

Audit geeft Zuyderzee College kwaliteitsimpuls

# Kansen bieden binnen kaders

Eind 2009 zakte de afdeling kaderberoepsgericht van het Zuyderzee College in Lemmer onder de norm van de Onderwijsinspectie en kreeg daarmee het predikaat 'zeer zwak'. De zwakke punten zijn snel aangepakt en externe steun is in dank aanvaard. "We hebben geleerd de focus te verleggen, maar kiezen nergens voor ad-hocbeleid."

Tekst: Truus Groenewegen / Fotografie: Dirk Kreijkamp

Locatiedirecteur Herjan Reuten heeft net een ouder aan de lijn gehad. Of hij diens dochter kan plaatsen in leerjaar vier. Vroeger zou hij zonder aarzelen 'ja' hebben gezegd. Nu is hij zich bewust van een dilemma. Gaat hij voor de zekerheid van het rendement of neemt hij risico's voor een meisje dat zich op een andere school doodongelukkig voelt?

De locatie Lemmer van het Zuyderzee College (400 leerlingen) heeft een intensief jaar achter de rug. In december 2009 constateerde de Inspectie van het Onderwijs dat de onderwijsresultaten van de afdeling kaderberoepsgericht (25 leerlingen) onder de maat bleven. "Je schrikt van zo'n oordeel", zegt Reuten. "Het is teleurstellend, omdat wij weten waar we met ons onderwijs mee bezig zijn. De inspectie heeft ook onderkend dat veel dingen goed waren. Maar je moet het oordeel tot je nemen, snel gaan reflecteren en in actie komen."

## Eigen kwaliteitscriteria

Terugkijkend concludeert Reuten: "Ik was erg bezig leerlingen aan een diploma te helpen en heb onvoldoende gestuurd op rendement." Het Zuyderzee College Lemmer, vmbo en havo/vwo tot en met leerjaar 3, wil kansen bieden in een gebied met veel sociale achterstand. Leerlingen kunnen naar een hoger niveau doorstromen of in bepaalde vakken op een hoger niveau examen doen. Veel aandacht is er voor het meekrijgen van vastgelopen leerlingen. Sinds Reuten in 2007 locatiedirecteur werd, is het pedagogisch klimaat aanmerkelijk verbeterd. Bovendien heeft het team de laatste jaren veel geïnvesteerd om het onderwijs aantrekkelijker te maken. De school werkt vanuit

een onderwijsconcept met vier pijlers: betekenisvol leren, positief pedagogisch klimaat, digitale leeromgeving (iedere leerling heeft een laptop) en maatwerk. Voor het betekenisvol leren en de digitale leeromgeving heeft de afdeling zorg & welzijn tot twee keer toe de Onderwijsprijs Flevoland gewonnen.

## 'Ik was erg bezig leerlingen aan een diploma te helpen en heb onvoldoende gestuurd op rendement'

"We hebben ons altijd sterk gericht op onze eigen kwaliteitscriteria", zegt Rianne Schadron, die sinds het bewuste inspectiebezoek als beleidsadviseur verantwoordelijk is voor het thema kwaliteit. Schadron begon met het grondig bestuderen van het toezichtkader van de Inspectie. Hoe wordt het rendement opgebouwd? Op welke indicatoren beoordeelt de Inspectie? Naar welke andere domeinen wordt gekeken? "Het kernwoord is bewustwording", zegt Schadron. "Natuurlijk is het management verantwoordelijk voor sturing op rendement, maar je moet ook docenten bij het proces betrekken. Je moet het met elkaar doen. Dus communiceren we nu voortdurend met het team over hoe we ervoor staan en hoe we het rendement omhoog kunnen krijgen."

Op verschillende beleidsterreinen ontbrak de samenhang. Reuten: "Onze zorg was volgens de Inspectie goed op orde, maar de zorgadministratie was onvoldoende geïntegreerd in het



Locatiedirecteur Herjan Reuten en Rianne Schadron

geheel. We hebben de zorg nu meer bij het primaire proces betrokken. Ook de steunlessen, die we al hadden, koppelen we nu beter terug naar de vakdocent."

### Nieuw evenwicht

Voor zeer zwakke scholen staat de Taskforce paraat (zie kader) met een procesbegeleider, bijeenkomsten van het netwerk ambitieuze scholen en een audit. Het bezoek van de auditcommissie in november was een belangrijke toetssteen voor de vorderingen van het afgelopen jaar. "Het waren zeer kundige mensen, die verrassend snel inzicht hadden in waar wij mee bezig zijn", zegt Reuten. "De audit heeft ons een zetje gegeven op punten waar we toch al mee bezig waren", aldus Schadron. "Andere zaken hebben we aangepakt omdat we de relevantie ervan zagen." Dat de opbrengsten nog niet op niveau waren,

### 'Leerlingen mochten opstromen, zelfs bij een negatief oordeel van de docentenvergadering. Nu stellen we voorwaarden'

kwam niet als een verrassing. Samen met een extern bureau had de school op basis van in-, door- en uitstroomgegevens zelf al prognoses gemaakt voor de opbrengstenkaart voor 2011. De kritische opmerkingen van de auditcommissie over het brede aanbod op zo'n kleine locatie hebben geleid tot het besluit de ict-route af te stoten. Momenteel wordt bekeken of het

haalbaar is de richtingen zorg & welzijn en economie beide te blijven aanbieden. Tussen project- en vakonderwijs wordt nu een nieuw evenwicht gezocht. Na de voorjaarsvakantie geven de docenten de vaklessen weer prioriteit. De vakgroepenstructuur in het vmbo is in ere hersteld.

Terecht vindt Reuten ook, dat de auditcommissie heeft gewezen op de gevaren van digitalisering. "Het ontwikkelen van digitaal leer materiaal heeft veel aandacht gekregen, nu verleggen we het accent naar de didactiek. Alle nieuwe mensen krijgen een scholing in ons onderwijsconcept en onze manier van werken." Omdat de differentiatie in heterogene groepen nog onvoldoende uit de verf komt, gaat volgend schooljaar een groep kb+ van start. Verder krijgen docenten scholing over onder andere kwaliteit van toetsing en examens. Daarnaast nemen docenten zelf initiatieven, zoals vorming van intervisiegroepen, extra mentorlessen, extra lessen voor een bepaalde klas in een bepaald vak en veel individuele gesprekken.

### Kritisch kijken

"We zijn heel positief over wat ons het afgelopen jaar is overkomen", zegt Reuten. Hij is lovend over de externe steun. Achteraf hebben de problemen op één locatie een grote kwaliteitsimpuls opgeleverd voor het hele Zuyderzee College. De verbeteracties die uit het inspectieoordeel zijn voortgekomen, zijn schoolbreed doorgetrokken. Alle locaties hebben nu interne zorgteams, die onderling contact houden. Docenten van verschillende locaties hebben een taal- en rekenbeleid opgezet en samen met aanleverende basisscholen is een

### Audit als thermometer voor de school

Als de Onderwijsinspectie scholen als 'zeer zwak' beoordeelt, komt de Taskforce Zeer Zwakke Scholen (ZZS) in actie. Deze taskforce opereert vanuit het project ZZS, een gezamenlijk initiatief van de VO-raad en de AOC Raad. Scholen krijgen verplichte begeleiding bij hun verbetertraject, waaronder een audit, die samen met Cap Gemini is ontwikkeld. Een onafhankelijk auditteam met twee mensen van Cap Gemini en twee veldexperts (schoolleiders of bestuurders) heeft een dag lang gesprekken met mensen in en om de school en brengt korte lesbezoeken. Vervolgens krijgt de school feedback op de kwaliteit van het onderwijs, de kwaliteit van de organisatie en de schoolontwikkeling. De waardering kent drie niveaus: het begin van ontwikkeling, volop in ontwikkeling (er zijn resultaten geboekt) en goed gevorderd (inbedding in de school is bijna structureel). Daarmee is de audit bruikbaar voor iedere school, vindt veldexpert Martin Duivenvoorden: "Als ik het instrument op mijn eigen school zou leggen, zou ik ook de zwakke plekken te zien krijgen."

"Met een audit hou je een thermometer in de school", zegt collega-schoolleider Wim Huiberts. "We zoomen in op punten die de regisseur van de audit en de schoolleider hebben besproken. Na het bestuderen van de documenten kijken we in de school of wat we denken ook klopt." Het grootste dilemma bij het Zuyderzee College Lemmer, zo signaleerde het auditteam, is of het onderwijsconcept wel geschikt is om met de doelgroep goede onderwijsresultaten te boeken. "Qua sfeer troffen we een heel goede school aan. Maar of de gemiddelde docent in staat is in heterogene groepen gedifferentieerd les te geven?! Datzelfde zou je je op mijn school kunnen afvragen." Een 'lastige' kwestie, bleek ook uit deze audit, is het beleggen van verantwoordelijkheden en de controle daarop.

De audit zoals uitgevoerd bij zeer zwakke scholen, is voor alle scholen beschikbaar. Voor afspraken over planning en kosten kunt u contact opnemen via [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) > projecten > project ZZS.

werkgroep taal en rekenen van start gegaan. Steeds gaat een kerngroep van enthousiaste docenten aan het werk, om daarna collega's te trainen in de materie.

Reuten en Schadron zijn ervan overtuigd dat de school een beter rendement kan halen zonder de onderwijsfilosofie overboord te zetten. Reuten: "We hebben geleerd de focus te verleggen. Je wint een onderwijsprijs vanwege betekenisvol leren en de digitale leeromgeving, dan kun je deze thema's even laten rusten. Maar we kiezen nergens voor de kortetermijnoplossing of voor ad-hocbeleid. We grijpen ook niet kunstmatig in, dus ik heb afgelopen jaar geen leerlingen teruggetrokken van het examen.

### 'We grijpen niet kunstmatig in. Daarom zullen de effecten op het rendement pas op de langere duur zichtbaar zijn'

Daarom zullen de effecten op het rendement pas op de langere duur zichtbaar zijn." Het uitgangspunt is zorgvuldig beleid gebaseerd op kennis van de cijfers, zegt Schadron. Waar zit de crux bij een laag bovenbouwrendement? Welke leerlingen blijven zitten? Wat zijn de trends? Onderzoek bracht bijvoorbeeld aan het licht dat de leerlingen die instromen

vanuit de basisscholen, op alle niveaus een lagere Citoscore hebben dan zo'n zes jaar terug. "Over de oorzaken gaan we eerst met de basisscholen in gesprek", zegt Reuten. "Wel hebben we geleerd kritisch te kijken naar wat we doen. Zo zijn we strakker geworden bij de plaatsing in leerjaar 3, omdat het erg belangrijk is dat een leerling dan op het juiste niveau zit. Leerlingen mochten opstromen als ouders of leerling dat wilden, zelfs bij een negatief oordeel van de docentenvergadering. Nu stellen we voorwaarden. Wie het niet redt, gaat terug naar zijn oude niveau. We geven nog steeds kansen, maar binnen kaders."

Reuten heeft de nieuwe leerlinge in leerjaar vier aangenomen. Een goed gesprek met de toeleverende school deed hem positief besluiten. "Als dat meisje hier over vier maanden is opgeleurd en haar diploma heeft gehaald, zijn wij hartstikke tevreden. Ze schijnt slecht te zijn in Engels, dus kan ons rendement op Engels lager worden. Het zij zo." ■

### Lunchbijeenkomst VO-congres

Wilt u weten of een audit zinvol kan zijn voor het (verbeter)proces in uw school? Meld u dan aan voor de lunchbijeenkomst die hierover wordt georganiseerd tijdens het VO-congres op 24 maart. Dit kan via [www.vo-raad.nl/vo-congres](http://www.vo-raad.nl/vo-congres).