



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



**Verslag pilotbezoek 'GSG Het Segment', regionale school voor praktijkonderwijs te Gouda
03 oktober 2012**

Aanleiding

In de kamerbrief van 19 maart 2012 staat dat het kabinet excellente scholen gaat erkennen en waarderen voor hun goede werk. De gedachte hierachter is dat er op dit moment alleen wordt gekeken naar scholen die zeer zwak, zwak of voldoende 'scoren'. Ruim 90% van de scholen scoort 'voldoende', maar binnen deze range wordt verder geen onderscheid gemaakt naar scholen die op de een of andere manier excelleren.

Zeer goede scholen en praktijkonderwijs

Ook scholen voor praktijkonderwijs kunnen zeer goed zijn. Binnen het voortgezet onderwijs heeft het praktijkonderwijs een unieke positie. De focus ligt niet zo zeer op bijvoorbeeld de kernvakken of de ontwikkeling van hoogbegaafde leerlingen. Het praktijkonderwijs is voor de meeste leerlingen eindonderwijs en daarbij staan de vier domeinen wonen, werken, vrije tijd en burgerschap centraal.

Om binnen het praktijkonderwijs een onderscheid te kunnen maken naar scholen die 'voldoende' zijn en scholen die 'zeer goed' zijn heeft het Platform Praktijkonderwijs een werkdefinitie ontwikkeld van wat volgens hen/naar hun oordeel verstaan moeten worden onder een zeer goede school voor praktijkonderwijs (zie bijlage 1).

Indicatoren ter bepaling van 'zeer goede scholen'

Uit de notitie 'Zeer goede scholen' van het Platform worden de volgende indicatoren aangereikt waarmee in beeld gebracht kan worden wanneer er sprake is van 'een zeer goede school'.

A. Kwantitatief

- De school heeft de laatste twee jaren alle tevredenheidsspeilingen van ProZO! uitgevoerd (vier stuks);
- De gemiddelde score die leerlingen daarbij aan de school geven is minimaal 3,0;
- De gemiddelde scores van ouders, stage bedrijven en management & personeel is minimaal 3,25.

B. Kwalitatief

Bij de kwalitatieve component gaat het om de mate van Opbrengstgerichtheid en Excellentiegebieden.

B1 Opbrengstgerichtheid

B1.1 Opbrengstgerichtheid op leerling- en schoolniveau

- *Leerling niveau:* opbrengstgericht werken betekent dat docenten zich planmatig inzetten om het ontwikkelingspotentieel van de leerling tot optimale ontwikkeling te brengen met inachtneming van de keuzes die leerlingen ten aanzien van hun uitstroomprofiel/toekomst maken. Cruciaal hierbij is de evaluatieve cyclus (het stellen van eigen doelen, het plannen en uitvoeren van het onderwijsprogramma, het evalueren van de resultaten via reflectie en analyse, en de planning van de vervolgstappen).
- *Schoolniveau:* idem maar dan voor de totale leerlingenpopulatie. Uit documenten zoals beleidsplannen, evaluaties en/of ontwikkelagenda blijkt dat de schoolleiding op basis van een kwaliteitsanalyse van leerling resultaten eenzelfde evaluatieve cyclus doorloopt met als doel de kwaliteit van het gerealiseerde onderwijs daar waar nodig te verbeteren dan wel kwalitatief op niveau te houden.

B1.2 Opbrengstgerichtheid 'kwantitatief'

- Minimaal 90% van de leerlingen wordt geplaatst in werk, een vervolgopleiding of dagbesteding;
- Minimaal 75% van de leerlingen heeft een bestendige uitstroom;
- Bij ruim 80% van de leerlingen is het uitstroomprofiel op het niveau zoals dat werd verwacht op grond van het eerder vastgestelde ontwikkelingsperspectief bij de start van de opleiding. Zo niet, dan is voor

derden navolgbaar en transparant waarom deze verwachting niet is uitgekomen. Alle leerlingen beschikken over een individueel ontwikkelingsplan (IOP).

B2 Excellentiegebieden

1. Het pedagogisch klimaat: de school weet op een uitstekende manier het zelfvertrouwen van leerlingen te bevorderen.
2. Professionele leraren: de leraren kunnen uitstekend omgaan met verschillen tussen leerlingen.
3. Het onderwijsaanbod en de succesvolle transitie van de school naar wonen, werken, vrije tijd en burgerschap: de school weet op een uitstekende wijze de behoeften van leerlingen te koppelen aan een transitie naar werk.
4. Opbrengstgericht leiderschap: de school werkt op een uitstekende manier samen met de bedrijven in de regio.
5. Uiteraard is het ook mogelijk dat er sprake is van een excellentiegebied dat buiten het bereik van de werkdefinitie valt.

Pilot

Om de opgestelde werkdefinitie te toetsen aan bruikbaarheid en relevantie zijn vier scholen geselecteerd waar de uitwerking van de werkdefinitie uitgeprobeerd wordt in de praktijk.

De ervaringen van de vier pilots worden individueel verwerkt en gezamenlijk geëvalueerd binnen de projectgroep. Daarnaast worden de bevindingen van de scholen opgevraagd waarna in een gezamenlijke bijeenkomst alle resultaten de revue passeren. Aan de hand van deze uitkomsten wordt de werkdefinitie en de gehanteerde werkwijze waar nodig bijgesteld.

Hierna wordt de procedure verder vormgegeven en besloten op welke wijze scholen in aanmerking kunnen komen voor het predicaat 'zeer goede school'.

Werkwijze pilot

De pilot wordt uitgevoerd door twee specifiek deskundigen aangesteld door het Platform. De te bezoeken scholen worden door middel van een schrijven voorbereid op het bezoek. Er is één dagdeel gepland voor het schoolbezoek.

Het bezoek bestaat uit een drietal onderdelen: een rondleiding door de school door enkele leerlingen, een gesprek met een vertegenwoordiging van de leerlingen van de school en een gesprek met het management van de school (MT).

De school wordt verzocht relevante documentatie beschikbaar te stellen ten tijde van het bezoek. Daarnaast dienen de leerlingen hun IOP en (eventuele) portfolio mee te nemen naar het gesprek.

De bevindingen van het plotbezoek worden aan het einde van de ochtend teruggekoppeld aan het MT. Later volgt een schriftelijke conceptrapportage waarin de bevindingen zijn vastgelegd voorgelegd aan de school met het verzoek het concept niet alleen door te lopen op feitelijke onjuistheden, maar ook daarop inhoudelijk te reageren. Na de eventuele bijstelling volgt het definitieve verslag.

Bevindingen

Gesprek management

De directie van de school geeft aan dat de onderwijsontwikkeling van de school vooral 'bottom up' wordt gestimuleerd. Daartoe zijn werkgroepen geformeerd die binnen gestelde kaders onderscheiden thema's ontwikkelen. Deze aanpak dient er toe om een breed draagvlak voor de ontwikkeling te creëren. Werkgroepen worden aangepast of gewijzigd op het moment dat deze niet effectief functioneren.

De school tracht permanent te reflecteren op de eigen werkwijze. Deze bewuste manier van aansturing door de directie lijkt door de jaren heen/inmiddels gegroeid te zijn tot een routine, zodat het op een heel natuurlijke manier een haast vanzelfsprekend onderdeel is van de aansturing.

Drie kernbegrippen zijn de basis van waaruit gewerkt wordt: respect, verbinding en 'op maat'. Deze begrippen zijn waarneembaar in de school, op de werkvloer en in de communicatie tussen alle betrokkenen. De leerling is de klant van de school en deze staat centraal. Het denken in termen van gemeenschap en relatie zijn twee natuurlijke pijlers van het schoolklimaat waar de directie bewust op stuur.

Er zijn duidelijke regels. Een ieder wordt daar waar nodig aangesproken.

Op de vraag hoe een dergelijke professionele cultuur is ontstaan geeft het management aan dat de school als kleine organisatie is gestart. De juiste mensen konden worden gekozen. Er wordt daarnaast bewust gelet op de sfeer, er voor elkaar zijn en elkaar opvangen waar nodig. De directie is aanwezig in de school, op de werkvloer. Er is een duidelijke stip op de horizon waar de school gezamenlijk naar toegroeit. Kritisch zijn wordt gestimuleerd, het gezamenlijke organisatiebelang prevaleert.

Wat gezegd wordt is zichtbaar tijdens het bezoek. Het beeld van de zeven c's, zoals omschreven in de publicatie 'Denken, durven, doen' over innovatieve scholen, is voelbaar in het gesprek met het management. Het gaat volgens de directie over de balans vinden tussen sturen, ruimte bieden, volgen en duwen. Het gaat daarbij steeds volgens hen om de visie, de ambitie en de aspiratie.

De directie koos als te toetsen excellentiegebied 'opbrengstgericht leiderschap'.

De school kenmerkt zich als een duidelijke en transparante organisatie. Alle belangrijke aspecten zijn vastgelegd. Alle ontwikkelingen worden door middel van een pdca systematiek uitgewerkt. Dit is zichtbaar in alle lagen van de organisatie. Er is ontwikkelruimte georganiseerd om onderwijsontwikkeling te faciliteren.

Toch is de school geen 'blauwe' organisatie. Alles lijkt in openheid en betrokkenheid besproken en georganiseerd te worden. Er is ruimte om binnen gestelde kaders te werken. Deze ruimte wordt gezocht en geboden. Creativiteit wordt beloond. Evalueren is een centraal begrip in de werkwijze van de school. Daar wordt bewust tijd voor genomen.

Opbrengstgericht leiderschap wordt verwoord in termen van sturen, verwachtingen expliciteren en ruimte bieden voor ontwikkeling. En om 'er te zijn', faciliteren en duwen maar daar ook consequenties aan durven verbinden op momenten dat het vereist is.

Het gaat ook om consequent sturen op opbrengstgericht werken door alle betrokkenen. Doelen stellen per werkgebied, monitoren, evalueren op de bereikte resultaten. En het ter plekke volgen, bezoeken, vragen hoe het werkt en natuurlijk ook controle.

Verantwoordelijkheden worden bewust laag in de organisatie gelegd. Medewerkers worden beloond en waar gewenst geféteerd. Er is expliciete aandacht voor het pedagogisch klimaat, er wordt aangesloten op de sterke punten van medewerkers en relatie staat hoog in het vaandel. Mentoren worden in de groep, per bouw, aangesproken verantwoordelijkheid te nemen. Daarop wordt gestuurd, begeleid en aangesproken.

De uitdaging van de school zit volgens het management van de school in het behouden van de huidige werkwijze en het 'op spanning houden van de ballon'. Het gaat 'om de zaak scherp te houden' volgens het management.

Er worden de nodige instrumenten ingezet ten dienste van de kwaliteit van het onderwijs: ProZO!, ZEK, Bardo (P&O), LVS, Uitstroommonitor en de systematische werkwijze middels opbrengsten en besluitenlijsten binnen alle lagen van de school. Externen worden bewust uitgenodigd om te reflecteren op welke wijze de school onderwijs organiseert.

Het is volgens het management belangrijk om ook te anticiperen op alle externe ontwikkelingen. De school gaat in dialoog met de medewerkers over nieuwe wetgeving, initiatieven zoals de werkschool of andere de school rakende thema's. Het gaat steeds om Informatie verzamelen, bespreken om vervolgens een gezamenlijk standpunt te bepalen.

De school neemt regie in eigen handen en handelt van daaruit naar externe instanties en op aanpalende ontwikkelingen. Centraal staat daarin altijd "de ontwikkeling van de leerling". Leuk om zaken in de levensechte situatie te organiseren, maar staat het in dienst van het leerproces van de leerling of gaat het om extra handen voor een werkgever of om het behalen van een kwantitatieve productiehoeveelheid? Waar de school staat is duidelijk. En levensecht, contextrijk onderwijs wordt zowel binnen als buiten de school georganiseerd aan de hand van het curriculum en de leervraag van het individu.

Professionalisering staat altijd op de agenda van de school. De individuele vraag is leidend maar het organisatiebelang dient daarin mede een plaats te bekleden. Daarnaast zijn er school brede scholingstrajecten als het een thema betreft in lijn met de ontwikkelagenda van de school.

Alle leerlingen zijn in het bezit van een Individueel Ontwikkel Plan. Het IOP staat binnen de school.

Leerlingen

De leerlingen tonen hun IOP en portfoliomap, vertellen over hun persoonlijke doelen en de vertaalslag daarvan in de praktijk. Leerlingen tonen zich trots, vertellen welbewust.

Conclusie en aanbevelingen

De school onderscheidt zich in kwalitatieve zin op een aantal terreinen.

1. Er heerst een professionele cultuur. Reflectie en dialoog zijn daarin sleutelbegrippen. Respect, verbinding en 'op maat' is zichtbaar in de school en tussen alle betrokkenen. Wat er gezegd wordt zie je ter plekke op de werkvloer. Er lijkt een hoge mate aan verbinding en betrokkenheid te zijn wat zich uit in een geordend pedagogisch en didactisch klimaat.
2. Opbrengstgericht leiderschap. Dit is een kernkwaliteit van de school. Er wordt doelgericht gewerkt, systematisch, cyclisch en planmatig. Het is helder en transparant wat er gebeuren moet, wat gepland is

en waarnaar toegewerkt wordt. Het staat op papier en het gebeurt op alle lagen binnen de school. Dit wordt aangevuld met bewust georganiseerde momenten van reflectie op dat wat gedaan wordt of gerealiseerd is. Er wordt gezocht naar de juiste balans in sturen en volgen naast het bieden van ruimte en het stimuleren van creativiteit. Wanneer nodig wordt ingegrepen en vind bijsturing plaats. De onderwijsinhoudelijke doorontwikkeling wordt gefaciliteerd met aandacht voor de passende professionele ontwikkeling van medewerkers. Er wordt toegewerkt naar het nemen van de eigen en de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

3. De onderliggende systemen tonen het opbrengstgericht werken. Er ligt een helder en eenduidig IOP, heldere beleidsplannen en activiteitenplannen. De onderliggende didactische structuur in de vorm van leerlijnen is ver uitgewerkt. Daarop is jarenlang intensief geïnvesteerd.
4. De systemen maken dat er eenduidig gewerkt en gehandeld wordt door de docenten. Wat is afgesproken is zichtbaar in de mappen van de leerlingen uit de diverse groepen.
5. Er wordt pro-actief geanticipeerd op externe ontwikkelingen. De school is een netwerkschool en neemt daarin de regie. Daarbij wordt de interne organisatie altijd in het oog gehouden, want de leerling is de klant en de leerontwikkeling staat centraal.

Conclusie

Ondanks het feit dat er sprake is van een pilot, dat de werkdefinitie en de daaraan gekoppelde werkwijze nog geëvalueerd dienen te worden, zijn wij van mening dat Het Segment in aanmerking komt voor het label 'zeer goede school'.

Welke aanbevelingen en of overwegingen zijn als reflectie terug te geven?

1. Wat ons betreft is er bij het werken met het iop winst te boeken. Het is aan de docenten leerlingen te coachen en te begeleiden bij de invulling van het iop. Basis voor de (individuele) onderwijsprogramma is het programmeringskader: de streefdoelen en beheersingsdoelen, de vakvaardigheden en competenties. Het programmeringskader is helder uitgewerkt, richtinggevend en flexibel. Het is het kader waaruit leerlingen hun doelen kiezen voor het iop. In de iop's van de leerlingen zou dan ook traceerbaar moeten zijn dat het programmeringskader bij het stellen van doelen is gebruikt, welke stem de leerling daarbij heeft en hoe daaraan in de onderwijswerkelijkheid door de leerlingen wordt gewerkt.
2. Tot slot is de volgende overweging wellicht de moeite waard. Onze maatschappij ontwikkelt zich op verschillende terreinen zeer snel. Daarbij valt te denken aan technologische, maatschappelijke, economische, ecologische, politieke en demografische ontwikkelingen. Waar we spreken over duurzame arbeid zijn de vanzelfsprekendheden minder vanzelfsprekend. Wat vraagt dit van jongeren, hun leervaardigheden en hun aanpassingsvermogen om tijdig te kunnen anticiperen op alle veranderingen? Zeker voor de doelgroep binnen het praktijkonderwijs vormt dit een uitdaging. Welke consequenties heeft dit voor de inrichting van modern praktijkonderwijs en de aan te leren vaardigheden bij jongeren?



BIJLAGE

Overzicht indicatoren en bevindingen

In de bevindingen wordt tot uitdrukking gebracht in welke mate de indicatoren bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs:

1. Draagt niet of nauwelijks bij;
2. Draagt onvoldoende bij;
3. Draagt voldoende bij;
4. Draagt in hoge mate bij.

GSG Het Segment Regionale School voor Pro

26LT

Standaard Kwaliteitszorg	1	2	3	4
1.1 De school evalueert jaarlijks systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten				•
1.2 De school evalueert systematisch de kwaliteit van het leren en onderwijzen				•
1.3 De school werkt planmatig aan verbeteractiviteiten				•
1.4 De school borgt de kwaliteit van leren en onderwijzen				•
1.5 De school draagt zorg voor de kwaliteit van het onderwijs gericht op bevordering van sociale integratie en actief burgerschap, met inbegrip van het overdragen van kennis over en kennismaking met de diversiteit in de samenleving				•
Standaard Aanbod	1	2	3	4
2.1 Het leerstofaanbod in de onderbouw voldoet aan de wettelijk vereisten				•
2.2 Het leerstofaanbod in de bovenbouw is dekkend voor de examenprogramma's				
2.3 De school heeft een aanbod gericht op bevordering van sociale integratie en burgerschap, met inbegrip van het overdragen				•
Standaard Afstemming	1	2	3	4
3.1 Het leerstofaanbod maakt afstemming mogelijk op de onderwijsbehoeften van individuele leerlingen				•
3.2 De leraren stemmen hun didactisch handelen af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen				•
Standaard Tijd	1	2	3	4
4.1 De uitval geplande onderwijsactiviteiten blijft beperkt				•
4.2 Het ongeoorloofd verzuim van leerlingen is beperkt				•
4.3 De leerlingen maken efficiënt gebruik van de onderwijstijd				•

Standaard Stimulerend Klimaat	1	2	3	4
5.1 De school waarborgt de sociale veiligheid voor leerlingen en personeel				●
5.2 De leraren zorgen ervoor dat leerlingen op een respectvolle manier met elkaar en met leraren omgaan				●

Standaard Instructie	1	2	3	4
6.1 De leraren realiseren een taakgerichte werksfeer				●
6.2 De leraren leggen duidelijk uit				●
6.3 De leerlingen krijgen te maken met activerende werkvormen				●

Standaard Toetsing	1	2	3	4
7.1 De school waarborgt de kwaliteit van het schoolexamen en van andere toetsinstrumenten				●
7.2 De school gebruikt een samenhangend systeem van instrumenten en procedures voor het volgen van de ontwikkeling van de leerlingen				●

Standaard Zorg	1	2	3	4
8.1 Op basis van een analyse van de verzamelde gegevens, bepaalt de school de aard van de zorg die de gesignaleerde leerlingen nodig hebben				●
8.2 De school voert de zorg planmatig uit				●