

# 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.