

# SCHOOLPORTRET

## “PRINSENTUIN HALSTEREN”

In april 2010 doet de Inspectie een kwaliteitsonderzoek op Prinsentuin Halsteren. De reden: de school heeft zeer magere examenresultaten en zwakke interne processen. Op hetzelfde moment loopt er een sollicitatieprocedure voor een nieuwe vestigingsdirecteur. April van Loenen laat haar oog vallen op de vacature: “Ik zag dat de school in redelijk zwaar weer zat, en ik besloot dat dit een school was waar ik graag zou willen werken. In de sollicitatiegesprekken kwam naar voren dat één afdeling van de school inderdaad als zeer zwak was beoordeeld door de Inspectie.”

### Tekenen voor een zwakke school

April komt door de selectieprocedure heen en begint in augustus 2010 aan de uitdagende taak om de onderwijskwaliteit van de Prinsentuin Halsteren weer op orde te krijgen. “Voor mij heeft communicatie daarin altijd centraal gestaan. In augustus trof ik een aangeslagen team. Ik heb meteen de eerste maandag een teamvergadering belegd om de collega’s inhoudelijk bij te praten over wat het betekent om ‘zeer zwak te zijn’. Ik heb ze verteld wat dat inhoudt en gevraagd of wij dat als team ook herkenden.”

Hoe kun je het team helpen om er voor te willen gaan? April: “Zelf wist ik waar ik aan begon toen ik ging werken op de Prinsentuin, maar mijn team had hier natuurlijk niet bewust voor gekozen. Toch heb ik ze gevraagd om dat wél te doen. Ik heb hen op die eerste vergadering in augustus allemaal een papier gegeven waarop ze hun handtekening konden zetten, en daarmee konden tekenen voor een zeer zwakke school. Diezelfde week nog had ik alle formulieren ondertekend en wel weer in mijn bezit.”

### Naar buiten treden

Dan breekt het moment aan dat de school naar buiten treedt met het bericht over het inspectieoordeel. “In eerste instantie deden wij dat met een brief, die een uitnodiging bevatte voor een ouderavond. Op de ouderavond zelf hebben we voor elke groep ouders inzichtelijk gemaakt wat het oordeel voor hen en hun kind betekende. Want voor ieder leerjaar heeft het weer andere consequenties. Ik heb het hele team gevraagd om aanwezig te zijn. Tijdens de presentatie stonden zij allemaal achter mij. Dat was eigenlijk het keerpunt voor ouders én personeel, het moment waarop ze er echt vertrouwen in hadden dat we het zouden gaan redden samen.”

### Ouderklankbord en leerlingenraad

Om ouders te betrekken in het verbeterproces richt de school een ouderklankbord in. “Zo konden we ouders heel bewust mee laten kijken met het verbeterproces. We lieten hen regelmatig weten wat er in de afgelopen maanden gebeurd was en wat er nog stond te gebeuren. Er verscheen vanaf het begin ook een maandelijks nieuwsbrief waarin we ouders op de hoogte hielden van de vorderingen.”

Ook de leerlingen worden bij het verbeterproces betrokken. “We hebben een leerlingenraad, en die hebben we als een soort leerlingenklankbord ingeschakeld in het verbeterproces. De informatie hebben we op een wat vereenvoudigde manier gedeeld, maar de leerlingen hebben over dezelfde onderwerpen meegedacht als de ouders. We hebben hen vooral ook bevraagd in de leerlingenenquête, en de vragen uit de enquête van tevoren met hen doorgesproken.”

De school vindt het heel belangrijk dat leerlingen weer trots kunnen zijn op hun school. “Het is voor leerlingen ook niet makkelijk. In de krant staat dat ze op een zwakke school zitten, dat vindt toch niemand leuk. Maar de leerlingen besloten om niet bij de pakken neer te gaan zitten, maar samen mooie dingen te organiseren. Schoolfeesten, de sportdag. Zij waren er goed in om ook de leuke kanten van de school te benadrukken.”

### Interne nieuwsbrief

Ook intern worden de nodige stappen genomen. “Ik heb meteen volop ingezet op communicatie. We hebben elke dinsdagmiddag vrij gemaakt in het jaarrooster, zodat er vergaderd kon worden. Ook hebben we werkgroepen geformeerd, waaraan iedereen verplicht mee moest doen. De groepen kwamen wekelijks bij elkaar, en eens in de vier weken vergaderden we met z’n allen om elkaar op de hoogte te brengen.” April begint bovendien met een wekelijkse interne nieuwsbrief. “Het lijkt misschien veel, maar in feite beperkte dit de stroom mailtjes die rondging enorm. In plaats van allemaal losse mailtjes met informatie verscheen er nu een wekelijkse nieuwsbrief, met alle nodige gegevens overzichtelijk bij elkaar. Dat heeft veel transparantie gegeven. Het is ongelofelijk belangrijk om vast te houden waar je aan begonnen bent. Om continu

dezelfde richting aan te geven, en als je er ook maar een beetje van afbuigt uit te leggen waarom.”

### **Cultuuromslag door open communicatie**

In het verbeterproces van de Prinsentuin Halsteren blijkt communicatie het toverwoord. “We hebben communicatie niet zozeer ingezet als manier om ons te verantwoorden, maar als manier om informatie met elkaar te delen, samen te werken en van elkaar te weten waar je mee bezig bent. Met open communicatie kun je een cultuuromslag teweeg brengen. Dat is bij ons op school gelukt, en daar plukken we nu de vruchten van. Als je alleen voor de korte termijn gaat kun je snel betere resultaten krijgen, maar er vindt dan geen wezenlijke verandering plaats. Na een paar jaar kun je dan zo weer wegzakken als school. Wij hebben daarom gestuurd op de korte en de lange termijn.”

### **Verbeterproces**

De school zet de verbeteringen duurzaam in. “Het eerste jaar van het verbeterproces scoorden we nog steeds onvoldoende op de opbrengsten, maar hadden we een enorme slag gemaakt met de interne processen. Het tweede jaar scoorden we wél goed op opbrengsten, en waren ook de interne processen weer op orde. Tegen de regels in kregen we als school toen weer een basisarrangement. Het grootste pluspunt wat het verbeterproces ons heeft opgeleverd is dat we het sámen doen. Het is niet mijn ding als schoolleider; ook zonder mij blijft de onderwijskwaliteit op peil. Dat zag de Inspectie ook. We hebben het inspectieoordeel aangegrepen om een professionele ontwikkeling van de hele organisatie in gang te zetten.”

En is het nu nog spannend als de examenresultaten bekend worden gemaakt?

“Natuurlijk blijft dat spannend. Ergens weet je wel dat het goed is, maar de nacht van tevoren slaap ik dan toch wat minder. Het blijft immers mensenwerk, en dat kun je nu eenmaal niet altijd voorspellen. Die spanning heeft trouwens niets met vertrouwen te maken. Ik heb het volste vertrouwen in ons team. Honderd procent.”