



Besturen
doet ertoe!



Whitepaper

Besturen doet ertoe!

Leren voor samen leven: vluchten kan niet meer

Marc Vermeulen in opdracht van VfPf

Leren voor samen leven: vluchten kan niet meer

Thema 2. Besturen doet ertoe!

We leren niet voor de school maar voor het leven hield Seneca ons voor. Eén van de belangrijkste vraagstukken daarbij is hoe we leven als burgers in een gemeenschap, in de samenleving. Het ligt dus voor de hand dat dit thema volop aandacht krijgt in het onderwijs, maar dat valt tegen. Pas vorig jaar is er een wettelijke verplichting (die kennelijk nodig was...) voor scholen om actief aandacht te besteden aan de bevordering van burgerschap en sociale cohesie¹. Het onderwerp lijkt een beetje een hete aardappel die rond geschoven wordt. In de Nederlandse context ligt burgerschapsonderwijs gevoelig

Daar zijn een aantal redenen voor:

- Ten eerste het bekende artikel 23 van de grondwet: de vorming van de identiteit van jongeren (en burgerschap is daarin een kern) valt onder de vrijheid van onderwijs, dat wil zeggen dat de overheid maar beperkte invloed kan uitoefenen op wat en hoe er onderwezen wordt.
- Ten tweede is er een toenemende aarzeling om gevoelige onderwerpen in klassen aan de orde te stellen. Of het nu gaat om vaccinweigering, klimaatontkenning of discriminerende uitlatingen: de gemoederen lopen al snel flink op. In de hele samenleving is de dialoog verhardt, dus ook binnen klassen kom je dat tegen. Een dramatisch dieptepunt vormde de moord op de Franse leerkracht Samuel Paty eind 2020.
- Ten derde is er al sprake van een fors volgestapeld curriculum. Onderwerpen toevoegen stuit al snel op weerstand terwijl het andersom niet meevalt om onderwerpen uit het rooster te halen en zo plaats te maken.
- Ten vierde: we kennen overwegend een leerplan dat langs de lijnen van schoolvakken en kerndoelen opereert. Het aanpassen van de inhoud van de afzonderlijke schoolvakken aan een meer overkoepelend thema als burgerschap ligt gevoelig.

Aandacht voor burgerschapsvorming

Burgerschapsvorming is een interessant maar ingewikkeld thema omdat het als vanzelf de politiek de klas binnenhaalt. De verhoudingen rondom burgerschap zijn zonder meer ingewikkeld: Durf je kritisch te zijn over de profeet? Hoe ontmasker je fake news? Is onderwijs een linkse hobby? Een docent aardrijkskunde vroeg in een multiplechoicevraag welke oorzaken een rol spelen bij global warming. Een leerling die aangaf geen antwoord te kunnen geven omdat er geen global warming was volgens hem, kreeg een onvoldoende... Ook in het bestaande politieke landschap lopen de opvattingen over burgerschap nogal uiteen. De opkomst van de flanken in de politiek maakt het niet overzichtelijker.

Een interessante benadering zou kunnen zijn om burgerschap veel meer in het verborgen curriculum te plaatsen: oefenen met invloed uitoefenen binnen scholen, via vakmanschap pro-sociaal gedrag bevorderen of via sport of cultuur. Het gaat veel meer om een voortdurend terugkerend thema dat steeds opnieuw 'ingedruppeld' wordt.

"Burgerschap veel meer in het verborgen curriculum te plaatsen!"

Tegelijkertijd zit daar ook een dilemma: we kennen uit de geschiedenis voorbeelden van het 'indruppelen' van inhouden in het onderwijs, het is een geliefd thema bij dictaturen. Het impliciete karakter maakt het minder grijpbaar en daarmee dus ook minder onderwerp van expliciete afweging. In nazi-Duitsland leerden kinderen rekenen door aantallen wapens op te tellen en te delen door aantallen soldaten. Sovjet-kinderen leerden tekenen en schilderen door portretten van Stalin over te tekenen. Keiharde indoctrinatie dus. Maar hoe sterk verschilt dit eigenlijk van het tegenwoordig zo populaire begrip nudging; via (bijna) niet merkbare prikkels mensen ertoe verleiden gezond gedrag te vertonen. Ook hier zit een manipulatief element in. Als we ditzelfde doen met burgerschapsonderwijs, is dat ethisch te verantwoorden?

Overigens is de aandacht voor burgerschap in het geheel geen nieuw thema of een uniek Nederlands thema. Al veel decennia doen scholen hun best om een eigen invulling te geven aan burgerschap en sociale samenhang. Er is een duidelijke traditie in de verzuiling op dit vlak, maar ook in de jaren zeventig/tachtig kwam het sterk op de agenda, bijvoorbeeld om emancipatie te bevorderen. Steeds opnieuw overigens met discussies over, staatspedagogiek, indoctrinatie e.d. In andere landen vinden ze staatspedagogiek overigens helemaal geen punt: de staat betaalt, heeft een democratisch gekozen bestuur en mag dus ook bepalen. In Frankrijk staan op alle scholen de idealen van de Franse Revolutie gebeiteld, en is bijvoorbeeld geen enkele uiting van godsdienstigheid toegestaan.



Nogmaals: er gebeurt dus al veel. Soms grotere initiatieven zoals dat van De Vreedzame School (van CED-groep) maar ook kleine pareltjes, zoals de gymleraar die tijdens COVID-19 constateert dat kinderen te weinig sociale verbondenheid vertonen en besluit in zijn les spelvormen te introduceren die expliciet op samenwerking en niet op competitie gericht zijn.

Voor bestuurders liggen er wel een paar pittige vragen om over na te denken. Zo is er op dit moment sprake van de discussie woke/safe space. Een al te politieke correctheid ondermijnt de pedagogische relatie. Kunnen de scholen het aan om op politiek gladder ijs te opereren? En wat vergt dit dan van de leerkrachten? Lukt het om curriculum doorbrekend te werken, over de grenzen van klassen heen te werken? Dat helpt ook om de leerkracht uit een isolement te halen, wat met name bij gevoelige thema's belangrijk is. Welke ruimte moeten bestuur en directie daarvoor bieden binnen de school, lukt het om een eensgezinde visie en aanpak te ontwikkelen? Besturen zullen niet om te hete brij heen kunnen draaien op dit vlak, inderdaad: (uit)vluchten kan niet meer.

Impact op kernlogica onderwijs

Aandacht voor burgerschap wordt net zo belangrijk als rekenen en taal. Dat is niet zo gek: het gaat om een zeer essentiële vaardigheid die steeds meer uitgedaagd wordt. Onderwijs kwalificeert, selecteert én socialiseert: je wordt ingewijd in de samenleving door je ouders en door school. Nederland heeft hier een inhaalslag te maken. Uit internationaal vergelijkend onderzoek onder 15-jarigen blijkt dat kennisinzicht, in bijvoorbeeld essentiële elementen van de democratie, matig ontwikkeld is bij Nederlandse jongeren.

Historisch gezien is dit een lang onderkend gegeven, maar dat was vooral gekoppeld aan de zuilen, aan die delen van de samenleving waar je levensbeschouwelijk bij aangehaakt bent. Die zuilen kregen een soort alleenrecht op identiteitsvorming en de rol van de overheid was en is beperkt op dit vlak (artikel 23 van de grondwet).



Die verzuiling is amper meer een werkzaam mechanisme om jongeren in te wijden in de samenleving. In die zin is het logisch dat de overheid dit nu meer naar zich toetrekt, o.a. in recente wetgeving. Bij de inhoudelijke invulling van burgerschapsonderwijs ontstaat een soort handelingsverlegenheid: we weten wel hoe het niet (meer) werkt, maar nog niet hoe het dan wel moet.

Om te beginnen zit er nogal wat onderscheid in wat we met burgerschapsonderwijs bedoelen. Daarbij lijken drie dimensies zich af te tekenen.

- Ten eerste is er een smallere invulling die vooral ziet op wat er nodig is om je rol als staatsburger in de democratie te kunnen spelen. Het gaat dan om kennis van staatsinrichting, van de democratische processen en van politieke verhoudingen. Een bredere invulling gaat over maatschappelijke verhoudingen en hoe deze zich ontwikkelen, inclusief media, arbeidsverhoudingen, godsdienst etc. De brede vraag is welke instituties van invloed zijn op de samenleving en hoe je je daartoe moet verhouden.
- De tweede dimensie gaat tussen een beschrijvende/analytische aanpak (burgerschapskennis) en een activistische aanpak (burgerschap moet je doen).
- De derde dimensie zou als klein en groot geduid kunnen worden. Bij dit laatste gaat het over de gehele samenleving, de macrostructuren en hoe je die kunt beïnvloeden. De eerste invulling gaat veel meer over omgangsvormen in het directe maatschappelijk verkeer (verdraagzaamheid, kritisch denken).

Vervolgens is er veel onzekerheid over de normatieve lading van burgerschapsonderwijs: welke richting moet of mag het aannemen? Zijn er ongewenste richtingen? Wie mag bepalen wat de richting is? Enkele voorbeelden om dit te illustreren: in een aardrijkskunde proefwerk werd de vraag gesteld (multiple choice) welke oorzaken *global warming* heeft. Er was geen antwoordmogelijkheid 'Er bestaat geen global warming'. Bij een leerling die dit invulde werd dit fout gerekend. Het komt niet veel voor maar er zijn leerlingen (en ouders) die de holocaust ontkennen of relativiseren. Hoe ga je daarmee om? Of met het bestrijden/ontkennen van transgenderoriëntaties? Leerlingen (VO) die mee wilden doen aan een demonstratie tegen klimaatverandering kregen van scholen alle medewerking, dit was burgerschap in de praktijk. Maar wat als leerlingen zouden willen demonstreren tegen de komst van groepen vluchtelingen?

“Moeten we burgerschap apart adresseren als vak of mee laten lopen tijdens andere lessen?”

Wat ook nog een aandachtspunt is, is de inpassing van de extra aandacht voor burgerschap in het curriculum. Dat gaat enerzijds om de vrij technische vraag hoeveel tijd eraan besteed moet worden en hoe die tijd gevonden wordt in een toch al vol programma voor het basisonderwijs. Anderzijds gaat het om de vraag of je burgerschap apart moet adresseren (als 'vak') of juist beter mee kunt laten lopen

tijdens allerlei andere lessen. Dat hangt uiteraard ook af van de hiervoor genoemde verschillende opties voor de invulling. Maar er speelt ook nog iets anders een rol. Kritische onderwijswetenschappers (Illich, Freire, Soutendijk e.a.) wezen er in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw op dat het onderwijs, zowel qua vormgeving als inhoud, een afspiegeling was van de kapitalistisch, masculiene en blanke samenleving. Daarmee dus een duidelijk beeld uitzendend van wat wenselijk en gebruikelijk is. Die afbeelding van de heersende orde in onderwijs is nu nog steeds aan de orde, denk bijvoorbeeld aan de discussie over de Gouden/Grauwe Eeuw. Er lopen in het (verborgen) curriculum al allerlei burgerschapsdenkbeelden mee de klas in. Door hier explicieter over te worden, neemt in ieder geval het bewustzijn toe. Vaak wordt bepleit dat 'nudging' een effectieve manier van gedragsbeïnvloeding is, maar tegelijkertijd is het ook een manipulatieve benadering en dat roept, zeker ook bij burgerschap, politieke en morele vragen op.

Impact op legitimiteit



Het onderwijs bevordert actief burgerschap en sociale cohesie op doelgerichte en samenhangende wijze, waarbij het onderwijs zich in ieder geval herkenbaar richt op:

1. Het bijbrengen van respect voor en kennis van basiswaarden van de democratische rechtsstaat, zoals verankerd in de Grondwet, de universeel geldende fundamentele rechten en vrijheden van de mens, en het handelen naar deze basiswaarden op school;
2. Het ontwikkelen van de sociale en maatschappelijke competenties die de leerling in staat stellen deel uit te maken van en bij te dragen aan de Nederlandse democratische samenleving;
3. Het bijbrengen van kennis over en respect voor verschillen in godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, afkomst, geslacht, handicap of seksuele gerichtheid alsmede de waarde dat gelijke gevallen gelijk behandeld worden.

Het bevoegd gezag:

- draagt zorg voor een schoolcultuur die in overeenstemming is met de waarden, bedoeld in het derde lid, onderdeel a
- creëert een omgeving waarin leerlingen worden gestimuleerd actief te oefenen met de omgang met en het handelen naar deze waarden
- draagt voorts zorg voor een omgeving waarin leerlingen en personeel zich veilig en geaccepteerd voelen, ongeacht de in het derde lid, onderdeel c, genoemde verschillen.

- Bron: [School en veiligheid](#)

'Waar halen jullie het recht vandaan....!' om kinderen te onderwijzen in burgerschap? Het simpele antwoord luidt: omdat het tot de kern van onderwijs behoort (socialisatie, enculturatie) om jongeren hun weg te leren vinden in sociale verhoudingen. Het iets minder simpele antwoord zou kunnen luiden: omdat we dit altijd al gedaan hebben, maar er kennelijk nu een hernieuwde onderbouwing nodig is. En het ingewikkelde antwoord is, dat dit inderdaad een goede vraag is die in verschillende tijden en landen verschillend beantwoord wordt. Nederland kende vroeger een langs levensbeschouwelijke lijnen uitgedeelde mandaat om leerlingen te socialiseren, Frankrijk kent een nationaal curriculum en in Amerika werd en wordt het volkslied gezongen en de vlag gehesen¹.

In de Nederlandse context anno nu en met de aangescherpte wetgeving worden er wel een aantal inhoudelijke piketpalen geslagen wat betreft de inhoud van burgerschapsonderwijs (zie kader), maar wordt er veel ruimte geboden (passend in de Nederlandse traditie) aan besturen om een omgeving te creëren en een aanpak te kiezen voor het realiseren van de doelen. Dat vergt in het zoeken naar legitimiteit (draagvlak) dus

“Gaat het om het overdragen van informatie tot aan het daadwerkelijk meebeslissen over inhoud en aanpak?”

meer een goed gesprek dan het uitspellen van wet- en regelgeving of het aanschaffen van een methode. Voor het voeren van dat goede gesprek zijn er drie dimensies van belang². Ten eerste is de vraag wie er aan het gesprek deelneemt en waarom? Dat kan variëren van alleen de direct betrokkenen (leerlingen, leraren, directie) tot iedereen die er mogelijk iets van vindt (bijvoorbeeld een wijkpanel). Ten tweede is de vraag hoe mensen aan tafel terechtkomen: op basis van een hele gerichte uitnodiging of gewoon omdat de deur openstond (spontaan, informeel). Als laatste moet bepaald worden wat er in dit gesprek gebeurt: gaat het om het overdragen van informatie (we praten u bij over wat we doen) of over het daadwerkelijk meebeslissen over inhoud en aanpak?

¹ Overigens ook niet zonder discussie, het verplichte karakter zou in strijd kunnen zijn met de vrijheid van godsdienst en meningsuiting zoals vastgelegd in het [First Amendment](#).

² Archon Fung (2015) 'Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future' in *The American Society for Public Administration Public Administration Review*, DOI: 10.1111/puar.12361.

Het is op voorhand niet mogelijk om te zeggen wat de beste aanpak is, als deze maar doordacht en duidelijk is. Als een school ouders wil informeren, dan moet je het geen inspraak noemen. Als je de deuren open wilt zetten voor een brede input, dan moet je een passende uitnodiging verzorgen etc.

Zeker bij burgerschap zit er in het zoeken naar draagvlak een belangrijke dubbele bodem: als we democratie willen bevorderen, ligt het niet voor de hand om op een autoritaire manier je mening op te leggen.

Impact op operatie

Het vergt een zekere hoeveelheid lef om onderwerpen die controversieel (kunnen) zijn aan te snijden bij kinderen. Om dit goed te kunnen doen moet het veilig zijn voor kinderen én voor leerkrachten. Die combinatie is belangrijk: kinderen zullen bijvoorbeeld feilloos aanvoelen als leraren op eieren lopen bij bepaalde thema's. Het vergt ook diversiteit om goed burgerschapsonderwijs te geven. Diversiteit zou weleens de belangrijkste brandstof kunnen zijn. De diversiteit in opvattingen van kinderen biedt prima aanknopingspunten om te benadrukken dat verschillende gezichtspunten naast elkaar bestaan, maar kan net zo goed benadrukken dat leerkrachten op school bijvoorbeeld ook diverse standpunten innemen en dat dit prima samen kan gaan in één team.

“Het vergt didactische bekwaamheid om met opinies om te gaan.”

Het vergt didactische bekwaamheid om met opinies om te kunnen gaan. Kinderen serieus nemen door hen zelf een stem te geven, leidt bijvoorbeeld tot de nodige onverwachte impulsen en doet een beroep op veerkracht en improvisatievermogen. Het vergt ook inzicht in hoe kinderen redeneren. Om dat in een klas goed te doen moet je een cocktail maken van tenminste drie verschillende

kennisgebieden: het ontwikkelingspsychologische (wat kunnen kinderen op deze leeftijd aan bijvoorbeeld in abstractievermogen), het vakinhoudelijke (hoe zit dat dan precies met die holocaust) en het pedagogisch didactische (hoe kan ik deze thematiek brengen zodat ze er mee uit de voeten kunnen). Bijzonder in lesgeven is dat je de cocktail à la minuut moet kunnen opdienen als het lesmoment erom vraagt.

Het vergt ook bewustzijn van je eigen morele opvattingen (en de grenzen daarin) inclusief een verbinding met de pedagogische vormgeving die passend is. Op een school waar instructivistisch gewerkt wordt, ziet dat er bijvoorbeeld anders uit als op een school die een constructivistische benadering aanhangt. En het vergt zeker ook een teamomgeving waarin al dit voorgaande samen, bediscussieerd en ondersteund kan worden.



We moeten voorkomen dat leraren alleen komen te staan bij het hanteren van de voorgaande onderwerpen. Juist moreel en/of politiek geladen thema's vergen ondersteuning en doordenking van en met elkaar. Daarvoor is ook sterke leiding nodig in teams. Gemoederen kunnen oplopen binnen het team of bijvoorbeeld met ouders. Burgerschapsvorming vindt plaats in een context waarin gecancelld wordt, waarin een *safe space* bepleit wordt en waarin mensen niet *woke* genoeg zijn, of om in het Nederlands te zeggen: waarin de gesprekssfeer beladen en misschien zelfs wel giftig kan zijn. Overigens kunnen we prima vertrouwen op eerder behaalde resultaten, die dus best vertrouwen mogen geven voor de toekomst. Er

zijn nogal wat maatschappelijke revoltes langsgekomen en leraren hebben er overwegend een goed gesprek over weten te voeren in de klas. De ontkerkelijking in de jaren zestig, de seksuele emancipatie in de jaren zeventig en tachtig en dus ook discussies over genderidentiteit anno nu. Als je er zo naar kijkt is burgerschapsvorming nooit afwezig geweest in het onderwijs. Niet verwonderlijk: leerkrachten, leerlingen en ouders lopen allemaal in dezelfde wereld rond en de stof ligt voor het oprapen.

Aan tafel met....

We bespraken dit onderwerp onder leiding van Brenda Steinmetz, regiocoördinator VfPf met Marcelle Hendrickx (Wethouder Gemeente Tilburg), Carien Verhoeff (Associate Lector Wereldburgerschap, De Haagse Hogeschool), Carin Spaan (Mentor on the job VfPf en voormalig basisschooldirectrice) en Marc Vermeulen (hoogleraar onderwijssociologie TIAS School for Business and Society Tilburg University).



Basisscholen zijn een ideale plek om te oefenen met allerlei vormen van debat en discussie ook als de meningen ver uit elkaar liggen. Misschien zijn de basisscholen wel de enige plek waar zoveel verschillende kinderen bij elkaar komen, met hun opvattingen, achtergronden, etc. Hoewel ook in het basisonderwijs er duidelijke verschillen zijn in sociale samenstelling, worden die verschillen verderop in het onderwijs alleen maar groter: vmbo en vwo kinderen komen elkaar na hun 12de nog maar weinig tegen.

Tweede observatie aan tafel was dat deze variatie natuurlijk niet alleen bij kinderen zit, maar ook bij hun ouders en zeker ook in de onderwijsteams. Daarmee wordt ook duidelijk dat zeker bij burgerschap de deuren en ramen van de school wijd open moeten staan. Geluiden van de wijk, de ouders, de professionals kunnen er samenkomen en daarin kan zichtbaar worden hoe je met verschillende inzichten op een constructieve manier omgaat. Het is zeker zo dat er ouders zijn die zich van de school afkeren of die schurende opvattingen op tafel leggen, dat komt in alle lagen voor. Maar juist die school biedt dan een goede gelegenheid om hen er toch weer bij proberen te halen en dan niet alleen in de vorm van een 10-minuten gesprek. Wat maakt dat ze cynisch zijn, wanneer hebben ze het vertrouwen verloren?

Is het extra werk voor een school? Vermoedelijk niet, de hiervoor genoemde verschillen zijn er toch. Ze komen te pas en te onpas op en dan kun je er maar beter verstandig gebruik van maken en ze didactisch en pedagogisch inzetten. Zou je dit niet doen, dan moet je elke keer opnieuw weer bekijken hoe we de discussie in goede banen gaan leiden. In de klas tussen kinderen die het niet eens zijn en op het schoolplein, met ouders die elkaars inzichten niet zien zitten. Dat kinderen, ouders en leraren sterkere opinies hebben, maakt het alleen maar noodzakelijker om daar iets mee te doen en vooral ook vroeg mee te beginnen. Jonge kinderen zijn vaak open van geest en nog niet verhard in standpunten. In de scherpe manifestaties van wokeness, me too en cancelling zien we mensen eerder van elkaar afdrijven dan naar elkaar toe bewegen. Bij jonge kinderen kun je dit nog makkelijk bij elkaar brengen en hen leren wat empathie en compassie betekenen.

“Jonge kinderen zijn vaak open van geest en nog niet verhard in standpunten.”

Leerlingen betrekken

De tafelgenoten zagen weinig belemmeringen bij het inschakelen van leerlingen bij allerlei besluiten. Zij zitten immers in het hart van de schoolgemeenschap, laat ze zich er dan ook mee bemoeien. Het is wel belangrijk dat dit niet beperkt blijft bij dat zelfde kleine groepje kinderen dat ook met de foto in het jaarverslag prijkt. Het is de kern van burgerschap om naar draagvlak te zoeken en dat kunnen kinderen op school heel goed leren.

Daar is ook nog een onderwijskundig argument voor te geven, namelijk dat van het verborgen leerplan. Hoe kun je kinderen nu willen leren constructief met meningsverschillen om te gaan als diezelfde kinderen dagelijks zien dat ouders of leraren dat zelf niét lukt. Opnieuw ook hier weer het argument om scholen niet in hun eentje te laten staan met dit soort discussies. In de ruime omgeving van de school spelen discussies over de buurt, de aanpak en de zorg die het dagelijks leven van de school raken. Ook dat is burgerschapsvorming en kan de school helpen een breder vormingsaanbod neer te zetten.



Wordt de school daarmee een arena voor allerlei debatten? Dat zou zomaar kunnen, maar het besef is op tafel gekomen dat de school hiervoor afsluiten óók een keuze is die normatief of politiek van aard is. Als we geen discussies over sociale ongelijkheid willen voeren in het team of met ouders, dan is dat een keuze die voor kinderen goed zichtbaar is. Als daardoor bijvoorbeeld kinderen, waarvan de ouders de ouderbijdrage niet kunnen betalen, met sommige dingen niet meer mee kunnen doen, is dat pijnlijk helder voor kinderen. Je kunt het daar dus eigenlijk niet, niét over hebben. In dit verband waren de gesprekspartners het er ook snel over eens dat de volle breedte van het leerlingenpalet betrokken moet zijn, dus ook het kind dat zich duidelijk anders kleedt of behoorlijk choquerende opmerkingen in de klas maakt. Juist die variatie biedt de brandstof om te oefenen met verschillen om te gaan, achtergronden ervan te onderzoeken en respect ervoor op te brengen. En dat is gewoon kerncurriculum van het basisonderwijs. Overigens staat dit zeker niet op gespannen voet met de kennisontwikkeling van kinderen. Ook burgerschap vergt kennis, inzicht en het vermogen dingen uit te zoeken en feiten en meningen te onderscheiden. Het is volgens de gesprekspartners een schijntegenstelling dat burgerschapsvorming ten koste zou gaan van kennisontwikkeling.

Bestuurders en leidinggevendenden kunnen er dan ook niet omheen volgens de gesprekspartners: de school moet een veilige en openhartige omgeving bieden om het heel erg oneens te kunnen zijn met elkaar. Het debat opzoeken in plaats van uit de weg gaan en voorbeeldgedrag vertonen, horen daar onlosmakelijk bij.

Webinar terugkijken?

Wilt u het volledige webinar 'Leren voor samen leven: vluchten kan niet meer' terugzien? Kijk [Besturen doet ertoe, thema 2 hier terug](#).



Meer informatie of een keer sparren?

Onze regioteams staan voor u klaar! Kijk op vfpf.nl/regioteams voor de contactgegevens.



Over VFPf



Het Vervangingsfonds/Participatiefonds (VFPf) adviseert en ondersteunt alle scholen in het primair onderwijs in hun ambities en ontwikkeling tot toekomstbestendige en professionele organisaties.

Wij geloven in duurzame oplossingen en bieden altijd maatwerk, afgestemd op regionale behoeftes. Waar nodig vangt VFPf de financiële gevolgen van verzuim en werkloosheid op. Meer weten? Kijk op vfpf.nl.

Over Besturen doet ertoe!

VFPf vindt het belangrijk dat bestuurders met elkaar en met anderen van gedachten kunnen wisselen en ideeën kunnen delen. Daarom gaan we tijdens deze webinars met mensen van binnen maar ook van buiten het onderwijs in gesprek over actuele en toekomstige ontwikkelingen en strategische vraagstukken in de onderwijssector.

Besturen doet ertoe!



 Vervangingsfonds
Participatiefonds

Deze whitepaper is een uitgave van het VFPf, Mei 2022