



'Synergie in de Spiegel'

Visitatietraject van de scholen van Lucas Onderwijs en CVO Rotterdam

**Rapport van de collegiale visitatie op 11 april 2013
aan het Zandvlietcollege
te Den Haag**

Inhoud

0		
Ten geleide		2
1	Het visitatietraject	3
2	De visitatie	5
2.1	Vorbereidende gesprekken	5
2.2	Door de school vooraf verstrekte documentatie	6
2.3	De voorbereiding van de commissie	7
2.4	De visitatiedag en de samenstelling van de panels	7
2.5	Het natraject	8
3	Het 1 ^e thema: Projecten.....	9
3.1	Informatie uit de zelfevaluatie en de vraagstelling	9
3.2	Informatie uit de panelgesprekken	9
3.3	Overallbeeld en conclusies.....	14
3.4	Aanbevelingen	15
4	Het 2e thema: Determinatie.....	17
4.1	Informatie uit de zelfevaluatie en de vraagstelling van de school	17
4.2	Informatie uit de panelgesprekken	17
4.3	Overallbeeld en conclusies.....	24
4.4	Aanbevelingen	25
5	Slotbeschouwing.....	26

Ten geleide

Voor u ligt het visitatierapport van het Zandvlietcollege te Den Haag.

Het rapport is als volgt opgebouwd: hoofdstuk 1 is een algemene inleiding over het traject Collegiale Visitatie. In hoofdstuk 2 volgt informatie over het traject op uw eigen school: een kort verslag van het start- en themagesprek, een verslag van uw eigen voorbereiding en de voorbereiding van de commissie, een kort verslag van de dag en een beschrijving van het natraject. Hoofdstuk 3 en 4 beginnen met verslagen van de panelgesprekken. Het tweede deel van die hoofdstukken bestaat uit een overall-beeld en conclusies en aanbevelingen voor uw school. Deze laatste zijn door de commissie geschreven op basis van alle gegevens die ze tijdens het visitatietraject hebben verzameld.

Het laatste hoofdstuk is een korte beschouwing van de commissie over de visitatie van uw school.

De commissie heeft met veel plezier de documenten van de school doorgenomen en, middels gesprekken met de verschillende panels, een zinvolle dag op de school doorgebracht. De weerslag daarvan en de ontstane inzichten en adviezen treft u hierbij aan.

Wij danken de deelnemers aan de panelgesprekken voor hun informatie en open houding en wensen de school veel succes bij de komende ontwikkelingen.

Stytia de Leeuw, rector van het Marnix Gymnasium te Rotterdam, voorzitter visitatiecommissie
Yde Bleeker, stafdirecteur ISW in Naaldwijk, lid visitatiecommissie
Ton van den Burg, teamleider op het ISW Gasthuislaan in 's Gravenzande, lid
visitatiecommissie
Marlene de Groot, onderwijscoördinator op Accent Centrum in Rotterdam, lid
visitatiecommissie
Martine Visser, rector van CSG Calvijn in Rotterdam, lid visitatiecommissie
José Hofman, adviseur van de raad van bestuur van CVO in Rotterdam, secretaris
visitatiecommissie

1 Het visitatietraject

Na een intensieve voorbereiding zijn de besturen CVO te Rotterdam en Stichting Lucas Onderwijs¹ te Den Haag in 2005-2006 gestart met de uitvoering van een gezamenlijk project van collegiale visitatie. Sindsdien heeft op vele vestigingen een collegiale visitatie plaatsgevonden en is een aantal vestigingen inmiddels voor de tweede keer aan de beurt geweest.

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. de schoolontwikkeling en leggen die voor aan een visitatiecommissie die bestaat uit collega's van de twee betrokken besturen. Deze bestuderen de zelfevaluatie en voeren tijdens de eigenlijke visitatiedag gesprekken met diverse groepen uit de school. Met de gegevens uit de vooraf aangeleverde informatie, de algemene indruk van de school en de gesprekken ontstaat een beeld van de ontwikkelingsfase van de school en wordt getracht antwoorden te formuleren 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, 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 het 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 de panelgesprekken en geeft terug, spiegelt wat zij heeft aangetroffen. Uiteraard is het daarbij wel 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.

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'.

Een interbestuurlijke stuurgroep is in de eerste jaren van het project in contact geweest met de Inspectie van het onderwijs² en externe deskundigen om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd zou gaan worden. Het is immers in het kader van de Wet op het Onderwijstoezicht en van de wet Goed Bestuur de bedoeling steeds meer aspecten van de kwaliteitszorg zelf te gaan bewaken en onderbouwen. Scholen en besturen kunnen op dat punt nog veel leren. De inspectie 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 rapport 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 evaluatie is gebleken dat de doelstellingen (realisering van een sterke vorm van reflectie en verbetering van systematische kwaliteitszorg) in ruime mate worden behaald³. Daarom hebben de beide schoolbesturen, Stichting Lucas Onderwijs en CVO Rotterdam, besloten dat de collegiale visitaties een vast en verplicht onderdeel zijn van de kwaliteitszorg. Dat houdt in dat alle vestigingen (voor Voortgezet Onderwijs) ongeveer iedere vier à vijf jaar gevisiteerd zullen worden. Wanneer dat nuttig is voor een school wordt een visitatie vervroegd of uitgesteld. Jaarlijks worden 12 à 14 scholen gevisiteerd.

¹ Voorheen genaamd SCO Lucas.

² Afgevaardigden van de interbestuurlijke stuurgroep hebben in de periode 2006-2008 jaarlijks overleg met de onderwijsinspectie om informatie te delen en de onderlinge afstemming te bespreken.

³ Naar aanleiding van deze evaluatie hebben José Hofman, Adri van der Meij en Harm Klifman een artikel geschreven onder de titel 'De kracht van visitatie'. Het is verschenen in december 2006 in het tijdschrift Meso Magazine.

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 e.d. zijn 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.

De deelnemende scholen worden in het najaar geïnformeerd zodat ze de benodigde voorbereidingen kunnen treffen. 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.

In mei-juni 2013 vindt wederom een interne en externe evaluatieronde plaats, waarbij het gaat om de opbrengst van de visitaties en de positie en bijdrage van de collegiale visitatie aan de kwaliteitszorg.

2 De visitatie

2.1 Voorbereidende gesprekken

Op 22 januari 2013 vond het startgesprek plaats, waarin de secretaris de schoolleiding heeft geïnformeerd over het visitatietraject.

Enkele weken later heeft op 31 januari 2013 het themagesprek plaatsgevonden. Bij het gesprek waren de rector, de teamleiders van de brugklas, havo 2^e en 3^e klas, havo bovenbouw, vwo onderbouw en vwo bovenbouw, de voorzitter en de secretaris van de visitatiecommissie aanwezig. De volgende zaken werden besproken:

- Hoe er over de visitatie in de school is gecommuniceerd
- Op welke thema's de visitatie zich moet richten
- De voorbereiding van de school; aan te leveren documenten
- Extern lid van de visitatiecommissie dat door de school wordt voorgedragen
- De panels die met de commissie spreken op de visitatiedag
- Dagprogramma
- Logistieke zaken (plaats, benodigdheden etc.)
- Tijdpad tot aan de visitatiedag

Informatie over de school uit het themagesprek:

Het Zandvlietcollege is een van de zes vestigingen van de Haagse Colleges en biedt havo en vwo. Het is kleine school met 770 leerlingen (50% havo en 50% vwo). De leerlingenpopulatie is gemixt. Ongeveer de helft van de leerlingen is van allochtone afkomst. Dat vormt een goede afspiegeling van de schoolomgeving. Het docententeam is jong, de sfeer is goed. Medewerkers vinden het leuk om op het Zandvliet te werken, docenten hebben ideeën.

Het onderwijs op het Zandvlietcollege is naar eigen zeggen niet het meest moderne onderwijs. Er wordt redelijk traditioneel les gegeven, in combinatie met projectonderwijs. De school heeft sterke concurrenten in de nabije omgeving. In dat kader is het belangrijk dat de balans behouden wordt wat betreft de verhoudingen tussen het aandeel havo- en vwo-leerlingen en tussen de leerlingen uit de buitenwijken en uit het centrum van Den Haag. De schoolleiding vindt de goede omgang tussen de diverse leerlingengroepen belangrijk. Dat komt de sfeer ten goede en het beïnvloedt de keuze van leerlingen en ouders voor het Zandvliet.

In gesprekken met ouders en kinderen profileert de school zich met de diversiteit en goede sfeer. De schoolleiding beschouwt de gemixte leerlingenpopulatie, de kleinschaligheid en goede sfeer als de sterke punten van de school.

De schoolleiding heeft twee thema's gekozen voor de collegiale visitatie:

Thema 1: Projecten:

Sinds 2006-2007 biedt het Zandvlietcollege in de eerste drie leerjaren, ter afsluiting van iedere periode, projectonderwijs. Een project is een samenwerking van twee vakken rondom een thema en duurt 1 à 2 dagen. De doelstellingen zijn: leerlingen op een andere manier actief met de leerstof bezig laten zijn, een impuls geven aan de onderwijsontwikkeling en het ontwikkelen van vaardigheden en het samenwerken van secties.

Op basis van een evaluatie is in 2011-2012 een verbeterslag gemaakt en waren er studiedagen om rubrics⁴ voor de vaardigheden in te voeren. Toch is de schoolleiding niet tevreden met de huidige situatie. Onder andere constateren zij dat de projecten niet geborgd zijn en te afhankelijk zijn van een persoon. Er is geen zicht op de kwaliteit. De rubrics worden niet door iedereen gebruikt. De organisatie van de projecten levert onrust.

Uit evaluaties blijkt dat er breed draagvlak is voor het werken met de projecten. Het eerste doel, dat leerlingen op een andere manier leren en actief met de leerstof bezig zijn, wordt bereikt. De andere drie doelen worden minder behaald.

De eerste kernvraag die de school in de visitatie wil stellen is: Hoe beoordeelt de commissie de interventies van de schoolleiding? De achtergrond daarvan is dat er sinds de start veel personeelwisselingen zijn geweest. Tevens waren er praktische problemen die de aandacht voor de doelstellingen afleiden. De schoolleiding wil in de visitatie kijken of de keuze voor projecten

⁴ De rubrics vormen een beoordelingssysteem.

herbevestigd wordt.

Er is binnen het MT discussie over of het werken in projecten –als werkvorm- belangrijk is voor het behalen van de onderwijskundige doelen. Sommigen vinden dat er ook gekozen mag worden voor een andere werkvorm dan de projecten, als de doelen maar behaald worden. Maar dat geldt niet voor alle MT-leden. De commissie hoeft de discussie of de projecten de meest geschikte werkvorm zijn voor het behalen van de doelen niet uit de weg te gaan. Toch zien de meeste MT-leden liever dat de visitatie zich richt op de (verbetering van) de manier van werken in de projecten. Maar uiteindelijk zijn beide aspecten relevant.

Thema 2: Determinatie:

De determinatie verloopt niet goed. De afstroom is hoog, met name vanaf de derde klas. De MT-leden merken dat er in het havo leerlingen zitten die intelligent genoeg zijn voor het vwo. De school heeft een aantal stappen gezet om de determinatie te verbeteren. Zo is in 2012-2013 een werkgroep gevormd die het MT zal adviseren over het determinatiesysteem.

De MT-leden gaan er vanuit dat er een combinatie van factoren van invloed is op de determinatie. Een daarvan is zeker de motivatie van leerlingen. Ook de druk die ouders uitoefenen om hun kind op een zo hoog mogelijk onderwijsniveau geplaatst te krijgen speelt een rol.

De schoolleiding wil de visitatie richten op de vraag of hun interventies goed genoeg waren. En of ze een samenhangend geheel vormen. Daarnaast gaat het in op de ervaringen van docenten, leerlingen en ouders.

De zelfevaluatie gaat in op de toekomst van de determinatie, de toekomstige interventies: doet de schoolleiding de goede dingen en welke mogelijkheden er zijn om de determinatie te verbeteren?

2.2 Door de school vooraf verstrekte documentatie

De school heeft de commissie tijdig voor de visitatiedag voorzien van de volgende stukken:

Zelfevaluatie met de volgende bijlagen:

- Meerjarenopbrengsten VO 2013
- Opbrengstenkaartkaart 2013
- Taakverdeling managementteam 2012-2013
- Organogram Zandvlietcollege
- Schoolplan: `Zandvlietcollege, een ondernemend lyceum`
- Kwaliteitszorg: een meersporenaanpak
- Beoordelingsrapport scholjaar 2012-2013
- Schoolgids 2012-2013

Op verzoek van de visitatiecommissie heeft school later de volgende documenten beschikbaar gesteld:

- Overzicht doorstroomgegevens 2007-2012
- Schoolloopbaan zittenblijvers klas 1 vanaf 1997
- Presentatie gezakten 2007-2011.

De zelfevaluatie werd speciaal voor de visitatie geschreven. Hierin brengt de schoolleiding de volgende gegevens naar voren die het algemene beeld van de school uit het themagesprek aanvullen en relevant zijn voor de thema's van de visitatie.

Zandvlietcollege is een overzichtelijke school met 770 leerlingen, 81 medewerkers waarvan 67 docenten en 14 ondersteunende medewerkers. De schoolleiding bestaat uit 1 rector en 5 teamleiders. De teamleiders hebben naast lesgevend taken ook ieder een aantal inhoudelijke portefeuilles. Elke teamleider wordt ondersteund door een waarnemend teamleider.

De leerlingen komen deels uit de Haagse binnenstad, deels uit de buitenwijken en randgemeenten als Pijnacker, Leidschendam, Voorburg, Nootdorp en Wassenaar. Het Zandvlietcollege is een open Christelijke school. Ongeveer 30% heeft een Christelijke achtergrond, 13% een Islamitische achtergrond en 12% een Hindoe-achtergrond.

Zandvliet profileert zich naar buiten als een school met de volgende kwalificaties: kleinschalig en persoonlijk, goed van kwaliteit, ondernemend en uitdagend. Onderwijskundig heeft het Zandvliet het jaar ingedeeld in vijf periodes. Sommige vakken worden niet in alle periodes gegeven.

Begin maart 2013 is de onderwijsinspectie op bezoek geweest in het kader van het onderwijsjaarverslag. Tijdens de terugkoppeling schetste de inspectie een positief beeld met ontwikkelpunten op het gebied van de differentiatie in de klas, meer planmatig en doelgericht werken in geval van minder functionerende secties en het beter documenteren en het bijhouden van het leerlingvolgsysteem.

Daarnaast is het Zandvliet bezig met een aantal schoolspecifieke onderwerpen: een nieuw schoolplan voor 2014-2018, iPad ontwikkeling, de Science-klas, excellentie en hoogbegaafdheid. In 2014 wordt het huidige schoolgebouw gesloopt, op dezelfde plek verrijst een compleet nieuw schoolgebouw. De schoolleiding besteedt veel aandacht aan deze nieuwbouw en de tijdelijke huisvesting.

In het schooljaar 2011-2012 zijn de projecten onder de loep genomen. Een werkgroep heeft in de vorm van rubrics een beoordelingssysteem ontwikkeld en vanuit de secties is er een inhoudelijke kwaliteitsslag gemaakt met de projecten. Toch blijft er veel discussie over de projecten en de organisatie daarvan. Daarom staat het ook centraal als één van de te onderzoeken thema's. Vanuit de werkvloer kwamen signalen dat de afstroom van vwo naar het havo steeds groter wordt. De schoolleiding heeft dit beeld onderzocht en genuanceerd. Dit was de directe aanleiding om het hele proces van determinatie te analyseren en te verbeteren. In de visitatie zal dit thema -naast projecten- ook centraal staan.

De kwaliteitszorg op Zandvliet laat zich het beste omschrijven als een 'meersporenaanpak'. Om een verdieping in de kwaliteitszorg te maken is het nodig meerdere sporen te bewandelen. Kwaliteit gaat immers over alle aspecten van de school, van het onderwijsproces tot de bedrijfshuishouding. Het eerste spoor is het vergroten van het eigen kwaliteitsbewustzijn van de individuele medewerker. Het tweede spoor is het bevragen van de verantwoordelijke medewerkers aan de hand van de 'harde' cijfers. Het derde spoor is de formele lijn van de jaargesprekken van leidinggevende en zijn teamleden. Het vierde spoor is een doelbewust begeleidings- en scholingsbeleid, geënt op het verbeteren van de kwaliteit van het primaire proces. Het vijfde spoor is de kwaliteitszorg van de sectie. Het zesde spoor is de kwaliteit van het pedagogische klimaat en de zorg. Het zevende en laatste spoor is de kwaliteit van de bedrijfsprocessen zoals financiën, beheer en gebouw.

2.3 De voorbereiding van de commissie

De visitatiecommissie heeft documentatie bestudeerd en voorafgaand aan de visitatiedag besproken. Daarbij is de volgende werkwijze gevolgd:

- uitwisseling algemeen beeld van de school; nagaan of de informatie compleet is
- uitwisseling eerste indruk van het thema
- formuleren vragen per thema
- afspreken welk commissielid in welk panel de startvragen stelt
- afspraken over rolverdeling tijdens de visitatiedag
- doornemen van de visitatiedag
- afspraken over de rapportage
- terugblik op de voorbereiding en het bijbehorende werkproces.

2.4 De visitatiedag en de samenstelling van de panels

De commissie heeft tijdens de visitatiedag panelgesprekken gevoerd. Het eerste en laatste panelgesprek werd gevoerd met de schoolleiding. Na het laatste gesprek heeft de commissie de eerste bevindingen gepresenteerd aan een groep vertegenwoordigers en betrokkenen van de school.

De commissie heeft met de volgende panels gesproken:

Schoolleiding/directie: dhr. Alphons den Heijer, rector
 mw. Wilma Terlaak, teamleider brugklas, docent geschiedenis
 mw. Rita Kwint, teamleider vwo 2-3, docent geschiedenis

mw. Frances van der Klaauw, teamleider vwo 4-6, docent geschiedenis
dhr. Marcel Kuit, teamleider havo 2-3, docent economie
dhr. Daniël van Etten, teamleider havo 4-5, docent Engels

Docenten 1: mw. Jacqueline Jacobs docente wiskunde, mentor 2A1 (tussenklas)
mw. Liesbeth Schroth, docent Engels, mentor 3H1
mw. Sabine de Vries, docente Aardrijkskunde, mentor 1B
mw. Francine Vermeer docente tekenen/kunst, mentor 2H3
mw. Karin Hendriks, docente Duits, mentor 4V
mw. Nienke Wieringa, docente biologie

Leerlingen: Martijn Smit (1B)
Myrthe Kamphuis (1C)
Adel Ibrahim (2H2)
Chris Malet (3H2)
Sander Stormer (3A2)
Hélène van der Meer (3A2)
Larissa Munninghoff (5H1)
Bas Letter (4H1)
Cas Hilke (4V2)
Luca Buis (4V1)

Docenten 2: dhr. Iason Lincewicz, docent scheikunde, mentor 3H2
dhr. Steffen Visser, docent Duits, mentor 6V
dhr. Martin Toet, docent Lo en wiskunde, mentor 3H3
mw. Elise van Lambalgen, docente Frans, mentor 6V
mw. Klaar Spee, Docente biologie, mentor 1C
mw. Philippien Bukman docente lo en wiskunde, mentor 5V

Ouders: Vinod Jhinkoe-Rai
Adriëtte Zuijderhoudt
Rolf Voormolen
Stan van Walstijn

Bij de slotpresentatie was **namens de centrale directie** de heer Johan van Dam aanwezig.

2.5 Het natraject

De secretaris van de commissie schrijft de eerste versie van het rapport. Deze wordt besproken en aangevuld in de commissie. Daarna wordt de tweede versie toegestuurd aan de schooldirectie met het verzoek het door te nemen op feitelijke onjuistheden. De secretaris brengt de wijzigingen aan in de tekst en stelt met de voorzitter de definitieve tekst vast. De derde en definitieve versie van het rapport wordt vervolgens aangeboden aan de (locatie-)directie. Deze is als opdrachtgever van de visitatie 'eigenaar' van het rapport en bepaalt zelf de verdere gang van het rapport in de eigen organisatie. Twee à drie maanden na de visitatie is er een evaluatief gesprek (locatiedirecteur, voorzitter en secretaris van de commissie) waarin wordt teruggeblikt op het product en het proces van de visitatie en de effecten ervan op de school. Hierin wordt aandacht besteed aan de leerpunten van de commissieleden en de verbeterpunten voor de visitaties in het algemeen.

De projectleiding van het visitatietraject zal de diverse gegevens van alle visitaties geanonimiseerd opnemen in het eindverslag van de jaarlijkse tranche visitaties. Dit wordt besproken in de interbestuurlijke stuurgroep Collegiale Visitatie en aangeboden aan de besturen van CVO Rotterdam en de Stichting Lucas Onderwijs.

3 Het 1^e thema: Projecten

3.1 Informatie uit de zelfevaluatie en de vraagstelling

In de stukken beschrijft de directie rondom het thema `Projecten` de volgende situatie:

Vanaf 2006-2007 werkt het Zandvliet met periodes: minder vakken, maar meer uren per vak. Elke periode wordt afgesloten met een TOP-week waarin een aantal toetsen en projecten. Een project op Zandvliet is een samenwerking van twee vakken rondom een bepaald thema, duurt 1 à 2 dagen voor klas 1, 2 en 3.

Met de invoering van projectonderwijs heeft de school beoogd dat de leerlingen op een andere manier en actief bezig zijn met de leerstof, dat zij samenhang tussen vakken ontdekken, dat er een impuls wordt gegeven aan de onderwijsontwikkeling en dat vaardigheden zich ontwikkelen.

Een groep docenten heeft een training gehad in projectonderwijs en zij hebben als projectcoaches de secties ondersteund. Er zijn meerdere evaluaties uitgevoerd die hebben geleid tot aanpassingen; organisatorisch en inhoudelijk. In 2011-2012 is een verbeteringslag gemaakt en is er een beoordelingssysteem voor de vaardigheden ontwikkeld: de rubrics. Er zijn studiedagen geweest om deze rubrics te bespreken met de docenten, zodat ze voorbereid zijn op de invoering ervan.

De actuele stand van zaken is, dat er 15 projecten zijn ontwikkeld, maar de schoolleiding is niet tevreden. De projecten zijn niet geborgd en hangen vaak aan een persoon binnen een sectie. De schoolleiding heeft geen zicht op de kwaliteit. De rapportage van de projecten is nog onderwerp van discussie. En er bestaat discussie en onduidelijkheid over het beoordelen van projecten: cijfers of op een andere manier.

De rubrics worden niet door iedereen gebruikt; ze zijn inhoudelijk goed, maar vragen veel administratief werk. Ze zijn te ingewikkeld en ze kosten te veel tijd bij de beoordeling. De topweken zitten vol met projecten; dit levert voor de organisatie veel onrust en gedoe op. De topweken worden als zwaar ervaren door leerlingen en docenten.

Alle goede bedoelingen ten spijt blijft het thema projectonderwijs 'gedoe' geven. De schoolleiding vraagt de visitatiecommissie om kritische feedback op de rol van de schoolleiding op het gebied van visie, aansturing en communicatie m.b.t. dit thema.

1. Was de doelstelling van projectonderwijs duidelijk?
2. Heeft de schoolleiding voldoende hierover gecommuniceerd?
3. Heeft de schoolleiding in haar aansturing van het projectonderwijs de juiste dingen gedaan? Heeft ze iets laten liggen?
4. Is ze daadkrachtig genoeg geweest of juist niet?
5. Heeft ze te veel ruimte gelaten?
6. Wat had de schoolleiding nog meer of anders moeten doen?

De schoolleiding wil vasthouden aan de uitgangspunten van projectonderwijs: leerling actief laten werken; leerling is bezig om lesstof op eigen manier te verwerken; leerling ziet verbanden tussen vakken. Ze wil dat de lijn wordt in de bovenbouw doorgezet. Het projectonderwijs moet soepeler dan nu worden georganiseerd. `We willen niet constant tegen problemen aanlopen. De organiseerbaarheid moet geen belemmering vormen.

3.2 Informatie uit de panelgesprekken

Panel schoolleiding:

Om te beginnen vertelt de schoolleiding dat het doel van projectonderwijs was om op een andere manier met onderwijs bezig te zijn en vakken de mogelijkheid te geven om samen te werken. Daarnaast wilde de schoolleiding bereiken dat de leerlingen op een andere manier actief zouden zijn en dat vaardigheden een plek kregen in het onderwijs. In het projectonderwijs hoopt de schoolleiding de samenhang tussen vakken zichtbaar te maken.

De projecten vinden plaats in de toetsweek omdat daar organisatorisch ruimte is. `Als je samenhang tussen vakken zichtbaar wil maken, leek dit juiste oplossing.` zegt een van de panelleden.

De schoolleiding hoort van de docenten dat leerlingen zich tijdens projecten anders bewegen en op een andere manier leren. Ze laten een andere kant van zichzelf zien.

Om ervoor te zorgen dat alle docenten meedoen, wordt aan het begin van het jaar geïnventariseerd wat er buitenschools gedaan gaat worden. Dat is dan inclusief de projecten. Dat wordt vervolgens - uitgesmeerd over hele jaar- gepland in de TOP-weken. Aan de docenten wordt gevraagd welke faciliteiten ze nodig hebben. De indeling hangt niet af van de inschrijving door de docenten; er is een vast schema.

Niet alle docenten doen mee met de projecten; ze moeten in de TOP-weken naast de projecten ook andere dingen doen zoals surveilleren. Het is een knelpunt dat sommige docenten in deeltijd werken. Dat maakt het namelijk moeilijk om mensen aan elkaar te koppelen in de projecten. Dat wordt opgelost door dagen te ruilen.

De schoolleiding wil het monitoren van de prestaties van de leerlingen verbeteren. De rubrics zijn te ingewikkeld. Je kan daarmee niet in een klas alle vaardigheden meten. Andere kwesties hierbij zijn dat de prestaties in de projecten voor de leerlingen niet belangrijk zijn en dat er per project verschillend wordt beoordeeld.

Volgens de directeur zit hier de kern van het probleem: het bovenaf opleggen ten opzichte van de autonomie van de docenten. `We zijn voor de projectgroep, die de rubrics heeft ontwikkeld, niet helder geweest over de verwachtingen. Dat leidde tot discussie, gedoe en emotie. Hij vertelt: `Toen we zeiden dat de rubrics niet werkten, waren de uren van de projectgroep op. Er was geen tijd om iets te veranderen. We zijn er dus mee gaan werken terwijl we wisten dat er geen draagvlak voor was.`

Op de vraag van de visitatiecommissie hoe de schoolleiding hier nu op stuurt, vertelt een van de teamleiders dat docenten niet verplicht zijn een project te maken of mee te doen aan het projectonderwijs. Hij denkt dat er docenten zullen afhaken wanneer de schoolleiding zegt dat deelname verplicht is maar dat er wel een format is waar ze zich aan moeten houden. En als je het vrij laat, groeien de bloemen alle kanten op.

De directeur vertelt dat begin dit schooljaar is besloten af te slanken: aan een beperkt aantal vaardigheden wordt beoordeling verbonden. `De schoolleiding heeft wel gezegd dat de projecten moeten maar we laten het aan de docenten over hoe ze beoordelen. We vinden het belangrijk dat de projecten er zijn en dat het projectonderwijs goed is. Docenten zijn professionals. We zijn overtuigd van het draagvlak onder de docenten en de meerwaarde van samenwerking tussen vakken, niet van het HOE. Het was een mooie kans om het klassikale en het ieder apart werken en te doorbreken. `Maar de docenten hebben dat nu niet meer nodig. De leerlingen wel.`

Schoolleiding is wel overtuigd van draagvlak voor en meerwaarde van projectonderwijs, niet van de beste werkwijze.

De projectgroep beoogt dat leerlingen zichzelf kunnen beoordelen maar in de praktijk is dat aan de docenten. `Misschien moeten we projectonderwijsweken loslaten en meer door het jaar heen beoordelen` oppert een van de panelleden. `Desgevraagd meldt een lid van de schoolleiding dat het zowel een kwestie is van structuur en organisatie als van uitvoering.

Op de vraag wat de relatie is met het curriculum wordt geantwoord dat de directie de opdracht had gegeven dat het lesstofvervangend moest zijn, maar daarna zijn de rubrics geïntroduceerd waarmee het gericht werd op de vaardigheden. Het idee was vanuit vaardigheden doorlopende leerlijnen op te zetten. Nu is het de vraag of dit de beste vorm is.

De schoolleiding heeft geen manier om te zien of de doelen bereikt worden. Ze weten alleen welke secties meedoen.

Al met al zijn er rondom het projectonderwijs dus drie knelpunten: onvoldoende zicht op de organisatie, de opbrengsten en de beoordelingssystematiek.

Drie knelpunten: onvoldoende zicht op de opbrengsten, de organisatie en de beoordelingssystematiek.

Panel docenten 1:

Om te beginnen vertellen de docenten dat het projectonderwijs in het begin is opgezet omdat de schoolleiding het goed vond dat er samenwerking tussen vakken was. Er waren toen veel initiatieven die gestroomlijnd werden in de TOP-weken. Daarnaast had de schoolleiding als doel het aanleren van vaardigheden. Bij de opstart waren er studiemiddagen, maar die gingen niet altijd door. Er werden docenten aangesteld als projectleiders, zij moesten vormgeven aan de projecten.

Nu is het analyseren van vaardigheden het belangrijkste doel. Eerst waren dat er zes, nu wordt per project één vaardigheid getoetst. Een van de docenten zegt hierover: 'We mogen geloof ik uit kiezen uit de vaardigheden.'

Op basis van evaluatie zijn voor drie vaardigheden rubrics ontwikkeld en verwerkt in projecten van twee secties. Volgens de docenten is de vakinhoud ook belangrijk maar 'daar hebben we niet aan gewerkt'. Er is wel een studiemiddag geweest waarin de vaardigheden zijn uitgelegd en waarin is gesproken over hoe dat je kan verwerken in projectonderwijs.

Het grote probleem was dat niet alle collega's evenveel tijd hadden voor het projectonderwijs. Er zijn collega's die tijd te kort hebben. Uit de rubrics volgt een leerlijn maar dat wordt niet duidelijk als je te weinig tijd hebt. Een van de docenten vertelt dat de rubrics 'afschrikwekkend' waren: 'een kwartier per leerling is niet haalbaar'. Het gebruik van de rubrics is volgens de docenten een vroege dood gestorven.

Ook is voor de docenten niet duidelijk wie het aanspreekpunt is in de directie.

De projectgroep was bezig met onderwijshoud (vanuit rubrics vaardigheden aanbieden) en met de beoordeling. Een van de panelleden vertelt dat ze niet hebben gekeken naar andere beoordelingsmogelijkheden dan de rubrics. Inmiddels is de projectgroep opgeheven, die speelt geen rol meer. Volgens de docenten is er nu niemand die het projectonderwijs bewaakt.

Op de vraag van de visitatiecommissie of er nog andere knelpunten waren rondom het projectonderwijs antwoorden de docenten: tijd, ruimte en personeel.

De TOP-week is te kort voor toetsen en projecten. Ook per dag is onvoldoende tijd. Leerlingen moeten project doen en leren voor toetsen. Leerlingen vinden de projecten volgens de docenten in hun toetsweek hinderlijk. De combinatie is voor zowel de docenten als de leerlingen niet goed. De docenten benadrukken dat de werkdruk in kleine secties hoog is.

Het ruimteprobleem is dat de docenten hun projectspullen niet kunnen laten staan. Het is lastig om muziek te maken als er vlak bij het muzieklokaal ook toetsen gemaakt moeten worden. En de beschikbaarheid van het computerlokaal is beperkt.

Tot slot het personeelsgebrek: er zijn onvoldoende surveillanten. De roostermakers krijgen het niet rond.

Knelpunten rondom projectonderwijs: tijd, ruimte en personeel.

Volgens de docenten is een aparte projectweek de oplossing. 'Dat is rustiger en de betrokkenheid van docenten gaat dan beter.'

Verder adviseren de docenten de schoolleiding het volgende:

- de heropricting projectgroep;
- geef secties tijd om een project te ontwikkelen en te herschrijven (o.a. met het oog op de beoordeling);
- breid de projecten uit naar de bovenbouw;
- werk in de nieuwbouw met projectmiddagen, buiten de TOP-week om.

Panel leerlingen:

Wat vinden de leerlingen in dit panel van projecten?

Soms zijn ze leuk, soms niet. De leerlingen vertellen dat de hoeveelheid projecten verschilt per periode en dat niet iedereen altijd serieus meedoet. De projecten zijn niet echt nuttig, vinden de leerlingen. Als voorbeeld noemen ze het Blijdorpproject. Ze moesten beschrijven hoe het hok van de apen er uitziet. Andere vragen waren: Kies vijf hokken die je te klein vindt. Wat is volgens jou een goed hok? 'Ik was snel klaar.' verzucht de leerling.

Een andere leerling vertelt over een project Nederlands dat volgens hem niet boeiend was. 'Ik wist namelijk al hoe ik moest presenteren en hoe ik een PowerPoint moest maken. Ik was in twee uur klaar, daarna verveelde ik me. Nutteloos!'

De andere leerlingen vallen deze twee sprekers bij. Ze leren liever voor de toetsen die in die week worden afgenomen. Ze vinden ook dat er te veel tijd wordt gepland voor de projecten, als ze klaar zijn moeten ze toch blijven. 'Dan zit je tot laat op school terwijl je liever naar huis gaat om te leren. Na de projecten ben je moe en heb je geen zin meer in leren.'

De projecten zitten nu midden in de week, de dag(en) erna krijgen de leerlingen een toets. Ze hebben de projecten liever aan het einde van de week.

De leerlingen vertellen dat in de onderbouw de projecten er 'opeens zijn'. In de bovenbouw wordt het opgebouwd in de lessen en dat sluit je dat af, zoals het project over nanotechnologie in bovenbouw. Dat heeft zin en de cijfers tellen mee.

Een commissielid vraagt hoe het dan zit met de beoordeling van de projecten. De leerlingen antwoorden dat het geen invloed heeft op je cijfer. 'Dus is het nutteloos om dit te doen; helemaal in de TOP-week. Maar het is wel gezellig.'

De commissieleden geven aan dat school en de leraren de projecten nuttig vinden omdat de leerlingen leren samenwerken en vanwege de samenhang in de vakken. De leerlingen denken dat dat zo niet werkt. 'Ik leer nu vier keer hetzelfde, je ziet zo wel samenhang maar die vind je toch wel. Daar heb ik geen project voor nodig. Het komt bovendien terug in de bovenbouw.' Een andere leerling vertelt dat hij de samenhang echt niet snapt: 'Er is geen uitleg. Docenten zeggen dat het doel van het project is dat je dat zelf uitzoekt.'

De leerlingen vinden een project goed als:

- ze het kunnen voorbereiden,
- als het op een goed moment, aan eind van de TOPweek valt,
- als ze kennis kunnen gebruiken die ze eerder hebben geleerd,
- als ze er later wat aan hebben (in de lessen en toetsen),
- als het cijfer meetelt voor hun rapport, en
- als het een beetje leuk is.

De leerlingen vinden wel dat de projecten moeten blijven, zeker in de bovenbouw. Een project is weer wat eens anders, het kan interessant zijn en het kan voorbereiden op toetsen.

Projecten moeten blijven maar de cijfers moeten meetellen en ze moeten na toetsen plaatsvinden.

Over de evaluatie vertellen de leerlingen dat dat wel gebeurt in de bovenbouw, niet in de onderbouw. Daar maak je het; je krijgt op je rapport een 'goed' of 'niet goed' maar dat telt helemaal niet mee. De leerlingen hebben in leerlingenpanel gemeld wat zij vinden van de projecten. Daar zit een coördinator bij, maar ze merken niet dat er iets verandert.

Panel docenten 2:

Het gesprek opent met de doelen van de projecten. De docenten vertellen dat ze met de projecten vakoverstijgend werken willen bereiken en dat ze de vaardigheden willen benadrukken. Ooit was het ook de bedoeling dat de projecten lesstof zouden vervangen maar dat is op achtergrond geraakt. Bij Frans is het rendement van de projecten dermate laag dat de docenten er huiverig voor zijn geworden. Ook bij wiskunde was het aanvankelijk lesstofvervangend, nu is het meer vakoverstijgend geworden. Bij science ligt dat anders. Daar kunnen de docenten juist in de projecten dingen kwijt die in reguliere lessen niet aan bod komen.

Een van de panelleden vindt dat de combinatie van doelen lastig is, er wordt te veel gevraagd. Een ander vult aan dat het in veel geknutsel ontaardde. 'Wij hebben het afgeschaft omdat het van de lestijd afgang.'

De docenten vinden het leuke bijvangst dat ze de leerlingen in de projecten op een andere manier leren kennen.

Op de vraag hoe de docenten de vooruitgang meten, wordt geantwoord dat dat via de rubrics zou moeten werken. De docenten moeten de leerlingen beoordelen en de leerlingen moeten ook zichzelf beoordelen. Maar de docenten vinden dat niet alle rubrics werken. Soms is het te abstract voor de leerlingen. `Het werkt in de praktijk niet, we moeten onderzoeken hoe dat komt. De vaardigheden zijn logisch verdeeld over de leerjaren, maar het is te vroeg om het meten.`

De evaluatie van het werken met rubrics moet nog worden gepland. Dit is een jaar of drie geleden al eens gezegd in de werkgroep, waar een externe van het ICLON bij was, net als het punt dat de opbrengsten gemeten moeten worden. Maar daar is niets mee gedaan. Op de vraag van de commissie of er een vervolg is, antwoordt het panellid dat er geen plan van aanpak is.

Een van de docenten vertelt hoe ze de opbrengsten meten bij science: `We hebben eerst vaardigheden gekozen. We hebben alles uit de lesstof gehaald en dat in het project gestopt. Ik refereer in mijn lessen vaak aan de projecten. Daardoor blijft er meer bij de leerlingen hangen.` Over de verhoudingen tussen de onder- en bovenbouw zeggen de docenten dat die lijn stopt. De docenten zijn verrast wanneer de commissieleden vertellen dat de leerlingen in het voorgaande gesprek hebben verteld over projecten in de bovenbouw. `Maar dat zijn praktische opdrachten, en geen projecten!`

Op de vraag hoe de docenten denken dat leerlingen projecten ervaren, wordt verschillend gereageerd. De een denkt dat leerlingen het fijn en leuk vinden om op andere manier te werken. De ander denkt dat de leerlingen niet altijd alleen maar positief zijn. `Het is vooral moeilijk voor leerlingen met Asperger e.d. En het is voor goede leerlingen niet fijn om met zwakke leerlingen samen te werken.`

De docenten worden door de directie niet aangesproken op de inhoud van de projecten. Ze vinden het lastig dat een werkgroep -zonder een duidelijk opdracht- is gevraagd iets te doen aan de projecten. Er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt over wanneer een project goed is en over het gebruik van de rubrics. De praktijk van de rubrics is een oerwoud. Veel docenten weten niet wat ze er mee moeten of kunnen. Naar aanleiding van kritiek in de wandelgangen is besloten dat de rubrics nu slechts voor één vaardigheid worden gebruikt. Er zijn sessies geweest maar de praktijk blijkt weerbarstig. Daar zouden we weer eens sessie aan moeten besteden.

De docenten vinden dat de projecten eigenlijk heel klein zijn. Ze vragen zich af of je daarmee samenwerking tot stand brengt. Het zou doorgetrokken moeten worden in de reguliere lessen.

De praktijk blijkt weerbarstig. Daar zouden we weer eens sessie aan moeten besteden.
--

De commissie vertelt dat leerlingen hebben aangegeven dat ze een koppeling willen van de inhoud van reguliere lessen aan de projecten. Op de vraag wat de docenten daarvan vinden, wordt geantwoord dat ze dat een goed idee vinden. Moeten projecten meer geïntegreerd worden in de reguliere lessen? Ja, antwoordt de een. Een ander denkt dat het ook kan door in reguliere lessen meer aandacht te besteden aan de vaardigheden. Maar dan willen de docenten wel hun lestijd die nu in de projecten zit terug.

De docenten vinden dat ze te weinig doen met de beoordeling van de projecten. Ze kunnen zich wel iets voorstellen bij het standpunt van de leerlingen in het vorige gesprek dat de cijfers los staan en dus nutteloos zijn. Er wordt te weinig gevraagd van leerlingen.

Een docent nuanceert dat sommige vaardigheden weliswaar onzichtbaar zijn, maar wel waardevol. Evaluatie van wat leerlingen vinden, vindt niet structureel plaats. Verschillende docenten vertellen dat zij dat op eigen initiatief aan het einde van ieder project zelf een evaluatie houden, maar dat is niet verplicht. Daar wordt aan toegevoegd dat de docenten onvoldoende uitwisselen wat er uit die evaluaties komt.

Over het organisatorische aspect van projecten en toetsen in één week zeggen de docenten dat dat nodig is omdat ze geen lesuitval willen. Ze weten dat leerlingen het niet leuk vinden om eerst een project te hebben en dan toets.

Het is overzichtelijk dat je weet wanneer de leerlingen weg zijn, maar je zou ook projectblokken kunnen maken waarin je toewerkt naar een project en in een andere periode toewerkt naar een toets. Hiernaast wordt opgemerkt dat `we iets niet goed doen als we twee docenten op één groep zetten`.

Projecten moeten blijven, na kritische evaluatie.

De commissie vraagt of de docenten vinden dat de projecten moeten blijven. Hun antwoord is: `Ja, maar we moeten wel verbeteren. We moeten kritisch kijken naar welke projecten nuttig zijn.` Op de vraag of deelname aan de projecten voor alle docenten verplicht zou moeten zijn, antwoorden de meeste panelleden ook positief. Alhoewel een van hen minder enthousiast is. Zij doet al kleine projectjes in haar klas, zij is kritisch over het rendement.

Panel ouders:

Via de kinderen en informatieavonden weten de ouders dat er kinderen zijn die de planning van projecten en toetsen in een week lastig vinden. Het is zwaar om na een projectdag nog te moeten leren voor een toets. Alhoewel dat niet geldt voor alle leerlingen is toch het algemene beeld dat projecten midden in de toetsweek niet handig zijn. Het duurt af en toe ook te lang; soms tot in de avond.

Het meeste dat ouders weten over de projecten hebben ze gehoord van de kinderen. De informatie vanuit school voor de ouders is summier. Waarschijnlijk is voor meeste ouders niet bekend waar de projecten voor zijn. Een van de ouders denkt dat de meeste leerlingen het waarschijnlijk zien als een uitje. En wanneer het dan vlak voor een toets valt, beoordeel je dat anders. Alhoewel een van de ouders zich afvraagt of veel details nodig zijn, vinden ze dat de informatievoorziening over de doelen van het projectonderwijs beter kan.

Een moeder vindt het leuk dat er in de projecten vakken gekoppeld worden, die anders nooit iets met elkaar te maken hebben. `Mijn zoon merkt nu dat wiskunde zinvol is, omdat dat inzichtelijk wordt.` Een andere ouder vertelt dat het ene kind de vakkenintegratie leuker vindt dan het andere. Een vader hoort van zijn vrouw dat de projecten als zeer prettig worden ervaren omdat dat de maatschappij koppelt aan het leren.

De ouders vinden dat de projecten iets toevoegen. Zeker als het onderdeel is van het reguliere onderwijs. Ze weten niet of school daar op termijn naar toe wil. Misschien gaat er in de reguliere lessen iets vooraf aan de projecten maar dat weten de ouders niet.

De ouders vinden dat de projecten context bieden. Kinderen leren vaardigheden, die ze vaak pas later onderkennen als zijnde belangrijk. Een van de ouders geeft het voorbeeld dat haar dochter jaren later in een paper voor de universiteit schreef dat ze het makkelijk vond om te observeren, omdat ze dat op de middelbare school had moeten doen in Blijdorp.

Daarnaast merkt een ouder op dat zij het goed vindt dat leerlingen leren om in groepen te werken.

Een vader vindt dat het al dan niet nuttig zijn van een project niet meer relevant is wanneer een project niet goed uitkomt in de planning. Een moeder reageert daarop door te zeggen dat zij van de directeur heeft begrepen dat de organisatie zo is omdat de school voldoende uren moeten maken. Dit vult lege uren.

Tot slot komt de beoordeling aan de orde. Volgens een van de ouders moeten de leerlingen een voldoende halen. Een ander trekt dat in twijfel: `Is dat zo?` Het cijfer staat op de achterkant van het rapport, weten de ouders.

Ouders waarderen inhoud en het nut van de projecten.
Ze zijn verdeeld over de organisatie.

3.3 Overallbeeld en conclusies

De hoofdvraag naar de herbevestiging van de keuze voor de projecten wordt positief beantwoord: alle gremia die in gesprek geweest zijn met de visitatiecommissie willen verder met het projectonderwijs. Maar daar worden kanttekeningen bij gezet. De leerlingen vinden de combinatie van projecten en toetsen in een TOP-week niet prettig. De inhoud van de projecten nemen ze niet al te serieus. Dat

komt enerzijds door het gebrek aan verbinding tussen de reguliere lessen en de projecten, anderzijds doordat de beoordeling van hun prestaties in de projecten geen waarde heeft voor het rapport. De leerlingen willen graag dat de projecten in de onderbouw meer lijken op de praktische opdrachten in de bovenbouw. Leerlingen zijn kritisch over de kwaliteit van de inhoud van de projecten.

De docenten zijn het in grote lijnen eens met de leerlingen: projecten moeten blijven, na kritische evaluatie. Er zijn in hun ogen meerdere knelpunten. Het beoordelingssysteem voldoet niet. Volgens de docenten is het te ingewikkeld en te tijdrovend.

Daarnaast hebben de docenten problemen met de organisatie. Ze voelen er wel wat voor om de projecten buiten de toetsweken te plaatsen. Ze staan positief tegenover het idee om de inhoud van projecten te koppelen aan de inhoud van reguliere lessen. Ter afsluiting van voorafgaande lessen danwel vervangend voor onderdelen van het curriculum.

De docenten vinden het lastig dat de projectgroep zonder duidelijke opdracht aan het werk is gezet. Ze hebben dan ook vragen over de rubrics en over de opbrengsten van de projecten. Daarnaast hebben de docenten behoefte aan evaluatie.

De ouders waarderen het projectonderwijs vanwege de maatschappelijke context en de aandacht voor vaardigheden. Ze hebben geen zicht op de waarde van de beoordeling. Daardoor zijn ze verdeeld over de keuze om projecten in een toetsweek te plannen: is dat ongelukkig of niet? Als de projecten belangrijk zijn, zou de school het niet plannen voorafgaand aan toetsen, is de redenering.

Tot slot de schoolleiding, zij zijn terecht overtuigd van het draagvlak voor het projectonderwijs. Het blijkt ook terecht te zijn dat ze niet zeker zijn van wat de beste werkwijze is. Er is een breed gedeeld idee dat het projectonderwijs verbetert door het anders uit te voeren: met serieuze beoordeling, met inhoudelijke koppelingen met de voorafgaande lessen c.q. het curriculum en buiten de toetsweken.

De visitatiecommissie concludeert dat de doelstellingen van het projectonderwijs (bevordering van de samenhang tussen vakken en leerlingen die op een andere manier werken) duidelijk zijn voor docenten en de schoolleiding. Geen van de panels heeft aangegeven dat de doelen niet duidelijk zijn of ter discussie staan. De commissie heeft in de gesprekken beluisterd dat er onderliggende vragen zijn wat betreft het rendement van het projectonderwijs. Op dat gebied zijn geen doelen gesteld en dat levert onduidelijkheid op.

Niet duidelijk is of de gestelde doelen wat betreft het samenwerken en anders leren worden behaald. Dat wordt veroorzaakt door de gebrekkige beoordeling, die niet van toepassing is op alle doelen en niet in alle projecten uitgevoerd wordt. In de ogen van de visitatiecommissie heeft de schoolleiding hier in de aansturing iets laten liggen. De opdracht voor de projectgroep is niet duidelijk genoeg geweest. Door deelname aan de projecten facultatief te maken en door de vage koers omtrent het beoordelen is er volgens de commissie rond de projecten een sfeer van vrijblijvendheid ontstaan. De commissie denkt dat de tijd rijp is voor duidelijkheid. Moeten alle vakken deelnemen? Welke doelstellingen heeft het projectonderwijs en welke daarvan worden gemeten c.q. beoordeeld op leerlingenniveau? Welke waarde wordt gehecht aan de beoordeling van de prestaties van de leerlingen in de projecten? Welke criteria zijn er voor kwaliteit van de inhoud van de projecten? De autonomie van de docenten is groter dan volgens de commissie wenselijk is.

De commissie vindt dat er een relatie zou moeten zijn tussen de inhoud van de projecten en het curriculum.

De commissie stelt vast dat er ten aanzien van het projectonderwijs een groot verschil bestaat tussen de onder- en bovenbouw. Groter dan leerlingen willen.

3.4 Aanbevelingen

1. Denk na over ontkoppeling van de toetsen en projecten in een week.
2. Bepaal gezamenlijk wat de doelstellingen zijn van de projecten. Kies hoe die doelen vertaald worden naar monitoring en evaluatie: wat wordt gemeten? Welke onderdelen komen terug in de beoordeling van leerlingenprestaties.

3. Geef de beoordeling van de leerlingenprestaties een serieus gewicht en maak de beoordeling eenvoudiger. Maak daarbij gebruik van andere bestaande beoordelingsinstrumenten op het gebied vaardigheden.
4. Kies welke vakken geschikt zijn voor projectonderwijs. Stel deelname voor die vakken verplicht.
5. Maak een keuze of projecten een gewenst onderdeel zijn van het curriculum. Als je kiest voor koppeling, verbind dan de inhoud van de projecten aan het curriculum en aan voorafgegangene lessen.
6. Herpositioneer de projectgroep in voor het projectonderwijs. Geef hen duidelijke doelen; maak de verwachtingen duidelijk. Geef de groep een heldere positie (met taken en bevoegdheden). Zorg voor een gemixte samenstelling van teamleiders en docenten uit onder- en bovenbouw en uit verschillende vakgebieden.
Zorg ervoor dat de opvattingen van de schoolleiding over de voorstellen van de projectgroep duidelijk zijn. Blijft betrokken: vooraf, gedurende en na afloop van hun werkzaamheden. Werk uit hoe de schoolleiding de vinger aan de pols houdt wat betreft de vorderingen.
Werk planmatig en cyclisch.
7. Geef de projectgroep de opdracht in overleg te gaan met leerlingen en docenten over de inhoud en organisatie van de projecten.

4 Het 2e thema: Determinatie.

4.1 Informatie uit de zelfevaluatie en de vraagstelling van de school

Zandvliet kent nu een 1-jarige brugperiode. In de brugklas wordt op twee niveaus becijferd, havo en vwo, en aan het einde van het brugjaar worden de leerlingen op grond van het beoordelingsrapport geplaatst op het vwo of op de havo. Leerlingen waarbij de determinatie nog niet helemaal duidelijk is kunnen ook in de zogenaamde tussenklas 2A1 terecht komen waar ook op twee niveaus wordt becijferd en lesgegeven wordt op vwo-niveau. De samenstelling van deze klas is door de jaren heen heel wisselend; soms alleen h/v-leerlingen, soms aangevuld met atheneumleerlingen

Het toetsbeleid is in de loop der jaren grondig gewijzigd. Op het Zandvliet werd vroeger vaak getoetst. Nu is het aantal toetsen flink afgenomen. Over het algemeen is in elke periode één tussentoets en één eindtoets gepland. In cursusjaar 2010-2011 is gestart met een gymnasiumbrugklas om enerzijds het gymnasium te promoten en anderzijds al op vwo-niveau les te geven aan deze klas.

Knelpunten

De school merkte dat de afgelopen jaren vanaf klas 3 veel afstroom van het vwo naar de havo plaatsvond. Ook merkten de schoolleiding en de docenten dat op de havo leerlingen zitten die qua intelligentie wellicht wel een vwo-diploma hadden kunnen behalen. Naar aanleiding van deze bevindingen heeft de schoolleiding in het cursusjaar 2011-2012 een aantal stappen op het gebied van de determinatie gezet, te weten:

Voor het cursusjaar 2012-2013 hebben we een werkgroep gevormd die een advies gaat formuleren voor de schoolleiding op de hoofdvraag 'Hoe kunnen we ons determinatiesysteem zo inrichten dat elke leerling zo snel mogelijk op de juiste plek op onze school terecht komt?'

De doelstelling van determinatie

1. Kansschool of prestatieschool? Zandvliet wil een reële kansschool zijn.
2. Talenten van leerlingen goed benutten. Het maximale uit de leerlingen halen. Vanaf het begin op een goede plek zetten- deze zinnen als punt 1 gebruiken.
3. Een evenwichtige verdeling havo/vwo.

De schoolleiding heeft verschillende interventies gedaan. Ze willen bereiken dat de (meeste) leerlingen vanaf het begin in de juiste leerweg terechtkomen en de huidige afstroom, met name in klas 4 en 5 vwo, moet tot het verleden behoren.

De school wil van de visitatiecommissie het volgende weten:

1. Hoe beoordeelt de visitatiecommissie de interventies?
 - a. Is dit voldoende?
 - b. Welke interventies zouden we hier nog aan toe kunnen voegen?
 - c. Hoe zouden we de motivatie en werkhouding kunnen betrekken bij de determinatie?
 - d. Is het een samenhangend geheel?
 - e. En hoe wordt dit ervaren door de docenten?
2. Hoe wordt onze communicatie omtrent dit thema ervaren door docenten?
3. Hebben ouders en leerlingen het idee dat de leerlingen op de juiste plek zitten?

4.2 Informatie uit de panelgesprekken

Panel schoolleiding:

Het gesprek begint met de vraag naar de oorzaken van de afstroom. De schoolleiding vertelt dat het vooral een punt is in 5 vwo. De landelijke eisen spelen een rol maar los daarvan komt de schoolleiding vaak tegen dat er leerlingen zijn die het diploma niet gaan halen, terwijl ze wel over zijn gegaan naar de vijfde klas. De vraag is hoe het kan gebeuren dat ze overgaan en toch vastlopen. Momenteel ziet de schoolleiding acht leerlingen afstromen. De school kijkt nu naar de toetsen in 4-vwo. Het hele traject van onder- en bovenbouw moet op elkaar aansluiten.

Het is voor de schoolleiding lastig om vast te stellen of de leerlingen het wel kunnen of onvoldoende laten zien. Een van de teamleiders vertelt dat ze de neiging hebben ervan uit te gaan dat ze in de onderbouw niet duidelijk hebben kunnen filteren welke kinderen een havo- of een vwo-leerling zijn. `We zijn te veel gericht op leren, te weinig op inzicht. We proberen het cijfermateriaal te volgen en te kijken wat er in de secties in de achtereenvolgende jaren gebeurt. Het probleem is vooral zichtbaar in de exacte vakken.`

Het gaat om veel factoren en daar probeert de schoolleiding grip op te krijgen. De docenten zijn met elkaar in gesprek over wat een goede determinerende toets is. De tussenklas is enerzijds een enorme kans maar tegelijk ook een `gedrocht` omdat het ieder jaar zoeken is naar de verhoudingen. Het niveau van de leerlingen verschilt per jaar. Dat heeft te maken met de omvang van de school, het is een restklas. Op de vraag van de commissie of de schoolleiding van de tussenklas af zou willen, wordt geantwoord dat daarover gepraat moeten worden. Het is belangrijk dat de leerlingen goed kunnen laten zien wat ze kunnen en willen. `Wij moeten goed determineren.`

De determinatiewerkgroep kijkt nu naar het begrijpend lezen. Dat wordt tegenwoordig getoetst. De werkgroep zoekt naar een manier om dat zodanig vast te leggen, dat ook de ouders weten wat de vaardigheden van de kinderen zijn en dat er naar niveaubepaling wordt toegewerkt. Doel is om vanuit de onderbouw een werkwijze /systeem op te bouwen op grond waarvan bepaald wordt, wat de sterke en zwakke kanten van de leerlingen zijn.

We moeten goed determineren en beoordelen.

Hoe maak je aan docenten duidelijk wat je van ze verwacht? Een van de teamleiders vertelt dat docenten tegen aan dingen aanlopen. Soms is dat een punt in de sectie. Maar als een docent alleen les geeft in onderbouw heeft hij geen zicht op de hele lijn.

Lastig is dat er docenten zijn die een 6 willen geven op basis van inzet. Anderen vinden dat niet goed omdat het de leerlingen een vertekend beeld geeft. Daar is de schoolleiding nu over in gesprek met de docenten. Net als over de vraag ze de advieslijst bindend kunnen maken.

De directeur vertelt dat de werkgroep determinatie er niet voor niks is. Die komt voort uit een onderbuikgevoel en uit het feit dat de cijfers het gevoel bevestigden. Op korte termijn gaan ze de Cito-VAS invoeren. De acties zitten op drie lijnen. `De eerste is dat de toetsen goed determinerend moeten zijn. Maar dat is niet eenvoudig want hoe maken we ze? Is de hele sectie betrokken?

Het tweede punt is de doorlopende leerlijn: maken we waar dat de ontwikkeling van vaardigheden is geborgd? Het derde onderdeel gaat in op de motivatielijijn. Er gaan leerlingen van school met een havo-diploma die veel meer hadden gekund. Dat leidt tot de vraag of we wel genoeg uit de leerlingen halen.`

Een teamleider reageert dat je jongeren moet stimuleren. Het is moeilijk ze te beoordelen als ze zich niet helemaal laten zien. Misschien moet je ze soms niet laten afstromen, ook niet als ze dat wel willen.

Desgevraagd vertelt de schoolleiding wat er mis is gegaan met de acht afstromers. Die leerlingen blijken in een verkeerd profiel te zitten. Dat leidt tot een uitzichtloze situatie. Als ze terugkijken, vragen ze zich af hoe dat zo is gekomen. `Je gaat het bij ieder na maar we blijven met vraagtekens zitten. Het kan zitten in de begeleiding van de niveaukeuze maar ook in docenten die zich niet bewust zijn van de rol van de beoordelingen en advisering.`

Uit een leerlingenenquête blijkt dat de leerlingen aangeven niet goed hun best te hebben gedaan. Ook zeggen ze dat niemand hen goed heeft voorbereid op wat er gaat gebeuren in de bovenbouw.

Volgens de schoolleiding wordt het de docenten langzamerhand duidelijk dat de tendens niet goed is. Is het ook een probleem van de hele school, van allemaal? Ja en nee, antwoordt de directie, het verschilt per sectie. Het besef groeit. Iedere docent vindt het erg als een leerling afstroomt.

Onder docenten groeit het besef dat de tendens niet goed is.

Panel docenten 1:

De docenten herkennen de analyse van de schoolleiding in de zelfevaluatie. Een van de docenten vertelt dat vorig jaar veel leerlingen afstroomden van 5 vwo naar 5 havo. Die leerlingen staan op doubleren, de docentenvergadering bespreekt dat en adviseert. Er waren toen leerlingen die ondanks een advies voor 5 vwo toch kozen voor 5 havo. Dat gebeurde onverwachts. De docenten denken dat de verscherpte examennorm in die keuze meespeelde. `Wij hebben die leerlingen niet tegengehouden. Maar dat is niet de oorzaak van de afstroom, er was al sprake van afstroom voordat de verscherpte examennormen kwamen. Het is moeilijk er de vinger achter te krijgen.`

Op de vraag hoe het zit met de bevorderingsnormen vertellen de docenten dat het een verbetering was dat ze strenger zijn geworden. Bespreekgevallen blijven eerder zitten of stromen eerder af. Het is het beste als de leerlingen in de brugklas goed geplaatst worden. De school is dan ook druk bezig met de aannamenorm.

In de overgang van de eerste naar de tweede klas zijn ze bezig geweest met de aanpassing van de norm. Dat ligt nu bij de schoolleiding maar de docenten hebben nog geen terugkoppeling gehad. De docenten vertellen dat er vorig jaar frustratie was in de hv-2-klas omdat er te veel leerlingen naar 3 vwo zijn gegaan terwijl de docenten dachten dat dat niet ging lukken. De vraag is dan hoe de cijfers, op basis waarvan die leerlingen naar het vwo zijn gegaan, tot stand zijn gekomen. De docenten antwoorden dat het moeilijk is om in de hv-klas les te geven. Het beoordelen is abracadabra. Er zijn eigenlijk geen duidelijke regels voor hoe je moet cijferen in de tussenklas. Het gaat in elke sectie anders. In de andere klassen wordt gewerkt met OBIT (Onthouden, Begrijpen, Integreren en Toepassen).

Een van de docenten vertelt dat in sectie Engels onlangs is gekeken naar hoe leerlingen in het havo of vwo terecht zijn gekomen. Daaruit blijkt dat de onderbouw zich richt op taalverwerving en grammatica, en de bovenbouw op leesvaardigheid. Daar wordt in de onderbouw niet zwaarwegend genoeg naar gekeken. De andere docenten vallen haar bij, zij herkennen dat.

Bevorderingsnormen aangescherpt. Meer aandacht voor toetsen.
--

Op de vraag van de commissie hoe de docenten worden aangesproken op toetsing vertellen de panelleden dat ze tegenwoordig resultaten per sectie moeten analyseren, ze moeten vragen beantwoorden of ze dezelfde toetsen en normen gebruiken. De docenten vinden dat ze appels met peren vergelijken, want soms loopt een klas achter en dan worden verschillende toetsen met elkaar vergeleken. Maar naar aanleiding van de `gekke` resultaten realiseren de docenten zich dat zij beter moeten beoordelen en plaatsen.

Over de interventies van de schoolleiding vertellen de docenten dat de teamleiders gesprekken voeren met de secties. Er zijn verschillen per sectie: eerste- of tweedegraders, met en zonder ervaring, er zijn docenten die lesgeven in de onderbouw of de bovenbouw. De schoolleiding is nu bezig met de doorlopende leerlijnen. Tegenwoordig gaan de verslagen van sectievergaderingen naar het MT. Daar reageert het MT dan op.

De docenten zien zelf als oplossingen voor de hoge afstroom: het strenger maken van de bevorderingsnormen, het beter toetsen, het verkleinen van de breuk tussen onder- en bovenbouw en het versterken van de motivatie van vwo-leerlingen die in het havo zitten.

Er is ook aandacht voor de zachte kant: de docenten praten over wat goed is voor een leerling. En daarin gaan ze ver, vinden de docenten. Maar: `we gebruiken luiheid op verschillende manieren: we laten leerlingen vanwege luiheid afstromen, en ook vanwege luiheid juist weer niet. De leerlingenuquête die vanuit de determinatiewerkgroep wordt afgenomen geeft informatie: leerlingen geven daarin zelf aan dat ze zien dat het in henzelf zit. Dan is de vraag voor docenten hoe ze dat eerder kunnen ondervangen.

Er is volgens de docenten geen duidelijk actieplan. Het gesprek vindt plaats binnen de secties. In de onderbouw wordt nu meer aandacht gegeven aan begrijpend lezen. Verder wordt er eerder signaleerd, er zijn steunlessen, de Cito VAS-toets wordt afgenomen in brugklas. Volgens een van de docenten is het de bedoeling dat deze visitatie bijdraagt aan een plan van aanpak.

Er is geen duidelijk actieplan.

Tot slot voegen de docenten nog toe dat er misschien nagedacht moet worden over de advisering op de profielkeuze. Leerlingen hebben vaak geen idee wat ze willen worden. Dan komen ze in een exact profiel omdat wordt gezegd dat ze dan nog alle kanten uit kunnen, maar daar zijn ze niet altijd geschikt voor. We bespreken of het advies van de school al dan niet bindend moet zijn.

Panel leerlingen:

De leerlingen weten zelf of ze een havo- of vwo-leerling zijn op basis van hun basisonderwijsadvies. Daarnaast is iedere toets deels op havo- en op vwo-niveau. Het leerwerk is havo; de inzichtvragen zijn vwo-niveau. De leerlingen krijgen in de toetsweken cijfers op twee niveaus, op hun rapport krijgen ze inzicht in de normen.

De leerlingen vertellen dat bevordering plaatsvindt op basis van cijfers. In de derde klas is de profielkeuze. De decaan biedt daarbij de begeleiding, in zijn lessen. Daarin krijgen de leerlingen uitleg over wat vakken inhouden. Ze doen toetsen zodat ze weten wat ze leuk vinden. De leerlingen gaan naar websites om te kijken of ze een baan leuk vinden. Op basis daarvan zeggen de docenten wat bij hen past.

Docenten kijken ook naar de cijfers, ze geven plusjes en minnetjes. Als je te veel minnetjes hebt, gaan ze over je praten. Soms mag je het niet kiezen. Als een docent zegt dat het echt niet mag, dan mag het ook echt niet. Dan moet je ander profiel kiezen.

Volgens de leerlingen is een tussenklas hetzelfde als vwo. Je doet er hetzelfde, alleen krijg je twee cijfers en wordt er iets meer uitgelegd. Je doet over alles iets langer. Je komt in de tussenklas als niet alle docenten het er over eens zijn of je naar het vwo mag.

Over de overstap van de onderbouw naar de bovenbouw vertellen de leerlingen dat de overstap voor wiskunde groot is, zeker het verschil tussen wiskunde A en wiskunde B is moeilijk in te schatten. Het sluit niet goed aan.

Het heeft ook te maken met het idee dat je het wel kan als je er in de onderbouw goed voor staat. Maar dat blijkt dan later toch niet altijd voldoende te zijn. De docenten waarschuwen en geven ook eerlijk advies, vinden de leerlingen. Maar de toetsen wiskunde in de onderbouw geven geen goede indicatie.

De leerlingen vertellen over wat school doet als zij afstromen: je leraar en anderen moeten er voor tekenen. Soms zijn ze het er niet mee eens, want het is jouw keuze. En als ze denken dat je het wel kan praten ze met je. Een van de leerlingen vertelt dit jaar te zijn getest op dyscalculie en faalangst, omdat het niet goed ging met wiskunde. De school kijkt er goed naar.

De leerlingen weten dat er in 5 vwo veel leerlingen afstromen. Ze vinden dat redelijk laat om over te stappen. Het gebeurt ook in de derde. 'Waar gaat het fout?' vraagt de commissie. Een van de leerlingen vertelt dat ze in de vierde klas weinig heeft gedaan. Ze is op het nippertje over gegaan. Daarna is het het hele jaar opboksen tegen een achterstand. Nu heeft ze gekozen voor de overstap van 5 vwo naar 5 havo.

Een andere leerling vertelt dat de overgang van onderbouw naar bovenbouw groot was. De andere leerlingen bevestigen dit. Bovendien geldt het voor veel vakken. Niemand wist bijvoorbeeld hoe je bij geschiedenis in de bovenbouw de opdrachten met bronnen moest doen. 'We waren niet voorbereid, je weet het niet van te voren.'

Dit is in havo ook zo, niet met alle vakken maar wel veel. Er zijn bindende regels: als je cijfers niet goed zijn, denkt de school dat je je huiswerk niet maakt. Dan gaan ze dat meer controleren en moet je op school je huiswerk maken. Een leerling denkt dat dit niet de juiste oplossing is. De leerlingenraad is in gesprek over soepeler regels. Een ander spreekt dat tegen: 'als ik in eerdere klassen mijn huiswerk had gemaakt, had ik nu nog op het vwo gezeten. Het is streng maar het idee is wel slim.'

Overgang van onderbouw naar bovenbouw is groot.

Het probleem is dat er in de bovenbouw geen tussentoetsen worden gedaan. `Dan word je niet gewaarschuwd door tussencijfers. Als je leert voor de tussentoetsen, leer je namelijk al de helft van de stof. Je krijgt in de bovenbouw wel de opdracht om de helft te leren maar dat doet niemand. Dat wordt uitgesteld tot de grote toets aan het einde. De docenten verwachten dat je dat kan en doet maar dat is dus niet zo.

Een van de leerlingen in het panel (die in de tussenklas heeft gezeten, naar het vwo is gegaan en daarna is afgestroomd naar het havo) ondervindt momenteel problemen. School heeft gekeken of de leerling halverwege kon overstappen naar havo, maar dan kan niet vanwege de periodisering. `Nu heb ik hele jaar gewerkt om naar de havo te gaan, dat voelt niet fijn.`

Panel docenten 2:

Het thema determinatie leeft onder de docenten. Ze worstelen met de vraag of ze leerlingen op de juiste plek zetten. Er zijn leerlingen die het in de onderbouw redden met leren, maar het niet redden in de bovenbouw. Daarnaast is de toetsing volgens deze docenten niet goed genoeg. Ze zijn daar druk mee bezig. Bijvoorbeeld met toetsen leesvaardigheid in de onderbouw, omdat dat in examens zit. Belangrijk is dat leerlingen zelf inzicht hebben in wat ze (niet) kunnen. Dat werkt. Een decaan vertelt dat leerlingen het nu zelf zeggen; dat was eerder niet zo.

De docenten vinden het nuttig dat er is ingezet op OBIT. Het voordeel daarvan is dat ze beter kijken naar het soort vragen dat ze stellen in de toetsen. De andere kant is dat het veel tijd kost, maar als je eerlijk bent tegenover de kinderen, moet je wel. `Anders geef je een prutstoets.` Het is ook goed dat we het samen doen.`

Een van de docenten geeft een tegengeluid: `Dat hele OBIT is een stille dood gestorven. Hij vindt dat jammer want de docenten moeten vinger aan de pols houden. We moeten het zelf doen.` Een collega valt hem bij: `het gebeurt hier vaak dat we dingen niet afmaken. Het is vaker gezegd dat we iets moeten uitdiepen en opvolging moeten geven.`

Het gebeurt hier vaak dat we dingen niet afmaken.

In de functioneringsgesprekken moeten de docenten hun resultaten wel verklaren, maar de schoolleiding vraagt niet wat er achter de cijfers zit. Volgens de docenten maak je een verbeteringslag door in klas 1 en 3 voor leerlingen en ouders goed inzichtelijk te maken wat ze wel/niet kunnen, aan de hand van cijfers. Lastig is dat op veel verschillende manieren wordt becijferd. De een geeft meer gewicht aan leesvaardigheid dan de ander. De een weegt inzet wel mee, de ander niet. De ene magere 6 is niet de andere. Het cijfer klopt niet altijd met het niveau. Het is vooral moeilijk als je een leerling die geen talent heeft voor een bepaald vak een onvoldoende geeft om duidelijk te maken dat ze niet geschikt zijn voor dit profiel.

Het cijfer klopt niet altijd met het niveau.

De docenten herkennen de informatie van de leerlingen in het vorige gesprek dat er een grote breuk is tussen de onderbouw en de bovenbouw en dat ze in de onderbouw niet ervaren hoe het is in de bovenbouw. Een docent vertelt dat ze ermee bezig zijn om dat te verbeteren. Een ander voegt daar aan toe dat de periodisering hierin een complicerende factor is.

Op de vraag of er op dit onderwerp sturing plaatsvindt vanuit de schoolleiding, antwoordt een van de docenten dat er in haar team laatst `brandalarm` was omdat ze zagen dat ze het niet goed doen. Dat signaal komt dan van de teamleider. De bovenbouwers zeggen dan gelijk dat er te hoog wordt gecijferd, maar daarna gaat het gesprek over wat wij er aan kunnen doen. De verbeterpunten komen vanuit de docenten en de teams zelf. De een kan er makkelijker iets aan doen dan de ander. Duidelijk is dat er te weinig afstemming is tussen de onderbouw en bovenbouw.

In antwoord op de vraag wat er zou moeten gebeuren om de breuk te verkleinen zeggen de docenten dat er meer nadruk moet liggen op de secties. Zij moeten de doorlopende leerlijnen in de gaten houden. Ook zou het kunnen helpen als er syllabi worden gemaakt en als duidelijk gemaakt wordt wat het onderscheid is tussen havo- en vwo-onderwijs.

De schoolleiding stelt vragen, secties moeten cijfers analyseren. De docenten hebben het verloop van de schoolloopbaan in kaart gebracht maar de oorzaak is moeilijk aan te wijzen. De toetsen moeten wel beter. Daarnaast wordt besproken of de adviezen bindend gemaakt kunnen worden.

Als het gaat om de vraag of de leerlingen voldoende worden uitgedaagd te presteren op hun niveau, vertelt een van de docenten dat het haar opvalt dat 25% van de leerlingen die door het basisonderwijs op havo werd gedetermineerde in de derde klas op het vwo zit. De andere kant is dat er ook zo'n groep andersom bestaat, die leerlingen zitten in de derde klas op een lager niveau dan werd geadviseerd door de basisschool. 'Er zijn dus veel leerlingen die onderpresteren', concludeert de spreker.

De docenten stimuleren hun leerlingen in de lessen door te proberen afwisselend les te geven en een band op te bouwen. Daarnaast praten de docenten en mentoren met leerlingen, bijvoorbeeld over determinatie want dat houdt hen bezig. Een van de docenten vertelt dat zij leerlingen heeft die beter kunnen dan ze doen, maar dat niet altijd willen. In dat geval weet ze niet wat ze dan kan doen. Een ander vult aan: 'Ik differentieer weinig, ik wil dat meer doen. Andere collega's willen dat ook, als we maar wisten hoe. Hier valt winst te behalen. Ik weet weinig van hoe ik binnen een haalbare setting een verrijkende route kan aanbieden.'

Aan vwo-ers worden laptop-programma's aangeboden, maar dat is niet voor alle leerlingen.

Docenten weten niet hoe ze kunnen differentiëren. Daar is winst te behalen.

Panel ouders:

De ouders hebben verschillende beelden van hoe de school omgaat met afstroom. Een van hen hoort vaak dat er leerlingen havo afronden die ook vwo zouden kunnen. Hij concludeert dat er iets niet goed gaat. De determinatiediscussie is van de laatste tijd, zegt hij. Hij vindt dat er nu te veel wordt gekeken naar de cijfers, meer dan een jaar of acht geleden. Een ander stelt dat de school alleen belang heeft bij of een leerling op het Zandvliet blijft, niet bij of kind havo of vwo doet. Zijn stelling is dat het Zandvliet te makkelijk omgaat met afstroom.

Een moeder voegt toe dat het goed is dat het Zandvliet een kleine school is met korte lijnen. 'School kijkt erg naar de cijfers. Mijn (hoogbegaafde) kind ging na een doublure erg onderpresteren. Ik heb als ouder erg moeten vechten voor mijn geluid, maar uiteindelijk stond de school er wel voor open.' Ze realiseert zich dat niet alle kinderen zulke betrokken ouders hebben. Ook haar algemene beeld is dat afstroom makkelijk plaatsvindt. Een andere moeder heeft een voorbeeld. Haar zoon met dyscalculie zit nu op het juiste niveau maar er is differentiatie nodig. Dat is er echter niet. Hij krijgt nu onvoldoende ondersteuning waardoor hij struikelt en een niveau zakt.

Een vader heeft andere ervaringen. Zijn dochter presteerde goed dankzij haar eigen doorzettingsvermogen. Daar ging de school in mee, zij kreeg kansen. Bij zijn zoon ging het niet goed: in overleg met school is zijn vakkenpakket gewijzigd. Deze vader vond goed gehoor.

School laat leerlingen te makkelijk afstromen.

De ouders zijn eveneens kritisch als het gaat om de vraag of het Zandvliet voldoende doet om leerlingen te stimuleren. Ze vinden dat de docenten in het havo en vwo onderling onvoldoende contact hebben. Daarnaast maken oudere docenten niet de slag naar het kijken naar de talenten van de leerlingen. De ouders vinden dat de school niet bang moet zijn om een keer in het vwo 80% te scoren. Nu zijn de havo-cijfers geflatteerd met de scores van leerlingen die vwo hadden kunnen doen.

De ouders zeggen dat het niet een kleine groep docenten mag zijn die beoordeelt waar leerlingen wel/niet geschikt voor zijn. Een vader oppert dat school al eerder (in december) met leerlingen en ouders moet praten als ze vinden dat het beter kan. Nu vindt dat gesprek pas plaats aan het einde van het jaar. Een moeder bevestigt dit standpunt, zij hoorde pas iets in de week van de profielkeuze. Een van de vaders heeft andere ervaringen. Hij werd eerder in het jaar benaderd. Het hangt kennelijk van de persoon af.

Als oplossing zien de ouders het continu monitoren, zodat vroeg gesignaleerd kan worden. Daarnaast denken ze dat het goed is om leerlingen te faciliteren en te helpen. De mentoren zijn belangrijk. Kinderen zijn allemaal erg verschillend. Goed overleg is belangrijk.

De ouders vinden het in de determinatie lastig dat de cijfers voor havo en vwo zo ver uit elkaar liggen. Er zijn kinderen die voor vwo hogere cijfers scoren dan voor het havo. Hoewel het uit te leggen is, is het voor kinderen raar. Een moeder stelt dat er twee groepen docenten zijn. De groep die het kind ziet en de groep die alleen de cijfers ziet.

De ouders benadrukken dat ze in dit gesprek kritisch zijn. Dat neemt niet weg dat ze tevreden zijn over deze school. Ze vinden het fijn dat er naar hen geluisterd wordt, maar het is lastig om het door te vertellen. Volgens de ouders bestaan er grote verschillen tussen de leraren. Tot slot stellen de ouders dat zij ook zelf een verantwoordelijkheid hebben ook bij de niveaukeuze.

Panel schoolleiding

De visitatiecommissie heeft met de schoolleiding aan het einde van de dag een tweede gesprek gevoerd. Daarin kwam vooral de sturing aan de orde:

De visitatiecommissie vroeg hoe het proces er uitziet als het MT dingen gedaan wil krijgen in de school. De directeur antwoordt dat dat ligt aan het onderwerp. Een van de teamleiders vertelt: `voordat we een strategie bepalen, gaan we eerst in gesprek in het team. We polsen hoe er tegenaan gekeken wordt.` Soms maken de teamleiders vooraf afspraken over hoe ze dat gesprek met hun teams aangaan. In het geval van de determinatie begon het met een buikgevoel. `Toen hebben we gekeken of dat gevoel klopte met de getallen. Daar kwam uit dat er iets aan de hand was. Het MT heeft daarop bedacht hoe we dat zouden aanpakken. Dit keer is gekozen voor een werkgroep. Daar kwamen snel kleine dingen uit zoals de invoering van de Cito-VAS-toets en ook grotere vragen over kwaliteit van de toetsen.`

Een andere teamleider vult aan dat plezierig was dat ze een duidelijke taakomschrijving en onderzoeksvraag hadden, dat ze wisten waar ze aanbevelingen voor moesten maken en waar het in uit moest monden. `Dat is fijn, want dat missen we ook wel eens.`

Het MT heeft vervolgens het advies besproken en afspraken gemaakt over hoe ze ermee verder gaan. In het geval van determinatie hebben ze snelle acties ondernomen: de invoering van de Cito-VAS-toets en het beoordelingsrapport is aangepakt. In het voorbeeld van de projecten heeft een projectgroep een en ander uitgezocht. Zij hebben hun conclusies gepresenteerd.

De directeur heeft behoefte aan nadenken over wat er aan de hand is en wat er nodig is. Dit MT is sterk in pragmatisme. Wat we missen is kennis over het verwachtingspatroon van de docenten. Wat weten ze? Wat willen ze? Wanneer is het af?

Hoe ziet evaluatie en monitoring eruit?

Een van de teamleiders vertelt dat ze vaak dingen uitzetten. `We gaan ongeveer een kant uit maar we spreken niet af wanneer we waarop terugkomen. Dat zit niet in ons systeem. Het ziet niet in onze cultuur om eisen te stellen aan elkaar.` De directeur nuanceert: `Je moet jezelf niet tekort doen. We zien de resultaten; we weten in welke secties het niet goed gaat. Met die mensen praten we.` De teamleider antwoordt: `Ja, maar als het gaat om andere taken dan geldt het wel. Maar we gaan ook vooruit. We vragen elkaar: hoe staat het?`

In een matrixorganisaties met secties en teams moet je bij alles bepalen langs welke lijn dingen worden gedaan. De directeur geeft het toetsbeleid als voorbeeld: aan secties is gevraagd hoe ze werken wat betreft het maken van toetsen en het beoordelen. Het MT heeft de Zandvlietstandaard vastgesteld; een norm waar iedereen zich aan moet houden. Het is echter nog te vers om te controleren. We vertrouwen dat ieder dat doet, tot het tegendeel blijkt. En dat gebeurt wel eens. De schoolleiding hoort het als er iets mis dreigt te gaan. Ouders signaleren dat wel.

Terugkijken zit niet in onze cultuur.
De beslissingen vinden plaats in het informele circuit.

De directie vertelt dat beslissingen plaatsvinden in het informele circuit. Om grip te krijgen als dingen niet worden afgemaakt, moeten resultaatafspraken gemaakt worden. Dat gaat al wat beter.

Het leidt tot irritatie als een proces niet goed verloopt. Dan stelt de schoolleiding zo'n gesprek uit. In de casus van het projectonderwijs heeft de implementatie van de rubrics veel tijd en energie gekost. We hadden immers geen vastgelegde resultaat afspraken.

Een andere belemmering is de veelheid van onderwerpen die op het bord van het MT ligt. De directeur vertelt dat ze daardoor ingaan op iets nieuws terwijl een oude nog niet klaar is. Dat geldt voor alle lagen.

Een van de teamleiders vertelt dat docenten vragen wat ze moeten doen. Misschien hebben we daar iets te leren. De directeur concludeert dat ze de balans zoeken tussen vertrouwen en richting geven: wanneer grijp je in?

Hij voegt toe dat er ook dingen zijn die ze wel afmaken. Zo controleert hij bijvoorbeeld de planners.

Een van de teamleiders vertelt dat de directeur is begonnen met werkbijeenkomsten voor het nieuwe schoolplan. Daarin horen ze verschillende geluiden wat betreft de visie. Bijvoorbeeld: willen we wel een kansenschool zijn? Een ander voegt toe dat hij voor een schooljaar slechts drie speerpunten zou willen kiezen. Er komt veel op de agenda doordat ze de docenten veel ruimte geven. We moeten duidelijke keuzes maken, ook voor onszelf.

4.3 Overallbeeld en conclusies

Uit de visitatie is duidelijk gebleken dat er een breed en groot besef van urgentie is ten aanzien van de determinatie en afstroom. Dat acht de visitatiecommissie positief. De docenten zijn er mee bezig, het onderwerp leeft heel duidelijk.

De eerste vraag die de school rondom het determinatie stelde in de zelfevaluatie is hoe de visitatiecommissie de interventies beoordeelt. Aangezien de commissie geen signalen heeft gekregen waaruit blijkt dat de afstroom daalt, concludeert de commissie dat de interventies (nog) niet volstaan. De (meeste) docenten zijn tevreden met OBIT, met de kanttekening dat het veel tijd kost. De commissie heeft het idee dat de brede adviesgroep die is ingesteld om de schoolleiding te adviseren niet erg leeft onder de docenten. De groep is nauwelijks aan de orde gekomen in de gesprekken. De docenten komen zelf met allerlei maatregelen om de determinatie te verbeteren en de afstroom tegen te gaan: het aanscherpen van bevorderingsnormen, het verkleinen van de breuk tussen de onder- en bovenbouw, het versterken van de motivatie van vwo-leerlingen die in het havo zitten, het bekijken van de advisering bij de profielkeuze, activiteiten evalueren, differentiëren in de les, meer nadruk leggen op de secties, syllabi schrijven, onderscheid tussen havo en vwo-onderwijs verduidelijken.

De visitatiecommissie heeft de indruk dat er nog geen gezamenlijke gedragen analyse is gemaakt van het problemen met de determinatie. Docenten vertellen over individuele en zelfstandige verbeteracties. De interventies vormen derhalve volgens commissie geen samenhangend geheel. Er blijken problemen te zijn met leerlingen die op een te hoog niveau zitten en met leerlingen die op een te laag niveau zitten. In een van de docentenpanels werd gesteld dat er veel onderpresteerders zijn op het Zandvliet.

De docenten hebben behoefte aan leiding en aan een breed actieplan waarin de initiatieven gekanaliseerd worden. Ze weten niet hoe ze moeten differentiëren, ze hebben problemen met de normering. De cijfers komen volgens hen niet overeen met het niveau. In meerdere panels is melding gemaakt van het feit dat de docenten op verschillende manieren beoordelen en normeren. De visitatiecommissie vindt dit niet goed. Daarmee is de basis voor het bevorderen en plaatsen van leerlingen te subjectief en niet eenduidig.

De ouders vinden dat het Zandvliet leerlingen te makkelijk laat afstromen, zijn ook kritisch over de manier van becijferen. De leerlingen en ouders zijn er niet allemaal van overtuigd dat de leerlingen altijd op het juiste niveau zijn geplaatst.

Iedereen is het er over eens dat de breuk tussen de onder- en bovenbouw te groot is en dat verkleining van de breuk goed is voor de leerlingenprestaties. De leerlingen en ouders hebben behoefte aan tussentoetsen in de bovenbouw, als steun in de rug.

De leerlingen zijn blij met huiswerkcontrole, het is lastig maar ook fijn.

4.4 Aanbevelingen

1. Revitaliseer de determinatiewerkgroep door hun positie te bevestigen. Geef de werkgroep een duidelijke opdracht. Beschrijf wat er de werkgroep moet bereiken binnen een bepaalde termijn (geef niet een lijstje met werkzaamheden). Vraag de werkgroep eerst te zorgen voor een grondige analyse van het probleem en de mogelijke oorzaken, uitmondend in een concept-actieplan. Betrek -als daar behoefte aan is- experts van buiten de school. Kijk naar de verhouding reproductie en inzichtvragen. Kijk of de toetsen voldoende determinerend en diagnosticerend zijn
2. Zorg op korte termijn voor afspraken over de manier van beoordelen. De praktijk waarin docenten een `genade-zes` kunnen geven is fnuikend voor de inzet en motivatie van leerlingen.
3. De schoolleiding is verantwoordelijk voor het beleidsproces: de kwaliteit van een actieplan, het monitoren van de uitvoering, het evalueren en het (tussentijdse) bijstellen van het plan wanneer dat nodig is. Geef die verantwoordelijkheid niet uit handen aan de determinatiewerkgroep.
4. Bespreek het concept-actieplan met alle docenten. Zorg voor draagvlak voor dit plan. Verzeker je van de samenwerking tussen de docenten in de onderbouw en bovenbouw door de secties een prominente rol te geven in de versterking van de doorgaande leerlijnen. Laat hen terugkoppelen aan de schoolleiding.
5. Stel streefdoelen op wat betreft de op- en afstroom. Wat is acceptabel? Bedenk dat er leerlingen zijn die gebaat zijn bij laag inzetten en opstromen en anderen andersom. Vraag leerlingen wat het effect is van op/afstroom op hun motivatie.
6. Informeer de ouders over wat er aan de hand is en over de verbeteracties.
7. Bekijk of de begeleiding bij de profielkeuze voldoet aan de verwachtingen. Betrek de leerlingen hierbij. Vraag onderbouwleerlingen waar ze nieuwsgierig naar zijn. Vraag bovenbouwleerlingen wat er anders is dan ze verwachtten. Laat bovenbouwleerlingen en oud-leerlingen deelnemen aan het informeren van de leerlingen (en hun ouders) die hun profiel moeten kiezen.
8. Bekijk de mogelijkheden voor een schoolbrede aanpak om de motivatie van leerlingen te bevorderen. Zoek het in de versterking van de samenhang en samenwerking van docenten in de onder- en bovenbouw. Help docenten bij het kunnen omgaan met de verschillen tussen leerlingen. Maak per jaarlaag en per niveau expliciet maken waar naartoe gewerkt kan worden zodat vereiste resultaten duidelijk zijn.

5 Slotbeschouwing

De visitatiecommissie heeft kennis gemaakt met het Zandvliet, een mooie, stevige en positieve school. Het team van het Zandvliet heeft een sterk zelfreflectievermogen. Daardoor is de slagkracht groot. De medewerkers staan open voor feedback. De sfeer is goed, de docenten zijn zeer betrokken bij hun school en hun leerlingen. De docenten zijn professioneel en deskundig in hun vak. Die kwaliteiten kunnen de school veel opleveren wanneer zij in samenhang optreden. De school heeft een groot potentieel.

Ook de grote autonomie van docenten valt op. De visitatiecommissie heeft de indruk dat er weinig formeel overleg is tussen de `werkvloer` en de schoolleiding. De gesprekken in het informele circuit hebben veel invloed op de beslissingen. Dat kenmerkt een school waar de medewerkers spontaan het gesprek met elkaar aangaan over hun werk. Het kan echter ook een achilleshiel worden wanneer diverse initiatieven naast elkaar worden aangepakt en het overzicht van en inzicht in de rode lijn van de schoolontwikkeling ondersneeuwt.

Tot slot vraagt de visitatiecommissie aandacht voor planmatig en cyclisch beleid, de plan-do-check-act-cyclus. De school is gebaat bij minder informeel sturen door duidelijk te zijn over de doelstellingen, en monitoring en evaluatie te gebruiken als basis voor beleidswijzigingen.

De commissie vertrouwt op de professionaliteit van de schoolleiding en het docententeam en gaat er vanuit dat zij in staat zullen zijn de dilemma's die in deze visitatie aan de orde waren aan te pakken. De commissieleden wensen hen daarbij veel succes en werkplezier.