

 fragile  breekbaar  fragile

Van zwakke naar sterke school

Zeer zwakke scholen krijgen nog maar één jaar de tijd om zich te verbeteren. Minister van Bijsterveldt heeft daarvoor een wetsvoorstel klaar. Ze wil ook dat scholen in een veel vroeger stadium preventiemaatregelen nemen.

Een school ontvangt het predicaat 'zeer zwak' als de school drie jaar op rij structureel onvoldoende onderwijsresultaten realiseert en als de school structureel op twee of meer cruciale onderdelen van het onderwijsleerproces onvoldoende kwaliteit laat zien.

Iedere school die te het predicaat 'zeer zwak' krijgt, raakt aangeslagen. Het oordeel zal zelden onverwacht komen, maar dan nog ziet niemand graag zijn dagelijks werk op deze manier beloond. Bovendien lijkt zo'n oordeel de zaak aanvankelijk alleen maar erger te maken. Leg dit maar eens uit aan de ouders!?

Na het aanhoren van het slechte nieuws ontstaat vaak verzet of ontkenning en soms boosheid. 'De inspectie kent onze doelgroep niet, hoe kunnen zij ons dan beoordelen?' 'De

normen van de inspectie worden steeds hoger, hoe kunnen wij hier nu aan voldoen met te weinig personeel en toenemende bezuinigingen?'

Na de boosheid

Maar de minister roept de besturen van scholen op om tijdens de mondelinge terugkoppeling van de inspectie goed te luisteren naar de gevonden zwakke punten, hier beleid op te ontwikkelen en acties uit te voeren, zodat de school snel weer 'gezond' wordt. En met 'snel' denkt men in Den Haag nu aan ongeveer één schooljaar.

Beginnen met beter worden start met het achter je laten van de fase van ontkenning, teleurstelling of boosheid. Beginnen met beter worden start met het gaan zien van de inspectiebevindingen als een uitdaging om te werken aan beter onderwijs. Dat kan in vier stappen.

1. Neem het inspectierapport serieus

Natuurlijk zal er op het rapport een en ander af te dingen zijn, maar het is belangrijk dat alle betrokkenen accepteren dat de school zwakke elementen heeft. Met andere woorden; dat er een gevoel van urgentie bestaat. Een schoolleider doet er goed aan korte metten te maken met het gevoel dat men het in zijn totaliteit niet goed gedaan zou hebben. Veel constructiever is het om samen te kijken wat de inspectie vraagt aan verbeteringen en wat de school daarvan kan opsteken. Nodig daarbij is urgentiebesef, faciliterend en inspirerend leiderschap. Daarbij een bestuur

Docenten: "De sfeer is nu beter; het kostte meer tijd en energie om tegen de muren op te botsen dan om de verandering door te voeren bij onszelf. Die energie steken we nu in de lessen en komt ten goede aan de leerlingen."

dat kritisch meedenkt en meestuurt. Terugkijkend zeggen veel schoolleiders en docenten dat het predicaat zeer zwak heeft opgeleverd dat ze systematisch zijn gaan reflecteren op onderwijs en begeleiding en hebben gezien dat het echt wel wat beter kan.

2. Analyse

Zorg voor een grondige analyse van de tekortkomingen. Wat ging er niet goed? Waarom niet? Waar liggen oorzaken, waar liggen mogelijkheden? Vaak gaat het inspectieoordeel over onvoldoende opbrengsten, onvoldoende zichtbaar en structureel borgen van de kwaliteit van onderwijs en begeleiding, onvoldoende communicatie met ouders, en over de totale organisatie. Zorg ervoor dat iedereen deze tekortkomingen, en wat die concreet inhouden, helder heeft want het zijn de ingrediënten voor het verbeterplan.

3. Verbetercapaciteit

Beoordeel je eigen verbetercapaciteit. Weten dát je moet veranderen, wil niet automatisch zeggen dat je het in huis hebt om daadwerkelijk te veranderen. Heeft de school het juiste management? Hebben de docenten de juiste attitude om een verbeterslag te realiseren? Kan de schoolleider een goede eigen analyse maken van de ontstane situatie? Kan hij een visie ontwikkelen over hoe hij het wil hebben, een gevoel van urgentie bewerkstelligen bij medewerkers, draagvlak creëren bij medewerkers, tijd en ruimte maken om stil te staan en samen te werken aan de verbeteringen? En kan hij krachtig sturen met oog voor de waan van de dag maar met de blik onmiskenbaar gericht op de horizon?

4. Organiseer je tegenspraak

Omdat de gevonden knelpunten in veel gevallen te maken hebben met het organisatievermogen of de organisatiegraad van de school, is het niet onverstandig om over je schouder mee te laten kijken door een betrokken maar kritische buitenstaander. Expertise van buiten de school helpt om de eigen 'blinde vlekken' te verminderen.

Einstein

De weg waarlangs een school weer beter kan worden hangt natuurlijk af van wat er uit de analyse van de school naar voren is gekomen. Maar er zijn wel een aantal succesfactoren die elk verbetertraject kansrijk maken.

Informeer alle betrokkenen

Het is belangrijk dat de schoolleider de docenten en de ouders direct informeert en betreft bij het feit dat de school zeer zwak is en dat er vanuit gezamenlijke kracht en motivatie wordt gewerkt aan verbetering. Zorg voor een tijdige en correctie informatiestroom naar alle geledingen.

Gun jezelf een Einstein

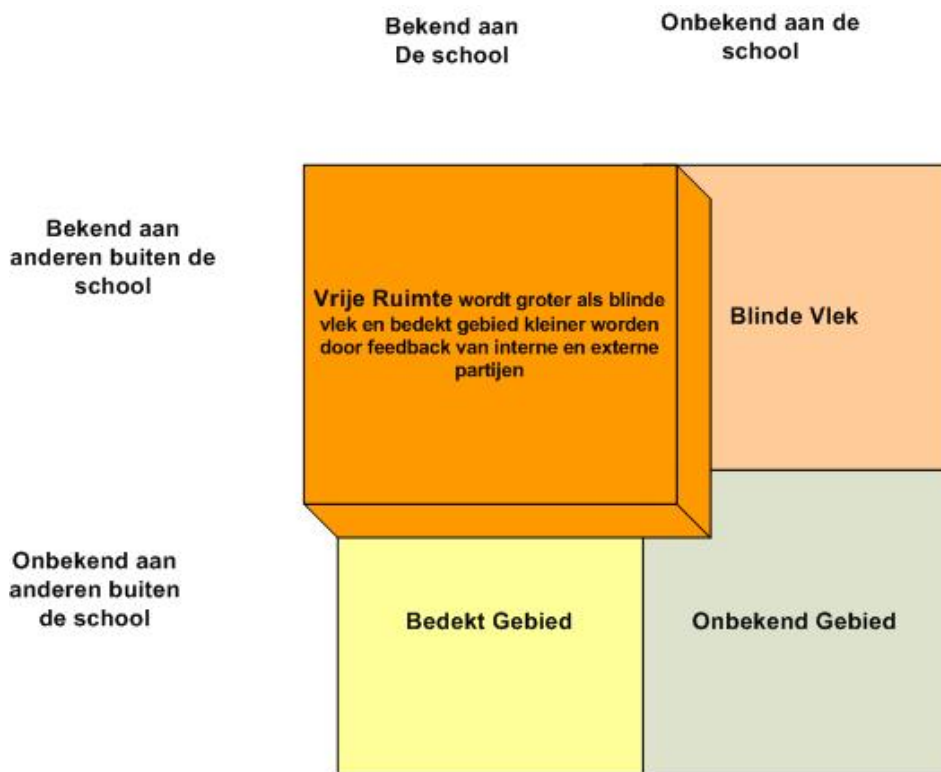
Einstein concludeerde al dat je een probleem niet kunt oplossen met de denkwijze die het ook heeft veroorzaakt. Wandel dus fijn buiten bestaande paden, stel heilige huisjes ter discussie, maak vastgeroest gedrag bespreekbaar. Kortom, maak een start met een professionele cultuur.

Stuur op feiten

Een aantal activiteiten kan de schoolleider samen met docenten uitvoeren. In het boekje *Fietsen zonder zijwieltjes* maakt de VO-Raad duidelijk waar de kansen liggen. Een paar voorbeelden:

- *Wees kritisch op je toelatings- en overgangsnormen.* Het is belangrijk om zeer bewust leerlingen te adviseren naar niveau, scherp te zijn in de aanname van leerlingen, met het oog op wat het team wel en niet aankan.
- *Maak werk van je integraal personeelsbeleid.* Houdt lesbezoeken, leerlingenenquêtes, functioneringsgesprekken, intervisie, en zorg voor coaching on the job.
- *Stel een klankbordgroep in.* Laat een afvaardiging van het team en van ouders het proces van verbetering monitoren.
- *Formuleer duidelijke doelen.* Formuleer helder, weet wat het einddoel is en prioriteer; kleine stappen zetten gestoeld op een heldere visie.
- *Breng je kwaliteitszorg op orde.* Zorg voor het benoemen van meetbare targets, stuur op feiten in plaats van op aannames, verzamel bewijzen, leg informatie vast en houdt alles controleerbaar en vindbaar.
- En vier je successen!

Realiseer je als schoolleider vooral dat 'de beste stuurder aan wal staan' staan, stelt Peter Senge in *Lerende Scholen*. Waardeer daarom je docenten, geef hen positieve feedback, de coaching die nodig is, zorg voor support en dat er een sfeer is om individueel en als team met en van elkaar te leren.



Bron: Johari Window
(Joe Huft en Harry Ingham)

Dorien Sluijter, doriensluijter@linqueconsult.nl en Koos Pluymert, koospluymert@linqueconsult.nl zijn werkzaam bij LinQue Consult.

Fietsen zonder zijwieltjes downloadbaar via www.vo-raad.nl/publicaties/brochures/fietsen-sonder-zijwieltjes