

Kees Horsman is als associé verbonden aan organisatieadviesbureau Van Beekveld & Terpstra. Hij was van 2000 tot 2008 projectleider van Q5, een landelijk project dat scholen voor voortgezet onderwijs wilde stimuleren om zelf verantwoordelijk te zijn voor hun kwaliteit en kwaliteitszorg. E-mail: keeshorsman@online.nl
Rein ten Have was medewerker bij Q5. Hij is nu werkzaam bij de VO-raad en betrokken bij het project Zeer Zwakke Scholen. E-mail: ReintenHave@vo-raad.nl

Kees Horsman en Rein ten Have

Leerlingen moeten het doen

Effectvolle verbeteracties in zeer zwakke scholen

In scholen die van de Inspectie van het Onderwijs te horen hebben gekregen dat ze een zeer zwakke opleiding in huis hebben, overheerst eerst vaak boosheid of verdriet. Erg lang kan dat niet duren, omdat de inspectie op korte termijn een verbeterplan verwacht. Een goed verbeterplan is gebaseerd op een gedegen analyse. Kees Horsman en Rein ten Have schetsen welke aspecten en vragen in die analyse aan de orde moeten komen.

De verwijzing naar zeer zwakke scholen is prominent aanwezig op de homepage van de Inspectie van het Onderwijs. Kennelijk vindt de inspectie het van belang dat burgers, boeren en buitenlui weten waar in hun omgeving zeer zwakke scholen zijn. Wie een school zoekt voor zijn kind, wil in de opvatting van de inspectie graag informatie hebben over de kwaliteit van de school en niet onverwacht voor verrassingen komen te staan.

Bezinning

In zwakke en zeer zwakke afdelingen is altijd iets met de leeropbrengsten aan de hand. Bezinning op het begrip leeropbrengsten en de beoordeling daarvan is echter noodzakelijk. Om de kwaliteit van leeropbrengsten te bepalen, legt de inspectie verband tussen de resultaten die leerlingen halen, de tijd die ze daarvoor nodig hebben en hun achtergrond (aanleg en sociaaleconomische herkomst). Met die opvatting is weinig mis, zolang onder leeropbrengsten meer wordt verstaan dan dat. Scholen beloven immers op grond van hun eigen visie meer dan dat: de ontwikkeling van een kritische, weerbare houding, zelfverantwoordelijkheid,

ontwikkeling van samenwerkingscompetenties, brede ontwikkeling, ontwikkeling van creatieve vermogens, de ontwikkeling van een levensbeschouwing en wat al niet meer. Over die aspecten heeft de inspectie het niet.

Bovendien beoordeelt de inspectie de resultaten van scholen relatief: een school voldoet als de school er beter dan vergelijkbare scholen in slaagt de door de inspectie gewenste resultaten te boeken. Dit bewerkstelligt een bijna perverse prikkel: een afdeling met zwakke opbrengsten die verbeteringen tot stand brengt, zal zwak blijven, als andere scholen in gelijke mate verbeteringen realiseren.

Leiden in last

Zodra een afdeling gedurende drie jaar onvoldoende opbrengsten heeft, doet de inspectie een onderzoek op de school. Tijdens dat onderzoek stelt de inspectie vast of er ernstige tekortkomingen zijn in de kwaliteit van het onderwijsleerproces, de begeleiding van de leerlingen en/of de kwaliteitszorg. Het onderwijsleerproces is van onvoldoende kwaliteit als twee of meer normindicatoren uit dezelfde categorie onvoldoende zijn, dan wel als er in meer dan twee categorieën sprake is

Een afdeling is zwak als de inspectie de onderwijsopbrengsten als onvoldoende beoordeelt. Dat is het geval wanneer minstens twee van de vier opbrengstindicatoren gedurende drie jaar onvoldoende zijn. De inspectie onderscheidt in het voortgezet onderwijs vier opbrengstindicatoren: rendement onderbouw, rendement bovenbouw, niveau centraal examen en verschil tussen centraal examen en schoolexamen. Een zeer zwakke school is een school die naast onvoldoende onderwijsopbrengsten op cruciale onderdelen van het onderwijsleerproces onvoldoende kwaliteit laat zien.

Een afdeling wordt niet van de ene op de andere dag zeer zwak. Er gaat een langdurig proces aan vooraf: nadat de opbrengsten in drie achtereenvolgende jaren onvoldoende zijn, volgt onherroepelijk een inspectiebezoek. Als dan blijkt dat de normindicatoren ten aanzien van het onderwijs niet in orde zijn, volgt het oordeel 'zeer zwak', niet zelden tot stomme verbazing en boosheid bij alle betrokkenen. De signalen, die er al lang waren, zijn niet opgemerkt of onvoldoende serieus genomen en nu zit de school met de gebakken peren.

Zie: www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Actueel_publicaties/2011/De+beoordeling+van+opbrengsten+in+het+voortgezet+onderwijs.pdf en www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Actueel_publicaties/2011/Brochure+Toezichtkader+2011+po-vo.pdf.



van minstens een onvoldoende normindicator. Is dit het geval, dan krijgt de afdeling de status zeer zwak. De school wordt onder geïntensiveerd toezicht geplaatst en vermeld op de website van de inspectie.

Leiden is dan meestal in last. In tijden van boosheid en verwarring wordt al snel gezocht naar schuldigen. Docenten richten hun verwijten op beleid en leiding, schoolleiders leggen de schuld bij slecht presterende teams of foute oordelen van de inspecteurs, bestuurders wassen hun handen in onschuld. Maar vroeg of laat komt iedereen toch weer bij zinnen. Dan pas is men echt toe aan het stellen van de belangrijke vragen: hoe heeft het zover kunnen komen, waarom hebben bestuur en schoolleiding niet eerder ingegrepen en wat moet er nu gebeuren?

Eigen analyse

Het ligt voor de hand om eerst zelf een grondige analyse te maken en die naast het inspectieoordeel te leggen. Een dergelijke analyse moet zich richten op een drietal lagen:

1. aspecten waarop snel interventies kunnen plaatsvinden;
2. meer complexe aspecten;
3. dieperliggende oorzaken: hoe heeft het zover kunnen komen?

Interventies gericht op snelle resultaten

In veel gevallen is een aantal interventies mogelijk waarvoor geen diepgravende analyses noodzakelijk

zijn, maar die vaak wel tot snelle verbetering leiden. Het gaat dan om interventies die zich richten op verbetering van de resultaten op het centraal examen en op vermindering van het verschil tussen schoolexamen en centraal examen. Je kunt hierbij denken aan:

- snelle analyse van examenresultaten: welke vakken dragen het meest bij aan de zwakke opbrengsten? Bij welke vakken zou interventie het meeste effect sorteren?;
- halverwege het schooljaar prognosticeren van de resultaten van het komende eindexamen en inspelen op de uitkomsten van de prognose;
- monitoren van het verwachte verschil tussen schoolexamen en centraal examen;
- voldoende aandacht voor de examenstof;
- observeren en coachen van docenten die regelmatig zwakke leeropbrengsten realiseren;
- vervangen van zeer zwakke docenten;
- volgen en begeleiden van risicogroepen;
- volgen en begeleiden van individuele risicoleerlingen;
- extra ondersteuning van zwakke leerlingen;
- examentrainingen;
- leerlingbegeleiding meer richten op de gerealiseerde leeropbrengsten;
- volledig benutten van de beschikbare onderwijstijd.

Analyse van meer complexe aspecten

Met bovengenoemde interventies kom je er

meestal niet, zeker niet als er rendementsproblemen zijn. Meestal is ook een analyse noodzakelijk van aspecten als:

- determinatie en selectie van leerlingen;
- kwaliteit van het onderwijsleerproces;
- doel, vorm en inhoud van de leerlingbegeleiding;
- taalbeleid;
- kwaliteitszorg;
- onderdelen van het personeelsbeleid.

Hieronder staan we wat uitgebreider stil bij deze aspecten.

Determinatie en selectie van leerlingen

Een terugkerend probleem in scholen met zwakke opbrengsten is de determinatie en selectie van leerlingen. Als de kern van goede leeropbrengsten eruit bestaat dat leerlingen naar hun vermogens presteren, zou het determinatie- en selectieproces van scholen ertoe moeten leiden dat leerlingen in de juiste afdeling zitten, niet langer over de afdeling doen en prestaties leveren op een niveau dat je mag verwachten. Analyses van verblijfsduur, relatie tussen aanleg en daadwerkelijk presteren, voorspellende waarde van cijfers zijn dan broodnodig. Ze leveren nagenoeg altijd *eyeopeners* op voor de verklaring van de opbrengsten van de school. Zo zijn er scholen die ontdekten dat ze veel meer leerlingen tot het vwo toelieten dan andere scholen en scholen die merkten dat er in voorexamenklassen veel te hoog werd beoordeeld.

Dat het toetsbeleid van de school dan ook voor analyse vatbaar is, spreekt vanzelf. Determinatie en selectie vinden immers vooral plaats op basis van toetsresultaten. In de praktijk blijkt vooral de voorspellende waarde van toetsen een ondergeschoven kindje.

Kwaliteit onderwijsleerproces

Het lijkt een open deur dat de opbrengsten direct samenhangen met de kwaliteit van het onderwijsleerproces. Toch is dat verband niet altijd zo evident als je zou verwachten. Er bestaan scholen met zeer zwakke afdelingen die een ruime voldoende hebben gekregen voor de kwaliteit van de lessen en er bestaan scholen die weliswaar goede opbrengsten kennen, maar ook ernstige gebreken in de kwaliteit van het onderwijsleerproces. Dit gezegd hebbende, blijft het vanzelfsprekend noodzakelijk om naar de kwaliteit van de lessen te kijken. Van doorslaggevend belang daarbij zijn aspecten als lesklimaat, taak-

gerichtheid van leerlingen, actieve betrokkenheid van leerlingen bij hun leerproces en heldere uitleg en instructie van leraren.

Opbrengstgerichte leerlingbegeleiding

Wie zijn eerstverantwoordelijk voor het realiseren van betere leerresultaten? Het antwoord lijkt simpel: de leerlingen. In de praktijk richten veel verbeterplannen zich vooral op handelingen en beslissingen van leraren. Impliciet worden vooral leraren verantwoordelijk gehouden voor de zwakke leerresultaten. Als zij maar beter les geven en beter toetsen, 'sal alles reg kom'. Rechtstreekse beïnvloeding van leerlingen zou wel eens meer zoden aan de dijk kunnen zetten. Een belangrijk instrument daarvoor is leerlingbegeleiding. In veel gevallen is leerlingbegeleiding gebaseerd op de aanname dat leerlingen zich wel moeten bevinden ('goed in hun vel moeten zitten') om schoolsucces mogelijk te maken. Vanuit die optiek richt leerlingbegeleiding zich vaak een beetje te eenzijdig op welbevinden. Bovendien is de aanname voor tegenspraak vatbaar: er zijn genoeg leerlingen die zich zeer wel bevinden, maar niettemin onder hun kunnen presteren. Wij pleiten er daarom voor om – zeker in zeer zwakke scholen – de leerlingbegeleiding te richten op de leerresultaten van leerlingen: hoe presteert een leerling gezien zijn of haar aanleg? En als de prestaties afwijken van wat je mag verwachten: welke verklaringen zijn er dan?

Taalbeleid

Taal en leren hangen nauw samen. Dat beseft iedereen en het is dus raar dat maar weinig scholen een taalbeleid hebben ontwikkeld voor leerlingen die kampen met taalachterstanden. Nu de meeste scholen bezig zijn om in beeld te brengen hoe het met de referentieniveaus van hun leerlingen is gesteld, komen ze erachter dat er in klassen sprake is van een zeer heterogeen beeld. Gerichte analyse van testresultaten is daarom geboden.

Kwaliteitszorg

Het komt nagenoeg niet voor dat scholen met (zeer) zwakke afdelingen beschikken over een adequaat kwaliteitszorgbeleid. Zouden ze dat wel hebben gehad, dan was de kans op zwakke leeropbrengsten aanzienlijk kleiner geweest. Een kwaliteitszorgbeleid is immers niet denkbaar zonder de jaarlijkse analyse en evaluatie van leeropbrengsten en evaluatie van het onderwijsleerproces en de leerlingbegeleiding. Een analyse en evaluatie van het kwaliteitszorgsysteem is daarom onmisbaar.

Personeelsbeleid

Op te veel scholen ontbreekt nog steeds een personeelsbeleid dat ertoe doet. Lang niet overal is het gebruikelijk om in de gesprekscyclus de leeropbrengsten en de kwaliteit van het onderwijsleerproces op basis van beschikbare evaluatiegegevens en lesobservaties ter sprake te brengen. Bij lesobservaties blijkt steeds weer hoe dat op prijs gesteld wordt en hoe onzeker veel docenten zijn over hun functioneren. Teams en secties bestaan uit individuen die elk ook individueel verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van hun bijdragen aan teamontwikkeling en teamresultaten. Juist die onderwerpen moeten daarom zijn opgenomen in de gesprekscyclus.

Succesvolle verbetering is duurzame verbetering

Het is mooi als er een grondige analyse is gemaakt en verbeteracties resultaat hebben, maar voldoende is dat niet. Minstens zo belangrijk is het om samen na te

gaan hoe het zover heeft kunnen komen. Beantwoording van die vraag is noodzakelijk om te voorkomen dat terugval optreedt. Verbeteringen zijn pas succesvol als ze duurzaam zijn. Bezinning op leiderschap, schoolstructuur en schoolcultuur is dan geboden. Als scholen zwak presteren, is er vaak iets aan de hand met bestuur en/of schoolleiding. Het bestuur heeft onvoldoende toezicht gehouden en/of de schoolleiding heeft niet gestuurd of niet op de juiste aspecten. Geen wonder dat regelmatig wijzigingen in bestuur en/of schoolleiding worden aangebracht. Een schoolleiding die een helder pad uitzet en het elan terugbrengt, betekent een wereld van verschil: leidinggevend die inspireren, richting geven en planmatig verbeteringen uitvoeren. Dat is echter niet voldoende. Leidinggevend zijn belangrijke cultuurdragers. Het ontbreekt in zeer zwakke scholen bijna altijd aan passende cultuurkenmerken. We noemen er twee die van groot belang zijn: een op leren gerichte

U zoekt, wij vinden...



U zoekt een bestuurder, rector, toezichthouder of...!?

Wij begeleiden u graag met een zorgvuldige en professionele werving & selectie.

Meer informatie: Marja de Kruif en Hans van Willegen

van Beekveld & Terpstra
werving & selectie

Verantwoord veranderen met hart voor onderwijs en zorg

Nieuwe Steen 18 1625 HV Hoorn
T 0229-24 90 00 E wervingselectie@vbent.org
www.vanbeekveldenterpstra.nl



Aangesloten bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus en bij KTMO

cultuur en een cultuur waarin elkaar aanspreken op geleverde kwaliteit en zich houden aan afspraken normaal is. Hieraan ontbreekt het vaak. In concreto betekent het dat leidinggevend teams en sectie moeten stimuleren om met elkaar op basis van evaluatiegegevens te leren. Het komt erop aan heldere prestatieafspraken met teams en secties te maken over de kwaliteit van de leeropbrengsten en het onderwijsleerproces. Dat de inspectiestandaarden daarbij in eerste instantie goede diensten kunnen bewijzen, spreekt vanzelf. Als teams en/of secties de overeengekomen afspraken niet nakomen of de kwaliteit van de leeropbrengsten nog niet in orde is, volgt een gesprek over de mogelijke oorzaken daarvoor en het maken van nadere afspraken. Op die manier spreekt niet langer iedereen over iedereen, maar ontstaat een cultuur waarin mensen worden aangesproken. Een duurzaam verbeterproces is voor alles een proces van cultuurverandering.

De structuur van de school

De structuur van de school is lang niet altijd adequaat om leeropbrengsten te verbeteren. In de afgelopen jaren zijn veel scholen overgegaan op een teamstructuur. De overweging daarvoor was bijna altijd het vergroten van de betrokkenheid van docenten bij schoolontwikkeling, als antwoord op schaalvergroting. Dat ging lang niet altijd goed. Er is wat afgeschreven over teamontwikkeling. Onderbelicht bleef soms de inhoudelijke noodzaak voor teams: welk onderwijskundig probleem lossen zij op? Als het gaat over leeropbrengsten kunnen teams zich eigenlijk alleen maar richten op het algemeen pedagogisch klimaat, de determinatie en selectie van leerlingen en het rendement. Veel invloed op het niveau van de examens hebben ze niet, noch op doorlopen de leerlijnen. Daarvoor zijn secties eerstverantwoordelijk. Het is dan ook geen wonder dat in scholen met zwakke leeropbrengsten de plaats van de secties een revisie ondergaat, met secties afspraken gemaakt worden over de kwaliteit van de leeropbrengsten en afzonderlijke secties worden aangesproken op achterblijvende kwaliteit. Verbetering van leeropbrengsten kan niet zonder herwaardering van de secties.

Misverstanden

Er bestaan akelige misverstanden over de verbetering van leeropbrengsten. We noemen er een paar. Zo zijn er nog steeds scholen die vooral sturen op percentages geslaagden, vanuit het idee dat als een school zo rond de 90 procent geslaagden heeft, er niets aan de hand is. Een treurig misverstand. De percentages geslaagden vormen slechts een (be-

perkt) onderdeel voor de bepaling van het bovenbouwrendement. Onderbouwrendement, het niveau van het centraal examen en het verschil SE-CE zijn veel en veel belangrijker.

Een tweede misverstand is dat plaatsing op basis van de adviezen van de basisscholen betrouwbaar is. Op (zeer) zwakke scholen blijkt vaak iets aan de hand met de manier waarop scholen leerlingen plaatsen en registreren. Leerlingen moeten na twee jaar op de plaats zitten die je op grond van het basisschooladvies mag verwachten. Hun plaats in het derde leerjaar is natuurlijk altijd duidelijk. Het verband tussen advies en plaatsing is dat lang niet altijd. Daarin verschillen scholen van elkaar. Op zeer zwakke afdelingen worden soms leerlingen tot het derde leerjaar toegelaten die op grond van dezelfde adviezen en cito-scores elders niet toegelaten zouden zijn.

Misverstand nummer drie: om leeropbrengsten te verbeteren heb je altijd een veelomvattend plan nodig. Dat is maar de vraag. Weliswaar brengen zwakke opbrengsten scholen vaak op het spoor van tal van tekortkomingen, maar het komt voor dat concrete ingrepen bij een aantal vakken direct grote verbeteringen

Verbeterplan noodzakelijk

De eerste stap op weg naar verbetering is een grondige zelfanalyse. Vervolgens moet (eis van de inspectie, maar natuurlijk ook van groot belang voor de school) worden gewerkt aan een zeer concreet en uitvoerbaar verbeterplan waarin de geconstateerde tekortkomingen van inspectie en eigen onderzoek de kapstokken vormen voor de verbeteractiviteiten die binnen een jaar tot tastbare verbeteringen leiden. Zie voor het maken van een verbeterplan de brochure van het project Zeer Zwakke Scholen van VO-raad en AOC-Raad.

Scholen staan er niet alleen voor. Het project Zeer Zwakke Scholen biedt ondersteuning aan besturen van scholen die zeer zwak zijn geworden of naar die status dreigen af te glijden. Het project bestaat uit een steunpunt en een taskforce. Het steunpunt organiseert thema- en netwerkbijeenkomsten, publiceert brochures met praktische informatie, laat onderzoek doen en visiteert en adviseert op aanvraag. De taskforce maakt afspraken met schoolbesturen over het inzetten van een procesbegeleider en organiseert audits op de scholen die een procesbegeleider hebben aangesteld. Deze aanpak leidt er meestal toe dat naast de kwaliteit van de zeer zwakke afdeling, die van de hele school verbetert. De energie die vrijkomt als de school weer op de goede weg is, zorgt er zelfs vaak voor dat een meer dan gemiddeld resultaat wordt bereikt. Betrokkenen zeggen achteraf vaak dat het stempel 'zeer zwak' het beste is wat hen ooit is overkomen.



bewerkstelligen. Als in een afdeling een of meer van de vakken Nederlands, Engels of wiskunde – vakken die bijna alle leerlingen hebben en die dus zwaar meetellen bij de bepaling van het gewogen gemiddelde van het CE – grote problemen heeft, is rechtstreekse interventie (vervangen van een docent, strak volgen van de resultaten van die vakken) soms al voldoende om tot aanzienlijke verbeteringen te komen.

Een vierde misverstand: zelfbeklag. Scholen verklaren hun zwakke resultaten soms vanuit de bijzondere omstandigheden waarin ze verkeren. Als het erom zou gaan dat ze hun zaakjes niet op orde hebben, is dat juist, maar verklaringen vanuit de bijzondere achtergrondkenmerken van de leerlingen of de mate waarin leerlingen kansen worden geboden verdienen enige scepsis. De inspectie houdt immers rekening met leerlingkenmerken: hoe verklaar je dan dat scholen in gelijke omstandigheden er wel in slagen aanvaardbare resultaten te boeken?

Een laatste misverstand: een hoog onderbouwendement is altijd goed. Het onderbouwendement is in scholengemeenschappen een van de belangrijkste indicatoren voor leeropbrengsten. Niet alleen geldt het oordeel voor alle afdelingen, maar ook zou het een betrouwbare aanwijzing voor schoolsucces in de bovenbouw moeten zijn. Een hoog onderbouwendement realiseer je grofweg als leerlingen na twee jaar hoger dan hun advies geplaatst zijn en niet hebben gedoubleerd. Scholen hebben dit helemaal zelf in de hand, maar het gevaar is evident. Te hoge plaatsing na twee jaar kan allerlei problemen veroorzaken in de bovenbouw.

Ten slotte

Niet de school of de leraren realiseren leeropbrengsten, dat doen de leerlingen. Het gaat er dus om alles rondom de leerling te mobiliseren om de kwaliteit van hun leeropbrengsten te verbeteren. Dat zou het centrale thema in elk verbeterplan moeten zijn: niet wat leraren, teams en secties gaan doen, maar wat leerlingen gaan doen. Dat lijkt een open deur, maar we hebben veel verbeterplannen gezien waarin dat niet het geval was.

Meer lezen

Horsman, K. (2010). *Kwaliteit onderhouden. Actief bewaken en verbeteren van de kwaliteit van opbrengsten*. Meso focus 77. Deventer: Kluwer.

Het project Zeer Zwakke Scholen heeft een aantal handzame publicaties uitgegeven:

- 'De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen. Over succesfactoren bij het opstellen van een verbeterplan voor (zeer) zwakke scholen.'
- 'Werken aan opbrengsten. Kwaliteit verbeteren aan de hand van de opbrengstindicatoren van de Onderwijsinspectie en de instrumenten van Vensters voor Verantwoording.'
- 'Bezoek met een opdracht. Visitaties in het voortgezet onderwijs.'

Deze drie publicaties zijn te downloaden vanaf www.vo-raad.nl/publicaties/brochures.