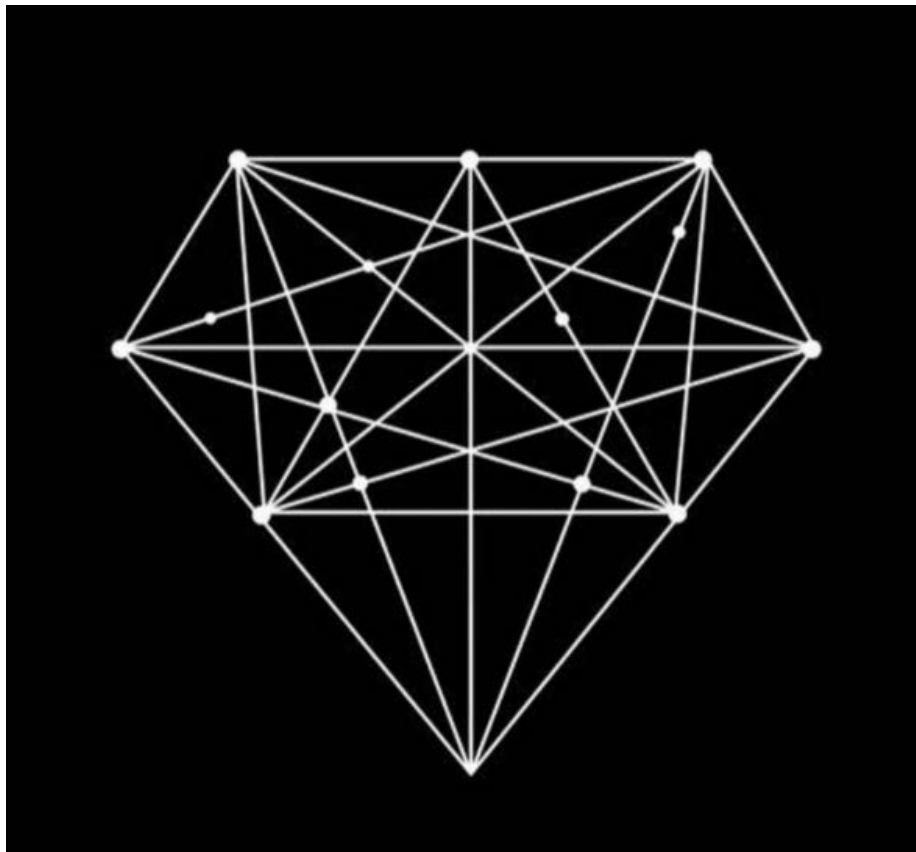


## 'Synergie in de Spiegel'

Visitatietraject van de scholen van Lucas Onderwijs en CVO Rotterdam

---



Rapport van de collegiale visitatie op 20 april 2017  
Accent Capelle aan den IJssel

## Inhoud

Inhoudsopgave .....	2
Leeswijzer .....	3
1. Context .....	4
2. De thema's .....	5
2.1 Thema 1: De ontwikkeling van het team in relatie tot de ontwikkeling van het praktijkonderwijs .....	5
2.2 Thema 2: Toekomstbestendige inrichting van de branches .....	6
3. Het beeld van de commissie .....	7
3.1 Algemeen beeld en conclusies .....	7
3.2 Aanbevelingen .....	11
Bijlage 1 Panelverslagen	
1.1 Rondleiding en algemeen sfeerbeeld .....	13
1.2 Panel 1 Schoolleiding .....	14
1.3 Panel 2 Bedrijven .....	16
1.4 Panel 3 Branchehouders .....	18
1.5 Panel 4 Vakdocenten .....	20
1.6 Panel 5 Docenten .....	21
Bijlage 2 De voorbereiding van de commissie .....	24
Bijlage 3 De visitatiedag .....	25
Bijlage 4 Rapportage en afrondend traject .....	26
Bijlage 5 Het visitatietraject CVO-Lucas .....	26

## Leeswijzer

Geachte schoolleiding van Accent Capelle aan den IJssel,

Voor u ligt het visitatierapport van uw school. Het rapport beschrijft het gehele visitatietraject. De visitatiecommissie heeft de aangeleverde documenten van de school nauwgezet doorgenomen en heeft zich - mede door middel van de gesprekken met de verschillende panels - een goed beeld kunnen vormen van uw school. De weerslag daarvan en de ontstane inzichten en adviezen treft u hierbij aan.

Het rapport bestaat uit twee delen. In deel 1 bevindt zich de kern. Het begint inleidend met een korte beschrijving van de context van de school in relatie tot de visitatie. In het daaropvolgende hoofdstuk is te lezen welke vragen de school aan de commissie heeft gesteld en is informatie te lezen die de school voorafgaand aan de visitatiedag aan de commissie heeft verstrekt.

**Het algemene beeld en de conclusies van de commissie met de daarbij behorende aanbevelingen treft u aan in hoofdstuk 3.**

Deel 2 bevat de bijlagen. In bijlage 1 zijn de verslagen van de panelgesprekken opgenomen. In de overige bijlagen vindt u algemene informatie over het verloop van de visitatiedag, over de voorbereiding van de commissie, de nabesprekingen en over het traject Collegiale Visitatie van CVO Rotterdam en Lucas Onderwijs.

Het spreekt voor zich dat waar in het rapport gesproken wordt over 'hij' er ook 'zij' gelezen kan worden. Dit rapport hanteert daarnaast de naam Accent Capelle voor de school in plaats van de volledige schoolnaam Accent Praktijkonderwijs Capelle aan den IJssel. Hiermee sluit de commissie aan bij wat zij aantrof in de praktijk en de documenten.

Wij danken de schoolleiding voor de gastvrijheid en de openheid en we danken de deelnemers aan de panelgesprekken voor hun informatie en open houding. We wensen het team veel succes bij het verder ontwikkelen en professionaliseren van Accent Capelle aan den IJssel!

Met vriendelijke groet,

**Renate de Vries** – Rector Montaigne Lyceum, voorzitter visitatiecommissie

**Sonja de Kreij** – Rector Stanislas College Westpantsoen, lid visitatiecommissie

**Peter van Noorloos** – Directeur Bedrijfsvoering Farel College, lid visitatiecommissie

**Annet de Kluijver** – Teamleider onderbouw VMBO Farel College, lid visitatiecommissie

**Tamara Breur** – Teamleider onderbouw Calvin Juliaana, lid visitatiecommissie

**Ingrid Cloosterman** – Makelaar Lucas Academie, Onderwijs, Kwaliteit en Innovatie Lucas Onderwijs, lid visitatiecommissie

**Angelina Rammers** – Beleidsmedewerker Onderwijs, Kwaliteit en Innovatie Lucas Onderwijs, secretaris visitatiecommissie

## 1. Context

Accent Capelle is een school in de wijk Scholleveer in Capelle aan den IJssel. De school is een van de vier praktijkscholen van CVO Accent. De school heeft op dit moment 225 leerlingen en is de laatste jaren flink gegroeid. De populatie is vooral afkomstig uit Capelle aan den IJssel, Rotterdam-Oost en omliggende gemeentes als Nieuwerkerk en Krimpen aan den IJssel. Steeds vaker zijn nieuwe leerlingen bereid om langer te reizen, omdat Accent Capelle inmiddels een goede naam heeft opgebouwd. De school staat bekend om de rust, structuur, het veilige klimaat en de sterke focus op de ontwikkelmogelijkheden van leerlingen. Er werken 40 medewerkers op de school.

Aan het begin van 2017 heeft Accent Capelle het predicaat 'Excellent' gekregen van de Onderwijsinspectie voor het onderscheidende concept van de twee leerlijnen: Pro Praktijk en Pro Plus. Waar bij de eerste de nadruk ligt op het aanleren van arbeidsvaardigheden en praktijkervaring, ligt de focus bij de tweede leerlijn vooral op cognitieve vaardigheden naast het opdoen van praktijkervaring, met als streven dat leerlingen kunnen doorstromen naar het (V)MBO. Zo'n 100 leerlingen volgen inmiddels de Pro Plus lijn en aankomend schooljaar gaat de eerste groep naar een Entree opleiding. Voor het andere deel van de populatie is het doel toeleiden naar een duurzame arbeidsplek. De school is ook hier succesvol in, want zo'n 60-80% van de leerlingen stroomt daadwerkelijk uit naar werk. De nazorg is geborgd: Accent Capelle volgt de leerlingen ook nog na de uitstroom.

Accent Capelle kiest bewust voor Passend Onderwijs en maatwerk voor iedere leerling. Al vanaf het eerste leerjaar wordt er samen met leerlingen en ouders gekeken naar het niveau, de mogelijkheden en wensen van leerlingen en sluit men hier het leertraject op af. In de onderbouw komen leerlingen al in contact met praktijkervaring door de interne stages, om vervolgens stapsgewijs over te gaan naar externe stages. Dit overstapmoment kan voor leerlingen verschillend liggen, afhankelijk van wat bij hen past. De leerlingen hebben viermaal per jaar een coachgesprek met hun mentor waarin leerdoelen worden gesteld en waar de leerlingen de kans krijgen hun leerproces vorm te geven en te evalueren. Op deze wijze wordt getracht leerlingen eigenaar te laten worden van hun eigen leerproces. In een portfolio worden de ontwikkelingen per leerling bijgehouden.

De school biedt praktijkervaring aan in de volgende branches: Horeca, Economie (Winkel en Magazijn/Repro), Zorg en Welzijn (met name Groothuishouding) en Techniek (Metaal, Hout en Auto poetsen) en Groenonderhoud. Leerlingen behalen bewijzen en branchecertificaten. Accent Capelle heeft een moderne Leerwerkplaats ingericht op de begane grond met een lunchcafé en een restaurant. Naast dat het de leerlingen een leerwerk omgeving uit de praktijk biedt, heeft de Leerwerkplaats ook een sterke brede buurtfunctie. Veel omwonenden maken er gebruik van. Naast het cognitieve en praktijkonderwijs, kunnen leerlingen op de school ook diverse modules en cursussen volgen, bijvoorbeeld in creatieve vakken of sport. Op deze wijze leren zij omgaan met vrijetijdbesteding en daarnaast komen ze in aanraking met een aanbod waar leerlingen vanuit de thuissituatie veelal niet mee te maken krijgen. Tevens is er aandacht voor het aanleren van sociale en vakspecifieke competenties. Ook hier ontvangen leerlingen certificaten voor.

Accent Capelle is een school die voortdurend in ontwikkeling is en heeft gekozen om die bewegingen te borgen in het PDCA kwaliteitszorgmodel. Er is een overstijgend schoolplan vanuit CVO Accent. Binnen die kaders stelt Accent Capelle haar eigen jaarplan op en bespreekt dit cyclisch met de algemene directie. Op Accent Capelle wordt de PDCA cyclus ook gekoppeld aan de diverse interne ontwikkelingen.

## 2. De Thema's

Dit hoofdstuk geeft de kern weer van de twee thema's die de schoolleiding heeft gekozen voor de visitatie. Beide thema's hangen nauw met elkaar samen en hebben te maken met de toekomst van het onderwijs op Accent Capelle. De informatie uit dit hoofdstuk is overgenomen uit de Zelfevaluatie van de school.

### 2.1 Thema 1: De ontwikkeling van het team in relatie tot de ontwikkeling van het praktijkonderwijs

Het eerste thema is een intern vraagstuk van Accent Capelle en heeft te maken met cultuur- en sturingsaspecten gekoppeld aan veranderprocessen. Het team op Accent Capelle is in de kern constructief en positief. De docenten zijn gedreven, ze willen veel en er komen behoorlijk wat initiatieven uit het team. Tegelijkertijd zijn de docenten erg gericht op hun eigen vakgebied en is er onderling weinig verbinding.

Gebruikmakend van de functiemix is een aantal docenten benoemd tot LC-docent. Deze docenten hebben naast hun lesgevende taak een meer coördinerende rol binnen de school en zijn vaak eigenaar of kartrekker van een van de domeinen of branches binnen de school. De directie van de school vindt dat deze medewerkers een belangrijke positie innemen bij de ontwikkeling van de school.

De LC-docenten zijn in januari 2016 door het MT gevraagd om mee te denken over de ontwikkeling van hun branches. Ze hebben deelgenomen aan verschillende brainstormsessies en zijn op bezoek geweest bij collega scholen. Vervolgens hebben de LC-docenten die branchehouder zijn de opdracht gekregen van het MT om samen met de praktijkdocenten een visiedocument te schrijven voor hun brancherichting. Dit proces verloopt stroef. Het MT ziet dat, buiten de branche Horeca en Techniek (metaal), de andere branches weinig ontwikkeling hebben doorgemaakt in de afgelopen jaren. De branche Techniek heeft als enige een visiedocument ontwikkeld. Veel praktijk- en LC-docenten werken al langere tijd bij Accent Capelle en hebben de branches mee helpen opbouwen. Veranderingen zouden hierdoor als bedreigend ervaren kunnen worden, omdat het zou kunnen voelen als helpen afbreken van hetgeen is opgebouwd. Het valt het MT verder op dat er vooral in details gedacht wordt, maar dat men te weinig kijkt naar de grote lijn.

Accent Capelle wil over drie tot vijf jaar een relevant en toekomstbestendig onderwijsaanbod bieden binnen de verschillende branches; dat recht doet aan de onderwijsbehoeften van de leerlingen, eigentijds is, gericht is op de mogelijkheden van de leerlingen en aansluit bij de wensen van de arbeidsmarkt en de samenleving. Dit aanbod zal ontwikkeld zijn door het team van Accent Capelle en zal er op gericht zijn dat Accent Capelle kan blijven doen waar het in eerste instantie voor staat: leerlingen opleiden naar arbeid.

#### Vraagstellingen aan de commissie

De centrale vraagstelling aan de commissie luidt als volgt:

*Wat heeft het team van Accent Capelle nodig om te zorgen voor de ontwikkeling van het praktijkonderwijs op Accent Capelle?*

De schoolleiding heeft binnen deze vraag nog het volgende accent gelegd:

*Hoe krijgen we de LC-docenten in beweging om een realistische visie te formuleren voor de branches waar ze zich vervolgens zelf verantwoordelijk voor weten?*

## 2.2 Thema 2: Toekomstbestendige inrichting van de branches

Sinds een aantal jaar wordt er op Accent Capelle geregeld gesproken met elkaar over de toekomst van het onderwijs en de school. In schooljaar 2015/2016 is er concreet gestart met verdiepende aandacht rondom dit thema. Zo is er onder andere een interne brainstormsessie geweest met het team en hebben er diverse bijeenkomsten met een externe partij (Boag) plaatsgevonden die hebben geleid tot een vlekkenplan. Deze momenten stonden in het teken van visieontwikkeling binnen de verschillende branches en de herinrichting van de school met als doel uitvoering hiervan eind 2017. Daarnaast zijn er bezoeken geweest aan collega-scholen om inspiratie op te doen rondom thema's als ICT, sociale veiligheid, techniekonderwijs, economie/detailhandel, leerwerkplaatsen en leerpleinen. Deze onderzoeksperiode leverde een aantal inzichten en adviezen op: het werken met leerpleinen, het onderwijs verrijken met ICT-middelen, de leerlingen extern te laten leren, het integreren van het magazijn en de winkel branches, aanpassingen te doen in het kader van veiligheid en het ontwikkelen en formuleren van een visie voor de branches.

Tegelijkertijd met bovenstaande processen, groeide het aantal leerlingen sterk en kwam het schoolgebouw onder druk te staan. Door het vrijkomen van een subsidie heeft Accent Capelle in het tweede deel van schooljaar 2015/2016 een grote verbouwing uit laten voeren op de begane grond. Dit leidde tot een Leerwerkplaats, met een lunchcafé en restaurant en een nieuwe brugklasvleugel met extra lokalen en een multifunctionele grote ruimte die gebruikt kan worden als aula, vergaderruimte, lesruimte, et cetera. Deze verbouwing is goed geweest voor de school, maar zorgde wel voor vertraging in het ontwikkelen van de toekomstvisies binnen de branches.

Het traject met Boag heeft geleid tot grote ambities. De fysieke inrichting van de school zou een meer open karakter moeten krijgen met het oog op de veiligheid en ook om een meer 'VO-achtige' uitstraling te krijgen. In de plannen is een duidelijke verbinding zichtbaar tussen theorie en praktijk. Datzelfde geldt voor de connectie met de wijk. De directie constateert dat er in de plannen geen aandacht is uitgegaan naar de verbinding met het bedrijfsleven.

Vooraf het veiligheidsaspect en de fysieke invulling van het gebouw worden gezien als argumenten om een nieuwe verbouwing te plannen in het jaar 2018. De directie vindt het echter noodzakelijk om eerst de onderwijskundige visie vorm te gaan geven voor de verschillende branches en ten aanzien van de fysieke inrichting van de branches. Hiervoor is ook informatie uit het bedrijfsleven nodig.

Over vijf jaar wil Accent Capelle bekend staan als een school waar leerlingen naar een bestendige arbeidsplaats opgeleid worden, waar het bedrijfsleven vertrouwen heeft in de mogelijkheden van de leerlingen, omdat die zijn afgestemd op de wensen van het bedrijfsleven.

### Vraagstellingen aan de commissie

De kernvraag van dit thema is de volgende:

*Wat heeft Accent Capelle de komende vier jaar nodig om de branches in te richten, zodat deze toekomstbestendig zijn ten aanzien van de veranderende maatschappij en arbeidsmarkt?*

De schoolleiding heeft hierbij een aantal deelvragen gesteld:

*Op welke manier moet Accent Capelle haar branches inrichten met het oog op de toekomst?*

*Wat verwacht het bedrijfsleven van Accent Capelle als het gaat om het toerusten van leerlingen van algemene en specifieke arbeidsvaardigheden en om aansluiting te vinden met de arbeidsmarkt?*

*Moet de school de leerlingen breed of smal (specialistisch) gaan opleiden?*

### 3. Het beeld van de commissie

#### 3.1 Algemeen beeld en conclusies

De visitatiecommissie is een dag te gast geweest op Accent Capelle en heeft zich daar zeer welkom gevoeld. Het visitatietraject en de –dag waren door de school goed voorbereid en met aandacht en zorg georganiseerd. De commissie heeft wat dat betreft de sterke kanten van Accent Capelle duidelijk mogen ervaren: een rustige, overzichtelijke leeromgeving met een sterke structuur en een open en prettige sfeer, inspirerende en overzichtelijke theorie- en praktijkruimtes en niet in de laatste plaats een onderwijs- en managementteam dat met veel passie over de school praat en de leerlingen begeleidt. De school mag met recht trots zijn. In bijlage 1.1 is een aparte paragraaf toegevoegd over de uitstraling en het sfeerbeeld van de school, omdat dit zeer positief opviel bij de commissie.

In dit hoofdstuk geeft de commissie antwoord op de vragen die gesteld zijn in de Zelfevaluatie en die in het vorige hoofdstuk aan de orde zijn gekomen. Daarnaast schetst de commissie, op basis van de schooldocumenten en de panelgesprekken, een aanvullend beeld met betrekking tot een aantal organisatie- en managementfactoren.

Wanneer in dit hoofdstuk geschreven wordt over het MT of schoolleiding, dan bedoelt de commissie de samenstelling uit het eerste panel: vestigingsdirecteur, teamleiders en een onderwijscoördinator.

#### A) De ontwikkeling van het team in relatie tot de ontwikkeling van het praktijkonderwijs

Het proces van visieontwikkeling voor de branches en het verwerken in een PDCA-document verloopt volgens het MT niet overal even eenvoudig en stagneert min of meer. Dit herkent de commissie kijkend naar de schooldocumenten die zijn aangeleverd: er is weinig hieromtrent 'op papier' te vinden. Alleen voor de branche Techniek is de visie beschreven en enigszins concreet uitgewerkt. Dit is mede tot stand gekomen door intensieve begeleiding van een MT-lid.

Er is volgens de commissie geen sprake van onkunde of onwil binnen het team. In alle panelgesprekken is er een open en positief gesprek over de visitatiethema's gevoerd. Teamleden zijn goed op de hoogte van wat er speelt op school én ook op de arbeidsmarkt. Er is veel kennis aanwezig en er zijn duidelijke ideeën en meningen, die kunnen bijdragen aan het invullen van de branchevisies.

De commissie denkt wel een aantal factoren te zien, die er voor zorgen dat het team niet overal even makkelijk (meer) in beweging komt en waardoor de visieontwikkeling vervolgens niet goed van de grond komt:

- De opdracht aan de branchehouders/LC-docenten voor de visieontwikkeling is niet duidelijk. Deze is niet SMART en op schrift geformuleerd door het MT en ook niet expliciet naar iedereen gecommuniceerd. Het is persoonsafhankelijk hoe er binnen het MT mee omgegaan wordt en dat geldt hetzelfde voor branchehouders/LC-docenten. Alles bij elkaar zorgt dit ervoor dat er verwarring is en verschillende verwachtingen van naar elkaar.
- Er mist een kader vanuit het MT: een centraal document waarin alles samenkomt, waarin de schoolvisie uitgewerkt is en doelen gesteld zijn. In de Zelfevaluatie wordt gesproken over een jaarplan van de vestiging, maar de commissie heeft dit jaarplan niet gezien. Er wordt ook niet als basisdocument aan gerefereerd in de panelgesprekken. Dat geldt wel voor het schooloverstijgende, maar bredere schoolplan. In de Schoolgids is daarnaast een algemene schoolvisie opgetekend. Dit alles maakt dat de branches geen ijkpunt vanuit de school hebben waar ze zich op kunnen focussen en dus geen basis waaruit ze specifiek een toekomstvisie voor hun branches kunnen uitwerken.

In de Zelfevaluatie is de volgende zinsnede opgenomen: 'Het valt het MT op dat er vooral in details gedacht wordt in de branches, maar dat men te weinig kijkt naar de grote lijn'. De commissieleden zijn van mening dat het MT zich hierbij een te kleine rol heeft toebedeeld. In hun ogen is het MT juist bij uitstek het gremium waar het gaat om de grote lijn (het kader) en is het logisch dat er in de branches meer gedacht en gehandeld wordt vanuit details, omdat hier de expertise op het vak centraal staat. Door beide benaderingen samen te voegen wordt de visie compleet.

- Er wordt weinig verbinding gelegd tussen de verschillende branches en tussen de fases in leerjaren. Zoals in het vorige punt genoemd werd, niet in een document waar alles samenkomt, maar ook niet wat betreft onderlinge afstemming. Binnen de branches en fases is er geregeld overleg met elkaar, maar tussen de branches of (in gezamenlijkheid) met de schoolleiding vindt dit minder plaats. Er is voldoende expertise, denk- en wilskracht aanwezig in het team. Er is ook sprake van behoorlijke veranderingsbereidheid in alle panels, ook in die van de branches. Kortom er zijn in de kern veel factoren aanwezig om visie te ontwikkelen en verder te groeien. De commissie ziet in dit geheel geen expliciete ‘kartrekker’; een functionaris die de zaken stroomlijnt, branchehouders begeleidt, de verbindende schakel is tussen de branches en het MT en de processen bewaakt.
- De functies, taken en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk op Accent Capelle. Dit ervaart de commissie als ‘buitenstaander’ zelf, maar komt zij ook tegen bij de schoolleiding en de branchehouders. Dit hangt ook samen met zaken als sturing en stijl van leidinggeven. Opvallend is dat (vak)docenten minder last hebben van deze onduidelijkheid en goed weten waar ze verantwoordelijk voor zijn en bij wie ze waarvoor terecht kunnen. Verderop in deze paragraaf wordt apart nog aandacht besteed aan dergelijke organisatie- en management thema’s.
- De sfeer binnen het MT en team is sterk informeel en collegiaal. Daarnaast heerst er op Accent Capelle een groot arbeidsethos en zijn collega’s vakkundig en positief ingesteld. Dat zorgt voor een kracht, namelijk dat de school in de praktijk goed door blijft draaien op enthousiasme en de aanwezigheid van kennis, kunde en collegialiteit. De keerzijde van deze kracht is dat een stagnerend proces als visieontwikkeling langdurig in stand gehouden kan worden, omdat ‘men het wel redt in de praktijk’. Gezien de snelle ontwikkelingen die op Accent Capelle afstevenen, maar ook het tempo waarin de school zelf ontwikkelt, is het noodzakelijk dat er wel een school brede en branche specifieke visie op de toekomst komt. Het gevaar is anders dat men ‘in de waan van de dag’ steeds meer onafhankelijk van elkaar gaat opereren, omdat de school als geheel geen richting meer geeft.
- Er wordt in de documenten en de verschillende gesprekken veel gesproken over het hanteren van de PDCA-cyclus als basisaanpak in de kwaliteitszorg. De commissie ervaart echter een school die zich voornamelijk beweegt in de ‘Do-fase’. Er wordt veel en in hoog tempo ontwikkeld op Accent Capelle. De andere fases, Plan, Check en Act, zijn minder zichtbaar. De commissie heeft nauwelijks kunnen constateren dat er planmatig en SMART doelstellingen opgesteld worden alvorens men aan de slag gaat. Datzelfde geldt voor het analyseren of checken van de uitvoering van die plannen en doelstellingen en het bijstellen of bijsturen hiervan. Mogelijk gebeurt het wel in de onderlinge gesprekken en overleggen, maar de commissie heeft het niet gezien gedurende het visitatietraject.
- Deze continue ‘actiestand’ van de school wordt in de drie panelgesprekken met de branchehouders en (vak)docenten regelmatig genoemd. Men roemt het aan de ene kant (het continu ontwikkelen en willen verbeteren is wat de school zo sterk maakt), maar aan de andere kant is er een grote behoefte aan een bepaalde mate van balans, bestendigheid en prioritering van zaken. Er wordt aangegeven dat het belangrijk is dat Accent Capelle ook consolideert en stilstaat bij de behaalde resultaten, deze vervolgens analyseert om daarna op basis van bewuste keuzes nieuwe of aangepaste beleidsplannen te maken en deze in tijd en haalbaarheid uit te zetten.



## B) Organisatie- en managementstructuur: functies, taken en verantwoordelijkheden

Tijdens het lezen van de Zelfevaluatie en schooldocumenten, de voorbereidende gesprekken, maar ook gedurende de visitatiedag is de commissie continu in verwarring over hoe de organisatiestructuur is ingericht wat betreft functies, taken en verantwoordelijkheden. Er missen functie- en taakomschrijvingen. Het is dusdanig complex, ondanks de relatief kleine personeelsformatie, dat MT-leden en branchehouders het niet eensluidend uitgelegd krijgen. Men stelt geregeld de vraag “zo zit het toch?” aan elkaar.

De onderwijscoördinatoren hebben een veelomvattende en belangrijke rol binnen Accent Capelle, maar tegelijkertijd zijn de functies onduidelijk gepositioneerd in de organisatie en lijkt er een groot verschil te zitten tussen de taken van de twee functies.

Het is voor de commissie- en verschillende panelleden niet duidelijk hoe de onderwijscoördinatoren zich in de managementstructuur verhouden tot de directeur, de teamleiders, het MT als geheel en soms andere teamleden en ook tot elkaar. Wat wel duidelijk is, is dat men altijd bij hen terecht kan met vragen of bespreekpunten.

In algemene zin wordt de term coördinator veelvuldig en voor meerdere doeleinden gebruikt. Ook dit zorgt voor verwarring. Zo loopt het door elkaar wanneer iemand een coördinerende functie of een coördinerende taak heeft. Bij een onderwijscoördinator en een interne- en/of externe stagecoördinator is het een logische toevoeging aan een functienaam. In andere situaties gaat het meer om (extra) taken of om eigenaarschap op een bepaald thema. Zoals een branchehouder verschillende taken en werkzaamheden coördineert binnen de branche.

Opvallend is ook dat in de documenten en de gesprekken de termen directie en MT door elkaar gebruikt worden. Dit roept de vraag op bij de commissie of er een verschil in managementlaag is tussen de vestigingsdirecteur en de andere MT-leden?

De diffuse en impliciete organisatie- en managementstructuur staat haaks op de duidelijkheid en stevige structuur die geboden wordt aan leerlingen. Het is duidelijk waar de focus ligt op Accent Capelle: dat maakt ook dat de onderwijsprocessen uitstekend verlopen. De tijd lijkt rijp om de school nog sterker te maken door ook aandacht te gaan geven aan de organisatie- en managementaspecten.

## C) Sturing en stijl van leidinggeven

Door de afwezigheid van SMART formuleringen en afspraken rondom functies, taken en verantwoordelijkheden kan het lastig zijn om medewerkers te begeleiden, of waar nodig te sturen of aan te spreken. Dat heeft dan ook gelijk weer effect op veranderprocessen. Medewerkers zijn minder makkelijk in beweging te krijgen, of het is in ieder geval persoonsafhankelijk of dit gebeurt. Het is afhankelijk van de stijl van leidinggeven en van de pro activiteit van medewerkers.

Dit alles wordt weer versterkt door de informele cultuur, omdat die ervoor zorgt dat er een belemmering gevoeld kan worden om elkaar ten alle tijden professioneel aan te spreken op verantwoordelijkheden.

Binnen het team zit er verschil in beleving over de ruimte die men krijgt van het MT om functies, taken en verantwoordelijkheden naar eigen inzichten in te vullen. De een bloeit op en haalt er het maximale uit waardoor er veel mogelijkheden ontstaan, de ander is juist gebaat bij meer structuur en duidelijkheid, of wil meer aan de hand genomen worden. Kortom: verschillende medewerkers vragen ook verschillend type leiderschap.

Naar aanleiding van sommige gesprekken met panelleden vraagt de commissie zich af of er voldoende aandacht is voor HRM-aspecten, zoals medewerkers in hun kracht zetten, of het in overleg met medewerkers matchen van kwaliteiten en functies.

#### D) Toekomstbestendige inrichting van de branches en aansluiting op de arbeidsmarkt

Het is meerdere keren aan de orde geweest in de voorbereidende gesprekken dat de visitatiecommissie geen inhoudelijke adviezen kan geven over de inrichting van de branches gekoppeld aan de toekomst op de arbeidsmarkt. Dat is niet de opdracht van de visitatie en de commissie heeft hiertoe ook niet de expertise in huis. Wat zij wel kan is de beelden en adviezen teruggeven die zij gehoord heeft in de verschillende panelgesprekken. Vooral het panelgesprek, waar de bedrijven, het Werkgeversservicepunt en de Leerwerkprojecten aan tafel zaten, heeft veel informatie opgeleverd. Soms was sprake van andere inzichten dan die van Accent Capelle en soms zijn er juist veel overeenkomsten in visie. In bijlage 1.3 is een uitgebreid verslag van dit panelgesprek na te lezen.

Voor de leesbaarheid wordt in de rest van deze paragraaf gesproken over de bedrijven of het bedrijfsleven. Hiertoe behoren dan ook het Werkgeversservicepunt en de Leerwerkprojecten.

De volgende inzichten geven de kern weer van dit panelgesprek:

- Er is een te grote afstand tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Men ervaart het onderwijs tot nu toe nog als te afwachtend. Vooral vanuit strategisch management oogpunt speelt het onderwijs een te marginale rol en zit het onderwijs te weinig aan de verschillende 'netwerktafels'. Op leerlingniveau zorgt het lang beschut en intern opleiden er voor dat de afstand tussen school en de praktijk voor leerlingen vaak erg groot is.
- Het bedrijfsleven geeft aan dat het onderwijs kritischer zou mogen zijn ten opzichte van hun idealisme. Het beste uit leerlingen halen en primair focussen op hun talenten en wensen alleen is niet voldoende om aansluiting te vinden op de arbeidsmarkt. Realistischer is het wanneer dit leerproces bewuster plaatsvindt binnen de mogelijkheden die er zijn op de arbeidsmarkt. Dit sluit aan bij wat (vak)docenten hierover aangeven.
- Het onderwijsprogramma zou minder intern gericht mogen zijn en, in samenspraak met bedrijven, meer aangepast moeten worden op het bedrijfsleven. Door aanvullend meer op externe plekken te leren kan er ook flexibeler ingespeeld worden op snelle veranderingen en eisen in de praktijk. Zo wordt bijvoorbeeld ook voorkomen dat leerlingen branchecertificaten behalen waar ze in de praktijk nauwelijks iets aan hebben. Verschillende kwalificatieprogramma's zijn inmiddels ook verouderd.
- De begeleiding op arbeidsvaardigheden kan het beste gedaan worden door de school, bij voorkeur zoveel mogelijk op de externe stageplek (en dus minder op een interne stageplek) en het liefst door een vakdocent in plaats van een stagebegeleider. Het externe begeleiden door een vakdocent is ook positief aan de orde geweest in het panel branchehouders. Nota bene: de schoolleiding noemt in hun panelgesprek dat 'interne stages' de core business is van Accent Capelle voor het trainen en begeleiden van competenties. Deze visie staat haaks op die van de bedrijven uit het panel.
- De panelleden zijn bereid om mee te denken met het verbouwen en inrichten van toekomstige praktijklokalen, à la de wijze waarop dit samen optrekken al gebeurt in het MBO.
- Leerlingen moeten niet te gespecialiseerd opgeleid worden. Veel eenvoudige en specialistische handelingen op het niveau van praktijkonderwijs, worden overgenomen door software. Specialistische vakkennis verwacht het bedrijfsleven van het MBO.
- Er wordt in het praktijkonderwijs te weinig aandacht besteed aan de schoonmaakbranche. Schoonmaakwerkzaamheden zouden ook niet gesitueerd moeten worden onder Zorg en Welzijn. Een mening die gedeeld wordt in het panel branchehouders. In de schoonmaak is veel perspectief op banen. Ditzelfde geldt voor groen, onderhoud en ICT. Aan de andere kant attendeert het bedrijfsleven het praktijkonderwijs op het niveau dat steeds hoger wordt in de verzorgingstak. Dit niveau zal in de praktijk alleen maar gaan stijgen, waarmee het steeds minder haalbaar is voor praktijkschoolleerlingen.
- Het bedrijfsleven is mede verantwoordelijk voor het laten slagen van praktijkschoolleerlingen en de aansluiting op de arbeidsmarkt. Onderwijs mag het bedrijfsleven hierop ook aanspreken.

## 3.2 Aanbevelingen

### A) De ontwikkeling van het team in relatie tot de ontwikkeling van het praktijkonderwijs

1. Maak gebruik van en verbind aanwezige kennis, kunde en enthousiasme om te komen tot een gezamenlijke toekomstvisie voor Accent Capelle. Het MT schetst hierbij expliciet de kaders, formuleert SMART de doelstellingen en opdrachten, en prioriteert in keuzes en tijd. De teamleden vullen aan op vakinhoud per branche. Maak duidelijk wat er verwacht wordt van elkaar, zo ook van de branchehouders/LC-docenten. Laat het proces eventueel begeleiden door een externe deskundige wanneer er intern geen 'kartrekker' beschikbaar is. Zie het team (de school) als een groeibriljant, waarbij de facetten (alle teamleden, ook het MT), gezamenlijk en in verbinding het mooiste spectrum opleveren. Het MT heeft hierbij de regie in het ontwerpen van de mooiste vorm en de beste balans, zodat de briljant blijft groeien.
2. Handhaaf de informele en collegiale cultuur en voeg professionaliteit en verantwoordelijkheid toe door consequent de gehele PDCA-cyclus te doorlopen.
3. Blijf als school niet altijd rennen als het gaat om ontwikkelen, groeien en verbouwen. Laat je niet opjagen door de snelle veranderende maatschappij en arbeidsmarkt. Blijf sterk waarin de school goed is (onderwijs), laat je leiden door de inhoud en consolideer op gezette tijden. Een gevoel van balans is nodig om sterk te kunnen blijven. (Voor de aansluiting met de arbeidsmarkt, zie punt D).
4. Bewaak dat er niet twee teams gaan ontstaan en blijf de waarde zien van de Pro Praktijklijn. De Pro Plus lijn zorgt voor nog meer maatwerk voor de leerlingen. Echter de Pro Praktijk en de Pro Plus lijn samen, maken Accent Capelle tot een praktijkschool met een innovatief en totaal onderwijsaanbod.

### B) Organisatie- en managementstructuur: functies, taken en verantwoordelijkheden

5. Maak functies, taken en verantwoordelijkheden van de hele formatie expliciet. Zowel in een helder organogram als in beschrijvingen van functies, taken, verantwoordelijkheden en tijdelijke opdrachten. Hanteer dit als de basis organisatiestructuur die voor iedereen inzichtelijk is en op basis waarvan iedereen acteert. Gebruik de term coördinator niet voor te veel verschillende werkzaamheden. Koppel het alleen aan een functie waarbij het zwaartepunt ligt bij coördinerende taken.
6. Besteed specifiek aandacht aan de verhouding en positie tussen de teamleiders en de onderwijscoördinatoren. Zeker wanneer er aankomend schooljaar een wisseling plaatsvindt tussen functionarissen in deze rollen.

### C) Sturing en stijl van leidinggeven

7. Maak sturings- en leiderschapsaspecten tot expliciete gespreksonderwerpen van het MT en neem er de tijd voor. Bespreek niet alleen de inhoud van het werk en het maken van plannen (kaders en doelen), maar stem ook bewust met elkaar af wanneer welke sturing nodig is en hoe de verschillende leiderschapsstijlen zich verhouden tot elkaar. Onderzoek eventueel of het MT hierbij verdieping nodig heeft en laat het proces eventueel begeleiden door een externe deskundige.

8. Geef voldoende en regelmatig aandacht aan HRM-vraagstukken, zoals het matchen van taken, functies en (kwaliteiten van) medewerkers. Kies hierbij voor een bepaalde mate van bestendigheid en laat medewerkers zich ontwikkelen of keuzes maken binnen de gesprekscyclus.
9. Benader de branchehouders ook als een team. Besteed tijd en aandacht aan de groep en trek als MT gezamenlijk met hen op gezien de opdracht die er naar de toekomst ligt. Bied individuele of team ondersteuning vanuit het MT daar waar het nodig is.

#### Toekomstbestendige inrichting van de branches en aansluiting op de arbeidsmarkt

Onderstaande aanbevelingen komen voort uit het panelgesprek met de bedrijven en zijn daarmee een weergave van hun adviezen. De commissie raadt het MT aan om op basis van deze adviezen vervolggesprekken te voeren met deze gesprekspartners. Dat zorgt direct voor meer binding met de arbeidsmarkt en biedt de kans om gezamenlijk dieper in te gaan op de vraagstukken die er liggen. Dit sluit aan bij de eerste aanbeveling van de bedrijven.

10. Bekijk of de afstand tot de arbeidsmarkt verkleind kan worden (daar waar het nog niet of weinig gebeurt). Ga in die situaties vaker vanuit het strategisch schoolmanagementniveau aan de gesprekstafels zitten van de verschillende netwerken in het bedrijfsleven. Verbind daar waar men nog sterker kan opereren, ook op CVO Accent centraal niveau.
11. Er is veel kennis binnen de branches op school over de arbeidsmarktontwikkelingen. Ook zijn er veel ideeën voorhanden. Gebruik de input en toets en verbindt ideeën die er zijn. (Zie ook aanbeveling A1 van de commissie).
12. Focus als praktijkschool niet te veel naar binnen, maar haak meer aan bij het bedrijfsleven. Deel kennis en ervaring. Betrek het bedrijfsleven bij de opbouw van het onderwijsprogramma en bij inrichtings-vraagstukken voor praktijklokalen. Leid leerlingen die daartoe het niveau hebben niet te lang intern op en laat ze vooral ook extern leren met de juiste begeleiding vanuit school. Zet vaker vakdocenten in bij de begeleiding op externe stageplekken. Richt je op kwaliteiten en wensen van leerlingen binnen de context van de mogelijkheden van de arbeidsmarkt. Wissel functionarissen uit school en het bedrijfsleven uit voor bepaalde periodes (gastlessen en stages voor functionarissen), et cetera.
13. Leid vooral breed op en laat leerlingen veel praktijkervaring op doen in de branches.
14. Kansen op banen liggen er binnen de schoonmaakbranche, groen, onderhoud en ICT (deze laatste vooral in de toepassings sfeer, programmeren, refurbishing en smart living domotica). Laat schoonmaakwerkzaamheden vallen onder een facilitaire dienstverlening en niet onder zorg en welzijn verlening. Overweeg een branche Facilitaire dienstverlening in het leven te roepen. Kijk tevens kritisch of het aanbod van een branche Zorg en Welzijn nog passend en haalbaar is voor praktijkschoolleerlingen en schroom niet het op te heffen als blijkt dat hier geen realistische toekomst in zit.
15. Focus naast grote werkgevers ook op kleinere familiebedrijven en bedrijven die van nature 'iets hebben met de doelgroep'. Kijk hiervoor ook binnen het netwerk van de leerlingen.
16. Durf het bedrijfsleven aan te spreken daar waar zij het af laat weten in hun verantwoordelijkheid voor praktijkschoolleerlingen. Stel je als school op als een gelijkwaardige partner.

## Bijlage 1 De panelverslagen

De commissie heeft tijdens de visitatiedag met vijf panels gesproken. Deze bijlage bevat de verslagen van deze gesprekken en een korte weergave van het sfeerbeeld op school. De informatie uit de gesprekken is niet chronologisch weergegeven en is voor de leesbaarheid zo goed mogelijk gegroepeerd.

### 1.1 Rondleiding en algemeen sfeerbeeld

De commissie vindt het belangrijk om een aparte paragraaf te besteden aan de uitstraling en het sfeerbeeld van Accent Capelle, omdat ze vindt dat de school hierin uitblinkt en opvalt. Het is de school bijzonder goed gelukt om een uitdagende en tegelijkertijd rustige en overzichtelijke leeromgeving te creëren voor hun praktijkschoolleerlingen.

Er heerst op Accent Capelle een open, warme en veilige sfeer. Zowel bij de receptie, in de docentenkamer, de gemeenschappelijke ruimtes als in de klaslokalen wordt de commissie hartelijk ontvangen door collega's van de school. Medewerkers stellen zich betrokken en collegiaal op en men is op de hoogte van de komst van de commissie. Leerlingen maken een positieve, beleefde en vrolijke indruk. Opvallend is de passie en kennis waarmee de docenten de leerlingen begeleiden, zowel tijdens de theorie- als de praktijklessen.

Tijdens een les houtbewerking waarbij twee leerlingen een target voor boogschieten aan het maken zijn, zegt een van de twee leerlingen tegen een commissielid: *"Het is best moeilijk en het is al een paar keer niet gelukt, maar dat is niet erg, dan probeer je het gewoon nog een keer, fouten maken mag."* Het is een quote die mooi laat horen dat de praktijkleerlingen vaardigheden aanleren in de praktijk.

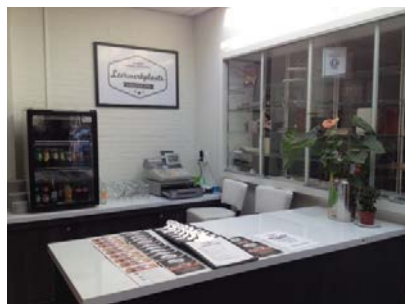
De commissie ervaart eenduidigheid, professionaliteit en transparantie op Accent Capelle. Het is bijzonder om te zien dat in alle lokalen (en dus leerjaren) consequent leerprocessen van leerlingen inzichtelijk worden gemaakt, zoals bijvoorbeeld een overzicht van de stage assessments, coachingskaarten of bewijzen van behaalde leerdoelen.



The table is titled 'STAGE ASSESSMENT KLAS 2 (2016-2017)'. It lists 12 students and their performance across various assessment criteria. The criteria include: 'Kennis van de theorie', 'Kennis van de praktijk', 'Kennis van de werkveld', 'Kennis van de werkwijze', 'Kennis van de werkmiddelen', 'Kennis van de werksituatie', 'Kennis van de werksamenstelling', 'Kennis van de werksamenstelling', 'Kennis van de werksamenstelling', 'Kennis van de werksamenstelling', 'Kennis van de werksamenstelling', 'Kennis van de werksamenstelling'. The table uses checkmarks (✓) to indicate successful assessments.

Naam	Kennis van de theorie	Kennis van de praktijk	Kennis van de werkveld	Kennis van de werkwijze	Kennis van de werkmiddelen	Kennis van de werksituatie	Kennis van de werksamenstelling	Kennis van de werksamenstelling	Kennis van de werksamenstelling	Kennis van de werksamenstelling	Kennis van de werksamenstelling
Mawlaq Ahmed Ali	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Shaker Brute	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Luizylands Duarte Casado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sonje Francinet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sanne Gilman	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ramona Guntier	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rade Hamamoni	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lucas v. Heemstede Obolt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lorenzo van der Helm	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marco Hermus	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Taly Mariona	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ahmed Masala	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Egi Yilmaz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

De buitenkant van het schoolgebouw doet niet vermoeden dat er van binnen zoveel ruimte en licht is. De verbouwing is goed gelukt: het oude en nieuwe gedeelte lopen naadloos in elkaar over. Overal is het fris, modern, opgeruimd en geordend. De Leerwerkplaats, met het restaurant en lunchcafé, is prachtig.



## 1.2 Panel 1 Schoolleiding

Tijdens de visitatiedag heeft de commissie het MT tweemaal gesproken. Een weergave van beide gesprekken is gecombineerd in dit verslag. Het tweede gesprek heeft vooral in het teken gestaan van het verder verhelderen van zaken die gedurende de dag onduidelijk bleven voor de commissie.

### Aansluiting op de arbeidsmarkt

Van origine is Accent Capelle een school die de leerlingen toeleidt naar werk. Voor een groot deel van de leerlingenpopulatie is dit het hoogst haalbare doel. De school heeft altijd hoge uitstroomcijfers (plaatsingen op de arbeidsmarkt) gekend. Door de crisis van de afgelopen jaren was er een dalende trend te zien. Inmiddels trekt het weer aan. De Jongerenakkoorden in Rotterdam en omgeving zijn van positieve invloed op het samenspel tussen scholen en bedrijven. De aanpak, dat leerlingen op externe stageplekken terechtkomen en dat docenten meegaan naar die werkplek, werkt goed.

In het praktijkonderwijs is het vooral van belang dat leerlingen basis arbeidsvaardigheden leren, zoals op tijd komen, samenwerken, of opdrachten accepteren. Het is een uitdaging om alle leerlingen *“in de juiste stand te krijgen”*. De stages spelen een belangrijke rol bij het bekwamen van arbeidsvaardigheden en het wennen aan een werkcultuur. Er wordt aangegeven dat *“de interne stages de core business zijn van de school; hier worden de leerlingen getraind in de competenties die nodig zijn in de toeleiding naar arbeid”*.

Het MT is zoekende naar een inhoudelijke richting voor de toekomst, omdat de arbeidsmarkt en de maatschappij zo snel veranderden en het aanbod op school niet meer toereikend lijkt te zijn. Er zijn maar weinig praktijkscholen die een wezenlijke stap durven zetten naar een betere aansluiting met de arbeidsmarkt. Accent Capelle neigt wel naar zo'n stap, maar is zoekende hierin. Het MT is dan ook benieuwd naar het panelgesprek met de bedrijven. Men hoopt dat er een *“doorkijkje naar de toekomst”* gegeven wordt waar de school met het onderwijs op kan inspelen.

Het MT stelt zichzelf de vraag of er in de toekomst breed of specifiek opgeleid moet worden op school? Zo heeft de markt bijvoorbeeld behoefte aan medewerkers in de bouw, bijvoorbeeld metselaars, maar hoe ga je daar als praktijkschool mee om als deze kennis niet in huis is en het merendeel van de leerlingen een dergelijk niveau niet kan halen? De meeste leerlingen halen het niveau van assistent of 'assistent van de assistent'. Het MT vindt dat het voor een praktijkschool moeilijk is om te specialiseren, maar twijfelt wat verstandig is, omdat hierin wel werkgelegenheidskansen liggen voor de toekomst.

### Ontwikkelen van de toekomstvisie op het onderwijs

De ontwikkelde Pro Plus en Pro Praktijk lijn nemen een centrale plek in binnen het onderwijs. Deze werkwijze heeft de school, de docenten en leerlingen veel opgeleverd. Zowel op inhoud als ook in de uitvoering. Het is voor zowel ouders, leerlingen als docenten duidelijker geworden waar naartoe gewerkt wordt met de leerlingen. Aankomend schooljaar stroomt de eerste groep door naar een Entree opleiding. Het MT geeft aan dat er bewaakt moet worden dat docenten niet twee groepen gaan vormen die naast elkaar functioneren. Op zich is dit nog niet aan de orde, maar in de waan van de dag ziet het MT wel minder mengvormen ontstaan. Daarnaast is het belangrijk dat er voor de Pro Plus leerlingen ook voldoende oog blijft voor de praktijk. Uitgangspunten op Accent Capelle zijn maatwerk voor de leerling, passend onderwijs en zoveel mogelijk uit de leerling halen wat er in zit.

De branchehouders zijn via een opdracht van de teamleiders verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een toekomstvisie voor hun branche en het schrijven van een PDCA. Dit komt niet overal even goed van de grond en het lukt het MT onvoldoende om alle branchehouders mee te krijgen in dat proces. Het MT ervaart dit als een dilemma. Het MT erkent dat de branchehouders een drukke portefeuille hebben en dat er al veel ontwikkeld is de afgelopen tijd. Het MT denkt dat beiden mogelijk van invloed zijn op het stagnerende visieproces. Het MT vraagt zich daarnaast af of er voldoende aan begeleiding is gedaan richting de branchehouders. Mogelijk verwacht het MT te veel van de branchehouders qua niveau. Aan de andere kant is het MT van mening dat er wat van LC-docenten verwacht mag worden en zijn de branchehouders inhoudelijk het beste op de hoogte van de ontwikkelingen binnen hun vakgebied.

In een branche heeft het MT ervoor gekozen om een branchehouder intensief te laten begeleiden door een teamleider. Dit heeft veel tijd en aandacht gekost, maar heeft wel geresulteerd in een visie en een PDCA-document en is ervaren als een constructief proces. De rol van de onderwijscoördinator is *“op afstand geweest”* in dit proces.

Het MT stelt verder in zijn algemeenheid dat *“er mogelijk de afgelopen tijd een gat is ontstaan tussen het MT en de onderwijsmensen, omdat de afgelopen jaren vooral veel aandacht is uitgegaan naar ‘harde’ zaken, zoals een verbouwing en het opzetten van twee leerlijnen en minder naar de ‘zachte’ kant, zoals het houden van verbinding met elkaar”*.

Op Accent Capelle is men sterk in het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Er wordt volgens het MT altijd ontwikkeld met een doel en in de praktijk wordt er ook altijd wat gedaan met beleidsplannen. Het is niet zo dat ontwikkelen op zich een doel is. Het draagt altijd bij aan het verbeteren van het onderwijs of de organisatie.

Het dilemma rondom de visieontwikkeling voor de toekomst van het praktijkonderwijs speelt niet alleen op Accent Capelle, maar ook op de collega praktijkscholen. Hier is tot nu toe nog niet school overstijgend over gesproken, maar dit gaat wel gebeuren.

#### Organisatie- en managementstructuur, taken en verantwoordelijkheden

Voor de commissie is het niet geheel duidelijk hoe de organisatie- en managementstructuur is ingericht op Accent Capelle. Tijdens de twee panelgesprekken met het MT komt dit onderwerp aan de orde.

De beide teamleiders en het onderwijsondersteunend personeel vallen hiërarchisch onder de directeur. De teamleider onderbouw geeft leiding aan het onderbouwteam en de andere teamleider doet dit voor de bovenbouw. Iedere teamleider geeft ook leiding aan een onderwijscoördinator.

Bij de vraag van de commissie waarom de ene onderwijscoördinator wel is aangesloten bij het panel met MT-leden en de andere niet, blijkt dat dit een bewuste keuze van het MT is. De ene is nauw betrokken geweest bij de voorbereiding op de visitatie en wisselt volgend schooljaar van functie met een van de teamleiders, de andere komt terug in het panel met branchehouders. Deze laatste onderwijscoördinator is geen branchehouder, maar heeft wel verschillende overkoepelende coördinerende taken voor de branches, zoals voor de in- en externe stages en arbeidstoeleiding, maar bijvoorbeeld ook het coördineren van de ontwikkeling van de verschillende branchevisies op de toekomst.

Het MT geeft in zijn algemeenheid inhoudelijk richting aan de onderwijscoördinatoren: de opdrachten komen uit het MT waarna de onderwijscoördinatoren de PDCA's inrichten in samenspraak met branchehouders en (vak)docenten. De onderwijscoördinatoren houden zich bezig met de inhoud van het onderwijs, zoals met methodes, didactiek, het leerlingvolgsysteem en daarnaast met beleidsmatige zaken. Ze sluiten voor een gedeelte van de agenda aan bij de MT-overleggen. Daarnaast heeft het MT drie keer per jaar overleg met de onderwijscoördinatoren over de PDCA's.

Er zijn nog meer coördinatoren op school, onder andere gekoppeld aan interne en externe stages, branches, domeinen en andere thema's zoals sociale vaardigheden of modules. Medewerkers zijn dan verantwoordelijk voor een bepaald thema.

Gebruikmakend van de functiemix is een aantal docenten benoemd tot LC-docent. Hier zijn Accent brede afspraken over gemaakt. Het zijn vakdocenten die naast lesgeven een coördinerende rol of een extra taak hebben gekregen. Voorbeelden zijn de functie van branchehouder, of meer taakgericht het organiseren van sociale vaardigheidstrainingen of het opzetten van een curriculum. LC-docenten nemen volgens de Zelfevaluatie een belangrijke positie in binnen de school. Ze hebben een aparte plek in het organogram van Accent Capelle. Dit wordt bevestigd door het MT in het panelgesprek.

De meeste branchehouders zijn volgens het organogram LC-docenten. Zij zijn verantwoordelijk voor alles wat met de branche te maken heeft: het vak, de stages, de ontwikkeling van leerlingen en collega's, de aansturing van docenten en onderwijsassistenten, de contacten met ouders en het bedrijfsleven tot en met de inhoudelijke visie. De branchehouders hebben veel taken in hun pakket. Ze werken daarbij nauw samen met de stagecoördinatoren, vakdocenten, mentoren en onderwijsassistenten.

Tijdens het tweede panelgesprek constateert het MT dat het lastig uitleggen blijkt hoe een en ander georganiseerd is, ondanks dat het voor de MT-leden helder is. De analyse die door het MT wordt gemaakt, is dat het wellicht wat ondoorzichtig is geworden door alle ontwikkelingen en nieuwe zaken.

### Sturing en stijl van leidinggeven

De teamleiders sturen de beide teams functioneel aan. De onderwijscoördinatoren hebben een inhoudelijk sturende rol naar verschillende teamleden afhankelijk van het thema. Mocht er iets niet helemaal lopen dan volgt er eerst een collegiaal gesprek tussen onderwijscoördinator en teamlid. Daarna wordt eventueel de teamleider erbij betrokken. De teamleiders voeren de functioneringsgesprekken.

De vestigingsdirecteur heeft onder andere de rol van het vertalen van de visie van CVO Accent in relatie tot de toekomstvisie van Accent Capelle. Daarnaast stemt de vestigingsdirecteur alles op elkaar af: bij de directie komen de verschillende visies samen; van CVO Accent, van de verschillende geledingen binnen Accent Capelle en van het bedrijfsleven.

Het Schoolplan wordt met alle vestigingsdirecties van CVO Accent geëvalueerd.

In het gesprek is er voor de commissie enige onduidelijkheid ten aanzien van de sturing op toekomstige processen, zoals bijvoorbeeld ten aanzien van de nieuwe verbouwingsplannen in relatie tot toekomstbestendig onderwijs.

In algemene zin verwacht de schoolleiding sturing vanuit de laag directie, vanuit de teamleiders en tevens vanuit de onderwijscoördinatoren. Het MT is de plek waar zaken met elkaar besproken worden en samenkomen. De term 'zelfsturende teams' wordt genoemd: *“dat zou het mooiste zijn”*. Zelfstandig opererende teams waarbinnen medewerkers meedenken en input leveren op het beleid van Accent Capelle.

## **1.3 Panel 2 Bedrijven**

Tijdens het gesprek wordt door de panelleden de kanttekening gemaakt dat er in algemene zin feedback gegeven kan worden op het praktijkonderwijs in de regio en niet specifiek op Accent Capelle, omdat de meeste van de panelleden op afstand in verbinding staan met de school.

In dit panel heeft de commissie alleen de vraag aan de orde gesteld wat Accent Capelle nodig heeft om de branches toekomstbestendig in te richten ten aanzien van de veranderende maatschappij en arbeidsmarkt.

### Samenwerking en verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven

Voor zover daar zicht op is, wordt de samenwerking met Accent Capelle als constructief en plezierig ervaren. Docenten en stagebegeleiders zijn betrokken bij de leerlingen en bedrijven. De panelleden vinden het belangrijk dat de begeleiding op de arbeidsvaardigheden vanuit de school komt. De ondernemers kunnen hier niet altijd evenveel tijd aan besteden, omdat zij hun focus moeten houden op de core business. Bovendien vindt men dit de kracht van het onderwijs. Het wordt als zeer positief ervaren wanneer een vakdocent de begeleiding van de leerlingen op de stage/werkplek op zich neemt. Dit vindt men waardevoller dan dat een stagebegeleider dit doet. De vakdocent kan dan ook weer makkelijker aanpassingen in de lesstof aanbrengen gekoppeld aan een actuelere toeleiding naar arbeid.

In het panel wordt tegelijkertijd de opmerking gemaakt dat het wel of niet slagen van een leerling op een stage- of arbeidsplek mede afhankelijk is van de opstelling van het personeel en de cultuur van een bedrijf. Het bedrijfsleven is mede verantwoordelijk om praktijkschoolleerlingen de aansluiting met de arbeidsmarkt te laten maken. Het onderwijs mag ook lef tonen door het bedrijfsleven hierop aan te spreken.

Het bedrijfsleven vindt dat er nog te veel afstand is tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De panelleden zien daarin een rol voor zichzelf, maar zeggen er tegelijk expliciet bij dat het onderwijs een te



afwachtende houding aanneemt en meer initiatief zou mogen tonen om verbinding te maken. Door frequent(er) aan de verschillende gesprekstafels van het bedrijfsleven, het werkgeversservicepunt en de leerwerkprojecten te zitten, kan er ook sneller ingespeeld worden op vele veranderingen binnen de branches en op de arbeidsmarkt.

In de praktijk is het werkgeversservicepunt de kartrekker die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en bedrijven bij elkaar brengt. Het panel raadt het onderwijs aan om hierin een prominentere rol te spelen op strategisch directieniveau en te focussen op netwerken. Bijvoorbeeld door aan te sluiten bij de verschillende ondernemersnetwerken.

Een interessante ontwikkeling zou zijn als (vak)docenten jaarlijks minimaal een week stage komen lopen in een bedrijf en andersom, net als in het hoger onderwijs, dat het bedrijfsleven gastlessen komt verzorgen in het praktijkonderwijs. Hiermee creëer je op natuurlijke wijze uitwisseling van kennis en is de bijvangst dat de afstand tussen onderwijs en bedrijfsleven verkleind wordt.

#### Aansluiting op de arbeidsmarkt en een realistisch toekomstperspectief

Het panel geeft aan dat een belangrijk uitgangspunt zou moeten zijn dat leerlingen ontwikkeld worden binnen de mogelijkheden van de arbeidsmarkt. Leerlingen worden in de ogen van de panelleden nog wel eens opgeleid voor werk dat er op de arbeidsmarkt niet (voldoende) is. Daarnaast zou het onderwijs kritisch(er) mogen kijken naar het verschil tussen leerlingen voor wie de beroepskwalificaties haalbaar zijn en voor wie dat lastiger of onhaalbaar is. Nu wordt er altijd uitgegaan van *“de goede bedoeling om het beste uit de leerling te halen, maar de vraag is of dat voor alle leerlingen verstandig is vanuit het oogpunt van de eisen in het bedrijfsleven”*.

Verschillende panelleden zijn van mening dat *“de focus binnen het onderwijs te veel alleen gelegd wordt op het ontwikkelen van talenten en keuzes van leerlingen”*. Dit vindt het bedrijfsleven een idealistische insteek en dus niet altijd even realistisch. Spreekwoordelijk wordt in het panel gesproken over *“soms een worst voorhouden”*.

De bedrijven uit het panel vinden de setting op een praktijkschool wat betreft praktijklessen en de interne stages enigszins beperkt. Het behalen van branchecertificaten, op onderdelen die (bijna) niet meer van toepassing zijn in het bedrijfsleven, wordt genoemd als voorbeeld. Ook wordt aangegeven dat de stap van praktijkschool naar het bedrijfsleven vaak heel groot is voor leerlingen. Dit komt voor een deel, omdat de situatie op school *“lang heel beschut”* is. Het panel ziet de waarde hiervan in aan het begin van de opleiding, maar geeft aan dat er *“snel(ler) verbinding gelegd mag worden naar de wereld buiten de school”*. De panelleden geloven sterk in het steeds meer en eerder opleiden in de praktijk; letterlijk op de werkvloer in plaats van binnen de muren van de school.

Het onderwijsprogramma zou minder intern gericht moeten zijn en meer aangepast moeten worden op het bedrijfsleven. Het panel adviseert het onderwijsprogramma samen met het bedrijfsleven in te richten.

In relatie tot het verbouwen van praktijklokalen geeft het panel aan dat een school dit bewust zou moeten voorbereiden gezien de zaken die besproken zijn in dit panelgesprek, onder andere over het niet te lang en te beschut intern blijven opleiden. Panelleden bieden aan om mee te denken met het herinrichten van de praktijklokalen op Accent Capelle. In het MBO gebeurt dit gezamenlijk optrekken ook op steeds grotere schaal.

Een andere aanbeveling van het bedrijvenpanel is om niet te gespecialiseerd op te leiden en ook niet specifiek voor een bedrijf. De kwalificatieprogramma's die er nu zijn, zijn over het algemeen te gedetailleerd en verouderd. Veel eenvoudige, maar wel specialistische vaardigheden (bijvoorbeeld 'linksdraaiend schroeven') zijn en worden overgenomen door software. Het specialistisch en meer complex opleiden voor een vak gebeurt op het MBO. Belangrijk voor het praktijkonderwijs is dat er ontwikkelingsperspectief is voor de leerlingen en dat ze in de breedte op de arbeidsmarkt ingezet kunnen worden, doordat zij verschillende vaardigheden hebben aangeleerd, maar ook kennis hebben gemaakt met meerdere branches.

## Banenperspectief

In de schoonmaakbranche ligt veel werk op het niveau van praktijkschoolleerlingen en wordt er ook in de toekomst een grote arbeidsmarkt verwacht. De schoonmaakbranche vindt het jammer dat er nog steeds bij veel leerlingen en ouders een negatief imago aan het werk kleeft. Wat deze branche betreft mag het onderwijs schoonmaakwerkzaamheden meer promoten. De branche adviseert om dit type opleiding/werk niet te laten vallen onder het profiel Zorg en Welzijn, maar te zien als een Facilitaire dienstverlening.

Ten aanzien van de verzorgingskant van Zorg en Welzijn wordt de opmerking gemaakt dat het gevraagde niveau (te) hoog is voor praktijkschoolleerlingen en dat het niveau in de toekomst alleen maar verder zal stijgen.

In de sector Groen en Onderhoud ziet het bedrijfsleven ook banenperspectief. Datzelfde geldt voor de ICT-branche en dan vooral in de toepassings sfeer en op het gebied van vaardigheden. Denk bijvoorbeeld aan programmeren (ter vergelijking in andere landen leren basisschoolleerlingen al op eenvoudige wijze de basisvaardigheden van het programmeren). Maar ook 'refurbishing' en 'smart living domotica' worden genoemd. In de regio Rotterdam-Rijnmond zijn ook veel ICT-bedrijven gehuisvest.

Focus daarnaast als school op bedrijven die van nature *"iets hebben met dit type leerlingen of medewerkers"*. Zo zijn er veel kleine familiebedrijven op de markt, ongetwijfeld ook binnen de families van de leerlingen, waarmee verbinding gezocht kan worden als dit nog niet gebeurt.

Het panelgesprek wordt afgesloten met een dankwoord van de commissie richting de panelleden en de opmerking dat het een zeer informatief en positief gesprek is geweest. Aan de panelleden wordt meegegeven om Accent Capelle in de toekomst in beeld te houden, omdat de school zeer open staat voor verandering en ontwikkeling, de zaken goed op orde heeft en kwalitatief goed praktijkonderwijs en goed opgeleide leerlingen levert.

### **1.4 Panel 3 Branchehouders**

#### Sterke punten van Accent Capelle

Bij de vraag waar de school goed in is of waar men trots op is, worden er verschillende antwoorden genoemd. De school organiseert al jaren op grote schaal veel stabiele externe stageplekken. Het lukt ook goed om leerlingen uit te laten stromen naar banen en vervolgopleidingen. Accent Capelle is daarnaast sterk in individueel onderwijs en het beste uit de leerlingen halen. Een andere kracht is dat de school altijd openstaat voor vernieuwing: *"the sky is the limit, als je maar een goed idee hebt en dit onderbouwt dan is niks te gek"*.

De samenwerking en de betrokkenheid onder de teamleden wordt verder als plezierig en goed ervaren.

#### De branches en de aansluiting op de arbeidsmarkt

Een zorgwekkende ontwikkeling is dat steeds minder leerlingen kiezen voor de branche Zorg en Welzijn. Zo'n 6 à 7 leerlingen kiezen hiervoor in vergelijking met zo'n 25 leerlingen voor de andere type branches. Oorzaken liggen in de bezuinigingen op stageplekken, het te hoge niveau dat gevraagd wordt op de arbeidsplekken voor verzorging en de negatieve kijk op schoonmaakwerkzaamheden. Er worden suggesties gedaan om te ontwikkelen richting 'facility' en 'hospitality' banen.

De branchehouder is aanwezig geweest bij een bijeenkomst in het kader van de Jongerenakkoorden en is hier enthousiast van teruggekomen. Vooral het experiment, waarbij de vakdocent meegaat naar het bedrijf en daar actief is, spreekt aan. Op deze wijze kunnen de lessen ook beter aangepast worden. Dat dit nog niet op grote schaal wordt toegepast, heeft te maken met roostertechnische zaken.

In principe wordt er contact onderhouden met het bedrijfsleven via de stagebegeleiders. Zij begeleiden de leerlingen en doen ook de acquisitie.

In de branches is dit verschillend georganiseerd: bij de een verzorgt de branchehouder ook de interne stagelessen en de externe stagebegeleiding, in een andere branche is dit opgesplitst in verschillende functionarissen. Dat het losgekoppeld is, heeft waarschijnlijk te maken met de grootte van de groepen. Het lijkt ideaal als het verenigd is in een persoon. Aan de andere kant moet er ook maatwerk en persoonlijke invulling mogelijk blijven.

### Functies, taken en verantwoordelijkheden en het ontwikkelen van een toekomstvisie

Er is in dit panel verwarring over functies, taken en verantwoordelijkheden. Zo is het niet voor iedereen duidelijk hoe en wanneer je coördinator wordt van iets en wat er dan precies van je verwacht wordt, of hoe het nou zit met de LC-functies, of wanneer je ergens wel of niet bij betrokken wordt. Het is ook niet altijd duidelijk hoe het coördinatorschap van een branche of een domein zich tot elkaar verhouden. Sommige panelleden hebben het gevoel dat ze van de een op de andere dag coördinator van een branche zijn geworden, anderen zijn daarentegen gevraagd. Een enkele keer wordt gesproken van een mededeling. De beleving bij dit proces is voor de panelleden verschillend: van het geen last ervan hebben, tot een bepaalde mate van gelatenheid of onzekerheid, tot aan een soort rebelsheid. Het gesprek is soms lastig te volgen voor de commissie, omdat de panelleden het zelf niet altijd even goed kunnen uitleggen en gedurende het gesprek ook bij elkaar toetsen hoe iets zit of is afgesproken.

De meeste panelleden ervaren dat er verschillende lijnen door elkaar lopen en vinden dat lastig. Zo wordt er gezegd: *“De directeur zegt iets, de teamleider zegt iets en de onderwijscoördinator zit er ook nog een beetje tussen.”* Aan de andere kant kan iedereen bij verschillende collega's in de lijn terecht, zowel bij een hulpvraag als wanneer er toestemming moet komen voor iets. De panelleden ervaren in de praktijk geen verschil tussen de directie en het MT. De onderwijscoördinator die betrokken is bij de branches wordt gezien als *“inhoudelijke vraagbaak, coach en facilitator”*.

Veel zaken liggen open en er zijn genoeg mogelijkheden voor eigen initiatief. Wanneer je deze ruimte oppakt, leidt dit meestal tot resultaat. Sommige collega's vinden het fijn dat je veel zelf kan bepalen en ontwikkelen, anderen hebben meer behoefte aan een kader en duidelijke afspraken.

Specifiek ten aanzien van het ontwikkelen van een toekomstvisie en het schrijven van een PDCA-document is het voor een deel van het panel duidelijk wat er van hen verwacht wordt en staat er volgens hen al een en ander op papier voor de komende vijf jaar. Voor het andere deel is het onduidelijk of verwarrend.

Bij het merendeel is geen expliciete opdracht voor de visieontwikkeling bekend. Veelal is men wel bekend met de opdracht tot budgethouder van de branche. Sommige panelleden zoeken elkaar op om het over de onduidelijkheid te hebben met elkaar, andere panelleden doen dit niet bij gebrek aan tijd.

Belangrijk wordt gevonden om de arbeidsmarkt goed te analyseren alvorens een visie geschreven wordt. Op basis daarvan zal het onderwijs aangepast moeten worden.

Een ander aspect dat niet eensluidend naar voren komt uit het panel is hoe vaak er overleg is tussen branchehouders en MT. Sommigen zeggen dat dit drie keer per jaar is gekoppeld aan de PDCA's, anderen zeggen dat er vaker overleg plaatsvindt. Dit verschilt per teamleider.

### Wat hebben branchehouders nodig?

Er wordt genoemd dat er behoefte is aan een duidelijke opdracht en taakomschrijving van de teamleiders voor het ontwikkelen van een visie. Van belang hierbij is dat dit in onderlinge afstemming gaat met elkaar en dat er expliciete afspraken worden gemaakt. Eenmaal dit soort zaken duidelijk hebbend, verschilt het per branchehouder of er dan een ondersteuningswens is bij de uitvoering.

Van het MT verwacht het panel een zekere mate van *“bestendigheid”*. Hiermee wordt bedoeld dat er behoefte is aan stabiliteit in plaats van dat taken relatief snel wisselen van functionarissen.

Het aspect 'tijd' komt een aantal keer op tafel: men zou meer tijd wensen om een dergelijke opdracht uit te kunnen voeren, maar bijvoorbeeld ook om verbinding te kunnen leggen tussen de verschillende branches.

Aangegeven wordt dat *“het de komende tijd belangrijk is om te consolideren en de zegeningen te tellen en pas daarna weer nieuwe dingen te ontwikkelen, ook omdat we zo hard groeien”*. Er wordt aan toegevoegd: *“Dat de balans opgemaakt moet worden: wat gaat goed en wat heeft de school nog nodig om het goed te houden of beter te maken; is dat personeel, of tijd? Anticipeer en focus ook op de veranderingen op de arbeidsmarkt.”*

## 1.5 Panel 4 Vakdocenten

### Sterke punten van Accent Capelle

De twee leerlijnen Pro Praktijk en Pro Plus worden genoemd als punt waar de school zich mee onderscheidt ten opzichte van andere praktijkscholen. De Onderwijsinspectie heeft de school hiervoor het predicaat Excellent gegeven. Een ander thema waar men trots op is, zijn de modules. Leerlingen komen in aanraking met een breed aanbod van naschoolse activiteiten en leren hiermee naast nieuwe ervaringen ook invulling te geven aan vrije tijd.

Het lukt Accent Capelle goed om kinderen duidelijke kaders mee te geven. Het team houdt zich ook goed aan de kaders, 'het groene boekje', waardoor er veel stabiliteit en rust is in de school.

### De branches en de aansluiting op de arbeidsmarkt

Er is niet altijd een goede aansluiting met de arbeidsmarkt. Soms leren leerlingen meer en op een hoger praktijkniveau op Accent Capelle dan dat ze op de externe stageplek te doen krijgen. Dat voelt soms als een frustratie voor de vakdocent en een teleurstelling voor de leerling. Het gaat dan met name om de leerlingen die er in de klas al uitspringen. Tot nu toe is het zo dat wat de school aan bedrijven aan niveau levert genoeg is. Bedrijven zijn er blij mee dat de leerlingen goed geschoold zijn. Waar het vaak spaak loopt, is dat de leerlingen op cognitief gebied vastlopen in het bedrijfsleven, bijvoorbeeld het niet kunnen lezen van technische tekeningen. Bedrijven kiezen dan uiteindelijk toch voor de MBO-geschoolde medewerker.

De branche Economie/Winkel zou veel meer met internet willen doen. De huidige praktijkleeromgeving is sterk verouderd, bijvoorbeeld qua apparatuur, maar het is ook de vraag of een winkelsetting nog wel van deze tijd is, kijkend naar de enorme groei van webwinkels. Voor het werken voor of aan een webshop zijn andere vaardigheden nodig dan het daadwerkelijk in een winkel werken. Een bijkomende kans is dan ook om de door leerlingen gemaakte producten te kunnen verkopen via de webshop.

Dat een dergelijke ontwikkeling nog niet van de grond komt, heeft te maken met het feit dat er verbouwd gaat worden, maar dat hier eerst een plan voor moet komen van de branchehouder waar het MT vervolgens een besluit over moet nemen. Het liefst zouden de vakdocenten uit deze branche vandaag nog beginnen, maar ze zijn in afwachting van het plan en de te nemen besluiten.

### Functies, taken en verantwoordelijkheden en het ontwikkelen van een toekomstvisie

Voor de vakdocenten is het helder wie waar van is en waar men terecht kan met vragen.

Het verschil tussen vakdocenten en branchehouders wordt uitgelegd door het panel. Vakdocenten geven les, begeleiden de leerlingen, zorgen dat ze bewijzen halen en vullen het portfolio in. Branchehouders begeleiden de 'vakgroep' en hebben het totaaloverzicht en de eindverantwoordelijkheid van de branche. Daarnaast houden ze zich bezig met de branchecertificaten, het verder invullen van het portfolio, de stages en doen ze administratief werk en beleidsmatige zaken. Branchehouders trekken gezamenlijk met vakdocenten en stagebegeleiders op als het gaat om de aansluiting op de arbeidsmarkt, maar ook bij de ontwikkeling van de visie op het vak voor de toekomst. Als vakdocent heb je veel inspraak en word je gehoord, bijvoorbeeld tijdens een studiedag, maar ook tijdens het dagelijkse werk.

Vakdocenten kunnen met kwesties terecht bij de teamleider die dan een besluit neemt. In de praktijk werken de verschillende teams vrij zelfstandig. Verschillende panelleden vinden het niet noodzakelijk dat er een teamleider nodig is om overleggen te organiseren. Men spreekt elkaar voldoende, alleen overheerst nog wel eens 'de waan van de dag'. Branchehouders hebben volgens vakdocenten twee keer per jaar een PDCA-overleg met elkaar en met het MT.

Binnen het team is 'duo partnerschap' afgesproken. Aan de hand van een kijkwijzer wordt er in elkaars lessen geobserveerd en geeft men elkaar feedback op leerdoelen. De duo's worden samengesteld door een van de onderwijscoördinatoren in samenspraak met het MT. Dit loopt goed en vindt men een fijne aanpak.

Vakdocenten hebben POP-gesprekken met hun teamleider.

### Wat hebben vakdocenten nodig?

Vakdocenten geven aan dat het belangrijk is om stil te staan bij wat er allemaal bereikt is de afgelopen jaren en dat er even behoefte is aan rust, dat wil zeggen *"aan het laten settelen van de veranderingen voordat er weer nieuwe ontwikkelingen opgezet worden of soms geforceerd doorgevoerd lijken te worden"*.

Er is een verbouwing achter de rug, een nieuw leerlingvolgsysteem is ingevoerd, er zijn nieuwe methodes gekomen, er wordt gewerkt aan een nieuw instructiemodel, er zijn twee leerlijnen ontwikkeld, het Excellentietraject is gevolgd, nu wordt er een visitatie gedaan, et cetera. Alles is gericht op verbetering en dat is goed, maar liever niet alles tegelijk en te snel is het devies. Een panellid zegt: *"We moeten oppassen dat we niet gaan veranderen om het veranderen."*

Er wordt in het panel een afzonderlijke opmerking gemaakt over de behoefte aan aandacht voor seniorenbeleid.

## **1.6 Panel 5 Docenten**

### Sterke punten van Accent Capelle

Ook dit panel weet een hoop zaken te noemen waar de school krachtig in is. Zo vindt men de samenwerking onder de collega's *"top"* en ervaart men betrokkenheid en passie onder elkaar. Voor een startende docent is het een 'warm bad' op Accent Capelle: *"Je wordt begeleid en voelt je gesteund en geholpen."*

Verder wordt genoemd dat de school passend omgaat met de leerlingen en hen zo goed mogelijk laat ontwikkelen.

De horeca branche wordt als voorbeeld genoemd waar het is gelukt om met een restaurant en een lunchcafé een middel te ontwikkelen waar leerlingen zich kunnen voorbereiden op de toekomst.

### De branches en de aansluiting op de arbeidsmarkt

Vanaf het eerste leerjaar worden de leerlingen stap voor stap begeleid richting de branche die hun aanspreekt. Er wordt gekeken wat leerlingen interessant vinden, wat bij hen past en wat ze aan kunnen. Er wordt door de docenten niet direct dan al gekeken naar de arbeidsmarkt. Dat ligt bij andere collega's, zoals de stagebegeleiders.

Op Accent Capelle is maatwerk mogelijk voor de leerlingen: zo wordt er per leerling en in overleg met ouders gekeken wanneer hij of zij klaar is om (extern) stage te gaan lopen. Daarmee gaat men uit van de leerling en niet van het moment in het jaarprogramma. Het is op die manier ook mogelijk om eerder stage te lopen.

Een aantal panelleden zouden het gepast vinden wanneer leerlingen een stagevergoeding zouden krijgen. Wanneer het bedrijf daar niet voor zorgt, zou de school hierin moeten faciliteren. Dat hoeft niet persé een financiële beloning te zijn, maar kan ook zitten in een kleine attentie. Het gaat er om dat de leerlingen op een bepaalde manier beloond worden voor hun inzet, zeker als het gaat om uren die buiten schooltijd plaatsvinden.

Dit panel vindt het mooi wat er allemaal geleerd wordt in de branches, maar vindt het niet altijd realistisch als men kijkt naar de arbeidsmarkt. Het restaurant en de lunchroom worden als voorbeeld genoemd. Het is een setting die men terugvindt in de samenleving, maar of het ook een realistische plek is waar veel leerlingen uiteindelijk terecht in komen op de arbeidsmarkt, dat vraagt het panel zich sterk af. Het is dan ook beter om een breed aanbod te hebben. In dit geval zou de horeca branche zich bijvoorbeeld ook kunnen richten op 'fastfood'.

Het panel vindt dat er meer gedaan moet worden om de *"arbeidsmarkt in de school te krijgen en andersom"*. De Jongerenakkoorden worden gezien als een goed nieuw initiatief. De begeleiding van een docent op de werkplek spreekt dit panel aan. Vooralsnog kunnen er nog wel een beperkt aantal leerlingen meedoen aan dit traject en men twijfelt of dit er meer kunnen worden in de toekomst, omdat het niveau hoog is dat gevraagd wordt. Dergelijke knelpunten worden als het goed is besproken in het stageteam op Accent Capelle.

De panelleden adviseren de school om niet alleen te opereren en *"meer een blok te vormen met de andere praktijkscholen in de regio en een gezamenlijk plan te maken voor de langere termijn in samenspraak met het bedrijfsleven"*.

Het nieuwe 'Educatie en Arbeid match systeem' werkt goed. Het geeft een overzicht van alle stagebedrijven inclusief stagevacatures. Het netwerk van stagebedrijven is groot.

#### Functies, taken en verantwoordelijkheden en het ontwikkelen van een toekomstvisie

Over het algemeen weten de panelleden wie waarvan is op school. Veel zaken worden leerjaar overstijgend afgesproken. De Pro Praktijk en Pro Plus lijn, maar bijvoorbeeld ook de stage assessments zijn daar voorbeelden van. Docenten ervaren dat er veel overleg is en dat wordt over het algemeen nuttig gevonden. Hierbij mist men wel de verbinding tussen de verschillende fases 1, 2 en 3.

Afgesproken informatie is in zijn algemeenheid goed terug te vinden op het netwerk, of wanneer men navraag doet bij de teamleider.

In het verleden kon het nog wel eens voorkomen dat medewerkers opeens op een andere werkplek zaten of andere taken kregen. Tegenwoordig wordt ervaren dat hierover gesprekken gevoerd worden en dat er beter met de medewerker gekeken wordt wat er bij hem of haar past.

De toekomstvisie voor de branches wordt ontwikkeld door de branchecoördinatoren. Docenten en stagebegeleiders worden hierover geïnformeerd en ook bij betrokken.

Er is ruimte om mee te denken, maar de panelleden ervaren wel te weinig tijd hiervoor: *"Er is heel vaak tijd tekort, we moeten ons hoofd boven water houden."* Nog een opmerking: *"Het MT wil graag verder, maar we moeten ook borgen. Mensen worden behoorlijk belast naast hun gewone taken."* En: *"Ik heb soms het idee dat het MT hier is en wij als team nog hier."*

Net als in het vorige panel wordt een vergelijkbare opmerking over het doorvoeren van veranderingen gemaakt: *"Innoveren is goed, maar is geen doel op zich, de klassen goed draaien daarentegen wel."* Een andere opmerking hierover: *"Het is vaak én én, maar er moet wel iets vanaf, er kan niet nog meer in dat rugzakje."*

Er wordt op Accent Capelle wel goed stilgestaan bij het vieren van successen. Het MT pakt dit goed aan volgens de docenten.

Voor de komende tijd adviseert dit panel een aantal zaken wel en niet te doen, of gefaseerd:  
Nieuwe zaken die de afgelopen tijd zijn ingevoerd moeten goed bekeken en gemonitord worden, voordat er weer nieuwe zaken bedacht worden: loopt het of moet het aangepast worden. De school moet kunnen waarmaken wat het beloofd aan leerlingen en ouders.  
De Pro Praktijk lijn moet verder ontwikkeld worden en er moet goed gekeken worden naar de Pro Plus lijn, specifiek naar de komende Entree- leerlingen. De Pro Plus lijn moet ook niet te belangrijk gemaakt worden, omdat Accent Capelle een praktijkschool is en dus een grote groep leerlingen heeft waarvoor praktijkleren het beste blijft passen.  
De Leerwerkplaats staat nog aan het begin. Deze moet verder uitgebouwd worden, bijvoorbeeld via het 'helpende handen' idee in de wijk.  
Er moet meer verbinding komen tussen de fases en ook tussen de interne stages. De docenten zien hier een rol weggelegd voor de LC-docenten.  
Het praktijkdiploma en de portfoliomappen zijn ook zaken waar focus voor nodig is.  
De aankomende verbouwing vindt men nog erg onduidelijk. Men heeft behoefte aan informatie en planvorming. Men ziet het wel zitten als het op de begane grond een grote leerwerkplaats wordt.  
Ten aanzien van ICT-zaken, vindt het panel het belangrijk dat er eerst goed moet worden nagedacht, voordat men materiaal gaat aanschaffen. De invoering van tablets moet de school niet zo maar doen; hier moet een onderwijsvisie achter zitten

## **Bijlage 2 De voorbereiding van de commissie**

### **Tijdpad van het voorbereidend proces**

Op 20 januari 2017 voerden de MT-leden, een onderwijscoördinator en de secretaris het startgesprek van de visitatie. Tijdens het gesprek is het verloop van het gehele visitatietraject doorgenomen, zijn er praktische en logistieke zaken aan de orde gekomen en heeft er een eerste verkenning op de thema's voor de visitatie plaatsgevonden. Daarnaast zijn kort de kwaliteit van een zelfevaluatie en het proces dat daarvoor nodig is, besproken.

Op 6 februari 2017 heeft een vervolggesprek plaatsgevonden, themagesprek genoemd, waarbij ook de voorzitter is aangesloten. Tijdens dit gesprek is dieper ingegaan op de thema's.

In een aparte voorbereidingsbijeenkomst op 27 maart 2017 heeft de voltallige visitatiecommissie de zelfevaluatie met de bijbehorende documenten van Accent Capelle met elkaar besproken. Tevens zijn de panelgesprekken voorbereid in relatie tot de gekozen thema's en de vraagstellingen van de school.

### **Zelfevaluatie**

Ter voorbereiding op de visitatie is er een Zelfevaluatie aangeleverd door een onderwijscoördinator.

De Zelfevaluatie bevatte de volgende bijlagen:

- Schoolgids 2016/2017 Accent Capelle aan den IJssel.
- Schoolplan 2015/2019 Accent Praktijkonderwijs: Accent op vakmanschap.
- Rapport van bevindingen kwaliteitsonderzoek Accent Capelle aan den IJssel van de Onderwijsinspectie, d.d. 18 december 2014.
- Juryrapport Excellente scholen 2016/2018 Accent Capelle aan den IJssel van de Onderwijsinspectie.
- Techniek Totaal 2016/2018.
- Vlekkenplan Boag naar aanleiding van brainstorms Accent Capelle.
- Adviezen terugkoppeling brainstormgroep 22 april 2016.
- Prozo schoolrapportages leerlingen, ouders, management en personeel, d.d. 17 maart 2017.

### **Achtergrondinformatie uit het start- en themagesprek en de voorbereidingsbijeenkomst**

In het start- en themagesprek zijn beide thema's uitgebreid aan de orde gekomen en is er op beide thema's veel doorgevraagd door de voorzitter en secretaris om scherper te krijgen waar de visitatievragen lagen. De informatie uit die gesprekken is meegenomen in de voorbereiding van de commissie. Een toelichting op de thema's is terug te lezen in hoofdstuk 2.

Ten aanzien van het beeld van het volledige proces, is de volgende informatie nog relevant:

De voorzitter en secretaris hebben feedback gegeven op het concept van de Zelfevaluatie. De school heeft de feedback verwerkt in de definitieve versie. Een van de feedback punten was om de focus op de thema's te verleggen door de om te draaien: eerst het thema rondom de visie en de interne (cultuur) ontwikkeling en vervolgens het thema over de toekomstbestendige branches. Deze volgorde leek logischer vanuit de gedachte dat het in beweging krijgen van het eigen team automatisch zal bijdragen aan het inrichten van toekomstbestendige branches. Maar ook vanuit de gedachte dat de visitatiecommissie geen inhoudelijke adviezen kan geven over de inrichting van de branches, omdat daar de visitatie niet voor bedoeld is en het de commissie ook ontbreekt aan vakmatige expertise. De commissie geeft wel beelden en ervaringen terug en daar worden conclusies en aanbevelingen op gebaseerd.



Na de voorbereidingsbijeenkomst is nog aanvullende informatie opgevraagd bij de school:

- De visieopdracht aan de LC-docenten/brancheleiders
- Een functielijst met functieomschrijvingen.
- Output van de brainstormsessies, de Boag begeleiding en de schoolbezoeken.

Deze informatie heeft de school niet kunnen aanleveren. Wel zijn de volgende aanvullende documenten nog aan de commissie verstrekt:

- Verslag bezoek Limes Katwijk.
- Docentenprofielen LB LC LD.
- Onderscheidende factoren LC docenten.

### **Bijlage 3 De visitatiedag**

De visitatiecommissie is op 20 april 2017 welkom ontvangen op Accent Capelle. Naast de gesprekken met vijf panels heeft er ook een rondleiding plaatsgevonden. Tijdens de lunchpauze heeft de visitatiecommissie mogen genieten van het restaurant in de Leerwerkplaats. Dit was uitstekend verzorgd.

Aan het einde van de dag heeft de voorzitter van de commissie de eerste bevindingen teruggegeven tijdens een slotpresentatie in de docentenkamer. De docentenkamer zat vol met panelleden en zelfs collega's die niet aan een panel hadden deelgenomen. Een van de leden van de algemene directie van Accent Praktijkonderwijs was ook aanwezig. Opvallend was de afwezigheid tijdens de presentatie van bijna alle branchehouders. Ook viel op dat er voornamelijk collega's vanuit de Pro Plus lijn bij waren.

#### **Panel schoolleiding**

Dick Everts	Vestigingsdirecteur
Marja Koster	Teamleider onderbouw
Casper Blom	Teamleider bovenbouw
Erik Roth	Onderwijscoördinator

#### **Panel bedrijven**

Soraya Engelsma	Werkgeversservicepunt Rijnmond
Mira Groeneveld	Learn to Work
Albertine Blok	Learn to Work
Peter Cras	KC Handel
Giny Lugten	CSU
Isa Cueto	FerroFix

#### **Panel branchehouders**

Renee van de Spoel	Horeca
Rezie Vorselaars	Zorg en Welzijn
Saskia Herrebout	Zorg en Welzijn
Joost Broere	Techniek
Theo Boer	Economie, Winkel
Sara Diepstra	Economie, Winkel, Magazijn

#### **Panel vakdocenten**

Rik Blom	Techniek, metaal
Muriel van de Ruit	Economie, Winkel
Janny Karijodiwongso	Economie, Winkel
Rob Twigt	Groen
Dirk Verhulst	Zorg en Welzijn

#### **Panel docenten**

Jaap Gerritsen	Klas 1
Kim Kleijn	Klas 1
Lotte van Baal	Klas 1
Yasmina Berkane	Klas 3, stage coördinator
Tamara Schoneveld	Klas 4,5 Horeca

## Bijlage 4 Rapportage en afrondend traject

De commissie heeft op 24 mei 2017 een bespreking gehad over het concept rapport van de visitatie. Op 14 juni 2017 is er een gesprek geweest tussen de voorzitter en secretaris en de schoolleiding over het concept rapport, de conclusies en aanbevelingen van de commissie. Vervolgens is het rapport definitief gemaakt en verzonden aan de school.

In schooljaar 2017/2018 volgt nog een tweezijdig evaluatiegesprek tussen de schoolleiding, de voorzitter en leden van de commissie over het totale visitatietraject en het vervolg na de rapportage.

## Bijlage 5 Het visitatietraject CVO-Lucas

In 2005-2006 zijn de besturen CVO Rotterdam en Stichting Lucas Onderwijs te Den Haag gestart met gezamenlijke collegiale visitaties.

Onder andere met de collegiale visitaties geven de scholen en besturen vorm aan hun verantwoordelijkheid voor de eigen kwaliteitszorg. De collegiale visitatie heeft verschillende aspecten die elkaar versterken: scholen maken een zelfevaluatie op enkele cruciale, zelfgekozen thema's, formuleren bijbehorende vragen t.a.v. het proces van de schoolontwikkeling en leggen die voor aan een visitatiecommissie, die bestaat uit collega's van de twee betrokken besturen. Zij bestuderen de zelfevaluatie en bezoeken een hele dag de school. Tijdens die dag voeren zij in ieder geval gesprekken met diverse groepen uit de (omgeving van de) school. Op basis van de vooraf aangeleverde informatie, de algemene indruk van de school en de visitatiedag ontstaat een beeld van de ontwikkelingsfase van de school en formuleert de commissie antwoorden op de vragen van de school. De commissie houdt de school als het ware een spiegel voor rond het proces van ambitie, planvorming, uitvoering en evaluatie. Deze inzichten worden vervolgens geordend teruggegeven aan de school en voorzien van adviezen.

Een van de belangrijkste uitgangspunten van het traject is: de school die wordt gevisiteerd is opdrachtgever van de visitatie. Dat betekent onder andere dat de school de thema's bepaalt (bij voorkeur in overleg met de centrale/algemene directie), aangeeft in welke periode de visitatie het beste kan plaatsvinden en zelf een deskundige kan aanwijzen als extern lid van de visitatiecommissie. Hoewel het woord 'collegiale' voor zich spreekt, benadrukken we dat er in het traject geen sprake is van beoordeling zoals bij een 'audit' of een inspectiebezoek. Ook is het 'civiel effect' van een inspectiebezoek hier niet van toepassing. De commissie luistert goed naar de vragen van de school, doet onderzoek aan de hand van documenten en het bezoek aan de school en geeft terug, spiegelt wat zij heeft aangetroffen. Uiteraard is het daarbij de bedoeling dat er nieuwe inzichten ontstaan, dat er daardoor synergie ontstaat en de school wordt voorzien van conclusies en adviezen waar zij mee verder kan. Het is gebruikelijk dat de directeur van de gevisiteerde school de opbrengsten van de visitatie bespreekt met zijn leidinggevende en verwerkt in het schoolontwikkelingsbeleid.

In de praktijk blijkt dat de commissieleden door hun werkzaamheden nieuwe inzichten opdoen rond schoolontwikkeling en daardoor verrijkt in hun eigen school terugkeren, dit onder het motto: 'Een advies aan een ander is een beroep op jezelf'. De onderwijsinspectie beschouwt de collegiale visitaties als een onderdeel van de horizontale verantwoording. Wanneer een school het rapport van de visitatie ter beschikking stelt aan de inspectie, wordt het input voor de risicoanalyse van de inspectie. Het traject wordt georganiseerd en geleid door twee projectleiders vanuit de beide besturen, bijgestaan door een interbestuurlijke Stuurgroep Collegiale Visitatie (met schoolleiders van beide besturen). Uit diverse evaluaties is gebleken dat de doelstellingen (realisering van een sterke vorm van reflectie en verbetering van systematische kwaliteitszorg) in ruime mate worden behaald<sup>1</sup>. Inmiddels zijn de collegiale visitaties op de scholen van beide schoolbesturen, Stichting Lucas Onderwijs en CVO Rotterdam, een vast en verplicht onderdeel van de kwaliteitszorg. Dat houdt in dat alle vestigingen (voor Voortgezet Onderwijs) ongeveer eens in de vier à vijf jaar gevisiteerd worden. Wanneer dat nuttig is voor een school wordt een visitatie vervroegd of uitgesteld. Jaarlijks worden 12 à 14 scholen gevisiteerd.

De projectleiders en secretarissen hebben in de loop der tijd de materialen en werkwijze op basis van de ervaringen geactualiseerd en verbeterd. Procedures, protocollen, beschrijvingen en dergelijke worden jaarlijks in een tweetal publicaties (informatiebrochure voor de scholen en handboek voor de visitatiecommissies) vastgelegd. Hiermee wordt continuïteit, overdraagbaarheid, transparantie en vooral borging van kwaliteit nagestreefd. Beide documenten zijn te vinden op: [www.cvo.nl/beleid/kwaliteit](http://www.cvo.nl/beleid/kwaliteit). Hier is ook een folder te vinden die ouders en leerlingen informeert over de visitaties. Ieder jaar wordt rond de zomer vastgesteld welke scholen in het daarop volgende cursusjaar gevisiteerd zullen worden. De schoolleiders en leden van deze visitatiecommissies kunnen in oktober deelnemen aan een scholingsbijeenkomst waarin de volgende onderwerpen aan de orde komen: - basiskennis over kwaliteitszorg; - doelstellingen en uitgangspunten van de collegiale visitatie; - kernpunten van de uitvoering van het traject van collegiale visitatie; - interviewtechnieken.

---

<sup>1</sup> Ieder cursusjaar vinden op verschillende niveaus evaluatieve activiteiten plaats; vaak in samenwerking met externen. Eind 2013 is onder de titel 'Visitatie; een krachtig middel voor onderwijsontwikkeling' een rapport verschenen van het onderzoek dat het CPS -in het kader van de SLOA-regeling- heeft gedaan. In dit onderzoek is nagegaan of er bij visitaties daadwerkelijk sprake is van leren van elkaar en of ze leiden tot aantoonbare en duurzame vormen van schoolontwikkeling. Tevens is onderzocht welke fasen van het visitatieproces van cruciaal belang zijn en de meeste invloed hebben op de (verwachte) effecten van de visitatie.