

Uit het moeras

Het is de nachtmerrie van elke school: terechtkomen op de lijst met zeer zwakke scholen van de onderwijsinspectie. Het overkwam het Globecollege voor vmbo in Utrecht in 2008. Twee jaar later is het tij gekeerd. Hoe hebben ze dat gedaan?

Het gebeurt natuurlijk niet zomaar van de ene op de andere dag. Wie z'n ogen niet sluit voor de ongemakkelijke werkelijkheid, ziet het aankomen: het leerlingenaantal loopt terug, het verzuimgedrag neemt toe, er wordt niet steeds goed lesgegeven, leerlingen én docenten lopen te mopperen, het gebouw vervuult. Als deze tendens bekend wordt en de school een slechte naam krijgt, sturen bewust kiezende ouders hun kind naar een andere, betere school. Zo raakt het proces van verval in een stroomversnelling en kan een school angstwekkend snel afzakken.

Weer in een positieve spiraal komen vergt hard werken, voor iedereen binnen de school. Er moeten veel harde, pijnlijke beslissingen genomen worden, op alle fronten. Maar het verbeterproces kan soms verbazingwekkend snel inzetten, zoals het Utrechtse Globe College voor vmbo bewees: in het najaar van 2008 kwam het oordeel 'Zeer Zwak' en al op 6 oktober 2010 scoorde de school weer op alle belangrijke punten voldoende, hier en daar zelfs goed. Jan Smolenaars – aangetreden als (interim-)directeur in februari 2009 – is de motor achter deze succesvolle comeback, al is hij altijd de eerste om erop te wijzen dat hij heel veel hulp, steun en samenwerking kreeg. Ons Bestuur, CPS en Eduniek, in samenwerking met Kees Vernooy, lector doorlopende leerlijnen voor effectief taal- en leesonderwijs van de Hogeschool Edith Stein waren daar onmisbare partners bij.

Staat van ontreddeering

Jan Smolenaars blikt terug: "Ik trof de school in een staat van ontreddeering aan, de boel was uit de hand gelopen. In sommige klassen hadden de kinderen de macht overgenomen, ze gingen heel

onrespectvol met docenten om, tot en met bedreigingen aan toe. Te laat komen was bijna gewoon geworden en er werd erg veel gespijbeld. Docenten voelden zich niet gesteund, er werd vanuit de directie niet adequaat leiding gegeven. Veel docenten trokken zich terug in hun lokaal, van goed collegiaal inhoudelijk overleg was geen sprake. Sommige docenten gaven echt beroerd les. En tot overmaat van ramp zouden binnen een half jaar drie scholen samengaan en verhuizen naar een nieuw gebouw, maar er was nog niets geregeld rond de nieuwe organisatiestructuur die daarvoor nodig was."

Rigoureuze maatregelen

Jan Smolenaars: "Ik heb heel rigoureuze middelen uit de kast getrokken om de boel wakker te schudden. In een situatie als deze moet je echt op alle fronten tegelijk orde op zaken stellen om de boel vlot te trekken.

Leerlingen

Ik ben begonnen met uitgebreide, ernstige en soms keiharde gesprekken met de zich misdragende kinderen en hun de ouders,



om duidelijk te maken dat ik dit gedrag niet tolereerde op school. Sommige leerlingen zijn daardoor bijgedraaid, maar er bleef een harde kern waar niets mee te beginnen was. Ik heb toen steun van de Onderwijsinspectie en van Leerplichtzaken gevraagd en gekregen. Ik verwachtte eigenlijk dat als ik één leerling zou verwijderen, de rest wel zou inbinden, maar dat was niet zo. Uiteindelijk bleef er geen andere oplossing over dan vijf kinderen te verwijderen. En dan te bedenken dat ik in de negentien jaar dat ik in de Bijlmer werkte, maar één kind heb moeten verwijderen. Hier waren het er vijf in drie maanden tijd. Ik vond het vreselijk, maar het was de enig juiste beslissing. Het was echt nodig om deze grens te trekken en duidelijk te maken dat van leerlingen ander gedrag verwacht wordt op deze school.

Docenten

Ook ons docentenbestand heb ik gesaneerd. Hoe pijnlijk ook, dat was noodzakelijk. Als er een goede docent voor de klas staat, gaat er gedragsmatig bij kinderen veel minder fout; dan kunnen ze aan leren toekomen. De kinderen op een vmbo-school als deze verdienen de beste docenten. Er liepen kanjers van docenten rond, die de laatste jaren weinig ruggesteun gehad hadden. Maar anderen functioneerden niet goed of liepen de kantjes ervan af. Ik heb stevige gesprekken met docenten gevoerd, mensen op non-actief gesteld, mensen gestimuleerd om elders te solliciteren, of met klem geadviseerd gebruik te maken van de FPU-regeling. En ik heb ook mensen ontslagen. Er zijn de afgelopen anderhalf jaar wel 40 mensen van de 120 van de loonlijst verdwenen. Natuurlijk hebben we alles netjes afgehandeld, soms juridisch, bij de kantonrechter. En ik heb wat hele goede mensen van buiten aangetrokken, er moest ook vers bloed bij."

Verzuim aanpakken

Verzuim is op het Globe College het grote speerpunt. Jan Smolenaars heeft een nieuw, consequent regime ingevoerd. De nieuwe aanpak werkt, het verzuim binnen het Globe College is fors gedaald, net als het aantal telatkomers.

Smolenaars: "Maar ik ben pas tevreden als we op 0% zitten, dat moet in 2012 het geval zijn. Verzuimbestrijding is immers de basis van goed onderwijs. Als je niet naar school komt, kun je geen les krijgen.

Onze leerlingen kwamen heel vaak te laat, vooral het eerste uur. We zijn daar strenger tegen gaan optreden, en we hebben de aanvangstijd verlaat. De begintijd van 8.15 uur bleek in veel gezinnen erg onhandig uit te komen. Nu beginnen we om 8.40 uur en dat scheelt.

Tegen te laat komen en tegen verzuim zijn we strikter gaan optreden: de leerling wordt erop aangesproken en de ouders krijgen een sms-je of een telefoontje. Als verzuim de wettelijke grens van 16 uur in 4 weken overschrijdt, wordt dat meteen via het digitaal verzuimloket gemeld bij de afdeling leerplicht van de gemeente. Onze lijntjes zijn erg kort: ik heb daar een vaste leerplichtambtenaar als aanspreekpunt, dat werkt heel plezierig. Zij denkt ook echt met ons mee bij problemen op dit gebied.

Het luxe verzuim was vroeger dramatisch hoog; aansluitend aan de zomervakantie waren tientallen leerlingen ongeoorloofd weg. Ik ben dat heel strak gaan aanpakken, het mag gewoon niet. Alleen voor een bruiloft in de familie hebben leerlingen recht op een paar dagen extra vrij, mits ik bewijs van de bruiloft overgelegd krijg. Gaan leerlingen zonder mijn toestemming, dan is dat ongeoorloofd verzuim, dat ik meld bij Leerplicht. Daar wordt dat geformaliseerd en beboet. Deze aanpak werkt. Deze zomer, de tweede van mijn directeurschap, kwam maar één leerling te laat terug van vakantie, tegen tientallen de jaren daarvoor.

Als er een goede docent voor de klas staat, gaat er gedragsmatig bij kinderen veel minder fout

Signaalverzuim en leerlingzorg

Er was ook flink wat signaalverzuim, vaak gerelateerd aan de thuissituatie. Natuurlijk hebben we daar begrip voor, natuurlijk proberen we oplossingen te bedenken, maar we gaan onze leerlingen niet pampieren. Ik spreek ouders en leerlingen – vriendelijk maar stevig – aan op hun verantwoordelijkheden. Juist een kind in een lastige thuissituatie moet gewoon op school komen. Als het verzuim te maken heeft met moeilijkheden op school, dan doen we daar wat aan."

Organisatieverandering

Jan Smolenaars lacht: "Tja, en dat was pas de fase 'orde op zaken stellen'. We hebben nog veel



We praten niet over leerlingen via broers en zussen, alleen rechtstreeks met de ouders

meer veranderd, er is eerlijk gezegd weinig waar ik **niet** op gestuurd heb. Er is meteen in het begin een verbeterplan gemaakt op alle belangrijke indicatoren van goed onderwijs, die de inspectie hanteert. Zo kwam ik tot een mix van harde en zachte maatregelen, die uiteindelijk goed bleek te werken.

Ik heb de organisatie aangepakt, met zes teams die niet gegroepeerd zijn rondom de vakken, maar rondom de klassen kinderen waaraan ze lesgeven. We hebben een hele platte organisatie: één directeur met zes teamleiders. Verder hebben we afgesproken dat iedereen die hier werkt, elke week enige uren voor de klas staat, ook de decaan, ook de directeur. Wie liever z'n werk doet in een kamertje achteraf, moet niet bij ons op school willen werken. Niemand komt hier alleen om les te geven, we zijn allemaal van half 9 tot half 5 op school. Na lestijd zijn we met elkaar aan de slag om het onderwijs te verbeteren.

Training en scholing

We hebben erg veel aan training en scholing van ons personeel gedaan en blijven dat ook doen. We hadden de mazzel dat precies op het goede moment het 'Aanvalsplan Utrechts vmbo' gelanceerd werd door de Taskforce vmbo hier in Utrecht – waarin de schoolleiders van alle vmbo-scholen en de afdeling onderwijs van de gemeente Utrecht samenwerken onder voorzitterschap van Pieter Winsemius. Een van de pijlers van dat plan wordt gevormd door 'Het Utrechts Meester-Docentschap': Alle Utrechtse vmbo-docenten worden drie jaar lang geschoold in rekenen, taal en burgerschap.

Dat sloot prima aan bij waar wij op het Globe College behoefte aan hadden. Verder hebben we ontzettend veel gepraat over wat een goede docent in huis heeft en hoe een goede les in elkaar zit. Elke docent wordt gecoacht, lessen worden gefilmd en in het team besproken en uiteindelijk komt de beste film van elke docent in diens personeelsmap.

We hebben veel gesproken over activerende didactiek, hoe je leerlingen actief kunt laten deelnemen aan de les. En we hebben vastgesteld wat de structuur moet zijn van een 'ideale Globeles', met afwisselende werkvormen. Ik heb blocnotes laten drukken met die structuur, waarop docenten gemakkelijk hun lessen kunnen voorbereiden.

Met de teamleiders hebben we veel aandacht besteed aan professioneel leiderschap.

We hebben aan het begin van dit schooljaar met alle personeelsleden een avond samen gepraat over onze passies, geïnspireerd door een lezing van Katja Staartjes, de eerste Nederlandse

vrouwelijke bergbeklimmer. Dat was een heel inspirerend begin van het schooljaar. Op dat moment zette de echte kentering in, ik voelde 'nu gaat het lukken'!

Taal

Het grootste deel van onze leerlingen heeft een taalachterstand, net als hun ouders. Taal is bij ons – naast verzuimbestrijding – het aller-grootste speerpunt. Wij zijn met de leerlingen elke dag gaan lezen, en elke les komen er twee moeilijke woorden uit de stof op het bord als taalsteun. Elke leerling kreeg een bibliotheekpas van school.

Wij communiceren niet meer per brief met de ouders van onze leerlingen, we bellen hen op of we laten hen op school komen. Verder praten we niet over leerlingen via broers en zussen, alleen rechtstreeks met de ouders. Samen met twee andere Utrechtse vmbo-scholen hebben we twee oudercontactpersonen aangesteld, een Turkstalige en een Marokkaanstalige. Zij benaderen ouders heel actief, bellen op als een kind spijbelt en tolken zonedig bij gesprekken op school. Dit ontlast de mentoren en zo weten we zeker dat de boodschap helder overkomt. De betrokkenheid van ouders is enorm toegenomen, we hebben sinds kort zelfs – voor het eerst – een oudergeleding van de MR.

Successen

Bij de saamhorigheid die we steeds meer opbouwen binnen onze school en met ouders, hoort ook dat we trots zijn op wat we bereikt hebben en dat we successen samen vieren. Dus toen ik de mededeling kreeg van de Onderwijsinspectie dat we van de zeer zwakke



scholen-lijst geschrapt werden, hebben we dat gevierd met taart voor het personeel en voor alle kinderen. Ik genoot van de leraren die bij me kwamen en zeiden: 'We gaan wel door, hè!'

Advies aan collega-schoolleiders

Het kan voor een schoolleider erg eenzaam zijn tijdens zo'n veranderingsproces, je moet soms heel harde maatregelen nemen waar niet iedereen meteen blij mee is. Ik heb zelf erg veel steun gehad van het netwerk *Ambitieuze scholen* van de VO raad. Het is een plezierig platform waar schoolleiders in vergelijkbare situaties elkaar kunnen steunen, om raad vragen en inspireren. Ik raad schoolleiders van zwakke scholen beslist aan om zich bij een dergelijk netwerk aan te sluiten."



Angst is een slechte raadgever

Sjaak de Jongh was – na 20 jaar in het basisonderwijs – op het Globe College in dienst getreden als docent wiskunde. "Dat was niet echt een succes. Ik kan niet zo goed met (het gedrag van) pubers overweg. Ik vond mijn leerlingen vaak ongemotiveerd, daar had ik geen zin meer in. Het scheelde eerlijk gezegd niet veel of ik zou overspannen geworden zijn. Eigenlijk wilde ik liever weer naar het basisonderwijs, maar liet me tegenhouden door het feit dat daar voor iemand van mijn leeftijd – ik ben 56 – niet makkelijk aan vast werk te komen is. Jan Smolenaars heeft me toen met verlof gestuurd en we hebben uitgebreid gepraat. Het voelde een beetje als een afgang, maar het ging inderdaad echt niet zo – dat zag ik zelf ook in. Dit gaf me het laatste duwtje. Mijn vertrek is netjes afgehandeld en al snel had ik weer invalwerk op een basisschool vlakbij mijn woonplaats. Ik ben weer lekker aan het werk. Als ik terug kijk, gaf dat op non-actief stellen me het laatste duwtje dat ik nodig had om te gaan doen wat ik liever deed en beter kon: basisschoolleerkracht zijn."

DE IDEALE GLOBE LES	Voor directe instructie, gevolgd door actief en zelfstandig werken
1. Start van de les 	<ul style="list-style-type: none"> • Terugblik vorige les (= context)? • Lesdoelen (taal en inhoud) aangeven: op bord en bespreken; • Planning op het bord en bespreken; • Voorkennis actualiseren: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gericht context aanbrengen (kort) • Aandacht voor woordenschat (=taalsteun) <ul style="list-style-type: none"> ◦ 2 woorden op het bord en bespreken
2. Instructie	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijs in kleine stappen • Denkproces hardop voordoen (= taalsteun): <ul style="list-style-type: none"> ◦ Voorspellen van de tekst: waar zal het over gaan en wat weten we er al van? ◦ Aanpak opgave: Wat moet je doen en hoe pak je het aan? ◦ Grafiek lezen ◦ Figuur zagen, etc. • Demonstreren (= context , visualiseren) • Tekst of opgave gezamenlijk lezen (moeilijke woorden direct kort duiden = taalsteun)
3. Begeleid oefenen of verlengde instructie (risicoleerlingen)	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleid oefenen als alle leerlingen de instructie hebben begrepen maar het nog niet goed kunnen toepassen (= taalsteun); • Verlengde instructie (= taalsteun) als groepje leerlingen de instructie niet begrepen hebben en de andere leerlingen wel aan het werk kunnen (stel groepje samen op basis van groepsplan!); • Activerend: we doen het samen of je werkt samen (= interactie); • Bij zelfstandig werken: zorg voor voldoende taalsteun (o.a stappenplan of werkblad)
4. Zelfstandig of in duo's (werkvormen samenwerkend leren) toepassen	<ul style="list-style-type: none"> • Op bord: wat moeten alle leerlingen af hebben, wat is extra voor snelle leerling en tijd. • Gemiddelde en goede leerling gaat geheel zelfstandig (samen) aan het werk (geef eventueel taalsteun); • Risicoleerling werken meer onder begeleiding (groepsplan); • Docent maakt een rondje op prestatie (controle) en taalsteun (feedback);
5. Reflectie en afronding	<ul style="list-style-type: none"> • Docent geeft leerlingen feedback op doelen en inhoud; • Docent rond klassikaal de les af