

succesinbeeld

Zicht op de Kwaliteitsagenda VO

Tussenrapportage van het project Succes in Beeld



Inhoud

Samenvatting.....	3
1. Impressie stand van zaken Kwaliteitsagenda VO in de deelnemende scholen	5
Taal en Rekenen	5
Uitblinken	8
Burgerschapsvorming (waaronder maatschappelijk stage).....	9
Professionele ruimte voor docent.....	11
Goede en betrouwbare examens.....	12
Verbetercultuur	13
2. Succes in Beeld vanuit een helikopterview	15
3. Opbrengsten van Succes in Beeld	19
Bijlage 1: Beschrijving opzet en proces van het project Succes in Beeld.....	21
Bijlage 2 : Beschrijving deelnemende scholen	25
Bijlage 3: Deelnemende scholen	29
Bijlage 4: Leden expertcomissie Succes in Beeld	33

Samenvatting

Binnen het project Succes in Beeld worden vo-scholen uitgenodigd het eigen schoolbeleid, de eigen knelpunten en de eigen successen ten aanzien van de Kwaliteitsagenda VO beter zichtbaar te maken. Deze Kwaliteitsagenda is voor de periode 2008-2011 door het ministerie van OCW in samenspraak met scholen, ouders en leerlingen opgesteld. De agenda bevat de thema's: Taal en Rekenen (1), Uitblinken (2), Burgerschap (3), Professionele ruimte voor de leraar (4), Goede en betrouwbare examens (5) en Verbetercultuur (6). Het project is op verzoek van het ministerie van OCW ontworpen en uitgevoerd door het Platform Bèta Techniek.

Doelen van het project Succes in Beeld

Eenzijds heeft het project tot doel een meer gedetailleerd beeld te geven van hoe de Kwaliteitsagenda VO door de scholen is opgepakt en daarmee inzicht te geven in de werkzaamheid van de kwaliteitsagenda als beleidsinstrument. Anderzijds heeft het programma tot doel om de deelnemende scholen een extra stimulans te geven bij het uitvoeren van hun eigen hiervan afgeleide schoolgebonden kwaliteitsagenda.

Werkwijze

Er is voor 100 scholen een traject uitgezet bestaande uit een zelfevaluatie en een intervisiegesprek met telkens drie scholen en aan aantal leden van de expertcommissie. De scholen hebben in het kader van Succes in Beeld gereflecteerd op het thema Taal en Rekenen en daarnaast op een thema naar keuze uit de 5 overige thema's van de Kwaliteitsagenda VO. Door Platform Bèta Techniek (hierna te noemen: het Platform) is een expertcommissie ingesteld. De leden van deze commissie hebben de rol van externe expert (critical friend) vervuld ten behoeve van de scholen. Het Platform en de experts hebben op basis van hun ervaringen met de scholen deze tussenrapportage opgesteld.

Bevindingen

Alle Succes in Beeld scholen zijn volop bezig met de Kwaliteitsagenda VO. Het effect van de kwaliteitsagenda en de bijbehorende financiële regeling is kernachtig te omschrijven met de stelling dat het de R&D-functie van scholen heeft versterkt. Hierdoor zijn innovaties en verbeteringen versneld.

Geconstateerd kan worden dat de scholen breed actief zijn en al de nodige vorderingen hebben gemaakt op de diverse thema's van de Kwaliteitsagenda VO:

- Het thema Taal en Rekenen is door nagenoeg alle Succes in Beeld scholen opgepakt. Slechts enkele scholen moeten nog een start maken met hun planvorming. Scholen hebben doorgaans de deficiënties van hun leerlingen inmiddels in kaart gebracht en ongeveer de helft van de scholen biedt inmiddels al activiteiten aan om de taal- en rekenvaardigheden te verbeteren. Scholen koersen op invoeren van de referentieniveaus in 2014, en richten zich hierbij onder andere op het stellen van duidelijke doelen;
- Uitblinken is tenminste voor driekwart van de scholen een gebied waarop ze actief zijn. Uitblinken is ook een aantrekkelijk thema voor scholen. Zij willen in principe het beste uit de leerlingen halen en tegelijkertijd ook de school profileren. Daarnaast worden vele uiteenlopende activiteiten onder deze noemer geplaatst;

- Met het thema Burgerschap zijn 90 % van de scholen bezig, vooral in de vorm van een maatschappelijke stage. Er is duidelijk een weg ingeslagen waarop scholen verder willen;
- Bij het thema Professionele ruimte is een aantal good practices gepresenteerd van personeels- en scholingsbeleid maar werd ook duidelijk dat veel schoolleiders nog zoekende zijn naar hoe docenten mede-eigenaren gemaakt kunnen worden van innovatie- en verbetertrajecten. Bijna driekwart van de scholen geeft aan dit thema gerichte aandacht;
- Ook het thema Schoolexamens mag zich in de belangstelling verheugen van driekwart van de scholen. Het is een thema dat in ieder geval binnen de school het meest effectief tot een sense of urgency leidt;

Bij het thema Verbetercultuur valt op dat scholen met zeer zwakke afdelingen gemotiveerd en voortvarend aan de slag zijn gegaan met een verbeterplan. Wat ook opvalt is de integraliteit van de aanpak. Van de verbetercultuur van de overige scholen heeft de expertcommissie ook een beeld gekregen op grond van de zelfevaluaties van de scholen. Het blijkt dat scholen nog weinig systematisch evalueren met objectieve en kwantitatieve informatie.

Vanuit een helicopterview op Succes in Beeld springen een aantal zaken aangaande het beleidsvoerend vermogen en het verandermanagement van scholen in het oog. Scholen zijn goed in staat om beleidsdoelstellingen te formuleren maar het organiseren van de veranderingen blijkt aanzienlijk weerbarstiger. Scholen worstelen vaak nog met de manier waarop over onderwijsontwikkelingen binnen school wordt gecommuniceerd en draagvlak wordt gevonden voor noodzakelijke veranderingen.

Ook valt waar te nemen dat scholen om praktische, maar ook om culturele factoren de PDCA-cyclus niet altijd weten af te maken.

Opbrengsten

Over de opbrengsten van Succes in Beeld tot nu toe kan het volgende gezegd worden: scholen geven aan dat de werkwijze van zelfevaluatie en intervisie hun lerend vermogen versterkt. Door deze exercitie krijgen scholen een scherper beeld van de doelgerichtheid van hun aanpak. Ook vinden scholen het waardevol om met elkaar en de expertcommissie uit te wisselen over enerzijds concrete activiteiten en anderzijds de meer overstijgende onderwerpen als het proces van beleidsontwikkeling en het managen van veranderingen. Een praktische opbrengst voor scholen is dat het verslag van de intervisie van de expertcommissie wordt ingezet ten behoeve van de communicatie over de voortgang van Kwaliteitsagenda VO in de school.

1. Impressie stand van zaken Kwaliteitsagenda VO in de deelnemende scholen

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de invulling die de scholen van Succes in Beeld geven aan elk van de zes thema's van de kwaliteitsagenda, met welke motieven en doelstellingen zij daarmee aan de slag zijn gegaan, welke successen zij kunnen laten zien en welke knelpunten zij ervaren. Ten tijde van het opstellen van deze tussenrapportage heeft tweederde van de interviews (65 scholen) plaatsgevonden. Op deze groep scholen zijn de observaties en de conclusies gebaseerd.

In bijlage 1 is de opzet en de procesgang van Succes in Beeld nader beschreven. In bijlage 2 wordt een beeld gegeven van de representativiteit van de groep Succes in Beeld scholen. In respectievelijke bijlage 3 en 4 zijn de deelnemende scholen en de experts opgenomen.

Er vindt in dit hoofdstuk een rondgang plaats langs de thema's waarbij een impressionistische beschrijving wordt gegeven van waar scholen feitelijk mee bezig zijn en welke voorbeelden er zijn van successen en knelpunten. Deze beschrijving is hier en daar wat anekdotisch van aard omdat het bij de meeste thema's over een beperkt aantal scholen gaat. Alleen het onderwerp Taal en Rekenen is door alle scholen (op één na) behandeld. Uit de overige vijf thema's is telkens tijdens de interview één thema als keuzethema gepresenteerd.

Welke invulling geven scholen aan de Kwaliteitsagenda VO?

Taal en Rekenen

Dit thema heeft in de kwaliteitsagenda de volgende doelstelling meegekregen: "Meetbaar verbeteren van de prestaties op taal en rekengebied."

Alle scholen van Succes in Beeld hebben Taal en Rekenen op de schoolagenda staan. Scholen, vooral de vmbo-scholen, herkennen dat er inderdaad flinke hiaten zitten in de taal- en rekenvaardigheden van de leerlingen. Wat taal betreft geven sommige scholen aan dat ze zich in een taalarm gebied bevinden of dat hun specifieke leerlingenpopulatie met een hoog percentage leerlingen van allochtone afkomst zorgt voor structurele taalachterstanden. Scholen hebben de handschoen opgepakt hoewel hier en daar enige kritische kanttekeningen worden geplaatst bij de aansluiting van het niveau aan het eind van het basisonderwijs op het niveau aan het begin van het voortgezet onderwijs. Binnen Succes in Beeld zijn er maar een paar scholen aangetroffen die nog helemaal aan het begin staan (zij zijn bezig een visie te ontwikkelen, hebben net toetsmateriaal besteld e.d.). Het merendeel van de scholen heeft inmiddels via testen de situatie bij leerlingen in kaart gebracht en de helft van scholen is ook al bezig leerlingen een aanbod te doen. Bij taal bijvoorbeeld om de woordenschat te vergroten, betere leesstrategieën te ontwikkelen en spelling te verbeteren. Bij rekenen worden procenten, delen en breuken weer flink geoefend.

Wat doen scholen zoal op het gebied van Taal en Rekenen?

- Uiteraard screening van leerlingen op reken- en taalvaardigheden. Met name de leerlingen in leerjaar 1 worden gescreend om te kijken “hoe ze binnen komen”, maar ook worden leerlingen in de daaropvolgende leerjaren getoetst om de vinger aan de pols te houden of zijn scholen voornemens om dat te gaan doen;
- Extra steunlessen Taal en Rekenen, deels voor alle leerlingen (in het eindexamenjaar bijvoorbeeld), deels alleen voor leerlingen met deficiënties. Betreffende lessen worden door de leerlingen als taaie kost ervaren. Scholen proberen dit te ondervangen door de lesstof zo in te vullen (bijvoorbeeld met aantrekkelijk digitaal lesmateriaal) of in te bedden dat leerlingen goed gemotiveerd blijven (bijvoorbeeld een vertrouwde docent deze lessen te laten geven, taal - en rekenaspecten in projecten onder te brengen, wedstrijden te organiseren, cijfers te geven die meetellen);
- Remediërend aanbod voor leerlingen met bovengemiddelde, specifieke problemen (dyslexie, dyscalculie). Dit aanbod wordt al langer gedaan maar is nu een meer integraal onderdeel van het taal- en rekenbeleid;
- verbetering van de aansluiting primair onderwijs en voortgezet onderwijs: zeker een kwart van de scholen meldt dat men bezig is met uitwisseling en terugkoppeling van gegevens van individuele leerlingen en uitwisseling van onderwijsmethoden.

Scholen koersen vooral op de invoering van de referentieniveaus¹ die in 2014 in examens getoetst worden.

Ook praktijkscholen onderschrijven de doelstellingen van de Kwaliteitsagenda VO wat Taal en Rekenen betreft en nemen de aandacht voor deze vaardigheden mee als onderdeel van het werken aan de totale ontwikkeling van de leerling. Deze vaardigheden staan vooral in het teken van de andere vakken (waarvoor leer je iets?). Niveau 1F wordt als streefdoel gehanteerd waarbij praktijkscholen proberen het maximale uit de leerlingen te halen zonder dat er te veel druk ontstaat.

Daarnaast kijken scholen uit naar de invulling van de referentieniveaus zoals de eindexameneisen of voorbeeldtoetsen waar men gebruik van kan maken.

¹ Hierin staat beschreven wat leerlingen op verschillende momenten in hun schoolloopbaan op het gebied van Taal en Rekenen moeten kennen en kunnen. Daarmee wordt het referentiekader een leidraad voor scholen, docenten en onderwijsprogramma's in het primair, voortgezet, speciaal en middelbaar beroepsonderwijs en vormt het de basis voor doorlopende leerlijnen taal en rekenen. Het doel van de invoering van de referentieniveaus is het verbeteren van de taal- en rekenvaardigheden bij leerlingen.

Scholen hierover aan het woord:

“Hoe vertaal je referentieniveaus nu concreet in wat leerlingen straks moeten kennen en kunnen?”

“Hoe hoog ligt de lat, wanneer is het een 6?”

“Mogen leerlingen een rekenmachine gebruiken bij opgaven van de hogere referentieniveaus?”

“Hoe verhouden Cito-toetsen zich tot de referentieniveaus?”

Hoe later de nadere eisen bekend worden, hoe lastiger het is voor scholen om het urgentiebesef bij docenten te kweken. Lastig is ook dat de Cito-toetsen niet aansluiten bij de gangbare wiskundemethode.

Ruim 10% van de scholen geeft expliciet aan verder te zijn met het taalbeleid dan met het rekenbeleid, terwijl 5 % van de scholen aangeeft dat al langer aan de rekenvaardigheden dan de taalvaardigheden wordt gewerkt. Vermoedelijk is er vaker al langere traditie van aandacht voor taal vanwege dyslexieproblemen en taalachterstanden bij een aantal leerlingen van allochtone afkomst.

De secties Nederlands en Wiskunde zijn vaak als de kartrekkers benoemd bij het taal en rekenbeleid. Een uitdaging bij de realisatie van geformuleerde ambities is het creëren van draagvlak bij de overige docenten. Bijvoorbeeld bij een docent Techniek die stelt: *“Ik ben niet bezig met rekenen, maar met meten.”* Of de docenten hebben de urgentie van Taal en Rekenen wel door, maar kunnen er geen handen en voeten aan geven. Ook hebben docenten soms de indruk dat er teveel van boven geregisseerd wordt zonder dat ze worden betrokken bij de uitwerking.

Voor de verdere ontwikkeling en implementatie van het taal- en rekenbeleid kijken scholen uit naar de nadere operationele invulling en de eisen die gesteld worden.

Een vaak gesignaleerd probleem bij met name taal is het tekort schieten van het niveau van sommige docenten in de niet-talige vakken. Bijscholing van sommige docenten is daarmee een extra zorg voor de schoolleiders.

Gevraagd naar waar ze staan wat hun taal- en rekenbeleid betreft, geven scholen meestal aan dat ze tegelijk met beleidsontwikkeling als implementatie bezig zijn. Dit sluit aan bij de observatie van de expertcommissie dat scholen Taal en Reken actiegericht oppakken. Er worden vrij snel activiteiten op poten gezet en vandaar uit start een meer veelomvattend beleidsproces en een doorontwikkeling van de ingezette koers. Een dergelijke incrementele benadering of - citeert van een school- *“emerging strategy”* - lijkt te werken. Wel is het zaak om systematisch en tijdig te evalueren, zodat er gaandeweg een doelgerichte koers ontstaat. Omdat de meeste scholen echter nog niet heel lang bezig zijn, valt er nog weinig over te zeggen of en hoe inhoud wordt gegeven aan de evaluatie van Taal en Rekenen. Het is daarmee nog te vroeg om vast te stellen of scholen als lerende organisaties omgaan met Taal en Rekenen.

Diverse malen heeft de expertcommissie geadviseerd om bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van taal- en rekenbeleid docenten expliciet uit te nodigen aan te geven tegen welke problemen zij zelf aanlopen als gevolg van de gebrekkige taal- en rekenvaardigheden van hun leerlingen. En ook: creëer draagvlak door oplossingen, programma's etc. eveneens zelf door docenten te laten bedenken. Een aantal scholen doet dit trouwens al op die manier.

Resumerend: scholen zijn aan de slag gegaan met het taal- en rekenbeleid. Bijna alle scholen hebben inmiddels leerlingen in de eerste en soms ook hogere klassen getest op deficiënties. Scholen koersen op de invoering van de referentieniveaus in 2014. Zij zijn daarbij soms zoekende: enerzijds wat de concrete invulling van de activiteiten voor leerlingen betreft, anderzijds wat het draagvlak en urgentiebesef bij docenten betreft.

Uitblinken

Bijna driekwart van de Succes in Beeld scholen geven aan actief te zijn op het thema

Uitblinken, omschreven als: "Uitblinken op alle niveaus en een passende kwalificatie voor alle leerlingen".

Ongeveer een derde van de scholen hebben bij het thema een grote variëteit van onderwerpen over het voetlicht gebracht zoals:

- Een sportief en cultureel programma voor een periode van 6-7 weken waaraan leerlingen op basis van aanwezige talenten participeren;
- Een systeem voor leerlingenzorg bestaande uit een handelingsplan en een Leerlingenvolgsysteem;
- Een plusklas voor de onderbouw voor meerbegaafde leerlingen;
- Aantrekkelijker bètaonderwijs via Universum Programma², technasium³ en Jet-Net⁴;
- Leerlingen de mogelijkheid bieden om dieper op de leerstof in te gaan dan in de reguliere lessen het geval is en/of zich in andere kennisgebieden te verdiepen dan in de reguliere vaklessen mogelijk is: via een minor op een hogeschool, universitaire cursus, cursus Chinees, specifiek project, enz;
- Het Individueel Ontwikkelingsplan bij praktijkscholen;
- Deelname aan de pilot flexibele examenmomenten met het oog op de slimmere leerlingen. Het wordt door de school overigens erg betreurd dat deze regeling niet wordt doorgezet.

² Scholen werken in het Universum Programma aan het vernieuwen van hun bètatechnisch onderwijs door middel van het een kompas met practice based werkzame innovaties, en delen hun kennis en ervaring met elkaar en andere scholen. Daarmee leveren zij een bijdrage aan de doelstelling van het Platform Beta Techniek om 15% meer jongeren te laten kiezen voor een bètatechnische vervolgopleiding.

³ Het technasium is een vorm van voortgezet onderwijs op havo- en vwo-niveau met veel aandacht voor technische vakken en met examenvak onderzoeken en ontwerpen

⁴ Jet-Net, het Jongeren en Technologie Netwerk Nederland, is een samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en overheid. Doel is havo/vwo-leerlingen een reëel beeld te geven van bèta en technologie en hen te interesseren voor een bètatechnische vervolgopleiding.

Scholen zijn om diverse redenen met Uitblinken aan de slag: eigen profilering, op verzoek van ouders, zesjescultuur doorbreken, naar aanleiding van inspectiebezoek (zij zijn bijvoorbeeld door de inspectie er op aangesproken dat het leerlingenzorgsysteem niet beschreven is of dat er meer uit de leerlingpopulatie gehaald kan worden).

Uitdagingen waar scholen tegenaan lopen zijn:

- Organiseerbaarheid: waar vind je ruimte in rooster en lestabellen?;
- Hoe bewaar je de balans tussen een breed aanbod voor alle leerlingen en een specifiek aanbod voor de meerbegaafde leerlingen?;
- Competenties van docenten (ontwikkelen uitdagend lesmateriaal, andere didactiek) die ontwikkeld moeten worden;
- Beperkte financiële ruimte, tijdelijkheid van de huidige financiële regeling.

Uitblinken is een aantrekkelijk thema voor scholen. Zij willen in principe het beste uit de leerlingen halen en tegelijkertijd ook de school profileren. Bij dit thema valt het de expertcommissie op dat het heel heterogeen door scholen wordt geïnterpreteerd en ingevuld. Het kan gaan over labels (TTO, sportstroom etc.) of meer aandacht en/of maatwerk voor leerlingen (Individueel handelingsplan, opstroomtrajecten vmbo-havo). Wat opvalt bij met name dit thema is dat scholen uit enthousiasme voor diverse onderwerpen, maar ook met het oog op hun eigen profilering, op veel verschillende paarden tegelijk wedden. Opmerking van een expert in dit verband *“Er is zoveel ambitie, maar waar ligt de focus?”*

Burgerschapsvorming (waaronder maatschappelijk stage)

Onder deze titel wordt in Kwaliteitsagenda VO naar de volgende activiteiten verwezen: “Alle leerlingen lopen een maatschappelijke stage, zichtbare plek op het rooster, jaarplan voor sociale vaardigheden en uitgewerkte visie op burgerschap met plan van activiteiten”.

Bijna alle (ongeveer 90%) van Succes in Beeld zijn actief – en vaak al een aantal jaren - op deze beleidsprioriteit met name door het invulling te geven aan de maatschappelijke stage. Door scholen zijn ten behoeve van Succes in Beeld de nodige aansprekende voorbeelden gepresenteerd van deze invulling (10% van de scholen heeft dit als keuzethema gepresenteerd), bijvoorbeeld:

- Ontwikkelen van een doorlopende leerlijn sociale en maatschappelijke bewustwording waarin samenhang wordt aangebracht tussen allerlei onderdelen van vakken die aspecten van Burgerschap bevatten;
- Deelname aan het programma International Award for Young People. Gedurende een periode van drie tot zes maanden doen leerlingen iets waardevols voor anderen. Daarnaast wordt ingezet op de ontplooiing van eigen talenten. De plaatselijke vrijwilligerscentrale faciliteert het geheel voor de school. Er is ook een hieraan gerelateerde actiedag voor leerjaar 1 t/m 3;
- “Goed zo fonds”: als een brugklasser iets aardigs doet en een docent, conciërge of kantinedame dit ziet, kan hij of zij een GOEDZO-sticker krijgen. Met die stickers maakt de leerling kans op een prijs, en hoe meer stickers, hoe groter de kans op een prijs. Enkele malen per jaar worden prijzen uitgedeeld, variërend van gratis discokaartjes, een I-pod en een camera, tot een Nintendo Wii;

Bij praktijkscholen is de burgerschapsvorming met name geoperationaliseerd als: de integratie van de (maatschappelijke) stage in de ontwikkelingslijn van de leerlingen. Ten aanzien van de maatschappelijke stages wordt geconstateerd dat dit voor deze groep leerlingen een belangrijk maar een intensief en complex proces is.

Waar lopen scholen zoal tegenaan:

- Gebrek aan goede toetsinstrumenten/diagnostische instrumenten ten aanzien van burgerschap/pedagogisch handelen. "Wanneer doe je 'voldoende'? Hoe meet je dat?";
- Burgerschap/pedagogisch handelen is geen onderwerp dat je in één les of als apart vak kunt behandelen. Het moet in alle lessen, bij alle docenten eigenlijk bij al het personeel waar te nemen zijn." Hoe creëer je voldoende draagvlak, kennis en competenties?";
- Gebrek aan (les)materiaal en didactiek die specifiek ingezet kunnen worden op het vmbo, met name in bovenbouw; er is (verdere) professionalisering van docenten nodig;
- balans in de tijdsbesteding vinden tussen de veelheid aan aangeboden activiteiten rond burgerschap (wat wel, wat niet?) en kennisoverdracht;
- Voor de school is het handig om de maatschappelijke stage aaneengesloten in te roosteren (als blok). Voor vrijwilligersorganisaties is het juist handiger als leerlingen verspreid over een bepaalde periode telkens een paar uur inzetbaar zijn (als lint inplannen).

De expertcommissie constateert dat het thema Burgerschap is opgepakt. Er is duidelijk een weg ingeslagen waar scholen op verder willen gaan door bijvoorbeeld terugkoppeling aan ouders via presentaties van leerlingen, verdere verankering in curriculum door integratie van vakken en maatschappelijke stage en invoeren van een combinatiecijfer maatschappelijke stage en voorbereidend project profielwerkstuk. Ook zijn er de nodige voornemens om inhoud en organisatie verder te optimaliseren door externe activiteiten vooraf beter op te nemen in de jaarkalender, vooraf doelen te stellen en naderhand systematischer te evalueren. Echter, er is mogelijk nog een uitvoeringsprobleem te verwachten: de meeste stages voldoen nog niet aan de norm van 48, 60 of 72 uur, die vanaf augustus 2011 geldt. Een goede plaatsing in het curriculum (deel stage in de tweede fase) vereist dat scholen nog keuzes moeten maken die te maken hebben met de studielast en dus met andere vakken. Op dat moment raakt de invoering van de maatschappelijke stage het werk van alle docenten in de school.

Professionele ruimte voor docent

Dit thema is in de Kwaliteitsagenda VO gedefinieerd als “Ruimte voor de leraar. Aandacht voor (vak)kennis, werkdruk en focus.

Van de Succes in Beeld scholen geeft 70% aan actief te zijn op het thema professionele ruimte. Ruim 10 % van de scholen heeft tijdens Succes in Beeld gereflecteerd op bepaalde aspecten van professionele ruimte. Zo was er een school die een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken presenteerde waarbij de link werd gelegd naar scholing. Tegelijk is de invoering van de functiemix als impuls voor professionele ontwikkeling aangegrepen. “Daarmee kan je de lat per docent wat hoger leggen”.

Een paar scholen stuurt sterk op het behalen van de eerstegraads bevoegdheid en faciliteert dit ook. Ook het invoeren van innovaties (bijvoorbeeld technasium, TTO⁵) wordt niet alleen ingegeven door het belang van leerlingen maar ook om docenten uit te dagen zich verder te blijven ontwikkelen. “Het zorgt voor meer elan en plezier in een team”.

Een ‘good practice’ die er uitspringt, is een school die een eigen centrum voor leren en ontwikkelen heeft opgezet. Hier kunnen de medewerkers binnen de school cursussen volgen. De lessen worden na schooltijd op één van de locaties gegeven. Bij een aantal cursussen staat een collega voor de klas om zijn of haar kennis en vaardigheden te delen. Een aantal cursussen wordt verzorgd door externe organisaties. De school streeft ernaar ongeveer 80% van de scholing voor haar medewerkers via dit centrum te laten verlopen.

Een ander voorbeeld is een school met een nieuwe organisatiestructuur waarbij docenten focussen op een beperkt aantal leerjaren en niveaus en in beperkt aantal projecten participeren. Beoogd wordt de werkdruk van docenten te verlagen en de kwaliteit van de onderwijskundige ontwikkelingen te verbeteren.

Weer een andere school wil het primaat van vaksecties en clusters naar jaarlaag-overstijgende teams verschuiven. Daarin is de versterking van het leidinggevende component belangrijk. Men is vanuit de besturingsfilosofie daarbij alert op het voorkomen van nieuwe managementlagen in de school. Men legt het accent op taken en niet op functies.

Succes in Beeld is door sommige scholen ook aangegrepen om hun worstelingen op dit vlak expliciet te delen. Hoe krijg je een structuur van teamleiders en jaarlaagteams goed functionerend? En de vraag die expliciet en impliciet door veel scholen gesteld wordt: hoe krijg je voor elkaar dat docenten zich meer eigenaar voelen van uitdagingen en innovaties op een school? Hoewel de ene school de andere niet is, geldt voor een flink aantal scholen dat er bepaald nog geen vloeiende pas-de-deux van schoolleiding en docenten kan worden aanschouwd. Voorbeeld hiervan is een school die aangeeft dat de kritische reflectie van de docenten op dit moment nog te wensen over laat. De docenten verwachten veel van het management en zijn hierdoor wat passief. Het ontbreken van de functioneringsgesprekken heeft hier overigens ook aan bijgedragen.

⁵ TTO (Twee Talig Onderwijs): het lesgeven van andere vakken dan talen (bijvoorbeeld geschiedenis, aardrijkskunde, biologie) in een vreemde taal, waarbij de vreemde taal op reguliere basis als werktal wordt gebruikt.

De expertcommissie heeft duidelijke verschillen in aanpak gezien tussen vmbo- afdelingen en het havo/vwo. Op vmbo-afdelingen ligt het accent vaak sterk op de uitvoering en hebben de docenten een duidelijke inbreng. Op het havo/vwo is het beleid vaak beter geëxpliciteerd, maar zijn er vaak communicatieproblemen met docenten, die moeite hebben met een top down-benadering.

De expertcommissie constateert dat het thema “Professionele ruimte voor de docent” wordt ingevuld met het oog op richting geven aan docenten en het uitdagen van docenten. De focus ligt minder op ruimte voor docenten. De expertcommissie raadt aan professionele ruimte niet als een geïsoleerde beleidsprioriteit op te pakken. Het is bijvoorbeeld veel effectiever om het bijscholingsbeleid te relateren aan het innovatiebeleid van een school; welke nieuwe kennis en vaardigheden van docenten veronderstellen deze innovaties? Daarmee is de noodzaak van bijscholing ook meer herkenbaar voor docenten geworden.

Goede en betrouwbare examens

Dit thema is in de Kwaliteitsagenda VO geoperationaliseerd als: “Het verschil tussen de schoolexamens en het CE is niet meer dan 0,5 punt”.

Scholen die dit thema hebben ingebracht bij Succes in Beeld zijn aan de slag of zijn voornemens daartoe met de volgende punten:

- Het verzamelen, ordenen en analyseren van de beschikbare gegevens. Op basis daarvan worden de knelpunten in kaart gebracht;
- Het betrekken van docenten bij de analyse van gegevens;
- De visie van de school op schoolexamens te verhelderen en te communiceren in het team;
- Bespreken van de gegevens met de secties, hetgeen moet leiden tot concrete verbetervoorstellen;
- Bespreken gegevens met individuele docenten;
- Het toetsbeleid van de onderbouw nog meer betrekken bij het totaalbeleid ten aanzien van toetsing en examens;
- Het opstellen van externe evaluaties (bijvoorbeeld het inzetten van pedagogiestudenten die observeren hoe effectief de rapportbesprekingen verlopen);
- Extra aandacht voor de eenmanssecties bij de borging van de kwaliteit van de schoolexamens;
- Gebruik maken van geavanceerde software en benutten externe informatie, zoals van de VO-Raad voor het formuleren van beleid.

Het sturen op het verschil tussen schoolexamens en centrale examens krijgt de belangstelling die het verdient. Ruim driekwart van de scholen van Succes in Beeld geeft aan hiermee aan de slag te zijn. Bijna 40 % heeft het als keuzethema ingebracht in de intervisie. Het is een thema dat in ieder geval binnen de school het meest effectief tot een sense of urgency leidt, zeker als er een beoordeling zwak door inspectie gegeven is voor één of diverse onderwijsafdelingen.

Verbetercultuur

In de Kwaliteitsagenda VO wordt met dit thema bedoeld: “De school werkt (eventueel met steun van het steunpunt risicovolle en zeer zwakke scholen) aan die aspecten waarop de inspectie scholen evalueert. Tevens maken alle scholen werk van (verdere) kwaliteitsverbetering met behulp van structurele kwaliteitszorg en een lerende aanpak.”

Dit thema is weinig gekozen (4 scholen in totaal), omdat de meeste scholen het thema nauw geïnterpreteerd hebben dus dat het alleen van toepassing is op zeer zwakke scholen.

Tot nu toe zijn er drie scholen binnen Succes in Beeld die het oordeel zeer zwak hebben gekregen van de onderwijsinspectie voor één van hun afdelingen. Alle drie de scholen hebben verbetercultuur als keuzethema gekozen:

- Eén school koerst op een flink aantal punten: focus op begeleid studeren, invoering 40-minutenrooster, determinatie leerlingen, verdere ontwikkeling intern kwaliteitszorgsysteem, deelname Vensters voor Verantwoording⁶, intervisie met andere scholen, overleg met toeleverende basisscholen en docenten op academisch niveau brengen. Dit is illustratief voor de samenhang van deze beleidsprioriteit met de 5 andere beleidsprioriteiten.
- Een tweede school heeft een veelomvattende kwaliteitsagenda opgesteld. Deze agenda op schoolniveau dekt feitelijk de hele Kwaliteitsagenda VO van OCW. Behalve de ‘zeer zwak’ beoordeling is deze kwaliteitsagenda opgesteld omdat de school na een stormachtige ontwikkeling van het laptoponderwijs behoefte heeft aan een “checkfase”. Docenten hebben enthousiast meegewerkt aan de ontwikkeling van lesmateriaal, maar de schoolleiding is het inzicht in het leer materiaal soms wat kwijtgeraakt. Daarom is men in de fase beland waar gecheckt moet worden of al dit materiaal volledig en adequaat is.
- De derde school met een ‘zeer zwak’ beoordeling voor haar vwo-afdeling heeft een aanpak voor de geconstateerde tekortkomingen binnen de afdeling vwo en parallel voor een aantal generieke problemen binnen de school tijdens de intervisie gepresenteerd. Het plan van aanpak is reeds goedgekeurd door de inspectie. De school wil gebruik maken van de ervaringen met een aanpak voor het vwo om zo te voorkomen dat andere afdelingen afglijden naar de zwakke categorie.

Wat het andere spectrum van dit thema betreft - kwaliteitsverbetering en lerende aanpak - heeft één school haar voornemens gepresenteerd om een werkgroep kwaliteit in te stellen die (vooral meetbare) gegevens gaat bundelen. Dit acht men van belang om draagvlak te creëren bij de collega's. Binnen de school bestaat namelijk niet echt een cultuur dat docenten snel warmlopen voor het gezamenlijk verbeteren van vakoverstijgende processen.

⁶In het project Vensters voor Verantwoording maken scholen in het voortgezet onderwijs aan de hand van 20 indicatoren afspraken over hoe welke informatie eenduidig op een website wordt geplaatst. Op deze site worden landelijke schoolgegevens over kwaliteit en sfeer naast elkaar gezet.

Dit draagvlak wil men vergroten door straks zo veel mogelijk docenten in werkgroepen te betrekken. Om te zorgen dat er een lerende organisatie ontstaat, zal de schoolleiding meer gaan sturen op de scholingsuren door de invulling van een deel daarvan te bepalen.

Daarnaast is aan alle scholen gevraagd of en welk type kwaliteitszorgsysteem zij hanteren. Het overgrote deel van de scholen van Succes in Beeld meldt in dit verband dat ze deelnemen aan Vensters voor Verantwoording of binnenkort gaan deelnemen. Gevraagd naar het type kwaliteitssysteem geven een paar scholen aan dat ze het INK⁷ of de Balanced Score Card⁸ gebruiken.

Ruim de helft van de scholen geeft aan dat ze de PDCA⁹-cyclus toepassen of gaandeweg steeds meer toe passen in hun beleidscyclus zoals die fysiek zichtbaar wordt in de trits schoolplan, teamplan en sectieplan.

Samenvattend: de drie scholen met zeer zwakke afdelingen zijn gemotiveerd en voortvarend aan de slag gegaan. Wat ook opvalt is de integraliteit van de aanpak.

Wat de stand van zaken van de verbetercultuur bij de overige scholen betreft, krijgt de expertcommissie daarvan natuurlijk ook een beeld op grond van de zelfevaluaties van de scholen die ten behoeve van de intervisie zijn opgesteld. Het valt daarin op dat scholen nog weinig systematisch evalueren en bij het evalueren weinig harde, kwantitatieve informatie gebruiken.

⁷ Organisatieontwikkelingsmodel dat informatie over organisaties structureert aan de hand van de volgende negen dimensies: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen, management van processen, klanten en leveranciers, medewerkers, maatschappij en bestuur en financiers, en deze informatie kadert in vijf opeenvolgende groeifasen van een organisatie: kwaliteit op de werkplek, beheersing van de primaire processen, kwaliteit van de organisatie als samenhangend geheel, samenwerking in de keten en het transformatievermogen.

⁸ Een managementinstrument om een organisatie te sturen vanuit verschillende strategische oogpunten aan de hand van indicatoren. Het geeft een overzicht van het globale prestatieniveau van een organisatie door de financiële resultaten te integreren met andere sleutel prestatie-indicatoren betreffende de klantgerichtheid, de interne processen en het leer- en innovatievermogen van een organisatie

⁹ PDCA staat voor Plan (maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken), Do (voer het plan uit), Check (vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken), Act (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken). De PDCA-cyclus bevat dus de essentieel stappen die van belang zijn bij het bewaken van processen.

2. Succes in Beeld vanuit een helicopterview

In dit hoofdstuk wordt vanuit een helicopterview nogmaals naar de opgedane informatie gekeken. Deze informatie geeft immers niet alleen een beeld van hoe de scholen feitelijk bezig zijn met de zes thema's van de kwaliteitsagenda, maar het geeft tevens een indruk van het beleidsvoerend vermogen en het verandermanagement van scholen. Waar kunnen scholen zich op die punten nog in ontwikkelen? Vanuit drie invalshoeken zal de expertcommissie aanbevelingen formuleren.

Welke overstijgende thema's zijn de expertcommissie opgevallen in de zelfevaluaties en de gesprekken met de scholen? Bij het beantwoorden van deze vraag moet worden opgemerkt dat de ene school de andere niet is maar in zijn algemeenheid durft de expertcommissie de volgende conclusies te trekken:

Scholen formuleren heldere doelstellingen en hebben hoge ambities

Binnen de systematiek van Succes in Beeld wordt ingezoomd op de eigen beleidsdoelstellingen die scholen formuleren en de reflectie van scholen op het ingezette beleid met het oog op de implementatie van de kwaliteitsagenda op hun school. De expertcommissie heeft gezien dat in de zelfevaluaties van de meeste scholen heldere doelstellingen worden geformuleerd, dat er een duidelijk en informatief beeld wordt geschetst van de motieven en ambities van de school en van het proces dat de school inmiddels heeft doorlopen. De ambities zijn veelal hoog.

Scholen meten te weinig

Scholen werken nog te weinig met harde, objectieve en in het bijzonder kwantitatieve informatie bij het evalueren van hun beleid en werkwijzen (meten is weten). Niet effectieve werkwijzen of onhaalbare doelstellingen worden daarom niet geïdentificeerd en van de hand gedaan. Het gebrek aan informatie is onder andere het gevolg van een gebrekkige administratieve organisatie maar ook van onvoldoende kwantitatief bewustzijn.

Scholen hebben moeite de PDCA-cyclus rond te maken

Er is zeker wel een groeiend bewustzijn dat de PDCA-cyclus moet worden afgemaakt, maar hier moeten veel scholen nog een slag in maken. Deels is er sprake van een cultuurprobleem. Zoals een school het zelf treffend stelde: "Systematisch evalueren zit niet in de genen". Deels kunnen de problemen die scholen ervaren bij het rondmaken van de PDCA-cyclus verklaard worden uit de eigen cyclus van de school. Daarin zitten de nodige piekmomenten waarop een school en zeker de docenten echt wel iets anders aan hun hoofd hebben dan beleid, innovaties en het optimaliseren van organisatorische processen. Denk aan rapportvergaderingen, werving van nieuwe leerlingen, schoolexamens, eindexamens etc.. En natuurlijk zorgen ook de vakanties voor een constante verstoring van de beleidsmatige "flow". Het vergt dus opperste wilskracht om als schoolleiding samen met docenten naast de lopende zaken met beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg bezig te zijn. Tegen de tijd dat een school bij de C van Check is aanbeland, is het alweer zomervakantie. Het is nog maar de vraag of na de zomervakantie de draad weer wordt opgepakt of dat activiteiten gewoon doorlopen of nieuwe activiteiten worden gestart, zonder die van het afgelopen jaar eerst te evalueren.

Scholen werken aan draagvlak voor verbeteringen en innovaties

In Succes in Beeld kwam in veel gesprekken het thema 'Draagvlak bij docenten' telkens in een andere verschijningsvorm naar voren: hoe maken we als schoolleiding docenten of onze collega's (er waren ook veel docenten aanwezig bij de intervisiegesprekken) meer eigenaar van de verbeteringen en de innovaties die we in ons onderwijs nastreven? Hoe richten we onze communicatie zodanig in dat iedereen is aangesloten en wil meedoen? Hoe krijgen we docenten aan de gang? Hoe krijgen we draagvlak en urgentiebesef voor zaken die niet direct het eigen vakgebied van de docent betreffen?

Wat voor scholen voorts een complex vraagstuk blijkt bij de implementatie van hun beleidsvoornemens is de eerder genoemde pas-de-deux van schoolleiding en docenten. Dit vraagstuk is overigens al geruime tijd onderwerp van analyses en beleid. Bijvoorbeeld was dit het onderwerp van de Commissie van Es in haar advies "Het gedroomde koninkrijk" (1993) en meer recent van de commissie Rinnooy Kan in het advies "Leerkracht!" (2007) en het ministerie van OCW met het actieplan "Leerkracht van Nederland" (2007). Ook de brochure van de VO-Raad "Stagnerende schoolontwikkeling - Een zoektocht naar verklaringen en handvatten" (2007) gaat hier specifiek op in. Uiteraard zijn er scholen waar wél een klimaat van gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid aanwezig is. Opvallend vaak zijn dit de praktijkscholen en vmbo-scholen. De aard van de leerlingen zorgt kennelijk voor een andere mentaliteit van docenten: meer pragmatisch en meer gericht op samenwerking in het team. Er is daar meer interne urgentie om de handen in één te slaan vanwege de complexere problematiek van de leerlingen.

Het feit dat er nog hard getrokken moet worden aan draagvlak en eigenaarschap bij docenten strookt met de uitkomsten van de monitor¹⁰ die Ecorys naar de Kwaliteitsagenda VO heeft uitgevoerd. Daaruit blijkt dat verbeterdoelen en beleid door bijna 50% van de scholen in het schoolplan zijn vastgelegd, maar bij krap 10% van de scholen is het ook uitgewerkt in de teamplannen.

De expertcommissie kan zich niet aan de indruk onttrekken dat het gebrek van draagvlak bij docenten veelal veroorzaakt wordt door de schoolleiding zelf die omwille van snelheid en efficiëntie knelpunten definieert en vervolgens de oplossingen meteen ook uitwerkt. Docenten richten zich daarbij vooral op het verzorgen van hun eigen programma. Alle andere zaken worden als vernieuwing beschouwd die er bovenop komt en niet altijd prioriteit hoeft te krijgen.

¹⁰ "De regeling Kwaliteit VO in beeld" Ecorys, juni 2010

Scholen zijn actief met medezeggenschap en horizontale verantwoording.

De scholen betrekken conform verwachtingen doorgaans de Medezeggenschapsraad (MR) bij het bepalen van beleidsprioriteiten. Daarmee is niet automatisch ook voldoende draagvlak op het operationele niveau verkregen. Zoals een school in zijn zelfevaluatie aangaf bij taal- en rekenbeleid over het draagvlak bij de MR: “Niemand is hier tegen”. Dit doet vermoeden dat de diverse geledingen binnen een school elkaar gemakkelijk vinden in de voornemens en plannen, maar dat daarmee nog niet is geregeld dat individuele personen er ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan.

Er zijn de nodige voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat scholen gaandeweg bezig zijn met horizontale verantwoording in relatie tot de kwaliteitsagenda. Allereerst zijn er drie Succes in Beeld scholen die al gevulde Vensters voor Verantwoording hebben. Voorts geeft het merendeel van de scholen aan dat ze inmiddels bezig zijn, al ingepland staan of in ieder geval voornemens zijn om deel te nemen aan Vensters voor Verantwoording.

Het gebruik van leerling-enquêtes is diverse malen genoemd en ook dit is een punt waarvan veel scholen aangeven dat ze deze instrumenten meer en systematischer willen gebruiken.

Op basis van bovenstaande analyses heeft de expertcommissie vanuit drie invalshoeken aanbevelingen voor diverse adressanten geformuleerd. Deze adressanten zijn in de tekst telkens *cursief* aangegeven.

1. De Kwaliteitsagenda VO vertalen naar de schoolagenda

Allereerst is het van belang dat het *Ministerie van OCW* zorgt voor optimale duidelijkheid en focus over wat er van scholen verwacht wordt. Een scherpe en afgebakende formulering van thema's en doelen leiden tot een herkenbare vertaling van de landelijke agenda op schoolniveau.

Scholen kunnen veel meer over de eigen muren heen kijken. Dit betekent het actief zoeken en raadplegen van informatiebronnen, maar ook het kennisdelen met andere scholen. Dat voorkomt dat scholen onnodig het wiel opnieuw uitvinden. Ook kan van andere scholen geleerd worden over de haalbaarheid en valkuilen van innovaties.

Omdat een schooljaar inderdaad vaak te kort is om een beleidscyclus goed te doorlopen wordt de *scholen* in overweging gegeven om eventueel met een 2-jarige beleidscyclus te werken of ontwikkeltrajecten in een meerjarenplanning uit te zetten. Zo lukt het mogelijk beter om de continuïteit en discipline erin te houden.

In het verlengde hiervan geldt dat hoe langer het *Ministerie van OCW* de focus legt op de thema's, hoe beter een langdurig effect op schoolniveau wordt bereikt en het beleid geborgd wordt.

Geconstateerd is dat scholen vaak een incrementele benadering volgen bij hun beleidsontwikkeling. Dat is op zichzelf een adequate strategie, maar vereist is dan wel dat *scholen* tijdig en systematisch evalueren met objectieve informatie. Vensters voor Verantwoording is een instrument dat hier goed voor kan worden ingezet. De *VO-raad* wordt dan ook geadviseerd om de invoering van dit systeem bij haar achterban met kracht door te zetten en ook een begeleidingstraject aan te bieden rondom het gebruik van Vensters voor Verantwoording voor beleidsontwikkeling en de evaluatie naderhand van dit beleid.

2. Gericht verandermanagement

Wat zijn goede manieren om als *schoolleiding* voor draagvlak te zorgen? De ingrediënten hiervoor zijn aan de orde geweest tijdens de interviews: ideeën komen vanuit de secties en de schoolleiding faciliteert met uren, scholing én waardering. *Docenten* van hun kant bewegen zich daarbij binnen de kaders van de het schoolbeleid, proberen hun wensen en ideeën binnen randvoorwaarden en beperkingen die er nu eenmaal zijn zoveel mogelijk te plooiën en zijn gericht op afstemming en samenwerking in een (vakoverstijgend) team.

Ervaringen met het Universum Programma leren dat de bèta-innovatie bij bètadocenten aanslaat omdat ze op de inhoud van hun vak worden aangesproken. Het is de kunst om voor de thema's van de Kwaliteitsagenda VO de link naar de inhoud van het vakgebied van de diverse docenten te leggen. Zoals eerder betoogd betekent dit nadrukkelijk niet dat de schoolleiding dit voor de docenten moet bedenken. De schoolleiding streeft er juist naar docenten te versterken zodat zij dit (mede) zelf gaan uitwerken.

3. Naar integraal beleid

Er wordt een kanttekening geplaatst bij het hoge ambitieniveau van scholen. Deels komt dit vermoedelijk voort uit een onvoldoende uitgekristalliseerde strategische visie. Om een bekende managementgoeroe te citeren: "Strategie gaat niet zozeer over wat je wel doet, maar over wat je *niet* doet". Kortom, *scholen* zouden veel gericht kunnen kiezen met welke verbeterprocessen en innovaties ze aan de slag willen gaan. Regelmatig evalueren helpt daarbij om niet effectieve werkwijzen te kunnen opruimen en de focus te houden op de succesvolle en kansrijke werkwijzen.

De expertcommissie is voorts van mening dat thema's van de kwaliteitsagenda het beste in samenhang met andere thema's door *scholen* kunnen worden aangepakt. Bijvoorbeeld professionele ruimte als onderdeel van een brede integrale lerarenagenda waarin de innovaties van een school (bijvoorbeeld op het gebied van Uitblinken zoals TTO of Bèta) worden vertaald in personeelsbeleid en daarbinnen in een actief scholings- en nascholingsbeleid. Ander voorbeeld is om de samenwerking op het gebied van Taal en Rekenen vanuit de werkvloer binnen projecten doorlopende leerlijnen PO/VO te verbinden met Professionele ruimte en Verbetercultuur. De invulling van de samenwerking in de keten kan in de vorm van onderlinge visitatie tussen PO/VO en VO/vervolgonderwijs. Deze uitwisseling in de keten kan ook een belangrijke bijdrage leveren aan de professionalisering van docenten.

3. Opbrengsten van Succes in Beeld

In dit hoofdstuk staan we kort stil bij hoe scholen en expertcommissie het traject tot nu toe hebben ervaren. Aan het eind van elk intervisiegesprek is de deelnemers gevraagd een eerste evaluatieve reactie te geven. Ook zijn de pilotscholen recentelijk gevraagd om na enige tijd nog eens terug te kijken op hun deelname en aan te geven wat Succes in Beeld hen tot dusver heeft opgeleverd. Omdat nog een aantal intervisies moeten plaatsvinden is dit te beschouwen als een tussenstand wat de opbrengsten betreft.

Vertrekpunt van Succes in Beeld was onder andere een aantal doelstellingen gericht op de deelnemende scholen. Deze worden hieronder besproken in het licht van de ervaringen tot nu toe:

1. Kritische en opbouwende reflectie op het beleid door middel van intervisiegesprekken met collega-scholen en een expertcommissie, dat het lerend vermogen en innovatiekracht van scholen zal stimuleren

De meeste scholen hebben aangegeven dat alleen al het verrichten van de zelfevaluatie erg nuttig is geweest. Het ordent de gedachten en is een moment om met een aantal betrokkenen binnen de school visies en ideeën af te stemmen. Scholen geven ook aan dat Succes in Beeld een goede stok achter de deur is geweest om intern tijd te maken voor een evaluatie. Het verrichten van deze zelfevaluatie was overigens geen sinecure voor de scholen, gezien het feit dat diverse scholen het niet voor elkaar kregen om binnen de gegeven tijdsperiode deze zelfevaluatie te verrichten. Sommige scholen (ongeveer 20 % van de scholen die zich aanvankelijk hebben aangemeld) hebben zich daarom ook teruggetrokken uit Succes in Beeld.

Ook het bespreken van elkaars knelpunten die betrekking hebben op de beleidsmatige, organisatorische en onderwijskundige aansturing werkt verhelderend. Door bij een andere school te zien hoe deze processen verlopen, krijgt men een frisse kijk op de eigen situatie. De tijd was echter soms te kort om met voldoende diepgang zowel inhoudelijke zaken uit te wisselen ("Hoe vaak toets jij?"), als op de meer overstijgende aspecten in te gaan die betrekking hebben op de beleidsvoering en het managen van veranderingen. Desalniettemin hebben scholen aangegeven de nodige kennis en inzichten te hebben opgedaan. De expertcommissies is aangenaam getroffen door de openheid die veel scholen aan de dag legden. Dat maakte een effectieve intervisie mogelijk.

Een aantal malen gaven scholen aan dit instrument breder in de school te willen gebruiken bij invoering van nieuw beleid. Dit betekent dat Succes in Beeld een impuls kan geven aan het lerend vermogen van scholen.

2. Meer inzicht in de voortgang van de school zelf ten aanzien van de doelstellingen uit de Kwaliteitsagenda VO, op verbeterpunten en de verankering van (toekomstig) beleid

Volgens de expertcommissie is een belangrijke meerwaarde van het zelfevaluatieinstrument dat het boven tafel haalt welke activiteiten er nu echt toe doen en of er ook al zicht is op de verankering van activiteiten. Daar is met scholen ook telkens over gesproken.

Er zal nog via een nameting bij scholen moeten worden nagegaan hoe de inzichten wat verbeterpunten en verankering van beleid betreft hebben doorgewerkt in de school.

Het verslag van de intervisie wordt door de scholen gebruikt voor de communicatie met diverse geledingen (managementteam, kwaliteitscommissie etc.), dus dat is alvast een concrete opbrengst voor de school. De scholen gaven aan de verslagen herkenbaar en vaak ook inspirerend te vinden.

3. Verbreden van kennisbasis van scholen door kennisimpuls, kennisdeling met andere scholen, aanreiken van good practices

Scholen geven aan de uitwisseling tijdens het intervisiegesprek nuttig en inspirerend te vinden en het nodige mee terug te nemen van de intervisie. Logischerwijs geldt dit met name voor scholen die nog aan het begin staan van de beleidsontwikkeling van een bepaald thema. Voor scholen die daarin verder zijn was het prettig te constateren dat ze goed op koers lagen. Succes in Beeld werkte voor deze scholen bevestigend.

Na afloop van de visitatiebijeenkomsten zijn veel onderlinge afspraken tussen scholen gemaakt om verdere gegevens met elkaar uit te wisselen. Soms werd zelfs expliciet aangegeven dat scholen verder samen willen werken met betrekking tot gemeenschappelijk gekozen beleidsthema's.

Bijlage 1: Beschrijving opzet en proces van het project Succes in Beeld

Doelstellingen van het project

Voor de periode 2008-2011 is er door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) een ambitieuze kwaliteitsagenda opgesteld: De Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs (VO) 2008-2011, getiteld 'Onderwijs met ambitie, Samen werken aan kwaliteit in het Voortgezet Onderwijs'

Deze agenda is tot stand gekomen na uitvoerig overleg met ouders, leerlingen, leraren en schoolleiders van scholen in het voortgezet onderwijs. In deze agenda zijn ambitie en focus kernbegrippen. Door te focussen op een aantal topprioriteiten, en daarbij ambitie te tonen, kan daadwerkelijk werk gemaakt worden van die prioriteiten om het beste uit leerlingen en het voortgezet onderwijs te halen. De Kwaliteitsagenda VO bevat daarom zes beleidsprioriteiten waarop de overheid en de sector zich de komende tijd zullen richten en de acties die daarvoor nodig zijn.

Het ministerie van OCW volgt de implementatie van de Kwaliteitsagenda VO via een jaarlijkse steekproefsgewijze monitor. Om naast deze monitor een meer gedetailleerd beeld te krijgen van hoe de scholen aan de slag zijn gegaan met de kwaliteitsagenda heeft het ministerie van OCW de opdracht gegeven tot het project Succes in Beeld. Met dit project worden een honderdtal 100 scholen bereikt die door middel van een zelfevaluatie en een intervisiegesprek reflecteren op de inhoud en de eigen organisatorische en beleidsmatige context van hun kwaliteitsagenda. Succes in Beeld heeft tot doel enerzijds scholen sterker te maken in hun beleidsvoerend vermogen wat de kwaliteitsagenda betreft en anderzijds het ministerie van OCW meer inzicht te geven in hoe scholen deze kwaliteitsagenda in de steigers hebben gezet.

Projectorganisatie

Het Platform Bèta Techniek draagt in opdracht van het ministerie van OCW zorg voor de ontwikkeling, organisatie en communicatie van het project Succes in Beeld. Het Platform heeft deze opdracht gekregen omdat de werkwijze van Succes in Beeld voor een belangrijk deel is afgeleid van de monitor & audit van het Universum Programma van het Platform.

Aan het Universum Programma nemen 183 havo-vwo scholen deel die er naar streven door het aantrekkelijker maken van het bètaonderwijs en een eigentijdse beroepsoriëntatie, dat meer leerlingen kiezen voor een N-profiel en een bètatechnische vervolgopleiding. Kenmerkend voor de monitor & audit is dat de nadruk vooral ligt op het leren via een zelfevaluatie en een intervisiegesprek, de eigen verantwoordelijkheid van de scholen voor de invulling hiervan en het leren van elkaar. Dit zijn ook de elementen van de werkwijze van Succes in Beeld.

Ten behoeve van Succes in Beeld is een expertcommissie met deskundigen uit het onderwijsveld door het Platform ingesteld. De leden van deze commissie (14 in totaal, met een achtergrond als (oud) schoolleiders, onderwijsadviseur/onderzoeker of onderwijsinspecteur) worden ingezet ten behoeve van de intervisies en het opstellen van de rapportage voor OCW.

Invulling

Succes in Beeld kent 3 fasen:

1. Zelfevaluatie

Elke school stelt met een aantal direct betrokkenen (bijvoorbeeld schoolleiders, teamleiders, docenten, dossier/themacoördinatoren maar eventueel ook leerlingen en ouders) een zelfevaluatie op. Hiervoor is een formatrapportage opgesteld aan de hand waarvan systematisch ambities, plannen, resultaten en verbeterpunten worden doorgenomen. Hierdoor worden verschillen zichtbaar tussen hoe verschillende betrokkenen kijken naar doelen en resultaten. Zo komt de school tot nieuwe inzichten en ideeën en tegelijkertijd krijgen de plannen van de school meer focus.

2. Collegiale Intervisie en inzet van expertise

De zelfevaluatie zal in een intervisiebijeenkomst worden gepresenteerd en besproken in een groep van drie scholen. Van elke school zijn tenminste een schoolleider en een teamleider aanwezig. Ook nemen twee tot drie leden van de expertcommissie deel aan dit gesprek.

3. Opbrengsten en verbeterpunten in beeld

De deelnemende school verkrijgt door de zelfevaluatie meer inzicht in hoe binnen de eigen school gedacht wordt over het type ambities, verbeterplannen en knelpunten ten aanzien van het kwaliteitsbeleid. Verschillen in visies en waardering binnen de school worden hierdoor concreet. Daarnaast stellen de experts naar aanleiding van de collegiale intervisie een rapportage op met het doel een overall beeld te geven van de besproken thema's uit de intervisie. De zelfevaluaties aangevuld met de rapportages van de expertcommissie leveren informatie op over de stand van zaken en verbeterpunten voor de toekomst.

Pilotfase

Onderdeel van het traject is een pilot geweest met 15 scholen in 5 intervisie groepen om na te gaan welke aanpassingen in de voorgestelde werkwijze en het instrumentarium nodig zijn. Deze scholen zijn geworven in het netwerk van de expertcommissie en het Platform.

De pilotfase is eind januari 2010 afgerond. Begin februari heeft de bespreking van de evaluatie plaatsgevonden met OCW.

De expertcommissie was onder de indruk van de aanwezige commitment bij de pilotscholen. Deze scholen hebben veel werk gemaakt van de zelfevaluatie en zijn zoals blijkt uit deze zelfevaluatie ook zeer actief op de thema's van de Kwaliteitsagenda VO. De vraag was natuurlijk in hoeverre deze groep representatief zou blijken voor het 100-scholen traject en de landelijke situatie.

Op basis van de evaluatie van de pilot is de werkwijze op de volgende punten aangepast of aangescherpt:

- Het format voor de zelfevaluatie is op een aantal punten vereenvoudigd;
- Het aantal thema's dat kan worden ingebracht is omwille van de tijd beperkt tot twee: Taal & Rekenen en een thema uit de Kwaliteitsagenda VO naar keuze;
- Besloten is dat alle scholen door de projectleiding persoonlijk bezocht worden om de werkwijze toe te lichten;
- Per intervisiegesprek is de capaciteit van de expertcommissie uitgebreid om de rollen van voorzitter en verslaglegger goed te kunnen vervullen.

Uitrol

Vanaf begin december 2009 is begonnen met de werving van de scholen voor de uitrol van het project. Met het oog daarop is eind november een brief naar alle scholen gestuurd waarin staatssecretaris Van Bijsterveldt de scholen uitnodigt deel te nemen aan Succes in Beeld. Eind december is daarnaast nog een folder aan alle scholen gestuurd.

Begonnen is de scholen uit een steekproef, welke door het ministerie van OCW is getrokken uit het bestand van allen scholen, te benaderen via mail en zo nodig per telefoon. Uit deze groep van 118 scholen hebben uiteindelijk 27 scholen (inclusief een paar scholen die al in de pilot terecht waren gekomen) meegedaan. Er zijn voorts 16 scholen die zich spontaan (naar aanleiding van de brief van de staatssecretaris of de folder) hebben aangemeld. De overige 47 scholen zijn geworven uit het netwerk van het Platform en de expertcommissie.

Redenen om niet meer te willen doen waren doorgaans dat de school geen tijd kon vrijmaken en/of al bezig was met andere kwaliteitstrajecten.

Vanaf eind januari is begonnen vanuit scholen die zich op dat moment hadden opgegeven intervisiegroepjes te vormen en data te prikken voor instructie en de intervisie. Er is zoveel mogelijk er naar gestreefd scholen te koppelen die binnen een straal van maximaal 50 km van elkaar verwijderd liggen, qua geboden onderwijssoorten voldoende overlap hebben en tevens niet elkaars directe concurrenten zijn.

Ten tijde van het samenstellen van deze tussenrapportage heeft tweederde van de geplande intervisiegesprekken inmiddels plaatsgevonden.

Belangrijke hordes die bij deze uitrol genomen moesten worden waren:

- De relatief korte tijdspanne waarbinnen het leeuwendeel van de scholen geworven moest zijn om nog voor de scholen tot een haalbaar traject in de rest van het school jaar te komen;
- Draagvlak voor het project, zelfs na aanmelding. Niet zelden werden bijvoorbeeld scholen door een centrale schoolleiding aangemeld waarna het project feitelijk nogmaals "verkocht" moest worden aan degene die op het locatie-niveau moest gaan uitvoeren. Bij een aantal scholen is deze horde niet genomen, overigens ook bewust vanuit de opvatting dat de deelnemers voldoende gemotiveerd dienen deel te nemen;
- Het prikken van data met 3 scholen. Vaak verstreken weken voordat er data konden worden vastgelegd en schoven data als vanzelf vaak naar het einde van het schooljaar. Daarbij ontstond een piek in de maand mei wat de intervisiegesprekken betreft, die nog eens voor een extra piekbelasting zorgde vanwege de vele vrije dagen in mei

- de tijdsinzet die scholen moesten plegen voor hun zelfevaluatie. Er is uitgegaan van een minimale periode tussen instructie en intervisie van 4 weken, het merendeel van de scholen had daarbij een voorbereidingstijd van 5 tot 6 weken. Voor de nodige scholen bleek dit echter een te korte tijd, deels ook vanwege de vakanties die in de betreffende periode vielen. Een aantal intervisiegesprekken is daarom naar een later tijdstip verschoven of scholen hebben een beperktere zelfevaluatie uitgevoerd.
- de vrijblijvendheid van deelname. Met enige regelmaat meldden scholen zich zelfs na de instructie nog af omdat ze de tijdsinzet voor de zelfevaluatie niet konden plegen of omdat het project uiteindelijk niet aan hun verwachtingen voldeed. Dit is deels opgelost door de intervisie uit te stellen, herschikken van groepen of nieuwe deelnemers te werven. Inzet was immers om zoveel mogelijk vast te houden aan een intervisie van drie scholen met het oog op voldoende uitwisselingsmogelijkheden tussen scholen. Een viertal groepjes heeft echter de intervisie met 2 scholen uitgevoerd.

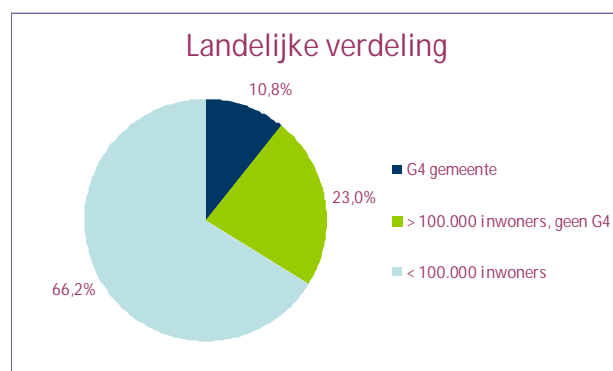
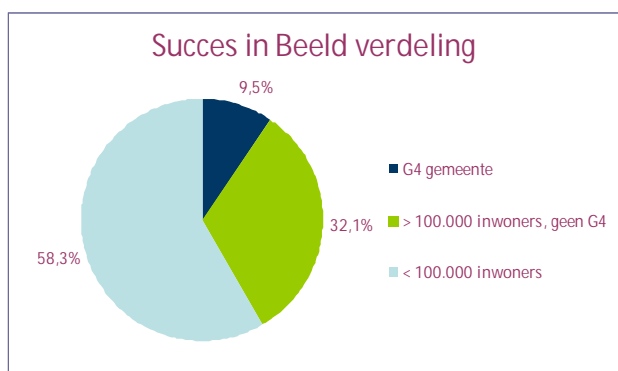
Met alle groepjes is een instructiebijeenkomst belegd om de werkwijze van zelfevaluatie en intervisie nader toe te lichten door iemand van de projectleiding of de expertcommissie. Ten behoeve van de zelfevaluatie is een draaiboek samengesteld waarin gedetailleerd is beschreven hoe de zelfevaluatie uitgevoerd dient te worden.

Bijlage 2 : Beschrijving deelnemende scholen

Volledigheidshalve is gekeken of de groep Succes in Beeld scholen een afspiegeling vormt van de landelijke situatie. Over het geheel genomen wijkt de groep Succes in Beeld scholen wel enigszins af van het landelijk profiel, maar niet sterk. Hieronder is in tabellen en taartdiagrammen weergegeven hoe de Succes in Beeld scholen zich verhouden tot de landelijke verdeling.

Gemeentegrootte van school *

	Succes in Beeld verdeling	Landelijke verdeling
G4 gemeente	9,5%	10,8%
> 100.000 inwoners, geen G4	32,1%	23,0%
< 100.000 inwoners	58,3%	66,2%



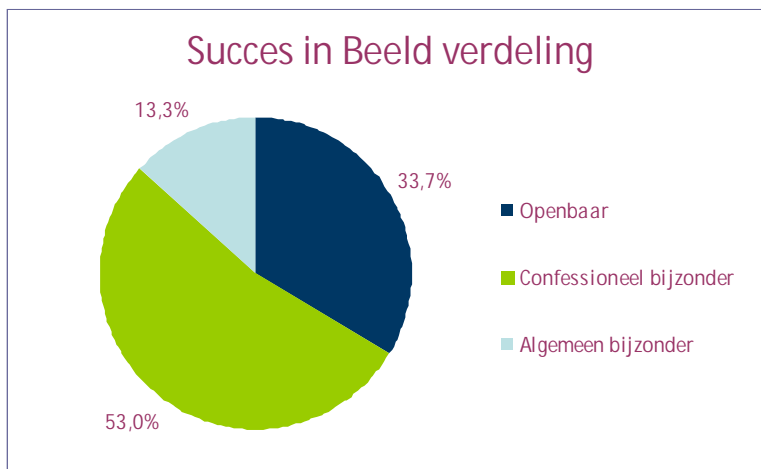
* = De landelijke cijfers zijn afkomstig van het CBS. Hierbij is gekeken naar de schoolgemeente en niet naar woonplaats van de leerling, aangezien een vergelijking met SIB-scholen anders niet op zou gaan. De cijfers zijn afkomstig uit 2008-2009

Signatuur van school **

	Succes in Beeld verdeling	Landelijke verdeling
Openbaar	33,7%	28,4%
Confessioneel bijzonder	53,0%	44,5%
Algemeen bijzonder	13,3%	27,1%

¹ = Onderwijs op religieuze of levensbeschouwelijke basis

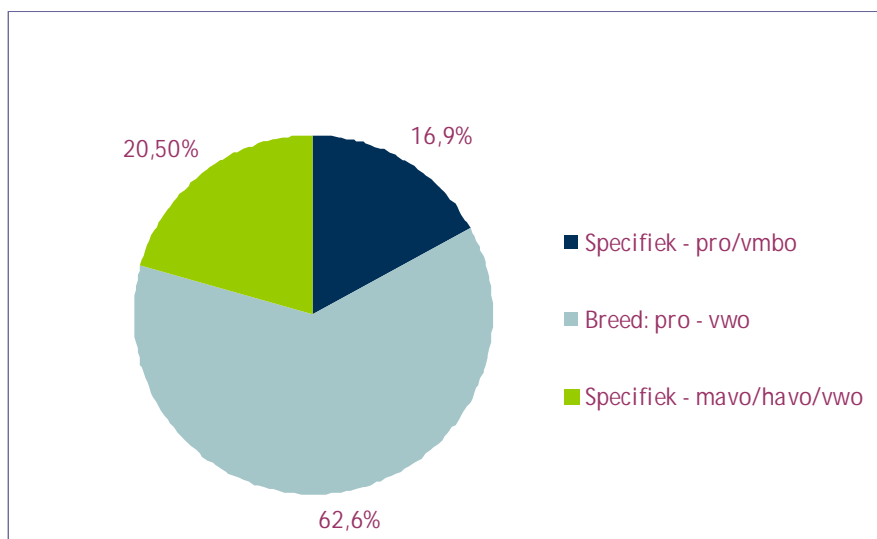
² = Een openbare school met eigen bestuur: veelal gebaseerd op specifieke onderwijskundige methode



** = Bij de opsplitsing van verdeling naar school hanteren we de OCW gehanteerde verdeling in: "openbaar", "confessioneel bijzonder" en "algemeen bijzonder" onderwijs. De cijfers zijn gebaseerd op 2008-2009.

Structuur van school ***

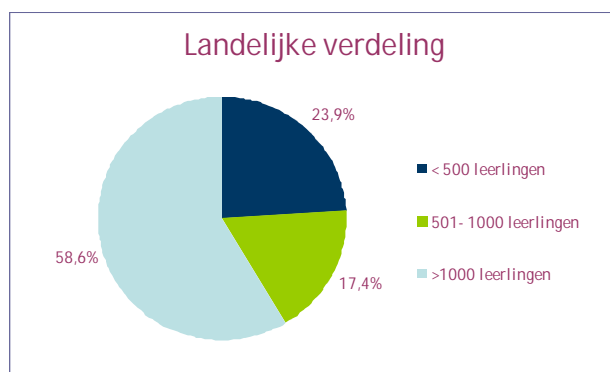
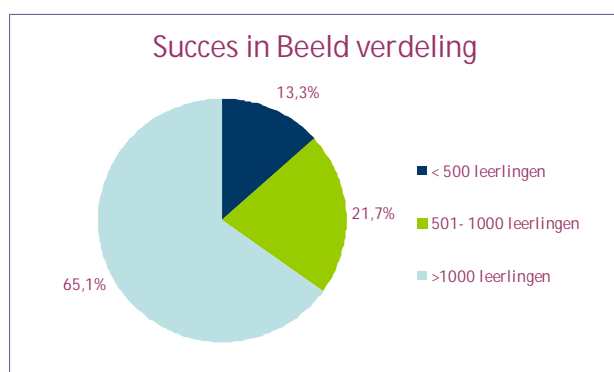
	Succes in Beeld verdeling		
Praktijkonderwijs (pro)	7,2%	Specifiek - pro/vmbo	16,9%
vmbo-t	9,6%		
pro, vmbo-t, havo-ath	4,8%	Breed: pro - vwo	62,6%
vmbo-t-havo-vwo	57,9%		
mavo- havo	2,4%	Specifiek - mavo/havo/vwo	20,50%
havo	1,2%		
havo-vwo	15,7%		
vwo	1,2%		



*** = Het is niet eenduidig te achterhalen via het CBS welke structuur de verschillende VO-instellingen hanteren. Om die reden is hier uitsluitend de verdeling opgenomen van SIB-scholen.

Aantal leerlingen ****

	Succes in Beeld verdeling	Landelijke verdeling
< 500 leerlingen	13,3%	23,9%
501- 1000 leerlingen	21,7%	17,4%
>1000 leerlingen	65,1%	58,6%



**** = De landelijke cijfers zijn afkomstig van het CBS. De categorieën van het CBS zijn gehercodeerd naar: "<500", "501-1000" en ">1000 leerlingen".

Bijlage 3: Deelnemende scholen

SGM VO Vrije Schoolond	NIJMEGEN
Montessori College	NIJMEGEN
Bonhoeffer College	CASTRICUM
Lauwers College	ACHTKARSPELEN
Purmerendse SGM	PURMEREND
Chr Lyceum Delft	DELFT
SGM Eerste Chr Lyc VWO	HAARLEM
LJC 2	HAARLEM
RK SGM Tabor	HOORN
Petrus Canisius College	ALKMAAR
Citycoll St Franciscus	ROTTERDAM
Udens College	UDEN
Markland College	HALDERBERGE
Arentheem College	ARNHEM
Praktijkcollege Tilburg	TILBURG
Katholieke School voor Pro	HEERLEN
PC/RK SGM De Grundel	HENGELO
Rythovius College	EERSEL
Thorbecke SGM	ZWOLLE
Praktijkschool West-Friesland	STEDE BROEC
School voor praktijkonderwijs 't Wildveld	VENLO
Praktijkschool Apeldoorn	APELDOORN
Herlecollege	HEERLEN
Bernardinuscollege	HEERLEN

Sintermeertencollege	HEERLEN
College Den Hulster	VENLO
Dominicus college	NIJMEGEN
Mondial college	NIJMEGEN
Hofstad Lyceum	DEN HAAG
Lentiz Groen van Prinstererlyceum	VLAARDINGEN
Alfrink College	ZOETERMEER
Jan van Brabant, vestiging Deltaweg VMBO-T, LWOO	HELMOND
Pleincollege Bisschop Bekkers	EINDHOVEN
Cals College	IJSSELSTEIN
OSG De Meergronden	ALMERE
Havo Notre Dame des Anges	UBBERGEN
St. OVO Willem de Zwijger College	PAPENDRECHT
RSG Wiringherlant	WIERINGERWERF
Willem Blaeu	ALKMAAR
De Waerdenborch	HOLTEN
Thomas a Kempis college	ZWOLLE
Zuyderzee College	LEMMER
Linde College	WOLVEGA
Varendonck-College	ASTEN
VMBO Palmentuin	ROTTERDAM
Raayland College	VENRAY
Het IJsselcollege, locatie Alkenlaan	CAPELLE A/D IJSSEL
Ashram College	ALPHEN A/D RIJN
Walburg College	ZWIJNDRECHT

Pallas Athene College	EDE
Maaswaalcollege	WIJCHEN
Baken Stad College	ALMERE
Rsg Linge, locatie Teisterbantlaan	TIEL
Maerlant-Lyceum	DEN HAAG
Jac. P. Thijsse College	CASTRICUM
Theaterhavo/vwo Hofplein	ROTTERDAM
Katholieke Scholengemeenschap	ETTEN-LEUR
SSG De Rede	TERNEUZEN
Pleincollege De Burgh	EINDHOVEN
St. Michael College	ZAANDAM
GSg Schagen	SCHAGEN
Fioretti Sportlaan	LISSE
Van Lodenstein College	AMERSFOORT
Het Leidsche Rijn College	DE MEERN
H.N. Werkman College	GRONINGEN
Aletta Jacobs	HOOGEZAND
Dr. Nassaucollege	ASSEN
CSG Beilen	BEILEN
VMBO-groen Eelde	EELDE
Scholengemeenschap Winkler Prins	VEENDAM
Twents Carmel College De Thij	OLDENZAAL
OBC Elst	ELST
RSG Lingecollege Locatie Heiligestraat	TIEL
Stedelijk Lyceum Enschede	ENSCHEDÉ

RSG De Linge Locatie De Rozenstraat	TIEL
OPDC-Enschede	ENSCHEDÉ
Trevianum scholengroep	SITTARD
Sint Maartenscollege	MAASTRICHT
Porta Mosana	MAASTRICHT
VO-Daltonschool Helen Parkhurst	ALMERE
Vossius Gymnasium	AMSTERDAM
CS Buitenveldert	AMSTERDAM
Pius X	ALMELO
Het Streek	EDE

Bijlage 4: Leden expertcommissie Succes in Beeld

Carel van den Heuvel (voorzitter)	Vrml directeur KPC-Groep
Hein van Asseldonk (vice-voorzitter)	vice-voorzitter CvB Lucas Onderwijs
Jan Wagemakers	Vrml Hoofd Tweede Fase adviespunt
Peter Bunnik	Vrml rector Sondervickcollege, Veldhoven
Ria Sluiter	Zelfstandig onderwijsadviseur
Corrie Pepping	Vestigingsdirecteur Jan van Brabant College
John Monsewije	voorzitter van het college van bestuur van de. Stichting Voortgezet Onderwijs. Parkstad Limburg
Wim Büdgen	Voorzitter centrale directie Wartburg College, Rotterdam
Cees Doets	Vrml directeur CINOP Expertisecentrum
Ed Peters	Zelfstandig bestuursadviseur
Jonneke Adolfsen	Onderwijsadviseur Expertis
Jaap Engbers	directeur VO en Werving & Selectie Beteor
Mirjam Berkhout	Zelfstandig adviseur
Bart Verest	Senior adviseur KPC-Groep
Harry Jacobs	voormalig lid van de centrale directie van het Bouwens van der Boije College