voor de leraren en andere professionals.

Regelmatig is er sprake van incidentele verbetering in de praktijk van vo-scholen. Incidentele verbeteringen worden ontwikkeld en ingevoerd door individuele leraren of groepjes van leraren, zoals een Professionele Leergemeenschap (PLG). Ook kan het gaan om een eenzijdig initiatief van de schoolleiding. Verbinding van de verbeterde praktijk met collega's en met het schoolcurriculum komt in veel gevallen niet of beperkt tot stand. Twee terugkerende en samenhangende problemen bij incidentele verbetering zijn: (1) het achterwege blijven van verspreiding door de school, en (2) het vervluchtigen van de verbetering na verloop van tijd. Bij gebrek aan verspreiding en vervluchtiging van verbeteringen blijft voor leerlingen het onderwijs grotendeels bij het oude, incidentele gebeurtenissen daargelaten. Dit levert voor de direct betrokken leraren en voor de schoolleiders teleurstelling op.

Bij duurzame verbetering slaagt de school erin om gewenste veranderingen over een langere tijd te realiseren bij alle leden in school, afdeling, team of sectie. Boom-Muilenburg, Tappel en collega's (2020) omschrijven duurzame verbetering als een interventie die aangepast en ingebouwd wordt in de hele schoolorganisatie, waarbij de kernaspecten van de verbetering niet verloren gaan. De verbetering wordt een routine in de school: een manier waarop er in de school gewerkt wordt. Kenmerken van de verbetering zelf, de leraar, de context en de schoolorganisatie zijn hierop van invloed. In dit boek wordt de aandacht gericht op verbeteringen die gericht zijn op een rijke ontwikkeling van de leerlingen. Om de kwaliteit van de verbetering te handhaven en om bovenmatige inspanning voor leerlingen en leraren tegen te gaan, wordt regelmatig de vinger aan de pols gehouden. Dit monitoren gaat samen met het doorontwikkelen van de verbeterde praktijk. Duurzame verbetering leidt tot verrijking van het werk van de leraren en houdt werkdruk binnen werkbare grenzen. De verbeteringen krijgen daardoor een stevige plaats in de organisatie.

Duurzaamheid in de verbetering staat voor drie onderling samenhangende zaken:

1. brede en structurele invoering van verbeterde praktijken in het leren van leerlingen en in het handelen van de leraren in de afdeling, sectie of school, voor een lange periode en met inzet van alle betrokken leraren en andere professionals;
2. invoering van de verbeterde praktijken zoals bedoeld, verbeteringen krijgen de juiste en volledige toepassing;
3. zowel routinevorming rond deze praktijken, als doorgaande ontwikkeling op basis van ervaringen, feedback en nieuwe inzichten, geen blijvende werkdruk en prestatiedruk voor leraren en leerlingen.

1.2 Fragmentatie, verschotting en mogelijkheden en belemmeringen voor duurzame verbetering

Kenmerkend voor de organisatie van leren en werken in veel vo-scholen is de hoge mate van fragmentatie en verschotting. We spreken van fragmentatie en verschotting wanneer onderdelen van onderwijs en organisatie vrijwel volledig los van elkaar functioneren, en wanneer ze gescheiden worden door schotten. Er is sprake van beperkte verbinding. Wanneer verbetering wordt doorgevoerd terwijl alle schotten overeind blijven, is het risico van terugval in de oude routines volop aanwezig. In dit boek wordt nagegaan of, en hoe fragmentatie en verschotting duurzame verbetering in de weg staan. Tabel 1.1 geeft tweemaal zeven voorbeelden van veel voorkomende vormen van fragmentatie en verschotting.

Tabel 1.1 *Fragmentatie en verschotting in de structuur van de vo-school*

7 SCHOTTEN IN DE GEFRAGMENTEERDE STRUCTUUR VAN HET ONDERWIJS IN VO-SCHOLEN	7 SCHOTTEN IN DE ORGANISATIESTRUCTUUR VAN VO-SCHOLEN
+ Vroege scheiding tussen beroeps- en algemeen vormend onderwijs; vroege selectie voor niveaus + Scheiding tussen leerjaren (leerstofjaarklassen) + Scheiding tussen profielen en sectoren + Scheiding tussen schoolvakken + Scheiding van kennis en vaardigheden + 1e lijns begeleiding door mentoren gescheiden van instructie in de vakken door vakleraren + 2e lijns begeleiding door specialisten gescheiden van 1e lijns begeleiding en vakonderwijs	+ Tussen afdelingen / teams voor niveaus + Tussen afdelingen / teams voor leerjaren + Tussen vaksecties en tussen vakleraren onderling + Tussen rollen van vakleraar en mentor; tussen vaksecties en afdelingen / teams + Tussen afdelingen / teams en specialisten voor begeleiding 2e lijn / zorgcoördinator / zorgteam + Tussen leraren en schoolleiding / bestuur + Tussen leraren en stafafdelingen / staffuncties en tussen staffuncties onderling

Daarnaast zijn er scholen die allerlei mogelijkheden voor ontschotting en verbinding laten zien. Ontschotten staat voor het wegnemen of soepeler hanteren van schotten. Dit schept ruimte voor duurzame verbetering. Daarbij wordt verbinding aangebracht of versterkt tussen onderdelen van onderwijs en organisatie. Het boek geeft allerlei voorbeelden van hoe scholen ruimte maken voor duurzame verbetering door ontschotting en verbinding.

Ontschotten van de structuur schept de noodzaak om goed om te gaan met de nieuwe ruimte, en om verbindingen aan te gaan in die ruimte. Het boek geeft veel voorbeelden van ontschotting en verbinding die in vo-scholen gerealiseerd zijn. In de ene school gaat het om een *specifiek onderdeel* van de structuur van onderwijs en organisatie. Een voorbeeld is het tegengaan van zittenblijven. Wanneer de schotten tussen leerstofjaarklassen soepeler worden gehanteerd, kan zittenblijven blijvend worden voorkomen. Een tweede voorbeeld is het weghalen van schotten tussen vakken, tussen vakinhoud en vaardigheden, en tussen vaksecties. Dit vindt plaats in scholen met een technasium. Ook zijn er scholen waar met verlengde brugklassen wordt gewerkt, of met onderwijs voor 10 tot 14-jarigen. In andere scholen wordt gewerkt met *vernieuwde schoolconcepten*. Pleion scholen zijn voorbeelden van scholen met een ander schoolconcept. Voor dit boek zijn met vertegenwoordigers van al deze scholen gesprekken gevoerd, en voorbeelden van deze scholen zijn bezocht.

1.3 De twee centrale vragen in het boek

Het boek levert antwoorden op twee vragen.

1. Hoe beperken fragmentatie en verschotting in de onderwijs- en organisatiestructuur de mogelijkheden voor duurzame verbetering in vo-scholen? Deze vraag geeft zicht op gereedschap waarmee schoolleiders, leraren, leerlingen en bestuurders de organisatie van het onderwijs en het werk in hun eigen school kunnen *analyseren*.
2. Welke rol kunnen ontschotting en verbinding spelen bij het ontwikkelen van duurzame verbetering in leren en werken? Concrete voorbeelden worden beschreven van *oplossingen* van problemen en van *mogelijkheden* voor duurzame verbeteringen in de organisatie van leren en werken.

Bij het beantwoorden van deze vragen heb ik me verbaasd over de hoeveelheid van, en diversiteit aan onderzoeken die zijn gedaan naar het onderwijs in vo-scholen en de organisatie van het werk. Van de resultaten van veel van deze onderzoeken wordt in de discussies over, regelingen voor en praktijken van het onderwijs amper of geen gebruik gemaakt. In dit boek krijgen die vaak ongebruikte resultaten van empirisch onderzoek een plaats. Daarnaast worden bij alle vormen van ontschotting voorbeelden beschreven van scholen die daar in hun dagelijkse praktijk werk van maken. Met vertegenwoordigers van deze scholen heb ik uitgebreide gesprekken gevoerd, en veel van deze scholen heb ik bezocht.

1.4 Doelgroep

Dit boek is op de eerste plaats bedoeld voor schoolleiders, bestuurders en leraren, met name leraren die een leidende rol vervullen in hun school, bijvoorbeeld als teamleider, schoolopleider of vakontwikkelaar. Daarnaast kunnen beleidsmakers van landelijke overheid en gemeenten, opleiders van leraren en schoolleiders, onderzoekers en adviseurs hun voordeel doen met dit boek. Het boek kan gebruikt worden in opleidingen voor schoolleiders en leraren, zoals de lerarenopleidingen en de Master Educational Leadership en de Master Leren en Innoveren. Het boek biedt nieuwe gezichtspunten en perspectieven voor lezers die niet in en rond het onderwijs werkzaam zijn, zoals ouders en geïnteresseerden in de kwaliteit van ons onderwijs. Daarmee kunnen zij beter voorbereid deelnemen aan de discussies over goed onderwijs.

1.5 Opbouw

Het boek is als volgt opgebouwd. Na deze inleiding worden in het tweede hoofdstuk enkele maatschappelijke kaders beschreven die van invloed zijn op de organisatie van de school en hoe deze functioneert. Daarbij moet gedacht worden aan kenmerken van het stelsel, zoals de vroege selectie en hoge mate van differentiatie. Nagegaan wordt hoe de motieven die aan deze kenmerken ten grondslag liggen van invloed zijn op de organisatie van scholen. Speciale aandacht gaat uit naar de rol die het meritocratisch denken daarbij speelt. Hoofdstuk 3 beschrijft de fragmentatie in de organisatie van het onderwijs. In hoofdstuk 4 staan scholen centraal die anders omgaan met fragmentatie. Concrete voorbeelden worden beschreven van scholen die op de zeven punten van fragmentatie andere praktijken hebben ontwikkeld. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 nagegaan hoe fragmentatie samengaat met de verschotting in de structuur van de school. Hoofdstuk 6 geeft voorbeelden van succesvolle initiatieven om te ontschotten en om verbinding aan te brengen. In hoofdstuk 7 worden mogelijkheden en begrenzingen voor duurzame verbetering verkend aan de hand van de drie actoren: schoolleider, leraar en leerling. Voor elke actor wordt een kenmerkend en urgent thema besproken. Bij schoolleiders gaat het om de bestuurlijke praktijk van New Public Management en de verhouding tot het bestuur. Bij leraren gaat de aandacht uit naar autonomie en werkplekieren. Bij de leerlingen worden de schoolcultuur, burgerschap en de school als gemeenschap centraal gesteld. Hoofdstuk 7 wordt afgesloten met een nawoord, waarin de antwoorden op de twee in deze inleiding genoemde vragen op een rij worden gezet. Gereflecteerd wordt op de vraag hoe een vo-school die gekenmerkt wordt door fragmentatie en verschotting toch als een samenhangende organisatie kan blijven functioneren.

In uitgebreide bijlagen worden de scholen beschreven die voor dit boek als voorbeeldscholen zijn bezocht. Deze beschrijvingen dienen als bron van inspiratie en als bewijsmateriaal voor de lezer.