

BINNEN EEN JAAR WEER VOLDOENDE

Door goede analyses en sterke sturing gingen de resultaten van de havo-bovenbouw van het Willem de Zwijger College in Bussum snel omhoog. Het negatieve Inspectieoordeel was aanleiding om afdelingsleiders een volwaardige rol te geven in een nieuwe organisatiestructuur. Nu de school weer onder normaal toezicht staat, komt het erop aan. 'De grootste uitdaging is dat we de verandering weten vast te houden.'

Tekst: Truus Groenewegen / Fotografie: Dirk Kreijkamp

De Inspectie waarschuwde het Willem de Zwijger College in Bussum al sinds 2009 dat de kwaliteit onder het landelijk gemiddelde lag. "We scherpten regels aan en dachten: het komt wel goed, want we zijn een goede school. Ouders waren lovend, net als anderen uit onze omgeving", zegt Marya Hendriks, afdelingsleider vwo bovenbouw en lid van de schoolleiding. Een commissie voor collegiale visitatie had in 2011 voorzichtig iets opgemerkt over een wel heel grote comfortzone, maar was toch vooral heel positief geweest over de goede sfeer. "Precies het punt waarop de Inspectie ons helemaal afbrandde", aldus Hendriks. In november 2012 beoordeelde de Inspectie de havo-bovenbouw als zeer zwak.

'Vwo-docenten deden de havo er maar zo'n beetje bij'

Goede les

Behalve op de te lage opbrengsten wees de Inspectie op het ontbreken van een taakgerichte werksfeer in de lessen. Het commentaar: 'Er wordt gewoon niet gewerkt, leerlingen luisteren slecht, docenten weten het niet af te dwingen.' Dat was een *eyeopener* voor Philip Wind die in januari 2013 als rector begon, maar daarvoor al op de school werkte als docent en later afdelingsleider. "Wij deden lesbezoeken, maar dan keek je naar de docent voor de klas. Als die een mooi verhaal stond te houden en ontzettend enthousiast bezig was, vond je het een goede les. Ook al zag je een paar leerlingen nietsdoen. Maar voor de Inspectie is het harde werken van de

docent een gegeven. Die kijkt naar de leerlingen."

Nog voor de kerst ging de eerste groep docenten naar een cursus over didactiek en klassenmanagement ('De vijf rollen van de leraar'). "Leerlingen wisten dat het beter moest", zegt Hendriks. "Ze merkten al snel veranderingen." De ouders waren ook op de hoogte.

Structuur

Rector Wind koos voor nadrukkelijk sturen en sterk controleren, maar wel 'continu in gesprek zijn, dat is ontzettend belangrijk.' Hij maakte meteen grondige analyses van de opbrengsten, per sectie, per vak en per docent. Zo snel mogelijk schakelde hij een procesbegeleider in vanuit het project *Leren verbeteren* (zie kader). Die procesbegeleider, Tijmen Bolk, ondersteunde het verbeterproces door kritische vragen te stellen en een stevige structuur aan te reiken. "Van hem heb ik geleerd om stappen continu te benoemen, te kijken wie betrokken zijn en een deadline aan acties te koppelen", zegt Wind. "Je leert veel meer in een proces te denken. Je hebt een plan met een aantal verbetergebieden en een aantal acties. Bij die acties geef je duidelijk aan wat het resultaat moet zijn, wanneer en wie erbij betrokken zijn." De actiematrix waarin dat allemaal een plek heeft, gebruikt hij nog steeds.

Teambesef

Het formeren van een havoteam kreeg hoge prioriteit. "Vwo-docenten deden de havo er maar zo'n beetje bij", aldus Wind. "Havo was in feite vwo-light." Het



Rector Philip Wind en Marya Hendriks, afdelingsleider vwo bovenbouw en directielid

havoteam maakte afspraken over didactiek en structuur van de lessen. De criteria voor de beoordeling van toetsen werden door meerdere mensen bekeken en docenten gingen elkaar aanspreken op praktische zaken, zoals het eerder laten vertrekken van leerlingen uit de les. Door die eenduidige aanpak was al snel verbetering zichtbaar. Wind: “Docenten spraken elkaar vaker, bezochten elkaars lessen en gingen elkaar steeds meer bevragen. Dat teambesef maakt een groot verschil.” Kwaliteit van het onderwijsaanbod is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, benadrukte de rector in al zijn presentaties en gesprekken met docenten: “Een team is zo sterk als de zwakste schakel.”

‘Aan het einde van die dag dacht ik: dit krijg ik nooit meer op de rails’

Stagnerende school

Toch kreeg het team in juni een nieuwe klap te verwerken. Tijdens een audit door Cap Gemini (vergoed door *Leren verbeteren*) werd de organisatie grondig doorgelicht. De structuur van het Willem de Zwijger College paste volgens de commissie niet meer bij een moderne school. Taken en verantwoordelijkheden waren slecht verdeeld. “Wij kregen te horen dat we supermentoren waren”, zegt afdelingsleider Hendriks. “Dat voelde echt heel rot, maar ze hadden wel gelijk. Als afdelingsleiders waren we altijd met ouders en leerlingen bezig, met de dagelijkse zaken. Het steeg ons boven het

WAT IS LEREN VERBETEREN?

Leren verbeteren - een project van de VO-raad en AOC Raad - ondersteunt bestuurders, schoolleiders en middenmanagers bij het verbeteren van leeropbrengsten en het versterken van onderwijsprocessen die volgens de Onderwijsinspectie achterblijven of ontoereikend zijn. Het project biedt kennis, menskracht en middelen. Aan afdelingen die door de Inspectie als zwak of zeer zwak zijn beoordeeld, biedt *Leren verbeteren* gerichte ondersteuning. In overleg met de school stelt *Leren verbeteren* een programma samen en draagt bij in een deel van de kosten.

Ook Leren verbeteren? Bekijk de flyer bij dit magazine of ga naar www.projectlerenverbeteren.nl. De Urgentiometer op deze site geeft u een beeld van het komende Inspectieoordeel.

hoofd. En op de vraag wie hun leidinggevende was, antwoordde iedereen, van conciërge tot afdelingsleider: Philip.” Wind vult aan: “Als je op zo’n manier doorgaat, ben je gewoon een stagnerende school. Aan het einde van die dag dacht ik: dit krijg ik nooit meer op de rails.”

VO-CONGRES 2014

Leren verbeteren geeft een workshop op het VO-congres en is ook met een stand aanwezig. Kom langs voor meer informatie over de ondersteuningsmogelijkheden voor uw school.

Na een flinke discussie met afdelingsleiders werd besloten om direct vanaf het volgend schooljaar in teams te gaan werken en afdelingsleiders bijbehorende taken en verantwoordelijkheden te geven. “Ik had liever een jaar gewacht, om het gedegen voor te kunnen bereiden”, zegt Hendrikk. “Maar we waren ervan doordrongen dat het anders moest.”

Inspectie overtuigd

De resultaten van de havo waren intussen sterk verbeterd. Om de opbrengsten in beeld te brengen gebruikte Wind Qlick View. Dat dataprogramma levert rapportages die aansluiten bij de opbrengstenkaart van de Inspectie (net als de software Magnaview Cum Laude, red.).

In zijn gesprek met de Inspectie na de zomer stelde Wind voor om die gegevens te beschouwen als een opbrengstenonderzoek. De Inspectie ging akkoord. De snelle verbeteringen in de cijfers maakten indruk, maar vooral de ingrijpende veranderingen in de structuur hielpen om de Inspectie te overtuigen. Wind kreeg te horen: “Als er een audit vóór de vakantie is geweest, krijgen we meestal na de zomer een eerste notitie, maar jullie hebben besloten om – ondanks de problemen die het misschien met zich meebrengt – meteen te starten en dat geeft veel vertrouwen.” De Inspectie zette de school weer op basistoezicht en de directie haalde opgelucht adem. Wind: “Van nieuwe ouders hoor ik: jullie zijn heel open geweest en hebben snel weten te verbeteren, dus dat is een heel sterk punt.”

Nieuw profiel

De dagelijkse taken liggen tegenwoordig bij de mentoren. Voor afdelingsleiders kwam een nieuw profiel. De opbrengsten zijn, naast lesbezoeken en leerlingen-enquêtes, een vast onderdeel van de functionerings- en beoordelingsgesprekken die afdelingsleiders met docenten hebben. De afdelingsleiders krijgen de komende tijd ondersteuning van een coach, als team en individueel, om hun functie goed in te vullen. Waar het op aan komt, is de nieuwe structuur verder

te ontwikkelen. “Echt iedere individuele docent kan via z’n team invloed uitoefenen op het onderwijs”, zegt afdelingsleider Hendrikk. “Mijn teamleden waren daar aanvankelijk sceptisch over. Ik heb veel weerstand moeten overwinnen en lang gezocht naar onderwerpen die echt wat opleveren. Wat hielp, was me te focussen op de docenten die de veranderingen wel een goed idee vonden.” Nu de eerste praktische voorstellen zijn overgenomen, krijgen de docenten in de gaten dat ze echt iets kunnen bereiken en komen de ideeën, vertelt ze. “Als we bereiken dat het echt van onderaf komt, dan vind ik dat een cultuurschok hier op school, zo is het nooit geweest.”

Motivatie

Rector Wind, die het afgelopen jaar koos voor sterke sturing en controle, zal meer afstand moeten nemen, zodat afdelingsleiders de ruimte krijgen. Zonder het Inspectieoordeel had de school de ingrijpende veranderingen niet op zo’n korte termijn kunnen realiseren, zegt hij. “Het predicaat ‘zeer zwak’ is een ramp, maar de luiken gaan wel open. De grootste uitdaging is dat we de verandering weten vast te houden. Nu de druk eraf is, merk je al dat er kleine scheurtjes beginnen te komen in de motivatie.”

‘Het predicaat ‘zeer zwak’ is een ramp, maar de luiken gaan wel open’

In gesprek blijven is al die tijd Winds belangrijkste wapen geweest. Individueel horen wat mensen te zeggen hebben, maar ook praten met secties en teams. “Je moet luisteren naar mensen én ze blijven aanspreken over de opbrengsten, de afspraken die er liggen, over wat je ziet of hoort uit bijvoorbeeld een ouder-resonansgroep. Dat is niet altijd even makkelijk, maar wel belangrijk.” Hendrikk beaamt: “Je moet blijven praten, grenzen stellen, herhalen wat je van mensen verwacht.” ■