

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."