



Jan Heijmans, Marion van Weeren-Braaksma en Johan Spitteler nemen de bokaal voor het Onderwijsboek van 2024 in ontvangst.

Interview: Engeliën Houben-Feddema

De auteurs van het Onderwijsboek van 2024 over:

Wat maakt dijken van scholen succesvol?

Op 24 maart 2025 werd op het onderwijscongres ResearchED het Onderwijsboek van het Jaar 2024 bekend gemaakt: 'Dijken van scholen'. Redactielid Engeliën Houben-Feddema sprak met de auteurs: Jan Heijmans, Johan Spitteler en Marion van Weeren-Braaksma.

Interview

De auteurs wilden, vanuit hun eigen kennis en ervaring, graag laten zien waar het wél goed gaat op scholen – en hoe dat komt. Heijmans en Spitteler vertellen hoe zij op het idee kwamen voor het boek. Rond 2005 waren ze betrokken bij onderzoek naar wat Horizonscholen succesvol maakte. Dat waren brede scholen die onderwijs en opvang combineerden, vaak vanuit een integrale visie op de ontwikkeling van kinderen. Deze scholen waren destijds al bezig met inclusie en duurzame organisatieontwikkeling. Ze probeerden het onderwijs te verbeteren door op een beperkt aantal thema's te focussen. Een kleine twintig jaar later vroegen Spitteler en Heijmans zich af: welke focuspunten zorgen nú voor goed onderwijs? En ze besloten opnieuw op onderzoek uit te gaan. Binnen hun eigen brede netwerk selecteerden de auteurs een aantal scholen, waarbij ze het belangrijk

vonden om alle 'vormen' van onderwijs aan het woord te laten komen. Heijmans en Spitteler ontwierpen vervolgens een interviewformat, dat Van Weeren-Braaksma als leidraad gebruikte in de interviews.

Bij de geïnterviewde scholen ontstond een nieuw zelfbewustzijn

Daarna werd dat ruwe (interview)materiaal geanalyseerd en werden er focuspunten uit gedestilleerd. De 'bijvangst' van het schrijven van deze verhalen was dat er binnen de geïnterviewde scholen een soort nieuw zelfbewustzijn is ontstaan, vertellen de auteurs. Een soort trots. Van: 'Doen wij het goed?' Naar: 'Wij doen het goed!'



Over het boek

In *Dijken van scholen* (OMJS, 2024) laten elf scholen een hoopvol en verfrissend geluid horen. Ze vertellen met trots wat zij, geheel op eigen kracht, gedaan hebben om uit te groeien tot een

geweldige school voor leerlingen, leraren en leiders. De geïnterviewde scholen voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs en speciaal (basis)onderwijs vertellen over hun aanpak, waar zij eigen accenten leggen en hoe ze gebruikmaken van eerder bewezen praktijken. Ook analyseren de auteurs de 'focuspunten' in deze scholen. Ze komen tot slotsom dat al deze scholen ambitie hebben, dat medewerkers er samenwerken als een (h)echt team, dat er voortdurend aandacht is voor leren en ontwikkelen en dat er sprake is van dienstbaar leiderschap.

Degenen die tijdens de Verkiezing van het Onderwijsboek van het Jaar op deze publicatie stemden, noemden vaak de positieve blik ervan. Een greep uit de reacties: 'Een boek recht uit de praktijk, met prachtige inspirerende voorbeelden die laten zien dat onderwijs zo leuk is en er echt toe doet!' 'Het is een fantastisch boek waarin de positieve kant van het onderwijs belicht wordt door scholen die met passie het beste uit alle leerlingen willen halen.' 'De afwisseling tussen praktijkverhalen en de "lessen" die daaruit te halen zijn, vind ik een sterke en unieke combinatie!'

Hoe is het deze scholen gelukt een 'dijk van een school' te worden? Wat maakt ze succesvol?

Van Weeren-Braaksma: 'Dit zijn scholen die in ontwikkeling en in beweging zijn. Op een gegeven moment begon ik lijnen te zien in de interviews, onder meer in hoe teamleden met elkaar omgingen. Ik heb mijn uitgewerkte interviews en observaties vervolgens aan Jan en Johan voorgelegd.'

Heijmans: 'Wij hebben deze casestudies geanalyseerd. We zijn op zoek gegaan naar antwoord op vragen als: hoe lukt het scholen in een opwaartse spiraal te geraken, hoe kiezen ze hun focus, hoe stellen ze prioriteiten? Het viel op dat al deze scholen een bepaalde ambitie hebben en hoge verwachtingen. Niet alleen van kinderen, maar ook van elkaar, binnen het team.'

Wat hebben deze scholen nog meer gemeen?

Spitteler: 'Er wordt doelgericht samenwerkt. De focus ligt op lesgeven. En de leiding geeft medewerkers vertrouwen.'

Heijmans: 'Medewerkers doen iets, omdat ze als team iets willen bereiken. Niet omdat het moet van de baas, de inspectie of de overheid. Ze gaan samen aan de slag en komen met elkaar tot een lerende cultuur. Op deze scholen is er een rijke bodem voor leren en ontwikkelen, in plaats van een schrale grond.'

› *'In dijken van scholen geeft de leiding medewerkers vertrouwen'*

Een aantal scholen heeft een nieuw concept neergezet. Moest dit van het bestuur, of namen ze zelf die ruimte?

Heijmans: 'Beide is mogelijk. In één geval was dit een uitdrukkelijke opdracht van het bestuur. Bij een andere school waren er zoveel veranderingen in de leerlingenpopulatie, dat het team het noodzakelijk vond om andere keuzes te maken. Het vertrekpunt van de scholen was dus anders, en dat is terug te zien in de manier waarop een school zich verder ontwikkelt.'

Spitteler: 'Deze scholen hebben allemaal hun eigen problemen, of hebben die gehad. Maar ze liepen er niet voor weg. Zij hebben net zolang gezocht, tot ze vonden wat werkt om "er doorheen" te komen.'

Jan Heijmans had functies binnen verschillende onderwijssectoren en de educatieve infrastructuur en was tot september 2025 bestuurder bij Signum Onderwijs in Den Bosch. Nu is hij zelfstandig onderwijskundig adviseur. Zijn credo? Samen het verschil maken in het leven van een kind! 'Of het nu bijvoorbeeld gaat over inclusiever onderwijs, een gezonde schoolomgeving of een wijkgerichte aanpak, verschil maken is onze opdracht.'

Johan Spitteler heeft meerdere functies binnen het onderwijs gehad, onder andere als schoolleider, bestuurder en docent aan een opleiding voor schoolleiders. Hoewel met pensioen, wordt hij nog steeds gevraagd opdrachten uit te voeren in het onderwijs.

Marion van Weeren-Braaksma is projectleider in het primair en voortgezet onderwijs, meestal op het gebied van gelijke kansen. Ook heeft zij ervaring als (hoofd)-redacteur en journalist. Voor het boek 'Dijken van scholen' nam zij de interviews af.

Van Weeren-Braaksma: ‘Inderdaad. Sommige van de scholen die ik sprak, hadden een serieuze dip achter de rug. Maar zij hebben het tij kunnen keren en werden sterker. Het was fascinerend om die verhalen te horen.’

Jullie schrijven in jullie boek: ‘Dijken van scholen zijn in essentie niet anders dan een willekeurige andere school, maar ze doen een aantal zaken anders. Een dijk van een school is een werkplaats, waar wordt gewerkt aan de optimale en brede ontwikkeling van ieder kind’ (p. 123). Wat bedoelen jullie daarmee?

Heijmans: ‘De school van nu wordt vaak beschouwd als een soort vangnet voor allerlei maatschappelijke thema's, die met behulp van de school aangepakt moeten worden. Terwijl: de kerntaak is goed onderwijs geven. Dáár moet je als school werk van maken. Een school is dus eerder een werkplaats dan een vangnet.’

Spitteler: ‘Dijken van scholen stralen uit: “Wij hebben als team een opdracht om goed onderwijs te geven. En dit gaan we waarmaken binnen onze school.” Je ziet er bevologenheid, ambitie, duidelijkheid en ook vastberadenheid.’

Heijmans: ‘Dijken van scholen doen niet alles wat er van ze gevraagd wordt. Ze maken keuzes in wat ze doen, en doen dat goed. De accenten kunnen per school verschillen, omdat leerlingenpopulaties van scholen nu eenmaal zeer divers zijn. Een school met veel nieuwkomers plaatst immers andere accenten in haar onderwijs, dan een school met veel meerbegaafde leerlingen, of een school met een stevige herstelopdracht van de inspectie. Daarmee hangt samen dat ook de ambities van scholen, en daaruit voortvloeiend de resultaten, nogal verschillen. Dijken

van scholen beschrijven hun ambities kort en duidelijk, zodat voor kinderen en ouders helder is wat deze scholen hun leerlingen kunnen geven.’

De doelgroep van de LBBO is: begeleiders in het onderwijs. Hebben jullie ook een beeld gekregen van de rol van begeleiders in dijken van scholen?

Spitteler: ‘Als begeleider ben je niet de wijsneus die gaat vertellen hoe het moet, maar ga je naast iemand zitten. Vooral niet tegenover iemand! Het gaat er verder om dat je goed bent in je vak en dat je altijd nieuwsgierig op zoek gaat naar hoe het beter kan.’

Heijmans: ‘We zien dat de intern begeleider zich ontwikkelt naar kwaliteitscoördinator. Daarbij is een belangrijke vraag: zit de kc'er op de tandem met de directeur? Houden zij samen beredeneerd de consistente lijn in de school in de gaten? Dus kijken ze steeds: waar staan we, waar willen we naartoe en welke zaken hebben dan verbetering nodig? Ook is het essentieel dat zij de brug bouwen naar het team. Het gaat voortdurend over de verbinding van boven naar beneden, van beneden naar boven. Maar ook over de verbinding van binnen de school met buiten, en terug. De context is van invloed op wat er van je verwacht wordt als begeleider, ook in dat leiderschapsteam. Scholen voor voortgezet onderwijs zijn immers anders geoutilleerd en georganiseerd dan scholen voor speciaal onderwijs of een kleine basisschool. In een grotere school zijn de rollen meer gedifferentieerd dan in een kleinere school. Bij grotere scholen zit je misschien niet op de tandem, maar met z'n vier, vijf of zes leden van het leiderschapsteam in een janplezier (een open of overdekt rijtuig, red.). Er zijn dan meerdere rollen die met elkaar interacteren.



‘In grotere scholen zit de
kc’er niet op de tandem,
maar in een janplezier’

We zien op dijken van scholen dat het leiderschap er gedeeld of gespreid is. Bovendien is voor alle teamleden duidelijk hoe zij met hun talenten en kwaliteiten een waardevolle bijdrage leveren. Dit geldt niet alleen voor begeleiders, maar ook voor specialisten, leraren, onderwijsassistenten en de directeur. Iedereen vraagt zich af: Wat kan ik bijdragen? En is wat ik doe ook betekenisvol?

Kunnen jullie voorbeelden geven van hoe begeleiders in sterke scholen te werk gaan?

Van Weeren-Braaksma: ‘Wat ik hoorde en zag tijdens mijn bezoeken aan de scholen is dat de ib’er/kc’er en de leiding van de school goed samenwerken. En dat leraren ook werkelijk de ruimte voelden om hun vakmanschap te tonen.

Ik herinner mij een school, waar “gelijke kansen” echt een groot issue was. De intern begeleider had een heel grote rol bij het mogelijk maken van gelijke kansen. Daar zat ook een sociaal-maatschappelijke kant aan. Zij was formeel geen zogeheten “brugfunctionaris”, maar in de praktijk fungeerde zij wél als een verbindende schakel tussen team, wijk en ouders.

Ik herinner met ook een school met drie ib’ers, waarvan eentje zich richtte op kinderen en gezinnen met specifieke of intensieve ondersteuningsbehoeften. Bij de intake werd heel zorgvuldig gevraagd naar de ontwikkeling van het kind in de voorschoolse periode om na te gaan welke ondersteuning nodig was. Dit was een inclusieve school, die binnen de school specialisten had om leerlingen met een beperking te begeleiden.’

Welke acties hopen jullie dat scholen ondernemen na lezing van het boek?

Heijmans: ‘Ik hoop dat lezers geïnspireerd worden door een of meer van de verhalen en denken: wij gaan ook beginnen! Ook hoop ik, dat men gelooft in eigen kunnen en gewoon aan de slag gaat. Verandering begint met de eerste stap. Pas dan kan een school uitgroeien tot een dijk van een school!’



Spitteler: ‘Blijf niet stilzitten en nadenken over “hoe het zou kunnen zijn”, maar start! Houd de plannen klein en zie de rijkdom ontstaan. Stel de vragen: Wat hebben we nu te doen? Wat hebben we morgen te doen? Waar beginnen wij mee?’

Van Weeren-Braaksma: ‘Ik sluit me daarbij aan. En verder is het ook belangrijk om samen bewust te kiezen, op zoek te gaan naar mogelijkheden.’

Spitteler: ‘Met de voorbeelden in het boek laten we zien: zo kán het. Niet: zo móét het. Ik hoop dat scholen de voorbeelden ook zo gebruiken. Dus vanuit zelfbewustzijn. Ter illustratie: ik had contact met een aantal vrijescholen, die moeite hebben als voldoende beoordeeld te worden door de onderwijsinspectie. Zij beseften wel dat er binnen de kaders van de inspectie ontzettend veel ruimte is. Dan zeg ik: onderzoek die ruimte. Kijk hoe jullie waarden passen binnen de kaders. In plaats van tegen het systeem te knokken, want dat levert alleen maar negatieve energie op.’

‘Bemoei je ermee vanuit
je vakmanschap’

Welke tips kunnen jullie nog meer meegeven aan onze lezers?

Van Weeren-Braaksma: ‘Stel vragen en luister. Er zit onwijs veel kracht in vragen stellen.’

Spitteler: ‘Blijf gewoon nieuwsgierig ...’

Heijmans: ‘En bemoei je ermee! Begeleiders zitten in de positie dat ze en naar boven en naar beneden kunnen kijken, het overzicht hebben. Het zijn vakmensen. Bemoei je ermee vanuit je vakmanschap.’



Engelen Houben-Feddema

Engelen Houben-Feddema werkte als ib’er en rt’er in het basisonderwijs. Zij is lid van het afdelingsbestuur Intern Begeleiders/Kwaliteitscoördinatoren van de LBBO. Ook is zij redactielid van ‘Beter Begeleiden’.

Samen sterk voor professionele begeleiders

Dit artikel is gepubliceerd in *Beter Begeleiden*, het vakblad voor leden van de Landelijke Beroepsgroep voor Begeleiders in het Onderwijs (LBBO).

De LBBO zet zich in om de positie van begeleiders in het onderwijs te verstevigen. We zijn ervan overtuigd dat begeleiders onmisbare schakels zijn in scholen. Dat begeleiders zich verbeteren als ze elkaar ontmoeten, elkaar inspireren en zich professionaliseren. Daarom verenigen we hen in onze landelijke beroepsgroep (zonder winstoogmerk).

Door lid te worden van de LBBO krijg je volop mogelijkheden om met en van andere begeleiders te leren. Bovendien kun je altijd bij de LBBO terecht voor een vraag over jouw werk – we helpen je graag!

Meer redenen om lid te worden

- 5x per jaar het vakblad *Beter Begeleiden* bij je thuis
- toegang tot onze online materialenbank vol artikelen, materialen en andere vakinhoudelijke informatie
- korting bij de LBBO Academie, vol bijeenkomsten voor begeleiders in het onderwijs
- rechtspositionele ondersteuning
- actuele beroepsstandaarden
- vertegenwoordiging in landelijke overlegorganen
- een krachtige stem in het publieke (onderwijs)debat



Wat is de LBBO?

De LBBO is de overkoepelende beroepsorganisatie voor:

- intern begeleiders
- ambulant begeleiders
- gedragsspecialisten
- jonge-kindspecialisten
- beeldbegeleiders
- specialisten begaafdheid
- zelfstandige begeleiders

Meer informatie over het lidmaatschap?
Kijk op onze website: lbbo.nl

lbbo
Landelijke Beroepsgroep
Begeleiders Onderwijs