

VOORTGEZET ONDERWIJS

Goede scholen beter maken

Verzorgen van goed onderwijs is de kerntaak van alle scholen. De leeropbrengsten laten zien in hoeverre ze daarin slagen. Wat goede leeropbrengsten zijn, bepalen scholen zelf. De criteria daarvoor hangen samen met de schooldefinitie van goed onderwijs. Maar er is ook een definitie die voor alle scholen geldt, namelijk van de onderwijsinspectie. Hoe zijn die leeropbrengsten te verbeteren? Met gerichte interventies boeken scholen goede resultaten.

DOOR TIJMEN BOLK

De laatste jaren hebben veel scholen voor voortgezet onderwijs een gestructureerd systeem van kwaliteitszorg opgezet. Veelal hingen scholen zo'n systeem op aan bijvoorbeeld het INK-managementmodel, het EFQM-model of de *balanced scorecard*. Goede modellen, dat zeker, maar in veel van die kwaliteitszorgsystemen staan de leeropbrengsten niet centraal. Daardoor zijn er veel scholen die hun leeropbrengsten niet in beeld brengen, laat staan stelselmatig analyseren. Sterker nog, er zijn zelfs scholen die niet weten dat de opbrengstenkaart van de inspectie op het internet te vinden is. Op scholen die zijn beoordeeld als 'zwak' of 'zeer zwak', is een analyse van de leeropbrengsten er eigenlijk altijd bij ingesloten.

Dat is zonde. Want een eenvoudige en regelmatige analyse van de leeropbrengsten kan tot zo veel verbetering leiden. Zo'n analyse zou aanleiding moeten geven tot een gesprek met docenten. Waarom haal jij met gemak ieder jaar bovengemiddelde resultaten met je leerlingen? Waarom is er dit jaar opeens een dip in de resultaten? Waarom blijven de resultaten in jouw vak achter bij die in andere vakken? Binnen scholen die serieus bezig zijn met optimalisatie van leeropbrengsten, is de professionaliteit van de docent onderwerp van gesprek. Gesprekken daarover leiden bovendien tot resultaat: afspraken die voor alle betrokkenen helder zijn en richting geven. Ook de brug naar goede didactiek, goede begeleiding en goede ondersteuning vanuit het zorgteam is op die manier natuurlijk zo geslagen.

LEERLINGEN BETREKKEN

En dan de leerlingen. Vrijwel alle scholen

betrekken hen bij de kwaliteitszorg. Ze vragen hen – met doorgaans goede vragenlijsten – naar de kwaliteit van de lessen, de kwaliteit van de kantine, de sfeer op school, de veiligheid. Maar daarna? Welke school voert een gesprek met de leerlingen over de resultaten van die onderzoeken? Welke school deelt de gerealiseerde opbrengsten met de leerlingen? En welke school vraagt hen: "Wat kunnen wij doen om te zorgen dat jij beter en meer leert?"

De leerlingen weten zelf het meest over hun leren. Ze zijn feitelijk de belangrijkste ervaringsdeskundigen in hun school. Maar dat is niet genoeg. Om leeropbrengsten goed te analyseren, heeft elke school ook een of meerdere specialisten nodig. Die letten in het bijzonder op:

- *De trend in de opbrengsten over meerdere jaren.* Het is geen probleem als er eenmaal lage cijfers worden behaald op het centraal examen in een bepaald vakgebied. Wel als dat structureel gebeurt.
- *De samenhang tussen de opbrengsten.* Wie een laag bovenbouwrendement constateert en de selectie voor de bovenbouw verzwakt, verhoogt waarschijnlijk dat rendement. Maar tegelijkertijd gaat daardoor – zonder andere interventies – het onderbouwrendement omlaag. Het gaat om de balans tussen beide.

ER IS EEN AANTAL INTERVENTIES DIE OP VEEL SCHOLEN WERKEN

Uit een goede analyse kunnen conclusies worden getrokken. Daarbij gaat het steeds om de volgende vragen:

- Hoe verhouden de opbrengsten zich tot onze onderwijsambities?

- Wat kunnen we doen om de opbrengsten en ambities in balans te krijgen of te houden?

VALKUILEN

Om resultaatgericht te werken, moeten doelen helder zijn. Het klinkt vanzelfsprekend. Niet zelden echter is bij docenten (en management) niet precies bekend welke vier indicatoren de onderwijsinspectie hanteert bij de beoordeling van leeropbrengsten. Laat staan dat docenten weten hoe de beoordeling van de onderwijsopbrengsten met deze indicatoren tot stand komt. Dat maakt resultaatgericht werken aan een verbetering van de onderwijsopbrengsten erg lastig.

Indicatoren inspectie bij de beoordeling van leeropbrengsten

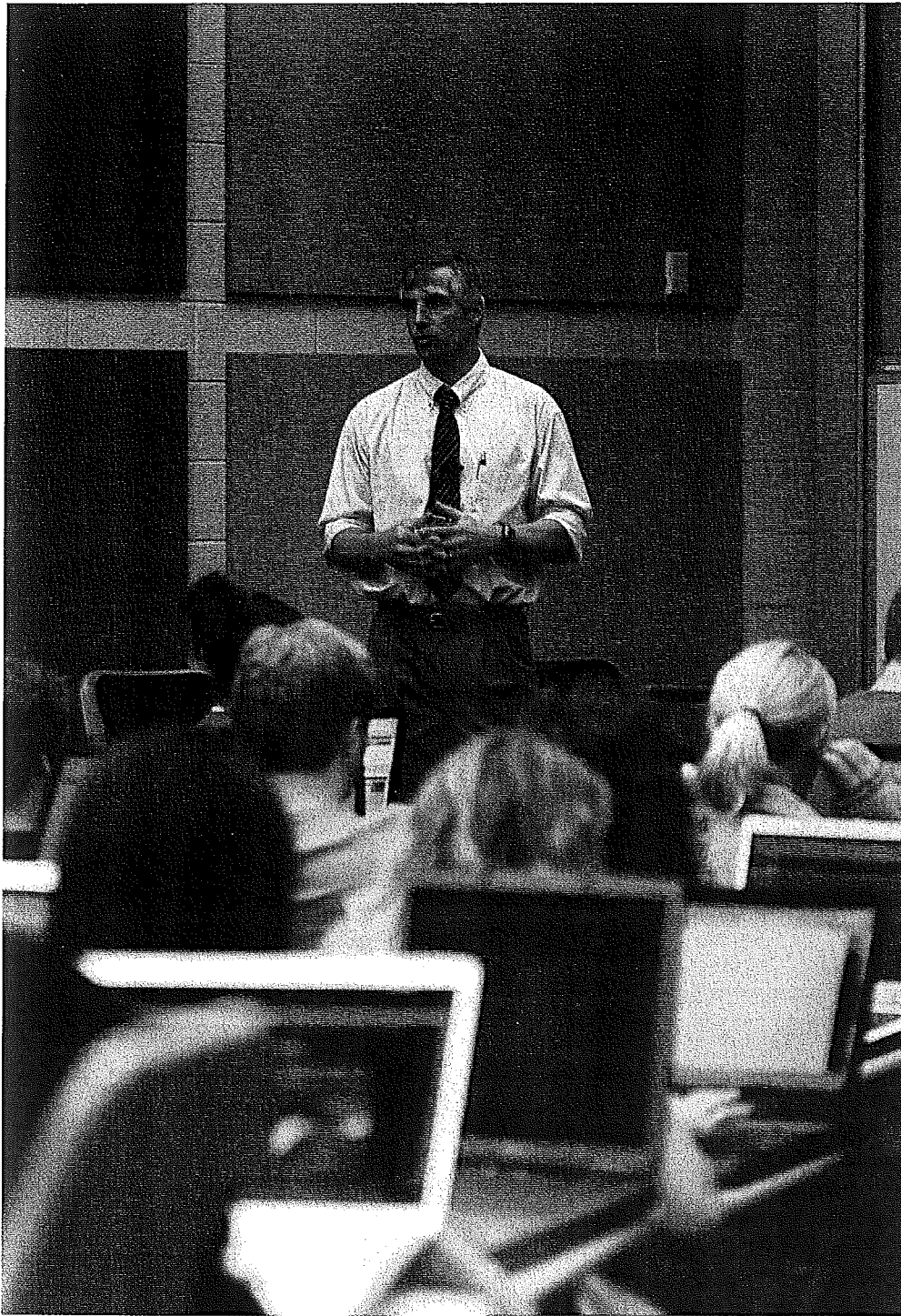
- het onderbouwrendement;
- het bovenbouwrendement;
- gemiddeld cijfer centraal examen per vak;
- discrepantie gemiddeld cijfer school-examen en gemiddeld cijfer centraal examen.

Ook een aantal veelvoorkomende valkuilen bij het beoordelen van leeropbrengsten bemoeilijkt resultaatgericht werken. De drie belangrijkste valkuilen zijn:

- *Het verwarren van een hoog slaagpercentage met een goed bovenbouwrendement.* Een hoog slaagpercentage is niet per definitie een goed resultaat.
- *Het niet onderscheiden van het aantal zittenblijvers en het onderbouwrendement.* Een laag aantal zittenblijvers is niet per definitie een goed resultaat.
- *Kansen geven.* Leerlingen wordt vaak de kans gegund zich nogmaals te bewijzen, zonder duidelijk te definiëren wat deze kans precies inhoudt.

INTERVENTIES VOOR BETERE LEEROPBRENGSTEN

Wat kunnen scholen doen om betere leeropbrengsten te realiseren? Wat geschikte



interventies zijn, kan vanzelfsprekend van school tot school verschillen, maar er is een aantal interventies die op veel scholen werken. Helaas, ze worden lang niet overal gepleegd.

- *Stel een concrete ambitie vast voor de onderbouw.*

De belangrijkste maatstaf voor onderbouwrendement is niet het aantal zittenblijvers, maar het aantal leerlingen dat zonder vertraging doorstroomt naar het niveau dat (gezien het basisschooladvies) mag worden verwacht. Stel tussendoelen, zodat de 'afrekening' niet alleen aan het einde komt. Doelen van de onderbouw moeten betrekking hebben op:

- het 'klaar' zijn van de leerlingen voor de bovenbouw;
- het niveau dat van leerlingen gezien hun advies mag worden verwacht.
- *Bespreek de opbrengstenkaart in de juiste verbanden.*

De resultaten op het Centraal Examen zijn per jaar en per vakgebied opgenomen in de opbrengstenkaart van de school, die is te vinden op de website van de onderwijsinspectie. Het is effectief die resultaten te bespreken in bijvoorbeeld de vaksecties en in de functioneringsgesprekken met de betreffende docenten. Maak een weloverwogen keuze in welk verband de resultaten worden besproken. Zijn er vaksecties, leer-

gebieden en/of teams? Meestal zijn teams minder goed in staat om opbrengsten te beïnvloeden dan vaksecties. Ontwikkel interventies om resultaten te verbeteren in het juiste verband.

- *Specificeer wat 'kansen geven' betekent.* Determinatie en selectie hebben veel invloed op de leeropbrengsten. Kansen geven is daarbij uiteraard prima. Het is goed leerlingen ook bewust te maken van het feit dat ze een kans krijgen en dat zij hierin ook verantwoordelijkheid dragen. Beseffen de leerlingen welke kans ze krijgen? Verder mag een leerling die een kans krijgt, van de school verwachten dat er adequate ondersteuning is die hem/haar helpt de kans te effectueren.
- *Verbind leerlingenzorg met leeropbrengsten.* Leerlingenzorg is vaak gericht op het welzijn van leerlingen. Dat is belangrijk, omdat welzijn een voorwaarde is voor goede ontwikkeling. Naast welzijn kan de leerlingenzorg ook meer rechtstreeks ten dienste staan van de schooldoelen op het gebied van leeropbrengsten. Leerlingenzorg is dan gericht op het opsporen van risicoleerlingen en risicogroepen ten aanzien van leeropbrengsten en op interventies die gericht zijn op deze (groepen) leerlingen.

EN DE REST

Vergeet niet wat de school zelf definieert als goede leeropbrengsten. Daartoe kunnen zaken behoren waaraan in het toezichtkader van de inspectie geen aandacht wordt besteed. Denk aan de ontwikkeling van bepaalde vaardigheden, persoonlijkheid en creativiteit. Vindt de school de opbrengsten op deze gebieden echt van belang, dan brengt de school die ook in kaart. Dat is soms moeilijk, maar zeker niet onmogelijk. Overigens zijn scholen soms gepikeerd door het beperkte belang dat de inspectie stelt in dergelijke opbrengsten. Het is echter niet de taak van de inspectie daarop toe te zien. Daarvoor is horizontale verantwoording het geëigende kanaal. Ouders en leerlingen, bedrijven, instellingen en andere partijen is een belofte gedaan. De school verantwoordt zich over de mate waarin die belofte wordt waargemaakt en leerlingen al met al de kwaliteit van onderwijs krijgen die hen is voorgehouden toen zij voor die school kozen.

Tijmen Bolk is senior adviseur bij Van Beekveld & Terpstra, begeleidt veel scholen bij hun kwaliteitszorg en school- en teamontwikkeling en is lid van de taskforce Zeer Zwakke Scholen van de VO-raad.