

# Fietsen zonder zijwieltjes

2

Over effectieve verbeteracties van (zeer) zwakke scholen in het voortgezet onderwijs



project Steunpunt  
Zeer Zwakke Scholen

  
AOC RAAD

  
VTC  
raad



# Fietsen zonder zijwieltjes

2

**Over effectieve verbeteracties van (zeer) zwakke scholen in het voortgezet onderwijs**

## Voorwoord

Voor u ligt de brochure 'Fietsen zonder zijwieltjes' als volgend product van het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen (ZZS) van de VO-raad en de AOC raad. De brochure handelt over verbeteracties die scholen hebben ingezet toen zij te maken kregen met het predicaat 'zeer zwak'. Het gaat over succesvolle verbeteracties, maar ook over acties die wat minder effectief waren.

Met deze brochure bieden we u een gebundeld overzicht van deze ervaringen aan. Allereerst heeft het Steunpunt ZZS in de periode dat zij actief is, gesprekken gevoerd met scholen die succesvol van het predicaat ZZS afgekomen zijn. In deze exitgesprekken is natuurlijk veel aandacht besteed aan de succesvolle interventies. Ook is er in eerdere studies de nodige aandacht besteed aan de verbeteracties die ZZS hebben ingezet. En de ervaringen van de deelnemers van het Netwerk Ambitieuze Scholen zijn dankbaar benut.

Daarnaast is bij de totstandkoming van deze brochure extra onderzoek gedaan. Op 4 scholen zijn gesprekken gevoerd met schoolleiding en met docenten over de tijd van de ZZS status. Daarbij is gevraagd wat volgens hen de meest succesvolle verbeteracties zijn geweest en wat zij zien als belangrijke succes- en risicofactoren bij het invoeren van verbeteracties.

De titel van de brochure is ontleend aan een uitspraak van docenten van een van de scholen over de borging van de veranderingen. De docenten stellen vast dat de meeste opbrengsten redelijk geborgd zijn, maar dat het nog wel 'fietsen met zijwieltjes' is; het is nog niet ingesleten. Bovendien geven de docenten aan dat het voor de borging en continuïteit van de veranderingen cruciaal is dat de huidige schoolleiding langere tijd blijft zitten. Pas in een vertrouwde en stabiele omgeving kan geoefend worden met het 'fietsen zonder zijwieltjes'.

De brochure gaat in op de ervaringen van (voormalige) zeer zwakke scholen. Maar naar ons idee is deze ook zeker interessant voor schoolleiders, bestuurders en andere betrokkenen die niet direct met een (zeer) zwakke school te maken hebben. Voor iedere school, al dan niet in een lastige situatie, zijn de ervaringen van collega's boeiend en leerzaam.

Heel hartelijk danken wij de scholen die wilden meewerken aan deze brochure. Nee, u zult ze niet herkennen – de namen in deze brochure zijn fictief, al gaan er werkelijke scholen achter schuil. Ook de deelnemers aan het Netwerk Ambitieuze Scholen danken we voor hun inbreng. Het betrokken onderzoek en het goed leesbare onderzoeksverslag is van de hand van Juliette Vermaas, waarvoor dank!

Namens het Steunpunt ZZS V0,  
Anneke van der Linde  
Projectleider

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
	<b>Schoolportret: Het Springdal college</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>De aanleiding</b>	<b>13</b>
2.1	Opbrengsten en onderwijsinhoud	14
2.2	Schoolleiding en docenten	14
2.3	Bestuur en kwaliteitszorg	16
<b>3</b>	<b>De start van het verbeterproces</b>	<b>19</b>
3.1	Reactie op het inspectieoordeel	19
3.2	Eerste verbeteringsactie	20
	<b>Schoolportret: Het Stroombeek college</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Uitgevoerde acties</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Rol van docenten en schoolleiding in het verbeterproces</b>	<b>33</b>
5.1	De betrokkenheid van de docenten door de schoolleiding	33
5.2	Het oordeel van de docenten op hun rol	34
	<b>Schoolportret: Het Sparrenbos college</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>Opbrengsten van het verbeterproces</b>	<b>41</b>
6.1	Meest succesvolle acties	41
6.2	Effecten van de acties	43
6.3	Uit de gevarenzone?	44

<b>7</b>	<b>Succesfactoren en valkuilen</b>	<b>47</b>
7.1	Succesfactoren en tips	47
7.2	Risico's en valkuilen	51
	<b>Schoolportret: Het Sperwer college</b>	<b>54</b>
<b>8</b>	<b>Conclusies en reflectie</b>	<b>59</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>63</b>
	Checklist	63
	Geraadpleegde literatuur	80





# 1 Inleiding

Het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen in het Voortgezet Onderwijs (Steunpunt ZZS-VO) biedt hulp en informatie aan scholen die het etiket 'zeer zwak' van de inspectie hebben gekregen of scholen die dit dreigen te krijgen. Wanneer een school 'zeer zwak' is, voldoet deze school over een langere periode niet aan de verwachte opbrengsten en is de inrichting van het onderwijsleerproces niet van voldoende kwaliteit. Het Steunpunt ZZS-VO helpt scholen om ze sterker te maken zodat ze zo snel mogelijk weer van de lijst met zeer zwakke scholen worden geschrapt. Het Steunpunt initieert diverse activiteiten. Een belangrijke activiteit is het beschrijven en ontwikkelen van effectieve aanpakken voor diagnose, planontwikkeling en uitvoering, die de zeer zwakke scholen kunnen gebruiken om van de 'lijst' af te komen, dan wel om te voorkomen dat zwakke scholen zeer zwakke scholen worden. In het kader van deze activiteit heeft het Steunpunt een review laten uitvoeren naar preventieve en curatieve aanpakken door een analyse van bestaande onderzoeken en beleid (KPC Groep, 2009).

Ter aanvulling op deze review wil het Steunpunt inzicht krijgen in succesvolle praktijkinterventies van scholen die niet meer op de lijst van zeer zwakke scholen staan, zodat andere scholen van deze ervaringen kunnen leren. Het Steunpunt heeft daarom een praktijkstudie laten uitvoeren, gericht op het in kaart brengen van de uitgevoerde acties door voormalige zeer zwakke scholen. De praktijkstudie bestond uit een analyse van beschikbare onderzoeken, een analyse van elf exitgesprekken met voormalige zeer zwakke scholen en vier casestudies. De casestudies zijn gehouden bij een havo/vwo-school, een brede scholengemeenschap, een vmbo Zorg & Welzijn en een vmbo Groen. Op deze vier scholen is gesproken met de schoolleiding en met docenten over succesvolle interventies en specifiek over de rol van docenten bij het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Vervolgens zijn de resultaten uit de casestudies besproken en aangevuld door de deelnemers aan het Netwerk Ambitieuze Scholen. Dit is een netwerk waarin (zeer) zwakke scholen elkaar collegiaal ondersteunen en van elkaar leren.

De inzichten die de praktijkstudie heeft opgeleverd, worden beschreven in de voorliggende publicatie. Het doel van de publicatie is dat het bruikbaar is voor schoolleiders van huidige (zeer) zwakke scholen, maar ook voor schoolleiders wiens

school zeer zwak dreigt te worden. De publicatie geeft inzicht in de meest voorkomende aanleidingen voor het verkrijgen van het predicaat (zeer) zwak, in de reacties op het inspectieoordeel, in de uitgevoerde acties en in de rol van de schoolleiding en van de docenten tijdens het verbeterproces. Ook wordt samen met schoolleiding en docenten kritisch gekeken naar de opbrengsten van het verbeterproces: wat waren de meest succesvolle interventies, wat waren de effecten van de acties en is de school nu uit de gevarenzone? Tenslotte geven docenten en schoolleiding tips aan andere schoolleiders wat betreft succesfactoren en valkuilen waar ze in het verbeterproces rekening mee moeten houden. De hoofdstukken worden afgewisseld met korte beschrijvingen van de vier cases. De publicatie sluit af met conclusies en een korte reflectie.

# Het Springdal college

## “De schoolleiding moet faciliteren zodat de professionals optimaal hun werk kunnen doen”

### Aanleiding

De problemen op het Springdal college zijn eigenlijk begonnen door een voorgenomen fusie met andere scholen. Het plan leidde tot verzet bij een deel van het team en de ouders, en heeft uiteindelijk geleid tot het vertrek van het bestuur en de schoolleiding. Daarna kwam er een periode van interim rectoren en achteraf verkeerd gekozen rectoren. De vele wisselingen leidden tot eilandjes binnen de school en het ontbreken van sturing leidde tot anarchie en een gebrek aan een goede werksfeer. De examenresultaten daalden, maar de vorige rector had te weinig ervaring en gezag bij het team om de benodigde onderwijskundige veranderingen door te voeren. Dit alles resulteerde in 2005 in een negatief oordeel van de inspectie. Het bestuur heeft toen de rector ontslagen en ruim een jaar rustig gezocht naar een nieuwe, goede rector met veel managementervaring.

### Reactie op oordeel

Toen de nieuwe rector in 2006 begon, stond de school al een jaar op de lijst van zeer zwakke scholen en was er nog weinig gedaan met het rapport van de inspectie. De docenten vonden het oordeel van de inspectie oneerlijk. Men vond wel dat het in de school niet goed ging, maar dat was al langer zo en men had niet het gevoel dat het slechter ging dan daarvoor. Er was ook sprake van scepsis richting de inspectie, met name wat betreft het oordeel dat er te klassikaal werd lesgegeven. Daarnaast probeerde de school leerlingen met een onvoldoende advies aan een hoger diploma te helpen, met als risico dat de school ook wat meer uitval had.

### Aanpak verbeteringen

De rector trof een school aan zonder goede werksfeer en met een groot wantrouwen richting het management. Ook het gebouw en de voorzieningen waren verwaarloosd. Een belangrijk positief punt was dat het team uit de problemen wilde raken.

De rector heeft eerst gesproken met alle mensen in en rond de school: docenten, ondersteunend personeel, ouders, leerlingen en partijen uit de omgeving. Er is een SWOT-analyse gemaakt en deze is besproken met het team. De schoolleiding heeft vervolgens een activiteitenplan gemaakt. Een van de eerste acties was het oplossen van de voortdurende onrust en herrie in de school door het verplaatsen van de kluisjes op de gangen. Andere concrete acties waren het versterken van de werksfeer voor de leerlingen (meer overhoringen, controleren van het huiswerk, rapportage naar ouders), het veranderen van het lesaanbod, het vergroten van de contacttijd en het verstevigen van de begeleiding van leerlingen, met name van de examenklassen. Daarnaast werd de betrokkenheid van ouders en van leerlingen vergroot, onder andere via de leerlingenraad en via klankbordgroepen van ouders. Ook werden de toelatings- en overgangsnormen aangescherpt. Omdat er geen ruimte was voor leerlingen om rustig te werken, werd de zolder verbouwd tot studielandschap.

### **Rol van docenten**

De verbeterplannen zijn van bovenaf opgelegd door de nieuwe rector; de docenten hebben daar geen rol in gehad. Wel is gevraagd of ze de analyse herkenden en achter de verbeterpunten stonden. Vervolgens hebben zij zich gericht op de uitwerking van verbeteracties in de klas. De schoolleiding heeft met name gestuurd op resultaten, afspraken en gedrag. Er is ook strenger gekeken naar de capaciteiten van de mensen. Er zijn een paar mensen ontslagen, maar het merendeel is gebleven en was gemotiveerd om er samen weer wat goeds van te maken. De docenten vonden het prettig dat de directie eindelijk deed wat ze moest doen en dat er snel beslissingen werden genomen. De nieuwe rector had het vertrouwen van de docenten dat het goed kwam, dat hij wist wat hij deed.

### **Evaluatie**

Achteraf zeggen de docenten dat het negatieve oordeel van de inspectie de redding van de school is geweest; het heeft de school wakker geschud. Het verbeteringsproces is uiteindelijk snel gegaan: de school is in het voorjaar van 2006 concreet begonnen en in november 2008 was de school van de lijst af. De examenresultaten zijn nu beter en ook de sfeer is weer goed. Ook basale dingen zijn verbeterd, er is nu meer rust en minder stress. Andere concrete resultaten zijn het realiseren van een nieuwe kantine en een mediatheek, minder uitval, een betere doorstroom, meer aanmeldingen en een

positief imago van de school. Daarnaast is de grondhouding van docenten en leerlingen veranderd, mede door het invoeren van coaches. Volgens de docenten heeft de rector in het verbeterproces een belangrijke rol gespeeld. Hij is duidelijk de baas, maar stuurt op een goede manier aan en weet mensen te binden aan een gezamenlijk doel.

De veranderingen zijn volgens de rector inmiddels geborgd in de cultuur van de school. Docenten maken onderling meer afspraken, er is meer contacttijd en er heerst een duidelijke werksfeer. De docenten onderschrijven dat de meeste veranderingen redelijk geborgd zijn, maar geven aan dat het nog niet is ingesleten. Daarvoor moet deze schoolleiding wel langere tijd blijven. Daarnaast is de laatste jaren de menselijke kant van het personeelsbeleid wat ondergesneeuwd. Ook de interne communicatie kan nog een slag beter. Maar de basis is gelegd: "We zijn op de goede weg."



## 2 De aanleiding

Uit diverse publicaties over (zeer) zwakke scholen blijkt dat vaak sprake is van een combinatie van risicofactoren die maken dat een school het predicaat (zeer) zwak krijgt. De onvoldoende opbrengsten van de school vormen de belangrijkste aanleiding; dit is vaak de reden waardoor de Inspectie wordt getriggerd om verder te kijken in de school. De Onderwijsinspectie (2009) wijst op de cruciale rol van het management en het bestuur: het bestuur en/of het management stuurt slecht aan, het bestuur is onvoldoende op de hoogte van wat er op de school speelt of er is geen gedeelde visie. De review (KPC Groep, 2009) noemt als grootste risico de combinatie tussen grote bestuurlijke afstand/bestuurlijk onvermogen en een niet-functionerend verantwoordelijk schooldirecteur. Vaak is ook sprake van geen/slechte kwaliteitszorg. Uit het Inspectieverslag 2008 blijkt dat opbrengsten en onderwijsleerprocessen door scholen te weinig systematisch geëvalueerd worden. Dat maakt het voor scholen/besturen moeilijk om sturing te geven aan de kwaliteit van hun onderwijs. Tevens blijkt dat bepaalde kenmerken van het onderwijsleerproces een 'voorspellende waarde' hebben. Bijvoorbeeld het ontbreken van een professionele cultuur, geen gezamenlijke binding in het team, te lage overgangsnormen en weinig overleg/afstemming tussen de teams. Volgens de Inspectie (2009) overschatten scholen ook vaak hun mogelijkheden om (zorg)leerlingen op te vangen.

Tijdens de gesprekken met schoolleiders en docenten is uitgebreid gesproken over de situatie op de school ten tijde van het inspectieoordeel. Geconcludeerd kan worden dat inderdaad sprake is van een combinatie van factoren waardoor een school extra kwetsbaar is.

"Er is toen een aantal dingen gecumuleerd: het rotzooide binnen de schoolleiding, we hadden pech met twee jaar slechte resultaten, we gaven te klassikaal les en de door de inspectie vereiste plannen waren er niet." → docenten

In deze paragraaf worden de diverse aanleidingen van de onderzochte scholen uiteengezet. Eerst wordt gekeken naar de onderwijsinhoud en de opbrengsten van de school. Vervolgens wordt de rol van het management en de relatie met de docenten besproken. De cultuur van de school speelt daar ook een belangrijke rol in. Als laatste wordt ingegaan op de kwaliteitszorg en het functioneren van het bestuur.

## 2.1 Opbrengsten en onderwijsinhoud

Op alle onderzochte scholen was sprake van slechte examenresultaten al dan niet in combinatie met veel tussentijdse uitval of het ontbreken van (planmatige) leerlingenzorg. Daarnaast waren er geen duidelijke normen voor het aannamebeleid (met name wat betreft de zorgleerlingen) en voor de overgangen en doorstroom van leerlingen. Ook ontbrak het soms aan de juiste didactische insteek voor de betreffende doelgroep, bijvoorbeeld het ontbreken van activerende didactiek, te veel frontaal lesgeven, geen uitdagend leerklimaat of te weinig aandacht voor verschillen in ontwikkeling. Andere genoemde zaken zijn het ontbreken van samenhang in het onderwijsaanbod of het onvoldoende realiseren van de onderwijstijd.

“Het verschil tussen de schoolonderzoeken en het centraal examen was te groot. Ook was er weinig afstemming tussen de onder- en de bovenbouw, waardoor we niet wisten wat de eisen waren in de bovenbouw. Hierdoor kreeg de bovenbouw leerlingen die eigenlijk niet voldoende gekwalificeerd waren.” → docenten

## 2.2 Schoolleiding en docenten

Op de meeste scholen wordt slecht management gezien als de belangrijkste aanleiding voor de verslechterde prestaties van de school. Dit slechte management wordt veroorzaakt door een conflict binnen de directie, door het ontbreken van gezag van het management (niet in durven grijpen, problemen te lang laten lopen) of door de vele wisselingen in het management waardoor er geen sprake is van continuïteit binnen de school. Het gevolg van de managementcrisis die zo ontstaat, is vaak een gebrek aan sturing in de school; het ontbreekt aan een heldere, samenhangende visie die richting geeft aan het handelen van de school en de docenten. Ook is vaak sprake van te weinig sturing op de onderlinge afspraken, normen en waarden binnen de school of op de opbrengsten en de kwaliteit van het primaire proces.



“De school is de afgrond in gegleden door slecht management. De twee directieleden hadden onderling een moeizame werkrelatie en een verschillende sturingsfilosofie. Hierdoor was een situatie ontstaan van veel onrust en organisatorische, financiële, personele en onderwijskundige problemen. Er was grote frustratie bij het personeel door de onduidelijkheid, er was geen duidelijk gekozen lijn of richting en de directie kon daar geen eenheid in brengen.” → schoolleiding

Vooraf docenten geven aan dat ze behoefte hadden aan sturing en ze benadrukken dat het ontbreken van sturing ontaardde in anarchie binnen de school: docenten gingen hun eigen regels maken. Dit werd versterkt door het gevoel van de docenten dat ze te weinig betrokken werden bij wat er in de school gebeurde waardoor ze zich terugtrokken in de eigen klas en geen zelfverantwoordelijkheid namen/voelden voor de ontwikkelingen in de school. Hierdoor ontbrak het in de school aan teamspirit: er ontstonden eilandjes (soms zelfs verschillende ‘kampen’ binnen de school) en er was geen eenheid of verbondenheid. Bijna alle docenten uit de onderzochte scholen constateren dan ook dat de sfeer in de school ten tijde van het oordeel van de inspectie niet goed was; bij de ene school lag dat aan een verstoorde relatie tussen team en management en in de andere school betrof het de sfeer binnen het team. In sommige gevallen leidde dit tot een hoog ziekteverzuim en/of een groot verloop onder docenten.

“Er waren veel problemen met de schoolleiding: het rotzooide, de samenstelling was per jaar verschillend, er was geen continuïteit. Hierdoor waren er in de school veel eilandjes, anarchie, er was geen echte baas, de rector had geen gezag.” → docenten

Ook de schoolleiders wijzen op het ontbreken van een professionele cultuur door het gebrek aan sturing vanuit het management. Met name de ‘nieuwe’ schoolleiders of interim-directeuren troffen een team aan dat weinig verantwoordelijkheid voelde en weinig reflecteerde op het eigen handelen en de eigen effectiviteit. Ook werden docenten niet aangesproken op hun (positieve of negatieve) kwaliteiten. Er waren vaak geen duidelijke normen, waarden en afspraken; er was een grote mate van vrijblijvendheid, waardoor iedereen op zijn eigen manier werkte. Vaak ontbrak het aan een taakgerichte werksfeer en werden de docenten niet gestimuleerd om het maximale uit de leerlingen te halen. Dit had zijn effect op de leerlingen:

hoge lesuitval, veel spijbelen, veel vrijheden voor leerlingen, geen orde. De docenten geven zelf ook aan dat sprake was van lage verwachtingen van leerlingen, waardoor die soms onder het verwachte niveau presteerden. Daarbij wordt wel de kanttekening geplaatst dat de scholen ook een ruim aannamebeleid voerden en daardoor te maken hadden met een groot aandeel zorgleerlingen.

“Er werden een paar teamleiders ontslagen en het gevolg was dat er een tijdje geen sturing was in de school. Door het gebrek aan sturing ging iedereen z’n eigen ding doen, eigen regeltjes maken. Niemand stuurde echt aan... Wel werd er veel van bovenaf opgelegd door de bovenscholse directie en het bestuur. Wij werden daarin te weinig betrokken en gekend. Daardoor voelde het niet meer als mijn school, er was geen uitdaging, ik was niet zelf verantwoordelijk meer. Hierdoor ontstond wel het gevoel van een ‘futloos’ team.” → docenten

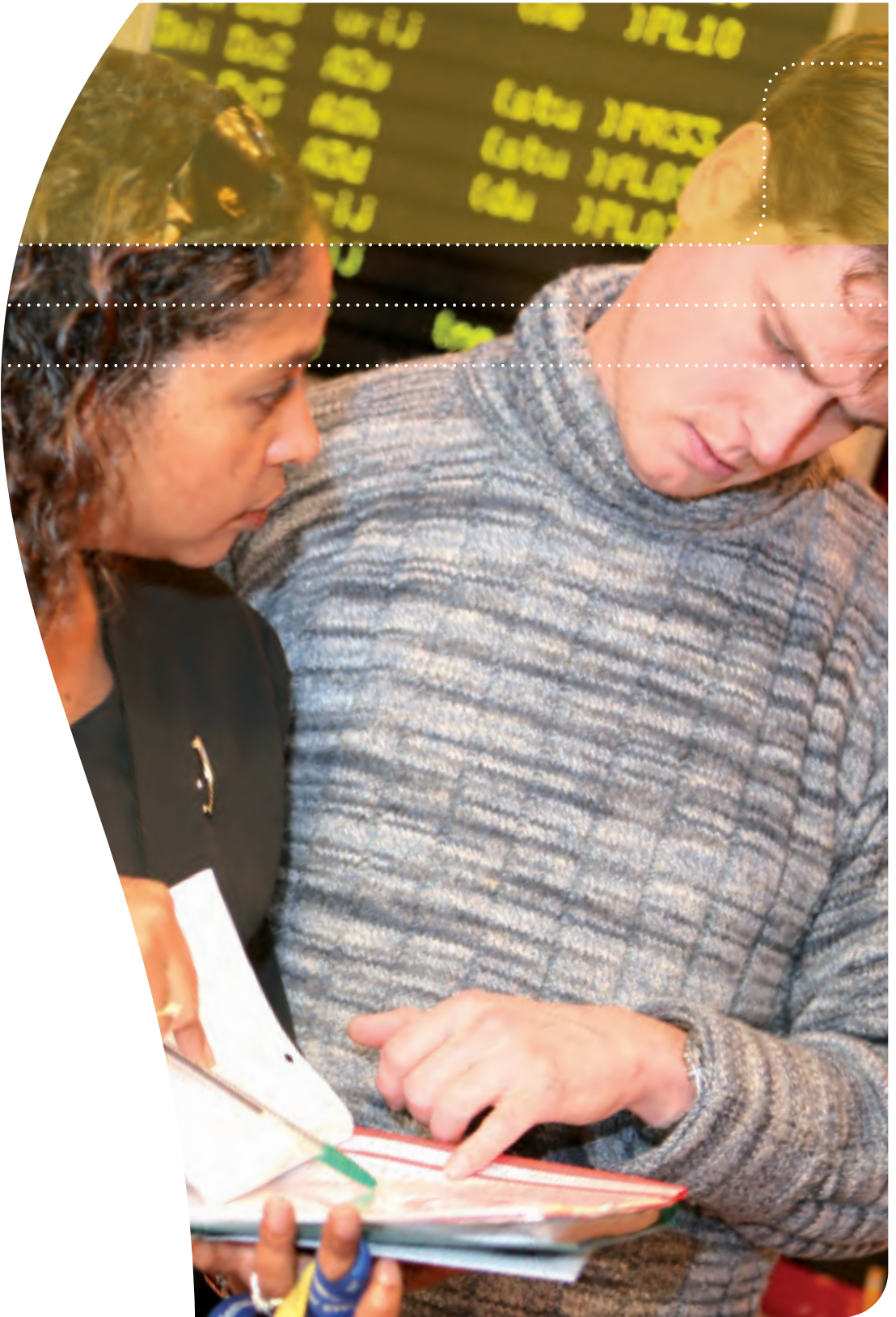
### 2.3 Bestuur en kwaliteitszorg

Het bestuur van een school kan een belangrijke rol spelen bij het monitoren van de resultaten van de school. Hiertoe is het wel noodzakelijk dat het bestuur over voldoende en juiste informatie beschikt. Op de onderzochte scholen hadden de besturen geen goed beeld van wat er in school speelde; er was te weinig sturing en geen daadwerkelijke controle. De schoolleiding steekt daarbij vaak de hand in eigen boezem: door onvoldoende communicatie richting het bestuur en een niet goed functionerende kwaliteitszorg was het soms ook moeilijk voor een bestuur om de vinger aan de pols te houden, waardoor risico's en problemen te laat werden ontdekt. Soms was sprake van een combinatie tussen grote bestuurlijke afstand en een niet-functionerende schoolleiding: het bestuur zag het niet aankomen omdat de directeur zei dat het wel goed zou komen.

“Het kwaliteitszorgsysteem was onvoldoende, waardoor zowel de algemene directie als het CvB zich onvoldoende bewust waren van de situatie. Ze hadden eerder de vinger aan de pols moeten houden, maar hadden te weinig informatie. Er waren wel gesprekken, maar die waren niet planmatig of cyclisch; het was te los en er waren te weinig concrete afspraken.” → schoolleiding

Op alle onderzochte scholen richtte het oordeel van de inspectie zich ook op (een onderdeel van) de kwaliteitszorg. De school voerde geen of te weinig onderzoek uit naar de oorzaken van de slechte opbrengsten: er was geen systematische evaluatie van de opbrengsten en onderwijsleerprocessen. Ook ontbrak het vaak aan een planmatige aanpak van meten, analyse, evaluatie en monitoring. Daarnaast zijn op de meeste scholen administratief de zaken niet op orde: veel (met name ten aanzien van de leerlingenzorg) staat niet op papier.

“Het negatieve oordeel van de Inspectie kwam vooral doordat zaken administratief niet goed waren. We hadden wel groepsplannen, maar geen individuele handelingsplannen voor lwoo-leerlingen en we hadden niet van alle basisscholen een leerwegadvies op papier.” → schoolleiding



## 3 De start van het verbeterproces

Als een school het predicaat (zeer) zwak van de Inspectie krijgt, dan heeft dat verregaande consequenties. Allereerst leidt het tot een emotionele reactie binnen de school; vaak ziet de school het niet aankomen en voelen de docenten zich ondergewaardeerd voor hun harde werk. Ook schamen ze zich soms voor de buitenwereld dat ze op een (zeer) zwakke school zitten. Daarnaast heeft het ook financiële consequenties: de scholen zien de aanmeldingen (en daardoor de inkomsten) vaak teruglopen, terwijl ze een verbeterproces opstarten dat vaak extra financiële impulsen vereist. Het is dan ook van belang om zo snel als mogelijk is weer een voldoende te scoren tijdens het volgende inspectiebezoek. Uit de gesprekken met de scholen blijkt dat de snelheid van het verbeterproces sterk afhankelijk is van de reactie van de school op het inspectieoordeel en van de eerste verbeteracties die opgestart worden. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op deze twee zaken

### 3.1 Reactie op het inspectieoordeel

In de meeste gevallen komt het negatieve oordeel van de inspectie onverwachts, met name voor de docenten. In de gesprekken geven de docenten aan dat ze wel merkten dat er minder structuur was, dat er lagere opbrengsten waren of dat het management niet goed functioneerde, maar ze dachten dat ze het zelf goed deden, dat het onderwijs goed was en dat er een goede begeleiding voor de leerlingen was. Met name de toevoeging 'Zeer' zwak kwam bij de docenten hard aan en leidde tot een grote schok. Op de meeste scholen voelde het daarnaast oneerlijk omdat men juist probleemleerlingen binnen boord hield of leerlingen met een lager advies toch aan een hoger diploma probeerde te helpen. De scholen geven aan dat ze minder eisen stelden aan leerlingen om iedereen een kans te geven, of dat door het streven naar een hoger diploma ook het risico op tussentijdse uitval hoger was.

“Het oordeel van de inspectie was onterecht: wij houden juist probleemleerlingen binnen, we hebben erg veel zorgleerlingen en het is al een wonder dat we een slagingspercentage van 87% hebben. Onderwijs is meer dan alleen harde cijfers, het gaat ook om de weg er naar toe. We kregen op onze kop, terwijl we een deel van het speciaal onderwijs op ons namen. Voor ons was dit onverteerbaar en we hebben

de inspecteurs daardoor niet serieus genomen; ze hebben geen idee wat we met die leerlingen doen en wat we met ze bereiken. Het oordeel was ook niet verwacht, we deden het al jaren zo. De reactie van schoolleiding en docenten was teleurstelling en boosheid gezien de energie die ze in de leerlingen stopten." → schoolleiding en docenten

Op sommige scholen was men boos dat er niet eerder een duidelijk signaal van de inspectie was geweest. Op andere scholen stelt men achteraf vast dat de problemen destijds gebagatelliseerd of ontkend werden: er waren wel eerder signalen geweest, maar men dacht dat het niet zo'n vaart zou lopen, mede omdat ouders en leerlingen tevreden waren.

"We hadden het niet verwacht, het verbaasde mij dat wij die titel kregen. Ik had niet het idee dat wij het slechter deden dan daarvoor. We hadden wel een aantal jaar wat slechtere examenresultaten dan daarvoor en het was wel duidelijk dat het in de school niet goed ging, maar dat was al jaren zo en het was ook wel slechter geweest. Waarom heeft inspectie niet eerder gezegd dat het zo slecht ging?" → docenten

"Het eindgesprek met de inspectie was redelijk positief. Er waren wel wat aandachtspunten, maar de inspecteur gaf niet aan dat de school zeer zwak zou zijn." → schoolleiding

### 3.2 Eerste verbeteringsactie

De onderzochte scholen hebben het oordeel van de inspectie uiteindelijk op verschillende manieren opgepakt: soms is meteen actie ondernomen door bestuur of directie, soms is een jaar lang niets met het rapport gedaan en soms is alleen het hoognodige aangepakt 'omdat het moest van de inspectie'. Achteraf zijn de meeste docenten echter blij met het oordeel; ze constateren dat het de directie en de docenten wakker heeft geschud en dat het achteraf wel nodig was om de zaak in beweging te krijgen, dat het uiteindelijk 'onze redding' is geweest.

“Er was scepsis richting de inspectie. Het kostte moeite om de school te overtuigen van de ernst van de situatie, wat er toe heeft geleid dat er ruim een jaar niets gebeurd is met het rapport. Het gevolg was dat de resultaten alleen maar verder achteruit liepen.” → schoolleiding

“Het rapport was eigenlijk een bevestiging van wat we al wisten: het was een goede spiegel en heeft geleid tot noodzakelijke verbeteringen. De confrontatie met het ‘vernietigende’ oordeel van de inspectie doorbrak de passiviteit van docenten, we konden eindelijk aan de slag.” → schoolleiding

De eerste verbeteringsactie die het meeste voorkomt is het uitvoeren van een intern onderzoek naar de oorzaken en achtergrond van het inspectieoordeel en naar de verbetercapaciteit van de school. Vaak wordt met veel partijen (intern en extern) gesproken om inzicht te krijgen in de situatie. Dit onderzoek werd soms uitgevoerd door een nieuwe (interim) schoolleiding, of het onderzoek leidde tot het besluit om de zittende schoolleiding te vervangen. Soms is het management (bewust) niet vervangen. Door de scholen is vervolgens een verbeterplan geschreven, terwijl op een aantal scholen tegelijkertijd gewerkt werd aan concrete acties, met name gericht op het weer op orde brengen van enkele basale zaken in de school.

“Ik ben begonnen met het voeren van gesprekken met alle mensen, ook met ouders, omgeving, leerlingen en ondersteunend personeel. Vervolgens heb ik een SWOT-analyse gemaakt en die besproken met het team: herkennen jullie deze punten? Het antwoord was ja en de schoolleiding heeft vervolgens een activiteitenplan gemaakt. Het belangrijkste punt was het ontbreken van een goede werksfeer, er was voortdurend herrie in de school. De eerste concrete actie was daarom het terugbrengen van de rust in de gangen door het verplaatsten van de lockers naar de aula.” → schoolleiding

“We hebben eerst alles aangepakt op basaal niveau, eerst basis op orde brengen, rust brengen. Dat was een bewuste keuze van het bestuur: eerst samen met het bestuur en twee conrectoren orde op zaken stellen en de financiën managen, pas daarna is een nieuwe rector gezocht. Bij de komst van de nieuwe rector was alles al meer geprofessionaliseerd.” → schoolleiding

# Het Stroombeek college

## “Als schoolleiding moet je de regie gaan voeren; dat geeft duidelijkheid en houvast”

### Aanleiding

Het Stroombeek college kampte al langere tijd met wrijving tussen de directieleden. De problemen in het management leidde tot veel onrust en frustratie bij het personeel. Er was geen duidelijk gekozen lijn en er waren diverse organisatorische, financiële, personele en onderwijskundige problemen. In 2004 kwam er een nieuw bestuur dat met al deze problemen werd geconfronteerd. Met name de slechte financiële situatie vormde de reden voor het bestuur om in te grijpen. In het najaar van 2004 organiseerde het bestuur een bijeenkomst met het personeel waarin diverse bezuinigingen werden afgekondigd. Ondanks de slechte berichten was er nog geen echt bewustzijn bij het personeel dat het niet goed ging met de school. Er waren toen ook al slechtere resultaten, maar daar hadden de docenten niet echt zicht op en het was geen item op de school. Er was wel minder structuur op de school, maar dat lag ook aan de keuzes die de school maakte: de focus lag meer op het meedoen van leerlingen, iedereen een kans geven, en minder op de leer kwaliteiten.

### Reactie op het inspectieoordeel

Doordat de problemen door de toenmalige schoolleiding onvoldoende werden onderkend, heeft het bestuur zelf de inspectie erbij gehaald. Die concludeerde in 2005 dat de school zeer zwak was. Het negatieve oordeel van de inspectie kwam voor de docenten deels onverwachts omdat de sfeer in de school goed was. Men had het gevoel op cijfertjes afgerekend te worden, zonder dat gekeken werd naar het soort leerlingen dat de school binnen boord probeerde te houden. Tegelijkertijd verbaasde het oordeel een heleboel docenten ook niet. Het was een rommelige periode en er waren ook docenten waar de kwaliteit niet goed van was, maar waar niets aan gedaan werd. Voor de docenten was het één van de vele slechte berichten op dat moment, dus men was redelijk fatalistisch. Voor het bestuur was het rapport een bevestiging van wat men al wist. Het was een duidelijke spiegel: het moest anders. Voor de interne situatie was het daarom een geschenk, maar voor de pr



was het dramatisch; het aantal aanmeldingen liep fors terug. De rector is vervolgens op non-actief gezet; niet zozeer door het inspectieoordeel, maar omdat er keuzes gemaakt moesten worden voor de toekomst van de school.

### **Aanpak verbeteringen**

Het bestuur had eind 2004 al een nieuwe conrector aangetrokken om de organisatiestructuur aan te pakken. Na het vertrek van de rector is deze conrector 1,5 jaar interim geweest. Hij had al een analyse gemaakt van de situatie van de school en heeft vervolgens een beleidsagenda opgesteld. In overleg met het bestuur is eerst alles op basaal niveau aangepakt: orde op zaken stellen, rust brengen, functioneringsgesprekken invoeren, de organisatiestructuur veranderen. Pas daarna is een nieuwe rector gezocht. Dit was een bewuste keuze van het bestuur. Er kwam meer rust in de school en dat werd door docenten erg gewaardeerd.

Bij de komst van de nieuwe rector in augustus 2006 was alles al meer geprofessionaliseerd. De basis lag er, er was een goede directie en een goed team dat vooral structuur en duidelijkheid wilde en weer verder wilde met de school. Het was de taak van de nieuwe rector om ook intern schoon schip te maken en niet-functionerende docenten daar op aan te spreken. Dit leidde tot het vertrek van diverse docenten. De nieuwe directie heeft met name gestuurd op opbrengsten en het invoeren van integraal personeelsbeleid. De focus lag op het sectiebeleid (doorlopende leerlijnen, vakoverstijgend werken, beter toetsen) en het onderwijskundig leiderschap in de klas. Daarnaast is ook veel geïnvesteerd in de randvoorwaarden, zoals de uitstraling van het gebouw, computers, mediatheek, een goed roosterprogramma en een andere overlegstructuur. Er werden ook personeelsactiviteiten georganiseerd om te werken aan de teamgeest. Vooral het koken door het management voor de docenten werd zeer gewaardeerd.

## Rol van docenten

De verbeterplannen zijn van bovenaf opgelegd: dit gaan we doen. Er waren wel bijeenkomsten met het personeel waarin de plannen werden toegelicht, maar de docenten werden er niet actief bij betrokken. Volgens de schoolleiding was dat ook hun verantwoordelijkheid, zeker gezien de slechte staat waarin de school verkeerde. Het verbeterproces was gebaat bij snel beslissen en handelen. De docenten vonden het prettig dat de directie zaken oppakte en betere randvoorwaarden creëerde. Maar achteraf vinden ze wel dat veel dingen opgelegd werden zonder dat aan de docenten werd gevraagd wat ze eigenlijk wilden.

## Evaluatie

In april 2007 is de school van de lijst afgekomen, mede door de voortvarendheid ten aanzien van het kwaliteitszorgsysteem. Er zijn diverse concrete effecten merkbaar. De aanmeldingen zijn toegenomen: mensen hebben weer vertrouwen in de school. Ook de resultaten zijn beter, maar nog niet op alle onderdelen. De docenten zien ook wat minpunten. Door de verzakelijking zijn ze nu meer bezig met andere taken (met name plannen maken en administratie) dan met lesgeven. En de strengere toelatingseisen leiden ook tot conflicten bij afwijzingen. Maar de school heeft nu duidelijk een betere naam; docenten zijn weer trots om op deze school te werken. Wel moet nu nog harder gewerkt worden aan de sfeer. De docenten hebben nooit getwijfeld aan de inhoud van het verbeteringstraject, maar wel aan de manier waarop. De communicatie was niet altijd helder genoeg, waardoor het voor docenten onduidelijk was waarom mensen werden ontslagen. Men voelt zich daardoor onzeker, wat wordt versterkt door de nadruk op regels en resultaten. Er is dan ook vooral behoefte aan acties om de sfeer nog beter te maken, om het vertrouwen te versterken en weer samen aan de slag te gaan. Ook de schoolleiding constateert dat er door de vele verbeteracties metaalmoeheid ontstond bij het team en dat het hoge tempo van de directie soms ook als bedreigend of te snel werd ervaren. Voorlopig zal de rol van de schoolleiding niet veranderen; de school is nu uit de storm, maar er moet nog steeds hard gewerkt worden om de verbeteringen vast te houden en significant beter te presteren dan gemiddeld. Wel wil de schoolleiding de mensen hier meer bij betrekken en een ander tempo hanteren, vanuit een positievere energie.





## 4 Uitgevoerde acties

De cases en de exitgesprekken met voormalige zeer zwakke scholen laten een breed scala aan verbeteracties zien die de scholen in gang hebben gezet naar aanleiding van het inspectieoordeel en op basis van hun eigen verbeterplan. De focus van de acties is verschillend; de ene school legt de nadruk op een cultuurverandering, de andere school op de wat hardere organisatieaspecten zoals kwaliteitszorgsysteem, organisatiestructuur en personeelsbeleid, en weer een andere school richt zich primair op onderwijsinhoudelijke aspecten. In dit hoofdstuk worden de verschillende acties besproken. Daarbij zijn de volgende acties onderscheiden: acties gericht op management, sfeer/cultuur, personeelsbeleid, onderwijskwaliteit, kwaliteitszorgsysteem en betrokkenheid van ouders, en leerlingen. Daarnaast wordt apart aandacht besteed aan acties gericht op het ondersteunen van het verbeterproces zelf.

### Management

De meeste onderzochte scholen hebben gekozen voor een nieuwe schoolleiding of voor een interim schoolleiding. Daar waar het management niet is vervangen, is ook aandacht besteed aan scholing of begeleiding van het management. Vaak is sprake van een strakke(re) begeleiding en sturing vanuit het bestuur. Op veel scholen werkt het management aan een nieuwe visie op onderwijs en/of een heroriëntatie op de strategische koers. Op verschillende scholen is ook een nieuwe managementstructuur ingevoerd; voorbeelden zijn het invoeren van afdelingsleiders, duidelijke functies van het management of een kleinere directie. Onderdeel van de nieuwe managementstructuur vormen het helder organiseren van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het invoeren van een efficiënte(re) overlegstructuur. Wat betreft de invulling van het (nieuwe) leiderschap is duidelijk meer nadruk gelegd op resultaatgericht management: sturen op opbrengsten, kwaliteit, resultaten en visie. Op de meeste scholen richt het management zich op het (weer) aanbrengen van structuur: regie voeren, duidelijkheid scheppen, regels stellen en afspraken maken. Op sommige scholen kiest de (nieuwe) leiding voor een persoonlijke aanpak gericht op het (weer) krijgen van vertrouwen.

“In het begin stelde ik me op als een strenge, maar rechtvaardige vader: veel luisteren naar oud zeer, wat misging meteen oplossen. Daarnaast benadrukken dat we het samen gingen doen, de docenten weer vertrouwen geven in henzelf en in de toekomst.” → schoolleiding

### Sfeer/cultuur

Wat de sfeer en cultuur in de school betreft, benadrukken de schoolleiders de acties gericht op het weer creëren van een aangename werkomgeving en een meer taakgerichte werksfeer, zowel bij docenten als bij leerlingen: ordelijk, resultaatgericht, afspraken nakomen, samen werken. Belangrijke acties om dit te realiseren, waren volgens veel docenten het scheppen van vertrouwen door het management en het werken aan het teamgevoel, verbondenheid en betrokkenheid. Enkele scholen zijn nadrukkelijk een cultuurveranderingstraject ingegaan om de heersende (negatieve) cultuur te veranderen in een meer professionele en positieve cultuur. Daarnaast is geïnvesteerd in de motivatie bij docenten om te verbeteren, in de bewustwording van het belang van de verbetering. Een aantal scholen heeft dit gedaan door de docenten/teams weer mede (resultaat)verantwoordelijk te maken, waardoor er weer een positief zelfbeeld en een positieve grondhouding bij docenten ontstond. Een stimulans voor de sfeer in de school ligt soms ook in het verbeteren van de (fysieke) voorzieningen, zoals een modernisering van het gebouw, een nieuwe aula, nieuwe werkplekken voor docenten en/of leerlingen en investeringen in ICT.

“We hadden veel last van de kluisjes op de gang; dit zorgde voor overlast en rotzooi in de school en kostte veel energie en stress. Het oplossen van dit probleem was een van de eerste acties van de nieuwe rector; binnen een maand was alles weg en stond het in de aula. Dit leverde heel veel rust op. Ook was er geen ruimte voor leerlingen om rustig te werken. Daarom is de zolder verbouwd tot studielandschap, zodat leerlingen ook zagen dat ze serieus werden genomen en dat er op deze school geleerd wordt.” → docenten

### Personeelsbeleid

Alle onderzochte scholen hebben gewerkt aan het vergroten van de competenties van docenten. Op de ene school bleef dit beperkt tot een sterk inhoudelijke scholing, bijvoorbeeld op het terrein van het maken van handelingsplannen. Op een andere

school lag de nadruk op het professionaliseren van het onderwijskundig leiderschap in de klas. Sommige scholen hebben nadrukkelijk geïnvesteerd in systematische begeleiding en coaching van de docenten. Op de meeste scholen is het aantal lesbezoeken uitgebreid. Het doel van de lesbezoeken verschilt bij de scholen. Er zijn scholen die de lesbezoeken vooral gebruiken in het kader van het opgestarte IPB (functioneringsgesprekken en pop-gesprekken). Deze scholen geven ook aan dat ze, mede op basis van het professionaliseren van het personeelsbeleid, strenger zijn gaan kijken naar de capaciteiten en kwaliteiten van docenten en daardoor ook personeel hebben ontslagen. Andere scholen zien lesbezoeken juist als methode om te leren van elkaar, om de eigen reflectie te vergroten. Op deze scholen zijn vrijwel geen docenten ontslagen: docenten moesten alleen weer wakker geschud worden en gemotiveerd worden om er weer wat goeds van te willen maken.

“Een belangrijke actie was het invoeren van het integraal personeelsbeleid: lesbezoek, leerling-enquêtes en de feedback bespreken in functioneringsgesprekken. Daarnaast kwam de focus te liggen op het onderwijskundig leiderschap in de klas. Er was ook een drive bij docenten om zich te verbeteren. We hebben twee docentbegeleiders ingezet om de docenten daarbij te ondersteunen.” → schoolleiding

### Onderwijskwaliteit

Op vrijwel alle scholen is gewerkt aan het aanscherpen van toelatingsnormen en overgangsnormen, soms leidend tot een bindend advies. Een ander veel gehoord item is het aanscherpen van de zorgstructuur, met name wat betreft de ontwikkeling van handelingsplannen. Enkele scholen hebben een uitgebreid pakket aan onderwijsinhoudelijke activiteiten uitgevoerd, soms leidend tot een volledig andere opzet van het onderwijsproces en de onderwijsinhoud. De volgende onderwijsinhoudelijke activiteiten zijn uitgevoerd:

- uitbreiden van de effectieve onderwijstijd en/of meer contacttijd,
- meer samenhang in het leerstofaanbod en/of vakoverstijgend,
- een ander lesaanbod (beter afgestemd op de leerlingenpopulatie),
- een nieuw lesrooster,
- meer toetsen en/of meer overhoringen (met name bij de talen),
- een betere afstemming tussen schoolonderzoeken en centraal examen,
- meer individuele begeleiding van leerlingen (met name in de examenklassen),
- huiswerkbegeleiding in de school.

“Ons verbeterplan richtte zich puur op de onderwijsinhoudelijke punten van de inspectie: een betere afstemming tussen het schoolexamen en het centraal examen, het maken van individuele handelingsplannen en het verbeteren van de onderwijstijd. Daarnaast hebben we ons gericht op de aanscherping van de overgangsnormen. We zijn leerlingen beter gaan volgen en we voeren vanaf het eerste leerjaar pop-gesprekken met leerlingen. We geven geen bindend advies, maar streven wel naar een meer bewustere keus van de leerweg. Ook werken we meer met competenties in de leerjaren drie en vier zodat er een betere doorstroming is met het mbo.”

→ schoolleiding

### **Kwaliteitszorgsysteem**

Om beter te kunnen sturen door de schoolleiding en het bestuur hebben veel scholen hun kwaliteitszorgsysteem aangepakt. Processen en structuren zijn op papier gezet, leerlingvolgsystemen zijn ingevoerd en er zijn sturingsinstrumenten ontwikkeld om verbeteringen in kaart te brengen en te borgen. Deze acties hebben ertoe geleid dat managementinformatie sneller ontsloten kan worden en de schoolleiding meer kan sturen door het monitoren van de cijfers. Op sommige scholen is de kwaliteitszorg versterkt door over te stappen naar een professioneler of transparanter bestuur, waardoor de kwaliteit en prestaties van de school beter bewaakt worden.

“We hebben nu meer controlemechanismen ingebouwd om de kwaliteit beter te bewaken. Dat heb je ook nodig om te sturen en om te voorkomen dat mensen ‘ontsnappen’ aan afspraken.” → docenten

### **Betrokkenheid ouders en leerlingen**

Diverse scholen benadrukken dat ze hebben geïnvesteerd in het vergroten van de betrokkenheid van ouders en leerlingen bij de school. Meestal gaat het om het verbeteren van de communicatie naar en met ouders en leerlingen; soms gaat het om het betrekken van ouders en leerlingen bij het verbeteringsproces, bijvoorbeeld door het opzetten van een klankbordgroep voor ouders of het (weer) activeren van de leerlingenraad.



“We hebben een resonancegroep van ouders opgericht die iedere 6 weken bij elkaar komt. Vanuit deze groep horen we wat er leeft bij ouders en leerlingen: Waar komen de kinderen mee thuis? Heeft u tips voor ons?” → schoolleiding

### Ondersteuning

Een aantal scholen heeft externe ondersteuning ingehuurd om de school tijdens het verbeterproces te begeleiden. Voorbeelden zijn het inhuren van een oud-inspecteur om kritisch mee te kijken naar de verbeterplannen, het inhuren van een onafhankelijke onderzoeker of expert voor de begeleiding van het proces of voor de scholing van management en docenten, het consulteren van een kritische collega-school en/of een voormalige zeer zwakke school. Ook de deelname aan het Netwerk Ambitieuze Scholen wordt als een goede ondersteuning ervaren.

“Er is hard gewerkt aan de professionalisering van de mensen, zowel door externe scholing als door elkaar te helpen en te coachen. De teams zijn eerst ondersteund door de interim zelf en vervolgens zijn er andere experts bij gehaald. Ook is gebruik gemaakt van de expertise van een school uit het speciaal onderwijs om te zien wat nu een goed handelingsplan is. De docenten zijn ook op cursus geweest om te leren hoe ze leiding kunnen geven zonder dat ze ‘de’ leiding zijn.” → schoolleiding



## 5 Rol van docenten en schoolleiding in het verbeterproces

Het verbeteren van het onderwijs op een zeer zwakke school vraagt energie van schoolleiding en docenten. De wijze waarop deze energie bij de docenten van de onderzochte scholen werd aangeboord en de acties waarvoor de energie van de docenten werd benut, verschilde per school. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de rol van de docenten in het verbeterproces en de redenen waarom de schoolleiding voor deze rol heeft gekozen. Ook wordt stilgestaan bij de reactie van de docenten op hun eigen rol tijdens het verbeterproces.

### 5.1 De betrokkenheid van de docenten door de schoolleiding

Op de in het onderzoek betrokken scholen zijn de meeste docenten niet betrokken geweest bij het ontwikkelen en uitzetten van de plannen; het verbeterproces heeft hier met name top-down plaats gevonden. De schoolleiders van deze scholen geven aan dat in tijden van crisis het management de beslissingen moet nemen. Er is geen tijd om te overleggen. Bovendien waren de docenten zich ervan bewust dat snel handelen geboden was.

“Er was geen gezamenlijkheid bij het opstellen van de plannen, docenten zijn er niet actief bij betrokken. Dat is ook je verantwoordelijkheid als directie, gewoon doen, die snelheid heb je nodig. De school was in een deplorabele staat, een schip in storm dus de kapitein en de stuurman moeten beslissen, zeker als de problematiek zoals hier op alle vlakken ligt.” → schoolleiding

De wijze waarop de docenten binnen deze top-down strategie werden betrokken, verschilt wel tussen de scholen. De ene school heeft zowel de ontwikkeling als de uitvoering van de plannen bij het management gelegd en nauwelijks gewerkt aan het verkrijgen van draagvlak hiervoor. Een andere school heeft de docenten niet betrokken bij de ontwikkeling van de plannen, maar deze plannen wel bij de docenten op juistheid getoetst en ook gewerkt aan draagvlak voor de plannen. En op een derde school werden de docenten nadrukkelijk verantwoordelijk voor het binnen de gegeven kaders uitwerken van verbeteracties voor de eigen klas.

“De docenten hadden geen rol in het maken van de plannen, wel is gevraagd of ze de analyse herkenden en achter de verbeterpunten stonden. Vervolgens hebben zij zich gericht op het verder professionaliseren in de klas, op de uitwerking van verbeteracties in de klas. De schoolleiding moet faciliteren dat docenten optimaal hun werk kunnen doen. Draagvlak krijg je door als schoolleiding goede beslissingen te nemen, dan gaan mensen in je geloven.” → schoolleiding

Soms kiest een school juist bewust voor een bottom-up strategie vanuit de gedachte dat deze methode veel ruimte biedt aan mensen om samen iets op te bouwen. De docenten worden mede verantwoordelijk en groeien, zodat ze ook op de langere termijn bestand zijn tegen veranderingen en tegenslag. De bottom-up strategie wil niet per definitie zeggen dat alle docenten meewerken aan de ontwikkeling van de plannen; een school kan er ook voor kiezen om via projectteams een beperkt aantal mensen hiervoor aan te wijzen, waarna vervolgens een olievlekwerking ontstaat. De docenten worden nauw bij het proces betrokken door scholing, professionalisering, lesbezoeken, collegiale consultatie en het uitwerken van verbeteracties voor de eigen klas.

“We hebben ons eerst gefocust op de twee projectteams en sleutelfiguren. Bij de overige docenten hebben we eerst gewerkt aan het vertrouwen en ze bij de hand genomen. De volgende stap was dat we het echt samen gingen doen; docenten moesten zelf actief worden, moesten zelf veranderen. Dat was spannend voor iedereen, iedereen moest nu echt aan de bak tot aan het nieuwe inspectiebezoek. Docenten gingen de kaders zelf vertalen naar de eigen lessen, er kwamen lesbezoeken, gesprekken, intervisie en er werd geoefend voor het inspectiebezoek. Door het gezamenlijke harde werken ontstond een grote betrokkenheid.” → schoolleiding

## 5.2 Het oordeel van de docenten op hun rol

Over het algemeen hebben de docenten de top-down benadering tijdens het verbeterproces als prettig ervaren: het was fijn dat er weer kaders kwamen, dat er weer duidelijkheid was. Docenten geven aan dat het nodig was dat er snel beslissingen werden genomen en dat het (nieuwe) management het vertrouwen had dat ze de goede dingen deed.

“De verbeteringsplannen werden van bovenaf opgelegd door de nieuwe rector. Binnen kaders mochten we het zelf doen, maar we moesten ook resultaten laten zien en werden daar ook op afgerekend: voor het eerst werden slechte docenten weggestuurd. Dat was prettig, eindelijk deed een directie wat ze moest doen.” → docenten

Maar achteraf hebben sommige docenten toch het gevoel dat er teveel zaken zijn opgelegd, dat ze niet mee mochten praten, dat het plan onvoldoende werd gedragen. Soms leidde dit ertoe dat niet iedereen doordrongen was van het belang van de acties, waardoor de uitvoering van het plan werd belemmerd. Soms ook ontstond wantrouwen omdat de schoolleiding niet altijd even duidelijk was over nut en noodzaak van bepaalde acties.

“We hebben nooit getwijfeld aan de inhoud van het verbeteringstraject van de directie, wel aan de manier waarop. Het was prettig dat de directie zaken oppakte, maar wij kregen veel dingen opgelegd. Het werd van bovenaf bedacht en geregeld: dit gaan we doen. Er werd niet besproken wat wij wilden... Er kwamen eindelijk functioneringsgesprekken en lesbezoeken, maar de link tussen gesprekken en maatregelen was niet altijd helder. Er ontstond wantrouwen doordat personeel ontslagen werd zonder dat duidelijk was waarom. Docenten kregen daardoor het gevoel: morgen ik.” → docenten

Bij de bottom-up aanpak zijn docenten zeer enthousiast over hun rol in het verbeteringsproces. Vaak hebben ze extra hard moeten werken, maar was dat geen probleem omdat je gezamenlijk de schouders er onder zette. De docenten voelden zich weer verantwoordelijk voor de school. De docenten hebben het gevoel dat ze ook zelf gegroeid zijn en dat dit positief is voor de langere termijn.

“Het verbeterproces ging ook als een trein: we kregen een oefenprogramma van de schoolleiding, we gingen bij elkaar kijken, we spraken elkaar aan op resultaten. We moesten toen harder werken, maar dat merkte je niet, we waren een hecht weer een hecht team en de schoolleiding maakt je ook probleemeigenaar. Sommige beslissingen van de leiding werden top-down genomen en andere dingen werden samen met het personeel besloten, vooral als draagvlak nodig was. Dit was een goede tussenweg, ik heb nooit het gevoel gehad dat ik gepasseerd werd.” → docenten

# Het Sparrenbos college

## “Maak er weer een goede school van die lekker werkt, met een directeur die weer leiding geeft”

### Aanleiding

Zo'n 3 jaar geleden kampte de school met een managementcrisis: twee van drie managementleden lagen niet goed in de school, er was te weinig vertrouwen. In de jaren daarvoor had de school al vaak te maken gehad met managementwisselingen, zowel bij de directeuren als bij de teamleiders. Hierdoor was er eigenlijk al jaren sprake van te weinig sturing, onvoldoende normen en geen duidelijke afspraken. Door het gebrek aan sturing ging iedereen zijn eigen regeltjes maken. De opbrengsten waren onvoldoende en het verschil tussen de schoolonderzoeken en het centraal examen was te groot. Ook was het kwaliteitszorgsysteem onvoldoende waardoor het bestuur zich onvoldoende bewust was van de situatie. Er waren wel gesprekken, maar niet planmatig; er waren te weinig concrete afspraken, niets was cyclisch. Voor docenten was niet duidelijk wat de eisen waren voor de doorstroming naar de bovenbouw; hierdoor kreeg de bovenbouw leerlingen die eigenlijk niet voldoende gekwalificeerd waren. Ook waren de docenten ontevreden over de bovenschoolse aansturing. Ze werden te weinig betrokken en gekend als docenten; men voelde zich niet meer zelf verantwoordelijk. Daarnaast leidde de manier waarop enkele teamleiders ontslagen werden tot veel onduidelijkheid, gemopper en geroddel.

### Reactie op het inspectieoordeel

De problemen op de school werden door docenten geuit bij het reguliere inspectiebezoek. Omdat er ook twee indicatoren onvoldoende waren (taalbeleid en planmatige zorg) en de resultaten net onder de grens waren, kreeg de school de beoordeling zeer zwak. Dit kwam toch nog onverwacht, vooral de toevoeging 'zeer' zwak. Vooral bij de docenten sloeg het oordeel in als een bom. De docenten hadden juist het gevoel dat ze het zeer goed deden, dat er een goede begeleiding voor de leerlingen was en het met name aan het management lag. De eerste reactie was dan ook dat het oordeel niet klopte, maar bepaalde punten klopten wel en het oordeel was nodig om zaak in beweging te krijgen.

## Aanpak verbeteringen

Er werd meteen actie ondernomen door de algemene directie van het Sparrenbos college. Er werd eerst een intern onderzoek gedaan naar het oordeel van de inspectie dat het management niet goed functioneerde. Er werd een analyse gemaakt van de situatie en er werd met iedereen gesproken. Uit het onderzoek bleek dat het zittende management niet sterk genoeg was om de school weer sterk te maken. Daarom werd er een interim-directeur aangetrokken die de taak kreeg om de school binnen een jaar weer voldoende te laten zijn. Er werd een verbeterplan opgesteld met drie actiepunten: bewustwording bij docenten (en daarmee invloed op het rendement), de twee normindicatoren aanpakken (taalbeleid en planmatig werken) en de onrust binnen de school wegnemen. Het laatste punt werd als eerste aangepakt. De interim had in die eerste periode de rol van een strenge en rechtvaardige vader; een echte directeur die structuur bracht, problemen meteen oploste en luisterde naar verdriet en oud zeer. Voor de docenten was de interim de zoveelste in de rij en kwam hij niet met veel krediet binnen. Maar het viel juist erg mee. De interim-directeur had veel ervaring en sterke inhoudelijke kwaliteiten. Hij kwam zijn afspraken meteen na en maakte duidelijk dat ze het alleen samen konden oplossen. Hij maakte de docenten weer belangrijk en gaf ze vertrouwen in henzelf en in de toekomst.

De rest van het schooljaar is vooral hard gewerkt aan de twee normindicatoren. Er waren twee projectteams die met voorstellen kwamen. Er werd steeds klein begonnen met een simpel format, zodat er quick wins waren. Later werd het aangevuld en uitgebreid door de docenten zelf, het werd meer hun ding en groeide uit tot iets gezamenlijks.

## Rol van docenten

In de eerste periode richtte de interim-directeur zich vooral op een aantal sleutelfiguren. Zij vormden de projectteams en probeerden de rest van de docenten mee te krijgen, hun vertrouwen te winnen. Na de kerstvakantie werd het echt een gezamenlijk project. Er werd hard gewerkt aan scholing, coaching en bewustwording. Iedereen moest hard werken en zelf actief worden; de docenten werden uitgedaagd om te groeien en zelf te veranderen. Dat was voor iedereen spannend.

De docenten gingen de nieuwe afspraken zelf vertalen naar de eigen lessen. Ook kwamen er lesbezoeken, intervisiegesprekken en collegiale consultatie. Er werd samen geoefend voor het inspectiebezoek. Dit alles leidde tot een grote onderlinge betrokkenheid. De docenten voelden zich mede probleemeigenaar, ze werden serieus genomen en hadden hun eigen inbreng in het verbeterproces. Dat wil niet zeggen dat alles bottom-up werd bepaald. Sommige beslissingen nam de directeur top down en andere weer samen met het personeel. Voor de docenten was het een goede tussenweg; ze hadden zo nooit het gevoel dat ze gepasseerd werden.

### **Evaluatie**

De inspecteur had nog nooit meegemaakt dat een zeer zwakke school in een jaar tijd weer voldoende scoorde. Het verbeterproces ging dan ook als een trein. Niet alleen de twee normindicatoren waren aangepakt, maar ook het kwaliteitszorgsysteem en de organisatiestructuur waren aangepast. Ondanks al deze positieve resultaten liggen er weer risico's op de loer. Juist toen alles weer een beetje op de rails stond, is de school gefuseerd met een andere zwakke school. Dit besluit was al eerder genomen omdat men dacht dat de scholen sterker zouden worden door samen op te trekken. Voor het Sparrenbos college kwam deze fusie eigenlijk te vroeg. De verbeteringen waren nog niet ingesleten en nog niet alle problemen waren opgelost. Deze problemen blijven nu liggen omdat door de fusie andere zaken prioriteit hebben. De verhuizing heeft geleid tot een terugval van de examenresultaten en zowel de leerlingen als de docenten moeten wennen aan de vele veranderingen.







## 6 Opbrengsten van het verbeterproces

In de gesprekken met docenten en schoolleiders is uitgebreid stilgestaan bij de opbrengsten van het verbeterproces. De meest concrete opbrengst is natuurlijk dat de scholen inmiddels van de lijst met zeer zwakke scholen af zijn. De vraag is welke acties daartoe het meest hebben bijgedragen, welke activiteiten de docenten en de schoolleiders als meest succesvol bestempelen. In dit hoofdstuk wordt daar eerst bij stilgestaan. Vervolgens wordt gekeken wat de concrete effecten van de acties zijn geweest en of de school inmiddels echt uit de gevarenzone is.

### 6.1 Meest succesvolle acties

Op de meeste scholen zijn de docenten zeer duidelijk: de meest succesvolle actie was het aannemen van de interim of de nieuwe rector en daardoor het verstevigen van het leiderschap. Ook al betreft het verschillende scholen, de docenten noemen dezelfde punten waardoor de nieuwe leiding succesvol was: de leiding kreeg het vertrouwen van de docenten door de ingebrachte kennis en ervaring en door de werkwijze: een combinatie tussen leiderschap (sturing/kaders) en samenspraak, het (weer) aanspreken van teams/docenten op hun verantwoordelijkheid, vertrouwen geven en er samen voor gaan.

“De nieuwe rector is een sterke persoon, weet ook te binden, mensen mee nemen voor het gezamenlijke doel, ook als je het er niet mee eens bent. Hij is duidelijk de baas, maar stuurt je wel op een goede manier. Hij zorgde voor rust en een positieve sfeer. Hij had ook het vertrouwen dat het goed kwam. Hij had eerder gedaan, wist wat hij deed, had kwaliteit en heeft ruimte gecreëerd.” → docenten

“De interim was de zoveelste in de rij, kwam niet met veel krediet binnen. Maar het viel juist erg mee. Hij had inhoudelijk kwaliteit, hij kwam meteen afspraken na en hij heeft heel hard gewerkt in het begin, hij liet niets liggen. We werden weer belangrijk in de school: ‘jullie zijn de professionals, ik kan dit niet alleen, ik ga dit met jullie doen’. Hij had respect voor ons en geloofde in ons. De allerbelangrijkste reden waarom wij van de lijst af zijn, is door zijn leiding, door het aanspreken van de spirit die al in het team zat.” → docenten

Naast het belang van een goed leiderschap zien de docenten ook de activiteiten om de teamspirit weer nieuw leven in te blazen als een succesvolle activiteit. Meer onderwijsinhoudelijk wordt het aanscherpen van de toelatings- en overgangsnormen genoemd. Daarnaast hebben de docenten tijdens het verbeterproces baat gehad bij de projectmatige aanpak: heldere doelen en daar stap voor stap aan werken.

De schoolleiders noemen zelf nog de volgende succesvolle acties:

1. integraal personeelsbeleid: lesbezoek, leerling-enquêtes, functionerings-gesprekken, scholing;
2. versterken onderwijskwaliteit: doorlopende leerlijnen, vakoverstijgend werken, onderlinge afstemming, verbeteren kwaliteit schoolonderzoeken;
3. klankbordgroep van ouders: signalen, waar komen kinderen mee thuis;
4. werksfeer: meer overhoringen, controleren huiswerk, rapportage naar ouders;
5. intensief traject: niet vrijblijvend, gaan doen, zaken afmaken;
6. duidelijke doelen: helderheid, weten wat het einddoel is, in kleine stapjes;
7. kwaliteitszorg: meetbare targets, sturen op feiten in plaats van op beelden/aannames;
8. cultuuromslag: professioneel handelen, meer opbrengstgericht;
9. aanscherpen toelatings- en overgangsnormen: bewust gaan adviseren naar leerlingen qua niveau en wat ze aan zouden kunnen; scherper in aanname van leerlingen; bewust worden wat het team wel en niet aankan qua zorg;
10. kritische ondersteuning regelen: ondersteuning van het verbeterproces en/of inhoudelijk ter voorbereiding op het volgende inspectiebezoek.

“De meest succesvolle interventies waren het invoeren van IPB en het confronteren van docenten met de resultaten. Daarnaast de gesprekken met contactouders over wat goed loopt en wat beter kan. En het sectiebeleid: het invoeren van doorlopende leerlijnen, het verbeteren van de toetsenorganisatie en het ontwikkelen van vak-overstijgend werken. En ook dat je als schoolleiding de regie gaat voeren; dat geeft duidelijkheid en houvast.” → schoolleiding

## 6.2 Effecten van de acties

Het meest concrete positieve effect van de acties is dat de scholen van de lijst af zijn: de resultaten zijn verbeterd, de kwaliteit van de docenten is toegenomen, er is meer contacttijd met leerlingen, meer onderwijs op maat, betere afstemming en uitwisseling tussen docenten, betere onderwijskwaliteit, een betere afstemming tussen het schoolexamen en het centraal examen, het kwaliteitszorgsysteem zorgt voor een beter zicht op de resultaten en er zijn strengere toelatings- en doorstromingsnormen. Naast de focus op de resultaten geven de docenten op de meeste scholen aan dat ze weer vertrouwen hebben in de school en in zichzelf, dat ze weer trots zijn om op deze school te werken. Er is sprake van positieve energie en er wordt meer samen gewerkt aan oplossingen. Er is weer rust in de school en een duidelijke structuur. De school heeft (weer) een goede naam, waardoor de aanmeldingen zijn toegenomen. Op sommige scholen zijn de ouders en leerlingen ook daadwerkelijk meer betrokken bij de school.

“De sfeer is beter, iedereen straalt uit dat we weer op de goede weg zijn. Het kostte zoveel tijd en energie om tegen muren op te botsen, zoveel weerstand tegen de stokpaardjes van de schoolleiding. Al die energie kan je nu in de les stoppen, je kunt nu doen waar je voor aangesteld bent: lesgeven. Ongelofelijk wat voor verschil dat uitmaakt! Dit heeft ook een positief effect op de leerlingen, ze merken dat er tevredenheid is en rust in plaats van stress en ruzies.” → docenten

De docenten noemen niet alleen positieve effecten van de verbeteracties. Sommige docenten wijzen erop dat ze nu te veel bezig zijn met administratieve zaken. Anderen wijzen erop dat de verzakelijking en het sturen op resultaten juist leidt tot een hoger ziekteverzuim en tot een sfeer van angst. Op een enkele school zijn weinig acties uitgezet, waardoor er ook geen sprake is van grote effecten.

“We waren zelf tevreden over de school en de ouders en leerlingen ook. We voelden ons daarom niet echt angesproken, dat was anders geweest als we echt slecht bezig waren geweest. We hebben dan ook niet echt heel veel binnen de school gedaan. Wel wat dingen aangepakt, maar geen grote effecten.” → docenten

“Door de verzakelijking voelen mensen zich onzeker; er zijn zoveel nieuwe regeltjes gekomen, doe ik het wel goed? Als je iets niet kunt, of als je iets te laat hebt ingevuld dan voel je je bedreigd.” → docenten

### 6.3 Uit de gevarenzone?

Voor de scholen is het belangrijk om van de lijst met zeer zwakke scholen af te komen en daar ook van af te blijven. Uit de gesprekken met de onderzochte scholen blijkt dat dit laatste niet altijd even gemakkelijk is. Het vertrouwen in de toekomst en de positieve effecten van de acties zijn niet vanzelfsprekend als de school er niet blijvend aandacht aan besteedt. Slechts op een enkele school vindt de schoolleiding dat de vernieuwingen goed geborgd zijn in de school. Maar ook daar geven de docenten aan dat de nieuwe cultuur en de positieve resultaten nog niet helemaal ingesleten zijn en dat het voor de borging en continuïteit cruciaal is dat de schoolleiding nu langere tijd blijft.

“De meeste opbrengsten zijn wel redelijk geborgd, maar het blijft nog fietsen met zijwieltjes, het is nog niet ingesleten.” → docenten

“Het zit nog niet echt in de ‘vezels’ dat deze dingen gewoon ‘moeten’, er wordt nog te makkelijk over gedacht.” → docenten

Op andere scholen geeft men aan dat de veranderingen nog niet geborgd zijn, bijvoorbeeld omdat men nog niet klaar is met het verbeteren van het onderwijs. Een enkele school vraagt zich hardop af of ze echt uit de gevarenzone zijn. Sommige scholen kampen nog steeds met lage slagingspercentages of hebben te maken gekregen met nieuwe problemen voordat de oude problemen echt waren opgelost.

“We zijn nu wel uit de storm, maar het is nog steeds windkracht 4. We moeten nog steeds vasthoudend werken aan verbeteringen. We willen significant betere opbrengsten hebben dan de gemiddelde school, want we hebben goede leerlingen waar meer uitgehaald kan worden. We willen en kunnen dus niet achterover leunen.” → schoolleiding

“Meteen nadat we van de lijst af waren, zijn we gefuseerd met een andere zwakke school. Voor ons kwam deze fusie eigenlijk te vroeg. We hadden net alles samen op de rails gezet en moesten nu verhuizen. Hierdoor hebben we geen tijd gehad om de resultaten te laten beklijven en te stabiliseren. Door de fusie kwamen nieuwe dingen die eerst aangepakt moesten worden, terwijl nog niet alle verbeterpunten waren opgelost. We zijn de grip nu weer kwijt, het is mijn school niet meer. Het heeft geleid tot een terugval in het team, maar ook van de slagingspercentages.” → docenten





## 7 Succesfactoren en valkuilen

In dit hoofdstuk worden zeven succesfactoren gepresenteerd die volgens docenten en schoolleiders bijdragen aan het verbeteren van het onderwijs en van de organisatie van de school. Het gaat om nuttige tips uit de praktijk van de voormalige zeer zwakke scholen die voor schoolleiders van potentiële (zeer) zwakke scholen een handreiking kunnen zijn. Na de succesfactoren wordt aandacht besteed aan mogelijke risico's en valkuilen waar de onderzochte scholen tijdens hun verbeterproces mee te maken hebben gehad.

### 7.1 Succesfactoren en tips

#### 1. Maak een goede analyse van de situatie

- Neem het rapport van de inspectie meteen heel serieus! Ga onmiddellijk aan de slag en zie het ook als een extra kans om te verbeteren.
- Maak vervolgens eerst een goede analyse op basis van het inspectierapport: wat gaat hier nu fout en waarom. Zelfreflectie is cruciaal, omdat het inspectieoordeel te beperkt is voor een totaal verbeterplan.
- Heb in het verbeterplan zowel aandacht voor de korte termijn (inspectiedoelen) als voor de lange termijn.
- Start bij knelpunten die docenten ervaren in de dagelijkse situatie (op school of in de klas).
- Beoordeel tevens de verbetercapaciteit: hebben we het juiste management, de juiste docenten en de goede kaders om dit te realiseren?
- Zorg voor draagvlak voor de analyse, voor de ernst van de situatie en voor de richting van verbeteringsproces. Maak het team deelgenoot: herkennen jullie dit, zijn dit de goede acties?

“Het is belangrijk om in je eigen school te kijken hoe je de resultaten gaat verbeteren. Hiervoor heb je een goede analyse nodig – wat gaat hier nu fout – vanuit de domeinen waar je slecht op scoort, daar begin je mee.” → schoolleiding

## 2. Ga als schoolleiding (weer) de regie voeren

- Zorg voor sterk management, iemand met kwaliteiten en veel onderwijservaring: een interim, een nieuwe directeur/rector of het zittende management (maar dan met duidelijke afspraken, scholing en begeleiding).
- Zorg voor duidelijkheid en regie, neem het stuur in handen, iedereen doet wat is afgesproken en het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Biedt ruimte aan professionals om binnen de kaders eigen keuzes te maken, maak ze (resultaat)verantwoordelijk voor wat er in de klas gebeurt.
- Stuur op normen en waarden bij de medewerkers en wees consequent als management, dus handhaaf de regels en geef zelf het goede voorbeeld.
- Zorg naast de taakgerichte aansturing ook voor een mensgerichte aansturing: wees zichtbaar (bijvoorbeeld door in de pauze in de docentenkamer te zijn) en zorg voor een persoonlijke aanpak, ook voor leerlingen (bijvoorbeeld door 's ochtends bij de ingang staan). Zorg voor openheid en bereikbaarheid, wees laagdrempelig, biedt een luisterend oor en geef mensen snel antwoord.

"Zorg voor iemand met kennis die ook het vertrouwen krijgt. Wees een rechtvaardige vader, een echte directeur. Voor sommigen is het van belang om weer duidelijk te maken wie de 'baas' is. Zorg dat je je afspraken nakomt, want je moet het vertrouwen niet beschamen. Voor het slagen van het verbeteringsproces is het van belang om een goed fundament neer te leggen, een goede vertrouwensbasis. Daarnaast moet je niet alles alleen doen: kies een aantal sleutelfiguren waar je in investeert; de kracht moet vervolgens uit het team komen." → schoolleiding

"Wees als directie zichtbaar, bijvoorbeeld door in de pauze in de docentenkamer te zijn, dan merk je sneller wat er leeft. Wees ook zichtbaar voor leerlingen, bijvoorbeeld door 's ochtends bij de ingang te staan. Wees bereikbaar en laagdrempelig door de deur van de kamer open te laten staan." → docenten

## 3. Werk aan het creëren van een positieve werksfeer

- Zorg dat mensen zich weer gebonden en verbonden voelen met de school: zorg voor een wij-gevoel, wij doen het samen.
- Geef waardering voor de inzet, geef complimenten bij goede resultaten, schouderklopje, ook onderling bij collega's.

- Biedt vertrouwen en veiligheid, ruimte voor emoties, voorkom angst.
- Zorg voor een open sfeer: geef docenten het gevoel dat ze aan elkaar kritiek kunnen en mogen (moeten) geven, dat ze dat ook zien als kansen.
- Creëer randvoorwaarden zodat docenten ook fysiek rust hebben, zoals een goed rooster, vaste lokalen en geen lockers in de gangen.

“Zorg dat mensen gebonden worden aan de directie en aan de nieuwe visie; geef ons het gevoel dat het ons probleem is, gezamenlijk, dat is de kern! Creëer als directie betrokkenheid, solidariteit en teamgeest en vooral ook veiligheid, anders ben je bezig met het behouden van je baan en niet met je werk in de klas.” → docenten

#### **4. Investeer in een duidelijk personeelsbeleid**

- Investeer in kwaliteit: durf keuzes te maken, niet pappen en nathouden: als het nodig is niet goed functionerende docenten ontslaan en gekwalificeerd personeel aannemen.
- Kijk goed naar de kwaliteiten van het team: waar zijn mensen goed in, ga op zoek naar de kracht van mensen waardoor eigenaarschap ontstaat.
- Geef mensen de mogelijkheden om zich te ontwikkelen: veel gesprekken voeren, mensen steunen maar ook beoordelen, docenten scholen, intervisie en lesbezoeken, elkaar ook aanspreken op gedrag.

“Je moet niet te bang zijn dat je mensen overbelast of teveel van ze vraagt. Docenten vinden het niet erg om wat langer te werken of een middag te moeten scholen, samen voor doel staan. Maar daarvoor moet je wel samen een doel hebben en vertrouwen hebben dat het goed gaat. Dat betekent dat je eerst de negatieve energie er uit moet halen, soms door iemand te moeten ontslaan. Dat is ook goed voor de rest van het team: eindelijk wordt er ingegrepen.” → schoolleiding

#### **5. Zorg voor een verantwoordelijk en daadkrachtig bestuur**

- Zorg voor een goed bestuur dat achter de directie staat en daar ook vertrouwen in heeft.
- Zorg voor een vrije hand/ financiële armslag voor het invoeren van veranderingen.
- Verklein tijdelijk de afstand met het bestuur, laat het bestuur duidelijk aanwezig zijn en er dicht op zitten, zodat het ook snel beslissingen kan nemen.

- Maak met het bestuur heldere afspraken over de plannen en de richting van de verbeteringen.
- Vraag van het bestuur om de lange termijn voor ogen te houden en geen paniekvoetbal te spelen.

“Het bestuur zat er dicht op, de school is ook gered door een goed bestuur. Ze hebben de lange termijn voor ogen gehouden, geen paniekvoetbal, prioriteiten genoemd en eerst de basis op orde gebracht.” → schoolleiding

## **6. Zorg voor een heldere en projectmatige aanpak**

- Wees duidelijk naar het team en het bestuur over de plannen: wat zijn de doelen, wat zijn de gewenste resultaten, waarom moeten bepaalde stappen gezet worden. Wees daarover transparant en open, zodat mensen ook zicht krijgen op het proces en weten wat er van ze verwacht wordt.
- Doe niet teveel tegelijk: begin met een paar speerpunten en hou het klein, stel concrete doelen en monitor de ontwikkeling.
- Werk projectmatig: stap voor stap, met een begin en een eind (dus zaken ook afmaken), kort en krachtig en met duidelijke bevoegdheden.
- Zorg dat de administratieve zaken goed op orde zijn en snel te vinden zijn in het dossier.
- Ga snel over tot acties: laat zien dat er wat gebeurt in plaats van alleen maar plannen maken.
- Vier de successen en mijlpalen en borg de resultaten.

“Korte, haalbare doelen stellen, zodat je als docent weet waar je aan moet werken: Wat moeten we nu doen om dat over een jaar te bereiken.” → docenten

## **7. Zorg voor ondersteuning bij het verbeterproces en neem ook de tijd**

- Haal er iemand bij die verstand heeft van zaken, met veel ervaring: iemand die kritisch meekijkt, een klankbord, die lastige vragen stelt en tunnelvisie voorkomt.
- Kies voor een aantal kartrekkers, kansrijke mensen die de rest mee kunnen krijgen.
- Stimuleer de betrokkenheid van ouders en leerlingen bij het verbeterproces door een goede communicatie.

- Geef niet te snel op, neem de tijd voor de veranderingen: het kost ook acceptatie/gewenning bij docenten. Probeer de prioriteiten langer vast te houden en voorkom dat de urgentie wegzakt.
- Begin niet te snel weer met iets nieuws, de verbeteringen moeten ook de tijd krijgen om te bekliven.

“Het duurt even voordat je mensen zover hebt dat ze mee doen en het zich eigen hebben gemaakt, vooral al dat administratieve werk. Iedereen moet veranderen en niet iedereen accepteert dat meteen.” → schoolleiding

## 7.2 Risico's en valkuilen

In de diverse gesprekken zijn ook risico's en valkuilen genoemd die tijdens het verbeterproces een (belemmerende) rol kunnen spelen. Het zijn met name de docenten die wijzen op risico's en die schoolleiders hier attent op willen maken.

- Docenten wijzen er op dat de verbeteracties soms te veel geënt zijn op wat de inspectie wil en niet op wat goed is voor de school. Dit kan ertoe leiden dat de school goede activiteiten gaat schrappen omdat die niet passen in het beoordelingssysteem van de inspectie. Ook bestaat het gevaar dat de school zich alleen richt op het oordeel van de inspectie en geen aandacht heeft voor de langere termijn van de school. Het gevolg is dat het dan alleen gaat om symptoombestrijding en niet om het aanpakken van de oorzaken. Negatief geformuleerd zou zelfs het gevaar van window dressing kunnen bestaan, waardoor het verbeterplan meer als een politiek spel gezien kan worden.
- Docenten geven ook aan dat er sprake kan zijn van te veel verzakelijking door de nadruk op resultaten en op administratie. Dit leidt tot te veel regeltjes en papierwerk (bijvoorbeeld voor 100 lwoo-leerlingen individuele handelingsplannen maken), maar komt ook de sfeer niet ten goede: wat als je niet aan de resultaten voldoet? Zeker als er onvoldoende helderheid en communicatie is rond ontslagen bestaat het gevaar dat er een sfeer van angst ontstaat.

- Aanvullend op het voorgaande geven verschillende docenten aan dat de aandacht voor het personeel tijdens het verbeterproces soms ondergesneeuwd raakt: veel aandacht gaat door de crisissituatie uit naar grote zaken, waardoor de aandacht voor de individuele collega is blijven liggen. Als de acties met name zijn gericht op de hardere kanten van de organisatie en te weinig op zachte kanten, dan kan de afstand tussen management en docenten te groot worden.
- Een interim kan voor een school een zeer goede optie zijn, zeker als het gaat om een frisse blik en als zijn stijl past bij het team. Maar docenten vinden dat er ook een risico aan hangt: een interim investeert soms weinig in het opbouwen van langdurige, persoonlijke relaties omdat zijn functie maar tijdelijk is. Bovendien krijgt het team bij het vertrek van de interim wederom te maken met een managementwisseling en dat is voor sommige scholen toch weer de zoveelste. Het blijft voor docenten afwachten hoe het dan weer gaat.
- Een ander risico wat genoemd wordt, is dat scholen vaak te veel blijven hangen in het maken van verbeterplannen en moeilijk de vertaling maken naar concrete activiteiten. Terwijl het juist voor de school gaat om acties, om gedrag. Docenten moeten zien dat het 'menens' is en dat er dingen moeten veranderen.
- Sommige scholen geven aan dat het moeilijk is om gekwalificeerd personeel te krijgen. Bovendien brengt het grote verloop van docenten met zich mee dat er aan het begin van het schooljaar soms veel nieuwe collega's zijn die allemaal weer hun eigen cultuur en stijl binnen brengen. Dit vraagt om het steeds weer opnieuw duidelijk maken van de afspraken en de regels in de school. Daarnaast leidt het ontbreken van continuïteit ertoe dat verbeterpunten niet afgemaakt worden.
- Tot slot wijzen docenten en schoolleiding beiden op het gevaar dat de schoolleiding te snel vooruit gaat/wil, waardoor mensen afhaken of waardoor de schoolleiding zelf alles gaat oplossen. Het hoge tempo van de schoolleiding kan bedreigend zijn of leiden tot 'metaalmoehheid' bij docenten.

“Door de vele verbeteracties ontstond bij het team wel metaalmoeheid, de nieuwe rector ging maar door met het slechte nieuws en kwam steeds met nieuwe acties om tot oplossingen te komen.” → schoolleiding

“Tijdens de eerste vergadering na de vakantie werd meteen weer gehamerd op het ziekteverzuim, op negatieve punten. Zo begin je een nieuw schooljaar niet!”  
→ docenten

## Het Sperwer college

**“Onderwijs is meer dan alleen harde cijfers; het gaat ook om de weg er naar toe”**

### **Aanleiding**

Het Sperwer college kreeg twee jaar geleden een negatief oordeel van de inspectie omdat de opbrengsten achterbleven. Het oordeel kwam vooral doordat verschillende zaken administratief niet op orde waren. Er waren geen individuele handelingsplannen voor de vele lwoo-leerlingen die op de school zaten en de school had niet voor alle leerlingen een leerwegadvies van de basisschool ontvangen. De school was zelf al bezig met diverse verbeterpunten, maar door wisselingen binnen de directie en binnen het zorgteam waren bepaalde punten blijven liggen. Veel zaken stonden niet op papier, waardoor er geen vaste afspraken waren; je wist niet echt wat iedereen deed.

### **Reactie op het inspectieoordeel**

Wat betreft de individuele handelingsplannen voor lwoo-leerlingen was het oordeel onverwacht; de school deed het al jaren met groepsplannen en daar was nooit commentaar op geweest. Het eindgesprek na het bezoek van de inspectie was ook redelijk positief; er waren wel aandachtspunten, maar er werd niet aangegeven dat de school mogelijk zeer zwak zou zijn. Toen dat oordeel uiteindelijk geveld werd, leidde het tot grote frustratie binnen de school. De school kreeg al jaren leerlingen met grote leerachterstanden – meer dan 50% van de leerlingen is een zorgleerling – en was er trots op dat toch 87% van deze leerlingen in vier jaar tijd het diploma haalde. Docenten hadden het gevoel dat ze puur werden afgerekend op het aantal zakkers in een jaar, zonder dat gekeken werd naar het tussenresultaat, naar de weg die de school met de leerlingen aflegde om ze toch in vier jaar tijd zo ver te brengen. Het kostte altijd veel energie om deze leerlingen te motiveren, dus het oordeel viel de docenten rauw op hun dak. Ook bij de schoolleiding overheerste teleurstelling en boosheid. Dit werd versterkt doordat ouders en leerlingen tevreden waren over de school.



## Aanpak verbeteringen

Het oordeel van de inspectie kwam vlak voor de zomer. Meteen in september heeft de schoolleiding een gesprek gehad met het College van Bestuur: wat moeten we er mee doen. De schoolleiding heeft toen extra formatie gekregen om een verbeterplan te maken en uit te voeren. Het vervangen van het management was totaal geen issue. Aspecten die aangepakt werden, waren het verbeteren van de kwaliteit van de schoolonderzoeken, het opstellen van protocollen om de schoolonderzoeken beter op elkaar af te stemmen en het opstellen van handelingsplannen voor alle zorgleerlingen. Voor dit laatste hebben alle mentoren een cursus gevolgd. De meest succesvolle actie was het bewuster en strenger adviseren van leerlingen over het niveau dat ze aan kunnen. Ook heeft de school de toelatingsnormen aangescherpt en werd beter gekeken wat het team qua zorg wel en niet aan kon. Het half uur hulptijd waar de schooldag altijd mee begon, werd geschrapt om beter te voldoen aan de onderwijstijd.

## Rol van docenten

De schoolleiding heeft het verbeterplan ontwikkeld en uitgewerkt. Daarna is het toegelicht aan het team. De schoolleiding heeft bewust geprobeerd om de last van het verbeterjaar niet te laten drukken op de docenten. Zoveel mogelijk acties zijn dan ook door het management uitgevoerd. De docenten waren zich er ook van bewust dat de problemen zo snel mogelijk opgelost moesten worden, anders zou het zzs-stempel leiden tot leerlingending. De docenten vonden het fijn dat het management de problemen oppakte; er was slagvaardigheid nodig in een korte tijd. Inspraak was wellicht wenselijk geweest, maar kostte teveel tijd. Er zijn geen extra teambijeenkomsten georganiseerd; er is alleen extra scholing geweest voor de mentoren in het kader van de handelingsplannen.

Niet iedereen stond achter het verbeterplan van de schoolleiding; het was volgens de docenten wel een goed plan, maar het werd onvoldoende gedragen. En ook was niet iedereen doordrongen van het belang. Dit belemmerde soms de uitvoering van het plan. Zo moesten de docenten met elkaar meedenken over de schoolonderzoeken. Omdat het moest van de schoolleiding werd het gedaan, maar het werd niet altijd

geaccepteerd. De schoolleiding ervoer dit ook als een struikelblok: het koste veel tijd en inspanning voordat ze de mensen zover hadden dat ze meededen en dat ze het zich eigen hadden gemaakt, vooral al dat administratieve werk.

## Evaluatie

Achteraf is de school nog steeds boos over het oordeel van de inspectie; je kunt alles op papier hebben staan terwijl het toch in praktijk niet deugt, dat klopt niet. De school is dan ook niet een uitgebreid verbetertraject ingegaan; er zijn wel wat dingen aangepakt, maar meer omdat het moest om weer van de lijst af te komen. Het voelde dan ook niet goed toen ze al aan het eind van het jaar weer van de lijst af waren, terwijl ze nog niet klaar waren met de verbeterpunten. De schoolleiding kreeg daardoor het gevoel dat het meer een politiek spel was. Maar, volgens de docenten zaten er achteraf gezien ook goede kritiekpunten in het inspectieoordeel. Door de handelingsplannen voor alle zorgleerlingen weten docenten beter wat ze met ieder kind aan moeten. En ook de kwaliteit van het examen is nu beter gewaarborgd. De school is nog steeds bezig met het verder aanscherpen van de toelatings- en overgangsnormen. De school gaat leerlingen nu ook beter volgen door al vanaf het eerste jaar pop-gesprekken met leerlingen te voeren. Ook wordt meer met competenties gewerkt in de bovenbouw, zodat de doorstroming met het mbo beter wordt. Niet alle veranderingen zijn echter per definitie beter. Zo is het aanscherpen van de toelatingnormen beter voor de opbrengsten van de school, maar niet voor de leerlingen in de buurt; die moeten nu te vaak afgewezen worden. Een ander risico vinden de docenten het schrappen van het hulp-halfuurtje. Dit was een mooi systeem voor de achterstandsleerlingen, maar omdat het niet klassikaal was, gold het niet als onderwijstijd.

De schoolleiding vindt dat de school nu deels uit de gevarenzone is: de onderwijstijd, het aannamebeleid en de handelingsplannen zijn nu op orde. Wel zijn er nog zorgen over de kwaliteit van het onderwijs. Er zijn nog veel docenten die frontaal lesgeven en de slagingskansen zijn nog steeds laag. Daar komt bij dat de veranderingen nog niet echt in de 'vezels' van de mensen zitten; er wordt vaak nog te makkelijk over gedacht. Tot slot wijzen de docenten er op dat het moeilijk is om aan goede collega's te komen en om de werkwijze van de vele nieuwe mensen weer in te passen in de nog niet verankerde afspraken binnen de school.





## 8 Conclusies en reflectie

De verhalen uit deze brochure laten zien dat een negatief oordeel van de inspectie bij de meeste scholen leidt tot teleurstelling en frustratie. Vaak is sprake van een minder streng toelatingsbeleid, waardoor de scholen te maken hebben met leerlingen die wellicht niet geheel passen bij de school, maar waar toch veel energie in wordt gestoken. Het oordeel 'zeer zwak' voelt dan als een onterecht 'standje' voor het harde werken. Als de gemoederen weer wat bedaard zijn, dan blijkt vaak dat het oordeel van de inspectie (soms op onderdelen) toch niet zo verkeerd was. Los van de leerlingenpopulatie is meestal sprake van mismanagement of vele managementwisselingen, waardoor problemen al te lang niet goed zijn aangepakt. Ook schort het bijna altijd aan een goed kwaliteitssystemen waardoor de zorg en/of de vorderingen van de leerlingen niet (tijdig) in beeld zijn. De meeste schoolleiders en docenten zien het oordeel achteraf dan ook als een belangrijke motor om 'eindelijk' de boel op te schudden en constructief te werken aan een verbetering van de onderwijskwaliteit.

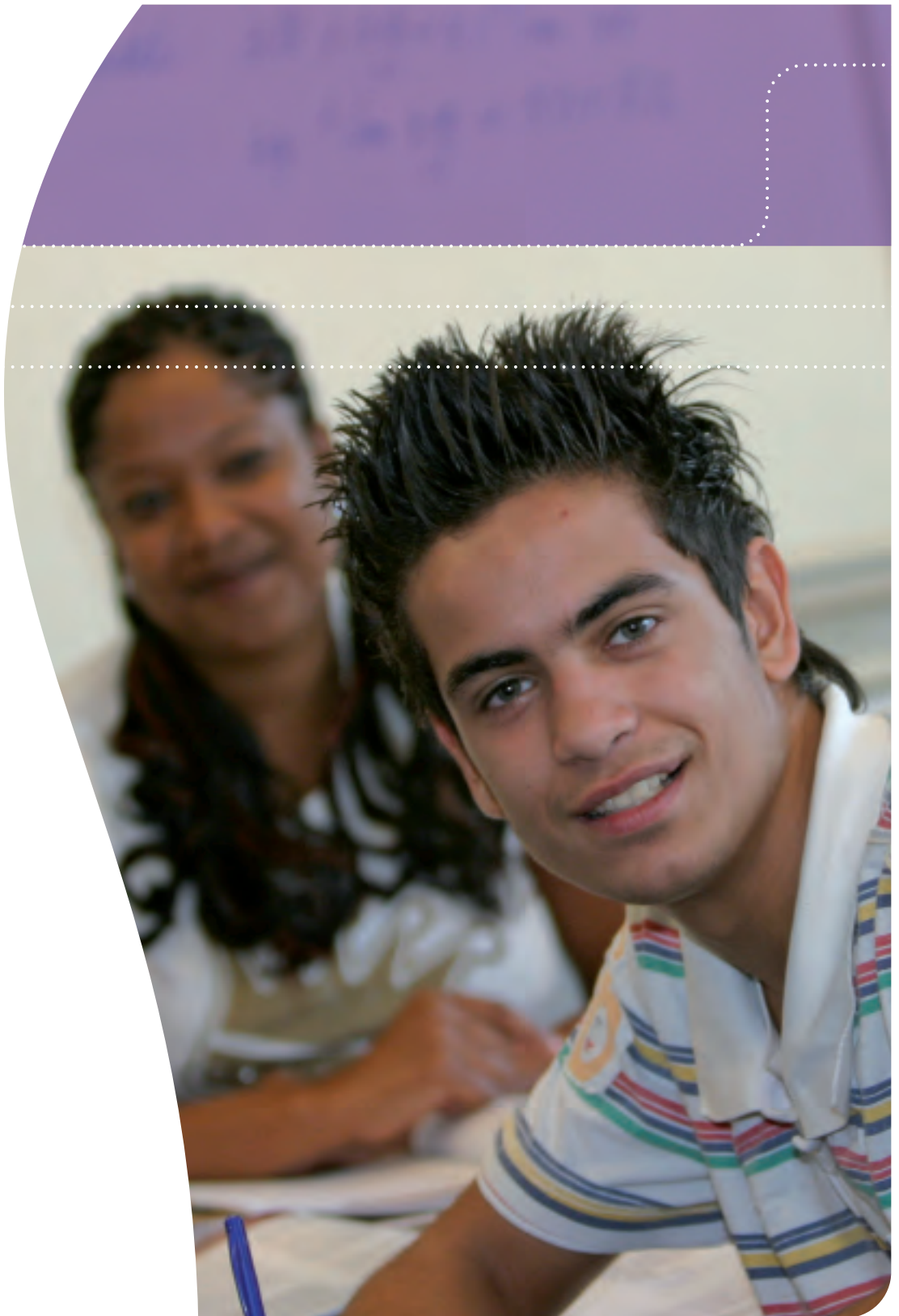
Uit het onderzoek blijkt dat het cruciaal is dat een school het negatieve oordeel van de inspectie oppakt en niet bagatelliseert. Als de school aan de slag gaat met het verbeterplan, is het volgens diverse scholen van belang om dit grondig aan te pakken: een goede analyse van de situatie leidt tot een beter inzicht in de benodigde veranderingen en in de verandercapaciteit van de school. Daarbij moet wel op het risico worden gewezen dat scholen de verbeteracties soms te veel enten op wat de inspectie wil en niet op wat goed is voor de school. Dit kan ertoe leiden dat de school goede activiteiten gaat schrappen omdat die niet passen in het beoordelingssysteem van de inspectie. Een succesvolle start van het verbetertraject vraagt om een integraal plan van aanpak vanuit de visie die de school heeft op het onderwijs dat ze wil geven: wat vind de school belangrijk en hoe kan dat ingepast worden binnen de richtlijnen van de inspectie.

Het soort verbeteringen dat vervolgens in gang wordt gezet, ontloopt elkaar niet veel op de verschillende onderzochte scholen. Wel is de focus van de acties verschillend; de ene school legt de nadruk op een cultuurverandering, de andere school op de wat hardere organisatieaspecten zoals de organisatiestructuur en het personeelsbeleid, en weer een andere school richt zich primair op onderwijsinhoudelijke aspecten. Op veel scholen heeft de analyse van de situatie geleid tot het vervangen van het management; slechts in sommige gevallen wordt het verbeterproces opgepakt door het zittende management. Voor docenten is het van belang dat het management weer leiding gaat geven, dat het vertrouwen uitstraalt en dat de kwaliteit en de ervaring van het management groot is.

De eerste concrete acties betreffen vrijwel altijd het (weer) herstellen van de rust en de orde in de school. Daarnaast wordt vaak ook gewerkt aan het verbeteren van de sfeer en de cultuur in de school: docenten worden weer mede (resultaat)-verantwoordelijk gemaakt en er worden scholings- en bewustwordingsactiviteiten ingang gezet. Onderwijsinhoudelijke activiteiten hebben met name betrekking op het aanscherpen van de toelatings- en overgangsnormen, het uitbreiden van de onderwijstijd, het verbeteren van de kwaliteit van de schoolonderzoeken en het verbeteren van de zorgstructuur. Tevens wordt op de meeste scholen het kwaliteitszorgsysteem aangepakt, zodat schoolleiding en bestuur in het vervolg sneller kunnen (bij)sturen.

Tot slot is het moeilijk om een antwoord te geven op de vraag of er nu een beste manier is om de veranderingen te realiseren. Alle docenten geven aan dat ze het prettig vinden om weer kaders te krijgen en weer aangestuurd te worden. Een bottom-up benadering is fijn, omdat het zorgt voor grote betrokkenheid onder de docenten. Er wordt naar ze geluisterd, ze worden weer medeverantwoordelijk gemaakt voor de professionaliteit in de school. Deze benadering hoeft niet te betekenen dat alles samen met elkaar besloten wordt; het gaat om een combinatie tussen duidelijke aansturing en ruimte voor de eigen professionaliteit. De top-down benadering werkt ook goed; zeker als snel handelen geboden is, vinden docenten het fijn dat de directie weer doet waar ze voor aan is genomen. Wel is daarbij van belang dat docenten vertrouwen hebben in de kwaliteit van de schoolleiding en dat ze in het proces serieus worden genomen. Voor beide perspectieven is continuïteit van de schoolleiding cruciaal en is het van belang dat de schoolleiding zorg draagt voor een

sfeer van openheid, onderling vertrouwen en verbondenheid. Deze aspecten zijn duidelijk succesfactoren als het gaat om de borging van de veranderingen die de school in gang heeft gezet. Een heldere en projectmatige aanpak van de verbeteringen en (externe) ondersteuning tijdens het verbeterproces dragen er ook aan bij dat de school weer een plek wordt waar 'lekker' gewerkt wordt en waar schoolleiding, docenten en leerlingen weer trots op zijn.





# Bijlagen

## Bijlage 1

### Checklist (Zeer) Zwakke Scholen

De checklist is gebaseerd op de resultaten van het onderzoek naar effectieve acties van (zeer) zwakke VO-scholen. Per categorie worden alle genoemde resultaten weergegeven. De checklist kan helpen bij het in kaart brengen van de situatie van de school en van mogelijke verbeteracties. Bovendien geeft het zicht op allerlei succesfactoren en mogelijke risico's tijdens het verbeterproces. De checklist kent de volgende opbouw:

#### **I Aanleidingen**

- Schoolleiding
- Bestuur
- Docenten/teams
- Cultuur
- Opbrengsten/onderwijsinhoud
- Kwaliteitszorg

#### **II Start verbeterproces**

- Reactie op bericht inspectie
- Eerste verbeteringsactie

#### **III Uitgevoerde acties**

- Management
- Sfeer/cultuur
- Personeelsbeleid
- Organisatiestructuur
- Kwaliteitszorgsysteem
- Bestuur
- Voorzieningen

- Onderwijskwaliteit
- Betrokkenheid ouders/leerlingen
- Ondersteuning

#### **IV Rol van de docenten in het verbeterproces**

- Betrokkenheid van docenten
- Waarom deze rol?

#### **V Opbrengsten van het verbeterproces**

- Meest succesvolle acties
- Positieve effecten van acties
- Uit de gevarezone?

#### **VI Succesfactoren en risico's**

- Succesfactoren en tips
- Risico's en valkuilen

## I Aanleidingen

### 1. Schoolleiding

#### A. Onvoldoende management/leiderschap

1. conflict binnen directie/management
2. geen gezag van management, laten problemen te lang lopen, durven niet in te grijpen
3. slecht management, zwakke managementcompetenties
4. veel wisselingen in management, geen continuïteit
5. managementcrisis: geen vertrouwen bij personeel

#### B. Geen heldere aansturing

1. geen heldere, samenhangende visie, geen duidelijk gekozen lijn/richting
2. geen eenduidige aansturing
3. docenten te weinig betrokken, erg top-down, geen uitdaging, geen zelfverantwoordelijkheid
4. te weinig sturing op opbrengsten en kwaliteit primaire proces
5. geen duidelijk beeld van opbrengsten
6. geen analyse van resultaten, te weinig onderzoek naar oorzaken
7. onvoldoende communicatie naar bestuur en/of naar docenten

### 2. Bestuur

#### A. Bestuurlijke afstand

1. slecht bestuur, geen verantwoordelijkheid gepakt
2. te weinig bestuurskracht
3. combinatie tussen grote bestuurlijke afstand/bestuurlijk onvermogen en een niet-functionerend schooldirecteur
4. geen goed beeld van wat er in school speelt, te weinig sturing, geen daadwerkelijke controle

### 3. Docenten/teams

#### A. Slechte sfeer

1. 'futloos team', geen teamspirit,
2. veel eilandjes, geen eenheid/verbondenheid

6. verschillende kampen binnen de school, geen prettige sfeer
7. onvoldoende betrokkenheid team
8. weinig draagvlak voor ontwikkelingen, weerstand
9. hoog ziekteverzuim
10. slechte sfeer: wantrouwen, concurrentie, geen respect, angst

#### B. Onvoldoende kwaliteit van docenten

1. slechte docenten, werden niet aangesproken op hun kwaliteiten
2. problemen met invoering tweede fase: docenten wilden vasthouden aan traditioneel lesgeven
3. laat bewustzijn bij docenten, signalen onvoldoende serieus genomen, problemen bagatelliseren
4. groot verloop onder docenten, waardoor verbeterpunten niet werden 'afgemaakt'

### 4. Cultuur

#### A. Geen professionele cultuur

1. geen duidelijke normen/waarden/structuur/afspraken, vrijblijvendheid, iedereen werkt op eigen manier, geen afsprakencultuur, te grote vrijheidsgraad/-vrijblijvendheid
2. geen werksfeer, niet taakgericht, weinig stimulans om maximale uitln te halen
3. veel vrijheden voor docenten (ruim taakbeleid)
4. scheiding onderbouw/bovenbouw, cultuur van ieder voor zich
5. teams voelden geen verantwoordelijkheid, geen reflectie op eigen handelen en eigen effectiviteit
6. blik naar binnen gericht
7. politiek-ambtelijke cultuur (sterk oordelend)
8. geen opbrengstgerichte cultuur

### 5. Opbrengsten/onderwijsinhoud

#### A. Onvoldoende kwaliteit van inhoud

1. geen balans tussen prestaties/leren en zorg/begeleiding
2. slechte examenresultaten/onvoldoende opbrengsten
3. veel tussentijdse uitstroom/uitval
4. weinig samenhang in onderwijsaanbod

5. geen uitdagend leerklimaat
6. te weinig aandacht voor verschillen in ontwikkeling
7. onvoldoende zorg en begeleiding
8. onderwijskundig concept paste niet bij leerlingenpopulatie en/of bij cultuur/expertise docenten
9. ontbreken efficiënte en effectieve en planmatige leerlingenzorg
10. geen realisatie onderwijstijd
11. geen duidelijke normen voor overgangen en doorstroom
12. geen strenge selectie aan de poort, met name van zorgleerlingen

**B. Lage verwachtingen van leerlingen**

1. geen werksfeer, hoge lesuitval, veel spijbelen
2. veel vrijheden voor leerlingen, vrijblijvendheid, geen orde
3. lage verwachtingen van/eisen aan leerlingen, onder verwachte niveau presteren

**6. Kwaliteitszorg**

**A. Onvoldoende kwaliteitszorg/monitoring**

1. onvoldoende plannen, veel staat niet op papier
2. geen goed kwaliteitszorgsysteem, geen duidelijke systematiek
3. onvoldoende managementinformatie, geen goede gegevens/signalen waardoor risico's en problemen te laat werden ontdekt
4. onvoldoende zicht op tussentijdse opbrengsten en resultaten
5. geen planmatige aanpak: meten, analyse, evaluatie, monitoring
6. geen kritische analyse van leerlingprestaties, geen systematische evaluatie van opbrengsten en onderwijsleerprocessen
7. administratief zaken niet op orde

## II Start verbeterproces

### A. Reactie op bericht inspectie

1. een van de vele slechte berichten, gelatenheid
2. onterecht/boosheid: wij houden juist probleemleerlingen binnen, we hebben erg veel zorgleerlingen, onderwijs is meer dan alleen harde cijfers, gaat ook om weg er naar toe
3. bagatelliseren/ontkenning: loopt niet zo'n vaart, we mogen toch zelf weten hoe we les geven, ouders en leerlingen zijn tevreden en zelf vinden we ook dat we het goed doen
4. grote schok, niet verwacht: voelde oneerlijk, niet eerder signalen gehad dat het zo slecht ging, vooral term ZEER was onverwacht; personeel had gevoel dat ze het goed deden, dat het vooral aan management lag. Bestuur zag het niet aankomen, directeur zei dat het wel goed zou komen
5. bevestiging van wat we al wisten: goede spiegel, wakker geschud, heeft geleid tot noodzakelijke verbeteringen, confrontatie met 'vernietigend' rapport inspectie doorbreekt passiviteit docenten
6. predikaat zks scheidt duidelijkheid, motor achter de verbeteringen. Slecht rapport is beste wat school kon overkomen
7. van ontkenning naar zelfreflectie naar acceptatie
8. niets doen met rapport, afwachtend of negeren

### B. Eerste verbeteringsactie

1. ontslag/vervanging van rector/directeur en benoemen van interim of nieuwe rector/directeur
2. orde op zaken stellen/eerst basis op orde brengen, rust brengen (bijvoorbeeld lockers uit gangen om onrust weg te halen; pauzeplan invoeren)
3. intern onderzoek naar oordeel, analyse van situatie en inschatten verbetercapaciteit van de school. met alle partijen (intern en extern) praten, inzicht krijgen in de situatie
4. verbeterplan schrijven voor aantal concrete inhoudelijke verbeterpunten
5. inhoudelijk wel zaken opgepakt, verbeterplan gemaakt, maar puur omdat het moest van de inspectie

### III Uitgevoerde acties

#### A. Management

1. coach voor de directeur
2. strakke begeleiding, sturing, scholing van de directeuren
3. nieuwe visie, heroriëntatie op strategische koers
4. interimmanagement of duidelijke resultaatafspraken met 'oude' management
5. leiderschap meer gericht op opbrengsten, kwaliteit, resultaten en visie
6. werken aan een visie op onderwijs en zorg

#### B. Sfeer/cultuur

1. structuur aanbrengen, leiding geven, regels vaststellen en afspraken maken
2. vertrouwen scheppen
3. werken aan teamspirit, teamgevoel, verbondenheid, betrokkenheid
4. docenten/teams mede (resultaat)verantwoordelijk maken. Leidt tot nieuw zelfbeeld en positieve grondhouding
5. uitgangspunt is respect
6. investeren in motivatie om te verbeteren, belang van verbetering ook in hoofd van docenten
7. beter leer/werkklimaat: ordelijk, resultaatgericht, afspraken nakomen, samen werken, gericht op prestaties
8. duidelijker uitleg geven, taakgerichte werksfeer creëren, activerende werkvormen toepassen
9. aangename, stimulerende werkomgeving voor personeel en voor leerlingen
10. invoeren projectmatig werken, resultaatverantwoordelijkheid
11. zorgen dat er ook bij leerlingen werkhouding ontstaat: afspraken over spijbelen, toetsen, etc., zodat ze actief gericht zijn op leren

#### C. Personeelsbeleid

1. functioneringsgesprekken, pop-gesprekken, lesbezoeken
2. ontslaan van personeel
3. professionaliseringsslag, zowel intern als naar buiten toe
4. strenger kijken naar capaciteiten/kwaliteiten, niet kiezen voor makkelijkste oplossing maar voor kwaliteit, eventueel mensen ontslaan

5. docenten moesten alleen weer wakker geschud worden, gemotiveerd om er weer wat goeds van te willen maken
6. systematische begeleiding: coaches, mentoren
7. bewustwording door scholing, werken aan competenties, (individueel) opleidingsprogramma
8. koppeling van goede docenten van andere locaties aan eigen docenten: maatjes, van elkaar leren
9. persoonlijke aandacht
10. start met didactisch concept: aandacht voor handelingsplannen en didactische kwaliteiten docenten

#### D. Organisatiestructuur

1. nieuwe organisatiestructuur: afdelingsleiders, duidelijke functies van management, kleinere directie
2. zelfverantwoordelijke teams
3. verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder organiseren en communiceren
4. efficiënte overlegstructuur invoeren

#### E. Kwaliteitszorgsysteem

1. kwaliteitszorg opbouwen, processen en structuren op papier zetten
2. invoeren leerlingvolgsysteem, vorderingen beter volgen
3. managementinformatie ontsluiten
4. meer sturing door schoolleiding door monitoring van cijfers, snel terugkoppelen cijfers
5. in kaart brengen en borgen van verbeteringen door ontwikkelen van sturingsinstrumenten

#### F. Bestuur

1. overstap naar meer professioneler bestuur
2. transparanter organiseren bestuur, beter bewaken kwaliteit en prestaties van school

#### G. Voorzieningen

1. geïnvesteerd in voorzieningen, modernisering, uitstraling van gebouw

2. er was geen ruimte om rustig te werken: zolder verbouwd tot studielandschap. Zodat leerlingen ook zien dat ze serieus worden genomen: er wordt hier geleerd
3. investering in ICT

#### H. Onderwijskwaliteit

1. goede begeleiding examenklassen, bijvoorbeeld: examenklassen opdelen in kleine groepjes met persoonlijke mentor, resultaten volgen, korte lijnen met ouders
2. overgangsnormen en toelatingsnormen aangescherpt, soms ook bindend advies
3. weer meer contacttijd, uitbreiding effectieve onderwijstijd
4. ander lesaanbod, beter afstemmen op leerlingpopulatie
5. huiswerkbegeleiding in de school
6. meer overhoringen van leerlingen, met name bij talen
7. meer samenhang in leerstofaanbod: vakoverstijgende projecten
8. verbeteren zorgstructuur, ontwikkelen handelingsplannen
9. professionaliseringstraject op gebied van toetsing
10. totale aanpak/andere opzet onderwijsproces en onderwijsinhoud: inzet onderwijstijd, vakoverstijgend, nieuw lesrooster, meer toetsen
11. meer afstemming in schoolonderzoeken en examens
12. van groepsplannen naar individuele handelingsplannen

#### J. Betrokkenheid ouders/leerlingen

1. klankbordgroep ouders iedere 6 weken
2. leerlingenraad weer leven in geblazen!
3. ouders bij school/veranderingen betrekken
4. communicatie: intern, naar bestuur, naar ouders. informeren over situatie en betrekken bij verbeteringen
5. betere voorlichting ouders/leerlingen bij instroom

#### K. Ondersteuning

1. inhuren oud-inspecteur om kritisch mee te kijken naar verbeterplannen
2. inhuren onafhankelijke onderzoeker/expertise
3. kritische collega-school en/of oud- zzs
4. gemeente



## IV Rol van de docenten in het verbeterproces

### A. Betrokkenheid van docenten

1. met alle docenten is het inspectierapport in plenaire bijeenkomsten besproken, aangegeven wat hun aandeel in verbeteringen is
2. gezamenlijk schouder er onder, extra hard werken, maar dat merkte je niet: werd weer probleemeigenaar, voelde je meer verantwoordelijk
3. veranderingen van bovenaf ingevoerd, maar juist prettig dat er weer kaders kwamen. Heb het ook niet gemist, was nodig dat er snel beslissingen werden genomen, juist fijn dat je het niet zelf hoefde te doen, nieuwe rector had het vertrouwen dat hij het goed deed
4. plan en uitvoering door management, hier ook extra formatie neergelegd. Niet gewerkt aan draagvlak of extra teambijeenkomsten.
5. teveel zaken opgelegd gekregen, niet mee mogen praten
6. niet iedereen stond achter het plan; het kwam van boven, was een goed verbeterplan, maar wordt onvoldoende gedragen. Ook niet iedereen doordrongen van het belang
7. ontwikkeling van plannen door beperkt aantal mensen: teamleiders, bouwcoördinatoren, enkele sleutelfiguren
8. personeel verdeeld in werkgroepen: verantwoordelijk voor onderdeel van plan
9. geen betrokkenheid in de ontwikkeling van de plannen, wel bijeenkomsten met personeel voor draagvlak, gevraagd of ze de analyse herkenden en achter de verbeterpunten stonden
10. docenten verantwoordelijk voor het uitwerken van verbeteracties voor de eigen klas binnen de kaders
11. docenten betrokken door scholing, professionalisering, lesbezoeken, collegiale consultatie
12. combinatie tussen top-down als het moest en andere zaken samen met docenten, daardoor als docent nooit gevoel dat je gepasseerd werd

### B. Waarom wordt gekozen voor deze rol van de docenten

- in tijd van crisis moet kapitein beslissingen nemen, geen tijd om te overleggen, vooral niet als problematiek op alle terreinen ligt
- draagvlak krijg je door als schoolleiding goede beslissingen te nemen, dan gaan mensen in je geloven

- deze methode biedt veel ruimte aan mensen, daardoor pas later concrete resultaten. samen met mensen iets opbouwen werkt beter voor de langere termijn, dan kunnen ze het zelf, ook als de interim manager weer weg is
- top-down gebracht. Docenten waren zich ervan bewust dat de directie het zo snel mogelijk op moest lossen

## V Opbrengsten van het verbeterproces

### A. Meest succesvolle acties

11. werken aan teamgeest, spirit in team, vertrouwen geven, gezamenlijke verantwoordelijkheid. Duidelijk maken dat docenten de professionals zijn, kracht moet uit het team komen
12. integraal personeelsbeleid: lesbezoek, leerling-enquêtes, functioneringsgesprekken, scholing
13. versterken sectiebeleid: doorlopende leerlijnen, vakoverstijgend werken, onderlinge afstemming
14. klankbordgroep van ouders: signalen, waar komen kinderen mee thuis, heeft u tips
15. werksfeer: meer overhoringen, controleren huiswerk, rapportage naar ouders.
16. kritische ondersteuning regelen
17. verstevigen leiderschap: afspraken maken, kaders stellen, weer sturen
18. combinatie tussen leiderschap (sturing/kaders) en samenspraak, verantwoordelijkheid van teams/docenten aanspreken
19. duidelijke doelen: helderheid, weten wat het einddoel is, in kleine stapjes
20. kwaliteitszorg: meetbare targets, sturen op feiten in plaats van op beelden
21. cultuuromslag: professioneel handelen, meer opbrengstgericht
22. een interim met kennis ingebracht die ook vertrouwen krijgt
23. bewust gaan adviseren naar leerlingen qua niveau en wat ze aan zouden kunnen; scherper in aanname van leerlingen, strengere selectie, ook wat we als team wel/niet aankunnen qua zorg
24. verbeteren kwaliteit schoolonderzoeken/examenregeling

## B. Positieve effecten van acties

1. binnen korte tijd van zeer zwak naar (ruim) voldoende
2. slechte docenten zijn weg: kwaliteitswinst, zie je terug in de cijfers
3. strengere toelatings- en doorstromingsnormen
4. betere naam, waardoor meer aanmeldingen
5. mensen hebben weer vertrouwen, positieve energie, weer trots om op deze school te werken. Sfeer is beter, iedereen straalt meer uit: we zijn op goede weg
6. team vroeger eerder in weerstand, nu meer samen naar oplossingen zoeken
7. meer onderlinge afspraken tussen docenten, afstemming en uitwisseling
8. meer contacttijd met leerlingen, meer onderwijs op maat, betere onderwijskwaliteit
9. weer duidelijke structuur, ziet team groeien en bloeien, weer rust in de school. Wij komen weer toe aan lesgeven. Tevredenheid, rust, merken leerlingen ook
10. invoeren coaches, hebben houding verandert bij kinderen en docenten
11. goede resultaten in onderbouw en eindexamens
12. aanpassing kwaliteitszorgsysteem: beter kijken naar rendement
13. ouders daadwerkelijk meer bij school betrokken
14. betere afstemming tussen schoolexamen en centraal examen
15. meer controlemechanismen om kwaliteit wat meer te bewaken. Hebt die ook nodig omdat mensen anders 'ontsnappen' aan afspraken

## C. Uit de gevarenzone?

1. op papier wel, maar nog geen verschil voor kinderen, opbrengsten nog op het randje
2. gezien niveau van leerlingen kunnen we er meer uithalen; blijft nodig om te werken aan verbeteringen, kunt nog niet gaan uitrusten
3. ja, veranderingen zijn geborgd, onderdeel van de cultuur
4. nog niet echt, maar moet deze schoolleiding wel langere tijd blijven, is nog niet ingesleten, continuïteit nodig
5. nee, te veel bezig met andere taken (o.a. plannen, monitoren) dan met lesgeven, geen goede sfeer door verzakelijking; leidt tot hoog ziekteverzuim
6. soms ook constatering dat echte problemen nog niet zijn opgelost, staan nog aan begin

7. nee, te snelle fusie met ander zwakke school: heeft geleid tot terugval, kost veel energie om aan elkaar te wennen, grootschaliger, ander management
8. te snel gestopt met proces, nog niet alles was opgelost, nog geen borging van de veranderingen
9. ja wat betreft aantal inhoudelijke zaken (bijv. verbetering handelingsplannen en schoolonderzoeken). Maar nog steeds lage slagingspercentage door grote aantal zorgleerlingen
10. nee, ook omdat het moeilijk is om aan goed personeel te komen. Nu weer 12 nieuwe docenten die alles op hun eigen manier doen + vaak nog onbevoegd zijn.
11. zit nog niet echt in de 'vezels' dat deze dingen gewoon 'moeten', wordt nog te makkelijk over gedacht

## VI Succesfactoren en risico's

### 1. Succesfactoren en tips

#### A. Maak een goede analyse van de situatie

1. in je eigen school kijken hoe je resultaten gaat verbeteren: goede analyse maken, wat gaat hier nu fout, vanuit de domeinen waar je slecht op scoort, daar begin je mee
2. neem rapport inspectie meteen heel serieus!! Ga onmiddellijk aan slag met onvoldoende domeinen!! Inspectie ziet het eigenlijk altijd goed.
3. een goed plan is gebaseerd op een goede analyse van school zelf: zelfreflectie is cruciaal, het oordeel inspectie is te beperkt voor verbeterplan, is dan alleen symptoombestrijding
4. beoordeel vooraf verbetercapaciteit: hebben we juiste management, docenten, kaders om dit te realiseren
5. zorg voor draagvlak voor de analyse, voor de ernst van de situatie, voor de richting van verbeteringsproces
6. probeer vooral positieve draai aan uitslag te geven aan team, zie het als extra kans om te verbeteren

## B. Management/leiding

1. werk van boven naar beneden, zorg voor goede organisatiestructuur van managementleiding
2. durf in begin ook hard en vervelend te zijn, niet pappen en nathouden, wordt ook gewaardeerd dat er mensen uitgaan
3. angst voorkomen door duidelijk te zijn in wat je van mensen verwacht
4. goede directieleden hebben, elkaar aanvullen, combinatie taakgericht en mensgericht
5. zorg voor iemand met kwaliteiten en veel onderwijservaring, interim of nieuwe directeur
6. als schoolleiding voorop lopen, ook voorbeeldgedrag tonen
7. sterke schoolleiding nodig, niet te soft: je hebt geen tijd, het is crisis!!
8. in pauze in docentenkamer, zichtbaar zijn, ook voor leerlingen, persoonlijke aanpak: directeur begroet 's ochtends leerlingen. Merkt zo sneller wat er leeft, ook deur open zetten, zorg voor openheid, bereikbaarheid, laagdrempelig
9. luisterend oor, mensen snel antwoord geven
10. vertrouwen uit team en bestuur
11. ondernemende schoolleiding die zorgt voor duidelijke doelstellingen en voor ruimte om eigen keuzes te maken kan een ontwikkelingsgerichte schoolcultuur stimuleren

## C. Ga als schoolleiding de regie voeren, duidelijke kaders stellen

1. stuur op normen en waarden bij personeel en wees consequent als management, dus regels handhaven
2. zorg voor duidelijkheid en regie, neem het stuur in handen, iedereen doet wat is afgesproken, duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is
3. zorg voor een duidelijke koers, zodat ze weten waar je heen wilt, wat er van ze verwacht wordt
4. kaders bieden en daarbinnen ruimte voor docenten (professionals)
5. zelf beslissingen durven te nemen in belang van snelheid en andere keer weer luisteren, goede balans nodig

#### D. Teamgeest creëren

1. zorg dat mensen gebonden worden aan directie/visie; gevoel geven dat het ons probleem is, wij doen het samen, betrokkenheid, solidariteit, wij-gevoel geven als directie
2. waardering voor inzet, specifiek complimenten bij goede resultaten, schouderklopje, ook onderling bij collega's
3. vertrouwen, veiligheid, geen angst, anders ben je bezig met behouden van je baan en niet met je werk in de klas
4. maak in de school duidelijk dat het gaat om wat er in klas gebeurt
5. team deelgenoot maken: herkennen we dit, zijn dit goede acties?
6. zorgen dat docenten weer met plezier in klas staan
7. vertrouwen hebben dat het goed gaat, eerst negatieve energie er uit halen. Soms door iemand te moeten ontslaan. Is ook goed voor de rest: eindelijk wordt die aangepakt
8. verantwoordelijkheid geven aan personeel, daadwerkelijk betrekken bij ontwikkeling
9. ruimte voor emoties
10. open sfeer: gevoel dat je aan elkaar kritiek kan/mag geven, dat ook zien als kansen
11. team er bij houden, voorkomen dat je als directie te ver vooruit loopt

#### E. Personeelsbeleid

1. goed kijken naar de kwaliteiten van je team, want oordeel is vlug geveld, ook bewust als schoolleiding kijken waar mensen goed in zijn en ze daar voor inzetten
2. relatie schoolleiding- docenten: sturen op gedrag!! Maar ook mogelijkheden geven om te ontwikkelen. Veel gesprekken voeren, steunen maar ook beoordelen, elkaar aanspreken op gedrag
3. kies voor aantal kartrekkers, kansrijke mensen die de rest mee kunnen krijgen
4. investeer in kwaliteit: keuzes durven maken, slechte docenten ontslaan en gekwalificeerd personeel aannemen
5. intervisie, docenten scholen, op hoger plan trekken

## F. Bestuur

1. goed bestuur is cruciaal, moet achter je staan
2. vrije hand/ financiële armslag van bestuur is nodig voor invoeren van veranderingen
3. als bestuur duidelijk aanwezig zijn, tijdelijk afstand met school verkleinen, er dicht op zitten
4. helderheid over plannen/richting/afspraken met directeur
5. bestuur moet lange termijn voor ogen houden, geen paniekvoetbal
6. snelheid: snel beslissingen nemen, bevoegd gezag moet snel verantwoordelijkheid nemen

## G. Goede communicatie,

1. duidelijk rapporteren, openheid, wekt vertrouwen
2. duidelijk maken waarom bepaalde stappen gezet worden
3. duidelijk zijn naar team/bestuur, wat je wil doen, wat je wel/niet gaat realiseren. Transparant en open. Wat moeten we nu doen om dat over een jaar te bereiken. Zodat mensen ook zicht krijgen op proces
4. betrokkenheid ouders/leerlingen stimuleren door goede communicatie

## H. Projectmatig werken

1. niet teveel tegelijk, beginnen met paar speerpunten, hou het klein, ga niet iedereen belasten met wat er allemaal nog moet gebeuren, korte, haalbare doelen stellen, dat je weet waar je aan moet werken
2. niet praten, maar doen! Snel acties/handelen, laten zien dat er wat gebeurt in plaats van alleen plannen maken, keuzes maken, dingen doen en ook afmaken
3. problemen projectmatig en planmatig opzetten, stap voor stap, met begin en eind, kort en krachtig met bevoegdheden
4. successen/mijlpalen vieren
5. plan van aanpak zowel op korte termijn (inspectiedoelen) als lange termijn
6. concrete streefdoelen en deze ook monitoren
7. start bij knelpunten die docenten ervaren in dagelijkse situatie (op school of in de klas)

## I. Rust

1. randvoorwaarden creëren zodat docenten weer rust hebben
2. ook fysieke rust door goed rooster, vaste lokalen, geen lockers in de gangen

## J. Kwaliteitszorg

1. monitor de ontwikkeling
2. zorg dat je de administratieve zaken goed op orde hebt en snel te vinden zijn in dossier

## K. Proces: neem de tijd en zorg voor ondersteuning

1. haal iemand erbij die verstand heeft van zaken, met veel ervaring. Iemand die meekijkt, kritisch, klankbord, vreemde ogen dwingen, stellen lastige vragen, voorkomt tunnelvisie
2. geef niet te snel op: schoolleiding ook kans geven om de uitgezette veranderkoers door te voeren
3. neem de tijd voor de veranderingen, moet verbeteringen ook borgen
4. voorkom dat de urgentie wegzakt, probeer de prioriteiten langer vast te houden

## 2. Risico's en valkuilen

1. acties te veel geënt op wat inspectie wil dan kijken wat goed is voor de school/sectie. Ook aandacht hebben voor de langere termijn van de school, anders gaat het alleen om symptoombestrijding en niet om het aanpakken van de oorzaken
2. te veel blijven hangen in plannen maken, maar gaat om acties, om gedrag
3. door onvoldoende helderheid/communicatie rond acties (met name wat betreft ontslagen) bestaat gevaar dat er een sfeer van angst ontstaat
4. verzakelijking, te veel regeltjes, teveel papierwerk
5. personeelsbeleid ondergesneeuwd: veel aandacht naar grote zaken door crisis, menselijk vlak, individuele collega is blijven liggen. Onvoldoende aandacht voor sfeer, waardoor afstand tussen management en docenten te groot kan worden
6. pas op dat je niet te hard gaat lopen, dat mensen afhaken of dat je het zelf gaat oplossen



7. hoog tempo van directie kan ook bedreigend zijn of te snel gaan. Door vele verbeteracties gevaar van metaalmoeiheid bij docenten: steeds weer nieuw verbeterpunt
8. interim is goed voor frisse blik en als zijn stijl past bij team. Maar ook risico: geen tijd investeren in het persoonlijke, het menselijke, opbouwen van langdurige relaties. Bovendien komt er daarna weer een ander, is toch weer de zoveelste... hoe gaat het dan weer
9. te grote focus van inspectie op cijfers. We hebben een aantal goede zaken, zoals hulphalfuurtje, moeten schrappen omdat het niet paste bij het systeem van de onderwijstijd
10. te veel nadruk op administratie: moeten nu voor 100 lwoo-leerlingen individuele handelingsplannen maken en die ook allemaal kennen als docent
11. inspectie is een slechte motivatie, werkt niet direct motiverend om te gaan veranderen
12. gevaar van window dressing: aantal zaken aangepakt, maar geen grote veranderingen, meer politiek spel

## Bijlage 2

### Geraadpleegde literatuur

Beek, Suzanne, Peter van den Heuvel en Harry van de Kant (2009), *Kwaliteit? Begin met inzicht in kwaliteit. Wat leert onderzoek bij zeer zwakke scholen ons?*  
's-Hertogenbosch: KPC Groep.

Beek, Suzanne, Peter van den heuvel & Harry van de Kant (2009), *Overzicht van onderzoek naar zeer zwakke scholen in primair en voortgezet onderwijs.*  
's-Hertogenbosch: KPC Groep.

Steunpunt Zeer Zwakke Scholen, *Exitverslagen met voormalige zeer zwakke scholen, periode 2008-2009.*

Onderwijsinspectie (2009), *Terugblik op het toezicht op de, thans verbeterde, zeer zwakke scholen.* Conceptrapport.

Steunpunt Zeer Zwakke Scholen (2009), *Interim of niet?* Utrecht: VO-Raad.

Website Steunpunt Zeer Zwakke Scholen, [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)

# Colofon

---

---

---

Dit is een uitgave van het project Steunpunt zeer zwakke scholen in het VO van de VO-raad en de AOC Raad, mede mogelijk gemaakt door het ministerie van OCW en LNV.

## **Tekst**

Juliette Vermaas, Penna Onderwijsadviseurs

## **Redactie**

Afdeling communicatie VO-raad

## **Ontwerp**

OSAGE/communicatie en ontwerp, Utrecht

## **Fotografie**

Nationale Beeldbank/B. Bionda (cover)

VO-raad (binnenwerk)

## **Oplage**

500

## **Druk**

Fennema Drukkers, Gorinchem

Utrecht, februari 2010

**Steunpunt Zeer Zwakke Scholen in het VO**

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 50 / F 030 232 48 58

