

LEERKRACHT EN OUD-TOPBESTUURDER  
MEREL VAN VROONHOVEN:

# ‘Help kinderen aan kennis’

Merel van Vroonhoven, voormalig topvrouw in het bedrijfsleven, vond zichzelf op haar vijftigste opnieuw uit. Niet als lifestylecoach, personal trainer of yogi, zoals veel zoekende mensen, maar als leerkracht in het speciaal onderwijs. ‘We moeten investeren in kennisontwikkeling, en nog eens extra bij kinderen die dat van huis uit niet meekrijgen. Wat is een kwal, hoe ziet een middeleeuws kasteel eruit, hoe zit het met eb en vloed?’



■ TEKST DORINE VAN KESTEREN BEELD MERLIJN DOOMERNIK

Na jaren in bestuurskamers wilde Merel Van Vroonhoven ‘meer op individueel niveau van betekenis zijn’. Ondanks dat haar loopbaan haar naar steeds maatschappelijker organisaties voerde, bleef het gevoel knagen dat ze wel op erg grote afstand stond van de mensen voor wie ze het uiteindelijk deed. “Bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) luisterde ik vaak mee met de gesprekken met consumenten, bij de NS zat ik regelmatig bij de conducteurs op de trein, maar hoe je het ook wendt of keert, het grootste deel van mijn tijd was ik aan het vergaderen of stukken aan het lezen.”

Het onderwijs dus. En dan ook nog het speciaal onderwijs. “Ik heb een zoon met autisme en heb met eigen ogen gezien hoe leerkrachten écht het verschil kunnen maken.” In 2019 begon ze met de pabo. Inmiddels werkt ze bij de Eerste Nederlandse Buitenschool in Den Haag, waar ze lesgeeft aan kinderen met een stoornis in het autistische spectrum. Het was spannend om weer van voren af aan beginnen, blikt ze terug. “Hoe meer ervaring en competenties je hebt opgedaan, hoe meer je ervan baalt als je fouten maakt. Wat onherroepelijk gebeurt. Ook ik stond te stuntelen met de ogen van de klas en mijn stagebegeleider op me gericht.”

**Wat heb je moeten afleren?** “Wolllig taalgebruik. Zeker bij kinderen met autisme moet je heel precies formuleren. Ik moest ook wennen aan hun directe feedback. Volwassenen zijn wat omfloerster, je moet de volgende dag toch weer met elkaar verder. Maar hier hoor ik gewoon, bam: juf, je snapt er niks van. Verder had ik als bestuurder weleens de neiging om te veel tegelijk te willen. Dat is het risico als je vooral richting geeft en visies ontwikkelt en geen directe operationele bemoeienis hebt met de implementatie en uitvoering. In de klas resulteerde dat in het begin in te veel leerdoelen in één les – en dus in chaos. Sindsdien denk ik van tevoren zorgvuldig na over wat ik wil, en bakken dat zo goed mogelijk af.”

**Komen je eerdere ervaringen ook van pas?** “Zeker. Alleen al het feit dat ik ouder ben, in een dubbele betekenis. Als ouder van een kind begrijp ik de ouders van de kinderen in mijn klas, die – terecht – voor hun kinderen door het vuur gaan en bij tijd en wijle veeleisend zijn. Dat zorgt dat ik de omgang met hen eigenlijk alleen maar leuk vind. Het helpt natuurlijk ook dat ik vroeger veel lastige onderhandelingen heb gedaan, haha. En ik ben letterlijk ouder, waardoor ik eerder mijn schouders ophaal als dingen niet helemaal goed zijn gegaan. Morgen weer een dag. Ook mijn leidinggevende ervaring is nuttig. Of je nu leiding geeft aan kinderen of aan directeuren, de principes zijn hetzelfde. Een goede relatie opbouwen, zorgen voor een klimaat waarin iedereen zichzelf kan zijn, duidelijke kaders en grenzen aangeven ...”



### » Je zag nog meer parallellen tussen het onderwijs en het bedrijfsleven.

“Veel meer dan ik ooit had gedacht. Het is nu aan het kantelen, maar het neoliberale gedachtegoed is nog altijd dominant in het onderwijs, net als in de zorg en het sociaal domein overigens. Het idee dat marktwerking de kwaliteit van het onderwijs zou verbeteren, heeft geleid tot concurrentie tussen scholen. Zij worden gefinancierd op basis van het aantal leerlingen en daarom is het ieder voor zich. Ook op het niveau van de leerlingen is concurrentie ontstaan. Onze toetscultuur legt de nadruk op meetbare individuele prestaties. Bij de toetsen gaat het om rekenen en een gedeelte van taal; schrijven en diep leesbegrip komen vrijwel niet aan bod. Dat past namelijk niet in gestandaardiseerde toetsen met multiplechoicevragen. Ook kennis van de wereld wordt vrijwel niet getoetst, omdat de onderwijsinspectie daar niet naar kijkt. Nog los van kunstzinnige en ondezoeksvaardigheden, die zich al helemaal niet lenen voor dit soort toetsen.

Scholen, inspectie en ouders beoordelen de citoscores ondertussen alsof ze een boekhouding bijhouden. Kinderen worden gezien als een soort belegging: hoeveel geld heb ik erin geïnvesteerd en hoeveel rendement maak ik? Daarbij komt dat we hen al op 11-, 12-jarige leeftijd in een sorteermachine gooien. Dan schudden we de kaarten en leggen hun toekomst min of meer vast.”

**En dus?** “Vallen er slachtoffers onder kinderen met een moeilijke thuissituatie en kinderen die zich anders of later ontwikkelen. En dan hebben we ook nog een samenleving gecreëerd waarin opleiding zo ongeveer het belangrijkste criterium vormt voor maatschappelijke status, in de veronderstelling dat succes het gevolg is van eigen verdiensten en falen van eigen schuld. Dit leidt tot een maatschappij van winnaars en verliezers, met universiteit als heilige graal en vmbo en mbo als het putje. Onterecht en gevaarlijk. Niet alleen omdat we vakmensen hard nodig hebben, maar ook omdat daardoor kinderen al vanaf jonge leeftijd een minderwaardigheidscomplex aangemeten krijgen. Er gebeurt iets met die kinderen die in het bakje van het vmbo terechtkomen. Gewoonweg door de wijze waarop we deze opleidingen waarderen. Dat moet echt veranderen!”



**Merel van Vroonhoven** (1968) studeerde geofysica aan de TU Delft. Zij zat in de directie van Nationale Nederlanden, ING Investment Management en de NS en was bestuursvoorzitter van de AFM. In 2012 werd ze topvrouw van het jaar. Zeven jaar later ging ze aan de slag als zij-instromer in het speciaal onderwijs. Van Vroonhoven schrijft wekelijks een column in de *Volkscrant* en is lid van verschillende raden van toezicht.

### Het onderwijs is niet meer de grote gelijkmaker, betogen velen. Zie jij dat ook in de praktijk?

“Het speciaal onderwijs in Den Haag is veel minder gesegregeerd dan het reguliere onderwijs. Of een kind een beperking heeft, heeft immers niets te maken met het inkomen, opleidingsniveau en sociaal en cultureel kapitaal van de ouders. Ik heb kinderen in de klas wier ouders advocaat en dokter zijn, maar ook kinderen uit bijstandsgezinnen. Kinderen die opgroeien in een taalrijke thuissituatie waar elke dag wordt voorgelezen en kinderen met ouders die zelf niet goed kunnen lezen. Kinderen die toegang hebben tot kennis van de wereld – zij bezoeken musea en in de vakantie Franse kastelen of Drentse hunebedden – en kinderen die dat niet hebben.

In de beoordelingssystematiek van de citotoetsen worden deze groepen met elkaar vergeleken. Een vergelijking met grote gevolgen: de selectie voor het vervolgonderwijs. Dat is niet eerlijk. Een gebrek aan woordenschat én aan kennis is de belangrijkste oorzaak van het verschil tussen kansarm en kansrijk. Als je de taal niet beheerst, dan heb je niet alleen moeite met lezen en schrijven, maar ook met rekenen. Ook dat is hartstikke talig, met al die verhaaltjessommen. Basisvakken als begrijpend lezen en rekenen vereisen daarnaast achtergrondkennis. Teksten gaan ergens over, sommen sluiten aan bij het dagelijks leven. Zonder woordenschat en kennis kun je de toetsen nooit zo goed maken als kinderen die daar wel over beschikken.

Een voorbeeld. Wij beginnen iedere schooldag met een gedicht. Laatst zei ik: omcirkel alle woorden die je niet kent. Een jongetje van wie ik wist dat hij niet alle woorden kende, omcirkelde echter niets. Later bleek dat hij niet begreep wat ‘omcirkelen’ was. Na mijn uitleg zette hij een rondje om het woord ‘kwal’. Ik liet een plaatje zien en vroeg hem of hij op het strand weleens die ‘ronde prikbeesten’ had gezien. Hij schudde zijn hoofd. Hij was nog nooit op het strand geweest.”

## ‘Of je nu leiding geeft aan kinderen of aan directeuren, de principes zijn hetzelfde’

## ‘Een gebrek aan woordenschat én aan kennis is de belangrijkste oorzaak van het verschil tussen kansarm en kansrijk’

**Wat stel je voor?** “Iedereen is het erover eens dat het onderwijs moet investeren in de basisvaardigheden. Ten eerste laten (inter)nationale onderzoeken naar de leerprestaties in Nederland alarmerende cijfers zien, ten tweede zijn lees- en rekenvaardigheid belangrijke voorspellers van later schoolsucces en het vermogen om te kunnen functioneren in onze maatschappij. Maar laten we vooral ook investeren in kennisontwikkeling, en nog eens extra bij kinderen die dat van huis uit niet meekrijgen. Wat is een kwal, hoe ziet een middeleeuws kasteel eruit, hoe zit het met eb en vloed? Kennisrijk onderwijs is de sleutel voor leesbegrip en daarmee ook voor kansengelijkheid.”

Van Vroonhoven laat een foto zien op haar telefoon, van zichzelf in het kostuum van een jonkvrouw. “Bij ons op school is die beweging al ingezet. Pas was ik bijvoorbeeld even weg bij mijn eigen groep 6. In mijn plaats kwam de eigenzinnige en intelligente Eleonora van Aquitanië uit de twaalfde eeuw op bezoek. Zij vertelde over de kruistochten en over haar rol als koningin van Frankrijk en later Engeland.” Lachend: “En uit betrouwbare bron weet ik dat Jeanne d’Arc volgende week langskomt.”

**Het aantal hoogopgeleiden in Nederland is de afgelopen veertig jaar verdrievoudigd. In 2021 was 55 procent van de 25- tot 35-jarigen hoogopgeleid, aldus het CBS. Je zou ook kunnen zeggen: het gaat hartstikke lekker met die kansengelijkheid in het onderwijs.**

“Die groep is niet evenwichtig samengesteld. Niet alle kinderen hebben de kans gekregen om een universitaire of hbo-opleiding te volgen, hoewel ze wel het talent ervoor hadden. Puur omdat hun wieg op de verkeerde plek stond. Zoals de superslimme jongen uit de basisschoolklas van mijn eigen zoon. Alleenstaande moeder, bijstand, flat zonder vloerbedekking, veel ellende thuis, hij eindigde in jeugdzorginstellingen – door al die toestanden heeft hij niet eens de basisschool afgemaakt.”

### De concurrentie tussen scholen helpt volgens jou ook niet bij het oplossen van het lerarentekort, hét onderwijsprobleem van dit moment.

“De financiële prikkels in het systeem verhinderen dat scholen en schoolbesturen samenwerken. Want als ik met jou samenwerk, bijvoorbeeld door mijn leerkrachten ter beschikking te stellen, maak ik jou beter en verzwak mezelf. Dit treft scholen in kwetsbare buurten en het speciaal onderwijs extra hard, aangezien zij meer moeite hebben om goede docenten aan te trekken. Bij de scholen die onder ons bestuur vallen, waren er vorig jaar twee die op vrijdag geen les konden geven wegens een gebrek aan leerkrachten. De ene was in Laak, een van de armste wijken van Den Haag, de andere was een school voor kinderen met autisme. En dan denk ik: jongens, het onderwijs is geen markt, maar een publieke voorziening. Door het lerarentekort krijgen lang niet alle kinderen het onderwijs waar zij recht op hebben. Ik hoop dat het nieuwe kabinet komt met een deltaplan voor het onderwijs voor de lange termijn. Naast structurele samenwerking tussen scholen is een gerichte aanpak nodig om leraren te werven voor achterstandswijken. Plus een lerarenopleiding die beter aansluit bij de praktijk en betere begeleiding van zij-instromers en beginnende leraren. Zelf had ik niet te klagen over mijn begeleiding, maar het is veelzeggend dat 30 procent van de jonge leraren na vijf jaar stopt.

Schoolbesturen en -directeuren kunnen overigens soms ook best wat creatiever te werk gaan. Vertel leerkrachten dat je hen een extra dag(deel) nodig hebt en vraag wat zij nodig hebben. Vaak is er meer mogelijk dan je denkt. Iemand wil bijvoorbeeld best lesgeven op de dag dat er nu niemand voor de klas staat of op die school waar de gymleraar taallessen geeft, als hij iets later kan beginnen of een keer buiten de schoolvakanties op reis kan.”

### Ook in het onderwijs is er een kloof tussen de mensen die beleid verzinnen en de mensen die het ondergaan, vind jij.

“Laat ik vooropstellen dat we bestuurders en beleidsmakers nodig hebben, maar die moeten wel dienend zijn aan de professionals in de frontlinie. Ik heb het niet zo op curlingouders, maar ik denk weleens: hadden we maar curlingschoolbesturen. Besturen die alle nonsens weghouden bij de leerkrachten, zodat wij ons kunnen richten op ons vak. Op de inhoud van de lessen en de methodes, op het curriculum, op het in kaart brengen waar leerlingen vandaan komen en waar zij zich naartoe kunnen ontwikkelen. Op ons vakmanschap, kortom. Denk alleen al aan alle administratieve taken. Bij ons op school moeten we bijvoorbeeld voor iedere leerling jaarlijks een persoonlijk ontwikkelplan maken. Dat plan beslaat 26 bladzijden en is vergeven van vakjargon. Het opstellen daarvan kost heel veel tijd, en de helft van de ouders leest het niet of diagonaal. Als ik vraag waarom dit zo moet, hoor ik: dat moet van de inspectie. Maar dat is niet zo, het moet van het eigen management. »

» Terwijl het heus anders kan. Voor elke leerling een overzichtelijk A4-tje, waarop staat wat wel en niet goed gaat en welke ondersteuning we inzetten. Ik weet nog dat ik bij de AFM van mijn medewerkers boetebesluiten voor bedrijven kreeg met de dikte van een telefoonboek. Logisch, zo'n besluit moet goed onderbouwd zijn, maar waarom moest ik dat allemaal doorploegen? Ik zei toen: ik wil maximaal vijf pagina's, en op basis daarvan moet ik kunnen beslissen. Houd het bij de essentie en als ik details wil, lees ik die wel in de bijlagen."

**Als jij het zegt, maakt het misschien meer indruk dan wanneer zo-  
maar een leerkracht het zegt.** "Dat weet ik niet, het zou kunnen. Men weet dat ik weet hoe complex besturen is. Maar dat betekent niet dat ik begrip heb voor bestuurlijke laksheid of een gebrek aan ambitie. Persoonlijk zou ik als schoolbestuurder niet kunnen slapen als ik wist dat mijn scholen kinderen afleveren die onvoldoende leesvaardig zijn, of als ik geregeld kinderen naar huis moest sturen vanwege een tekort aan leraren. Goed onderwijs moet de topprioriteit zijn. Dat wil zeggen: bureaucratie weghalen en vakmanschap en autonomie van de leerkrachten stimuleren. En zorgen dat de fysieke omstandigheden voor je personeel in orde zijn. Menig leraar staat dagelijks zijn eigen lokaal schoon te maken en moet in de winter vier lagen kleding aan – ik bedoel maar."

**'Bestuurders en beleidsmakers moeten dienend zijn aan de professionals in de frontlinie'**

**Hoe kijk jij naar de rol van gemeenten?** "Onze leerlingen komen uit de hele regio, dus wij hebben te maken met meerdere gemeenten. Het valt me op dat zorg en onderwijs daar vaak nog twee werelden zijn, met gescheiden financieringsstromen. Dit maakt het lastig om samen te werken in het belang van het kind. Er zijn ook veel partijen betrokken bij één leerling. Onlangs ging het niet goed met een leerling die woont in een woonvoorziening buiten Den Haag. Uiteindelijk zaten we met twaalf mensen aan tafel: iemand van de woonvoorziening, iemand van de gemeente waar hij woont, de leerplichtambtenaar uit Den Haag, een maatschappelijk werker... Nou, voor we die afspraak gepland hadden, waren we weken verder en kon die jongen nauwelijks meer naar school.

Het zorgelijkste vind ik de hele molen van aanbestedingen. Het zou schelen als niet iedere gemeente andere aanbestedingseisen stelde. Ik spreek regelmatig mensen van jeugdzorgaanbieders en die worden daar horendol van. Sommige hebben meerdere medewerkers volledig vrijgesteld om tenderstukken te schrijven. Wat een verspilling van tijd, geld en energie. Ga uit van een best practice ergens in het land, zou ik zeggen, maak desnoods onderscheid tussen een grote en een kleine gemeente, maar stel verder overal precies dezelfde eisen. Want waarom zou een kind met autisme, ADHD of angsten in Den Haag een andere zorgvraag hebben dan in Zoetermeer? Daar is toch geen enkele inhoudelijke rechtvaardiging voor?"

**Je bent niet alleen leerkracht, maar ook spreker en adviseur van bedrijven en ngo's. Je figureert veelvuldig in de media en drie jaar geleden werd je aangesteld door het kabinet als onafhankelijk aanjager van de aanpak van het lerarentekort. Word je ooit nog minister?**

"Je weet nooit wat het leven brengt, maar ik heb bewust voor het onderwijs gekozen en ik vind het een wonderschoon en uitdagend vak. De didactiek, de inhoud van alle vakken op de basisschool, het contact met de leerlingen en de ouders: ik kan hier al mijn creativiteit en intellectuele capaciteiten in kwijt. Tegelijk probeer ik bij te dragen aan verbeteringen op systeemniveau. In mijn column in de Volkskrant en in interviews, workshops en lezingen vertel ik politici en beleidsmakers over mijn ervaringen in de klas. Dat is niet hetzelfde als zelf aan de knoppen zitten, klopt, maar ik denk dat het goed is als iemand de verbinder is tussen bestuur en praktijk, tussen systeem en individu." \*

