

A man and a woman are standing in a vibrant school hallway. The man, on the left, wears glasses and a grey blazer. The woman, on the right, wears a dark pinstriped suit with a brooch. They are surrounded by colorful lockers in shades of green, blue, orange, and red. The ceiling features large, green, cylindrical pendant lights. In the background, students are seated at tables near a large window.

Eigenaarschap nemen in plaats van sturen op regels en zetten van vinkjes... Het lukt niet altijd en het is niet eenvoudig, maar volgens voorzitter Karin van Oort en schoolleider Vincent Assink doen ze er binnen 'hun' Stichting Carmelcollege veel aan om dat te realiseren. We spreken met Karin en Vincent over ruimte, grenzen en verbinding.

Eigenaarschap in het onderwijs: meer dan een sprookje?

Wat is de Carmel-leerling bij uitstek?

Karin: “De leukste leerling. Een leerling die zijn of haar eigen traject vormgeeft. Zo hadden we een bestuurslid van het LAKS. Hij werkte drie dagen in de week voor het actiecomité en was twee dagen per week op school. Hij regelde alles en bepaalde zelf welke lessen hij volgde en maakte de benodigde toetsen. Hij is geslaagd. Mooi toch? Dat is dus echt een goed voorbeeld van eigenaarschap.”

Eigenaarschap... Karin, we mailden je een hele lijst met thema's. Waarom koos je juist voor dit onderwerp?

“We werken in een sector met professionals die veel vakkennis en beroepseer hebben. Wil je die tot hun recht laten komen, dan hebben ze ruimte nodig waarin ze hun eigenheid kwijt kunnen. Zonder eigenaarschap in het onderwijs kom je nergens. We zorgen niet alleen voor de diploma's. We helpen mensen op weg naar hun volwassen leven. In alle dingen die je tegenkomt, moet je een beslissing nemen als docent, als medewerker. Na de onthoofding van docent Paty kun je als wiskundedocent op maandagochtend de les beginnen met hoofdstuk 4. Of je kunt op zo'n moment het besluit nemen het niet over wiskunde te hebben. Daarvoor is eigenaarschap nodig.”

Vincent, is er voldoende ruimte binnen jouw scholengemeenschap in Deventer om dat eigenaarschap te pakken?

“Eigenaarschap gaat in ieder geval over het terugveroveren van die ruimte. Het gevoel: ik ga er ook zelf over. Dat is cruciaal om je werk in het dagelijks leven te kunnen doen en daar heb je ruimte voor nodig. Onbegrensde ruimte werkt overigens niet. We leven in het onderwijs in een behoorlijk gereguleerde sector, waar veel van ons verwacht wordt op basis van wetgeving, maar ook van ouders, van het afnemend onderwijs. Er komen dus heel veel dingen op je af. Eigenaarschap gaat wat mij betreft echt over welke ruimte en positie wij daarin pakken. Bij Carmel hebben we bewust niet gekozen voor een strategie, maar voor een koers. Een koers geeft richting. En daar zit die ruimte en verbinding in onze

“We hebben niet gekozen voor een strategie, maar voor een koers”

stichting. Wij hebben een aantal waarden en idealen die we nastreven, maar die moeten verwezenlijkt worden in onze eigen context. In mijn geval in Deventer, bij mijn scholen.”

Ruimte gaat dus niet over het weggooien van afspraken of wensen tot controle, maar hoe je het invult op jouw manier?

Karin: “Precies. En waar regels knellen, ga je het gesprek aan. We zoeken daar ook bewust de verbinding. Je werk doen in verbinding met anderen, betekent dat je altijd de dialoog aangaat. Je bent samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van wat er op tafel gebeurt. Dat is ook eigenaarschap. Het is niet: jij bent de voorzitter en je regelt het maar. Nee, dat doen we samen. Dat vond ik ook zo mooi in het traject met Common Eye. In de gesprekken die we hadden, begonnen we vaak met overtuigen, maar daar kom je niet verder mee. Praten met elkaar, in simulaties spelen van verschillende rollen; het heeft ons geholpen het complexe probleem van samenwerken beter te begrijpen. Het heeft ons stappen verder gebracht. Vijf jaar geleden waren we veel autonomere scholen. De stichting die we nu hebben ziet er anders uit.”



Karin van Oort
Voorzitter college van bestuur bij Stichting Carmelcollege, een Nederlandse stichting met 52 scholen en ruim 35.000 leerlingen. Hiervoor was Karin docent, conrector en rector. Ze heeft de schoolbanken nooit verlaten.

Met idealen en waarden als kaders. Als je niet oppast kunnen die waarden betekenisloos worden. Maar het is niet iets wat alleen op papier staat, zo te horen.

Vincent: “Ja, dat is iets dat ik dagelijks merk. Koers 2025 vertalen we met mijn school naar onze context. Dan hebben we het over onze waarden. Die gesprekken hebben we vooral in onze eigen school. Maar het mooie aan de Carmel Stichting is dat we ook een gemeenschap zijn. En we zijn samen met dezelfde vraagstukken bezig. Wij als schoolleiders praten erover, maar eigenlijk veel belangrijker: docenten praten erover met docenten van andere scholen. Teamleiders praten er met elkaar binnen Carmel over. Dat is ook het mooie aan zo'n grote stichting: je leert van elkaar en je leert hoe anderen het doen en dat kun je dan op je eigen manier zelf toepassen. Ook op dit onderwerp - eigenaarschap - gaat het om de voortdurende samenwerking tussen mensen. Sparren met elkaar en begrijpen waar de ruimte zit en waar we elkaar moeten opzoeken.”

Karin, we zien je nu een paar keer glimlachen.

“Ja goh, ik denk: wat gaat dit gesprek leuk.”

Vincent Assink

Voorzitter centrale directie en directeur van het Etty Hillesum Lyceum te Deventer, een van de dertien scholengemeenschappen van Stichting Carmel met 5.000 leerlingen. Ook Vincent werkt zijn hele carrière in het onderwijs.

En is dat omdat je allemaal mooie dingen hoort? Of is dat omdat je wordt geïnspireerd door wat Vincent zegt? Krijg je er energie van? Wat gebeurt er?

“Ja, ik krijg er sowieso energie van. Maar het is ook zo herkenbaar: zo gaat het bij ons. Dit vindt plaats binnen de scholen. Sprookjes bestaan niet. Het is niet altijd dat iedereen binnen de stichting bij elkaar gaat vragen: hoe doen jullie dat? Maar vaak wel.” Vincent: “Je hebt gelijk Karin, sprookjes bestaan niet. Maar we hebben wel de werkwijze binnen Carmel om het leren van en met elkaar te organiseren. Die professionele ontmoeting. Dus we laten het ook niet alleen aan het toeval over.”

Karin van Oort en Vincent Assink waren voor dit interview in gesprek met Ruben van Wendel de Joode.