

Zeer zwakke school klimt uit het dal

‘Het begint bij de schoolleiding’

TEKST TRUUS GROENEWEGEN EN REIN TEN HAVE BEELD SPONTANE FOTOGRAFIE

Sinds september 2007 staat het Kennemer Lyceum in Overveen niet meer op de lijst van zeer zwakke scholen van de Inspectie van het Onderwijs. Eerst zijn de eindexamenklassen aangepakt. Nu moeten ook andere maatregelen hun vruchten gaan afwerpen. ‘In een crisissituatie moet je sturen op resultaten en op korte termijn scores.’

Voorjaar 2008. Op tafel in de kamer van rector Henk Kempink, waar ook Vic van den Broek d’Obrenan van de onderwijsinspectie aanschuift, ligt uitnodigend de nieuwe schoolgids klaar. Op de binnenpagina een trotse toelichting van de nieuwe huisstijl. Geen misplaatste trots, want het is wel eens anders geweest. In 2004 meldt het periodiek kwaliteitsonderzoek van de onderwijsinspectie: ‘De schoolgids is dit jaar weer te laat verschenen’. Een detail dat symbolisch is voor een ‘vernietigend’ rapport. De onderwijskwaliteit op het lyceum was volgens de inspectie compleet onder de maat. De school kwam op de lijst van zeer zwakke scholen terecht en kreeg te maken met geïntensiveerd inspectietoezicht. Hoe kwam een kleine havo-vwo-school (klassiek gebouw uit 1925) op algemeen bijzondere grondslag, met vooral leerlingen uit gegoede milieus in zo’n diep dal terecht?

De beoordeling ‘zeer zwak’ kondigt zich in 2002 overduidelijk aan. In dat jaar

begint het inspectierapport positief: ‘Het Kennemer Lyceum is een school met een warm en veilig schoolklimaat waar alle geledingen op een prettige manier met elkaar omgaan (...)’. Ook de zorg en begeleiding voor de leerlingen zijn volgens de inspectie voldoende, maar de opsomming van verbeterpunten die dan volgt, liegt er niet om: de eindexamenresultaten van met name de vwo-leerlingen blijven achter, veel tussentijdse uitstroom, weinig samenhang in het onderwijsaanbod, geen uitdagend leerklimaat en de teamgeest is ver te zoeken.

Vluchtreactie

‘Dat rapport had heel serieus genomen moeten worden’, zegt Kempink, die sinds april 2006 rector is van de Overveense school. ‘Maar het oordeel leidde vooral tot een interne discussie of de inspectie het wel goed zag.’ Die vluchtreactie herkent Van den Broek bij andere scholen. ‘Zeker sinds de beruchte zwarte lijst bestaat, steken sommige scholen veel energie in het

aanvechten van het inspectieoordeel en dat is zonde. Als je op die lijst komt, is er echt veel mis met de onderwijskwaliteit.’ Van den Broek is sinds 2004 als coördinerend inspecteur belast met het toezicht op de zeer zwakke scholen en verantwoordelijk voor het landelijk beleid op dat terrein. Zij ziet kenmerken die deze scholen gemeen hebben. ‘Vaak ontbreekt een kwaliteitszorgsysteem en komt het inspectieoordeel voor een bestuur als een complete verrassing.’

Fusieperikelen

‘Gerommel in het management’, daar zijn Van den Broek en Kempink het over eens, is het belangrijkste punt van overeenkomst met veel andere zeer zwakke scholen. Op het Kennemer Lyceum was dat ook al jaren aan de hand. Vergevoerde fusieplannen met uiteenlopende scholen uit Noord-Holland hadden kort na 2000 de zaak op scherp gezet. Bestuur, schoolleiding en een redelijk deel van het personeel waren vóór. Een krachtig deel van de ouders verzette zich echter tegen de plannen en de fusie ging niet door. Bestuur en schoolleiding stapten op. Vervolgens probeerde de ene na de andere interim-rector tevergeefs de boel op orde te krijgen. Los van de fusieperikelen ziet Van den Broek op zeer zwakke



Directeur Henk Kempink

scholen vaak een schoolleiding die, net als het docententeam, al lang op een school zit, te veel laat lopen en de problemen, bijvoorbeeld in het gedrag van docenten, niet durft te benoemen. ‘Zo’n sfeer van we maken het elkaar niet te moeilijk’, vult Kempink aan. ‘Het is natuurlijk fnuikend voor de resultaten als de schoolleiding onvoldoende presteert, met als gevolg solistisch gedrag bij docenten, die de moed verliezen om er wat goeds van te maken en leerlingen die denken ‘laat maar waaien’. Het begint bij de schoolleiding, dat durf ik keihard te zeggen, toch zie je daarvan helaas niets terug in het inspectierapport.’ Formeel beoordeelt de inspectie het

‘Sommige scholen steken veel energie in het aanvechten van het inspectieoordeel en dat is zonde’

management niet en dat is lastig, beaamt Van den Broek: ‘Het is een cruciale factor die ik graag zou terughalen in het beoordelingskader. Enkele jaren geleden concludeerde de Tweede Kamer echter dat het niet in overeenstemming is met de autonome positie van de scholen als wij uitspra-

ken doen over management en organisatie van de school. Wel praten wij ook altijd met het bestuur als eindverantwoordelijke voor de borging van de onderwijskwaliteit en voor de kwaliteit van de schoolleiding.’

Snelle resultaten

‘In een crisissituatie moet je sturen op resultaten en op korte termijn scores’, typeert Kempink de strategie die hij koos bij zijn aantreden. ‘Het stempel zeer zwakke school krijg je met name door slechte resultaten, veel zittenblijvers, grote uitstroom en matige slagingspercentages. Dus we begonnen met de examenklassen op te delen in groepjes van maximaal vijf leer-

lingen. Een persoonlijke mentor begeleidde hen bij studie en planning, we volgden hen op resultaten en zorgden voor korte lijntjes met de ouders. Als je kinderen veel aandacht geeft, zie je meteen een positief effect. Natuurlijk maakte ik ook met docenten afspraken, over vaker overhoren,

huiswerk controleren, kinderen die spijbelen terug laten komen, maatregelen die zorgen dat er een werksfeer ontstaat.’ Veel acties vindt Kempink bijna te basaal om te vermelden. Een administratief systeem voor goede managementinformatie was pas kort voor zijn komst op orde gebracht. De kluisjes liet hij uit de gang verplaatsen naar een afgesloten ruimte, zodat de rust op de gangen terugkeerde. Samen met het bestuur zorgde Kempink ervoor dat de gemeente Bloemendaal ruim twee miljoen euro beschikbaar stelde voor de renovatie van het gebouw en nieuwbouw van de aula. Een studieruimte werd ingericht waar leerlingen zelfstandig kunnen werken. ‘Leerlingen zaten hier nog op de trap te leren’. Aandacht was er ook voor de leraren. Twaalf lokalen kregen een opknappingsbeurt. Hij introduceerde POP-gesprekken. ‘Sommigen docenten hadden nog nooit met een rector gesproken.’ Teams zijn vakoverstijgend gaan werken en onderwijsontwikkeling wordt ook gestimuleerd door bijvoorbeeld goede secties aan minder goede secties te koppelen. ‘Natuurlijk zijn er ook mensen weggegaan. Scherp gezegd, hield ik docenten voor ‘als je niet meewilt, help ik je wel solliciteren.’ Niet om die mensen af te branden, maar daarna kan je eindelijk investeren in de kunnere en de willers. Het is mijn taak te sturen op gedrag. Toen ik kwam, lag er een schitterend plan van aanpak, maar de zwakke schakel tussen plan en resultaat is gedrag.’

Opbrengsten

Bij de beoordeling door de inspectie zijn de opbrengsten van scholen steeds belangrijker geworden. Van den Broek: ‘Als de opbrengsten onvoldoende zijn, kijken we welke factoren in het onderwijsproces daarvoor mogelijke verklaringen kunnen opleveren. We beoordelen het onderwijsproces overigens niet zo gedetailleerd dat we uitspraken doen over de keuze van onderwijsmethoden of het gebruik van specifieke didactische principes. Dat is aan de school.’

Een zeer zwakke school krijgt maximaal twee jaar de tijd om zich te verbeteren. De inspectie komt in die tijd langs om de vorderingen te monitoren, treedt geen sub-



Inspecteur Vic van den Broek d'Obrenan

stantiële verbetering op dan volgt een melding bij de minister, die in uiterste instantie kan besluiten de bekostiging te beëindigen. Sinds 2004 is de inspectie bezig haar beleid rond zeer zwakke scholen meer te structureren. Hogere eisen aan de plannen van aanpak horen daarbij. 'Je komt veel mooie plannen tegen, te abstract, te weinig gericht op tussentijdse resultaten en met te veel tegelijk op het programma. Een goed plan, vinden wij nu, is gebaseerd op een goede analyse van de school zelf. Zonder zelfreflectie kan een school niet aan de slag met het inspectierapport.'

De inspectie wil meer variatie in de termijnen van het toezicht aanbrenge. 'Sommige tekortkomingen zijn snel op te heffen, bij andere kost dat veel meer moeite. We gaan ook veel eerder tussentijds oordelen. Het kon gebeuren dat de inspecteurs in hun gesprekken met de directie positieve verhalen te horen kregen en dat bij het afsluitend onderzoek na twee jaar de resultaten erg tegenvielen. Met meer controleren, zet je scholen extra onder druk. Dat mag zo zijn, maar we hebben wel gemerkt dat het helpt. Aan de andere kant heeft een school tijd nodig om de zaak weer op orde te krijgen. Leerlingen hebben misschien al jaren slecht onderwijs gehad en dat krijg je niet in een half jaar bijgespijkerd.'

Van de lijst

Naast toezicht had Kempink ook behoefte aan advies. Hij huurde zelf een oud-inspecteur in om het inspectierapport te interpreteren en feedback te geven. 'Ik begrijp wel dat de inspectie niet medeverantwoordelijk wil worden voor de onderwijskwaliteit, maar een paar onofficiële adviezen in de zijlijn zouden best welkom zijn.' De blik van buiten, vindt hij, kan erg helpen. Hij raadt andere scholen aan: 'Laat over je

schouders meekijken in de school en organiseer regelmatig interne visitaties.'

Het Kennemer Lyceum klimt intussen uit het dal. Sinds september 2007 is de school van de zwarte lijst af. Kempink: 'Bekend staan als zeer zwakke school maakt je zeer kwetsbaar en het blijft je nog lang achtervolgen. In 2007 hadden we 96 procent geslaagden in de havo en 92 procent in het vwo. We zijn al twee jaar goed bezig, maar we scoren nog steeds onvoldoende omdat de beoordeling over de jaren 2004 tot 2006 gaat.' De kwetsbare positie van de school weerhield Kempink er niet van het afgelopen jaar maar 3 van 23 verbeteraars aan te nemen die zich meldden voor havo 4. Overgangsnormen van onder naar bovenbouw worden stringenter gehanteerd, net als de normen die zijn afgesproken met collegascholen in de Kennemer Kring. Bij de profielkeuze, die totaal vrij was, krijgen leerlingen nu een bindend advies en een determinatietraject is uitgezet. Maatregelen waar hij over niet al te lange tijd de vruchten van hoopt te plukken. 'Het is hier niet meer vrijheid-blijheid. Onze visie is dat je motivatie, aandacht en discipline nodig hebt. Je komt hier om te leren, haal het beste uit jezelf, stellen wij. Leerlingen en zeker de ouders vinden dat uiteindelijk prettig.' <<

'Bekend staan als zeer zwakke school blijft je nog lang achtervolgen'

