Eerlijk duurt het langst

3

Over de communicatie met en betrokkenheid van ouders bij (zeer) zwakke scholen in het VO

AOC RAAD

project
Zeer Zwakke Scholen

VO raad

Project Zeer Zwakke Scholen

Het project Zeer Zwakke Scholen, een initiatief van de VO-raad en de AOC Raad, biedt hulp aan scholen die het etiket 'Zwak' of 'Zeer Zwak' van de inspectie hebben gekregen, en scholen die dit dreigen te krijgen.

Sinds januari 2009 ondersteunt het Steunpunt ZZS vraaggestuurd zowel zwakke als zeer zwakke scholen, mede door middel van het faciliteren van collegiale uitwisseling tussen schoolleiders en bestuurders. In het voorjaar van 2010 kwam hier de Taskforce ZZS bij. Deze Taskforce begeleidt (nieuwe) zeer zwakke scholen actief bij hun verbetertraject.

Meer informatie

www.vo-raad.nl/projecten/project-zzs

Eerlijk duurt het langst

3

Over de communicatie met en betrokkenheid van ouders bij (zeer) zwakke scholen in het voortgezet onderwijs

Voorwoord

Voor u ligt de brochure "Eerlijk duurt het langst" als volgend product van het project Zeer Zwakke Scholen (ZZS) van de VO-raad en de AOC raad. De brochure handelt over de communicatie met en de betrokkenheid van ouders bij (zeer) zwakke scholen in het voortgezet onderwijs. De titel van de brochure is ontleend aan een uitspraak van een van de ondervraagde schoolleiders en typeert de mening die door de meeste schoolleiders wordt gedeeld: hoe moeilijk de communicatie met ouders soms ook is en hoe moeilijk je het als school vindt om volledige openheid van zaken te geven, toch duurt eerlijkheid vaak het langst.

De brochure is tot stand gekomen door gesprekken te voeren met de schoolleiders van zeven (zeer) zwakke scholen. Aan hen is gevraagd hoe zij de relatie met ouders typeren, hoe ze ouders hebben geïnformeerd over het oordeel van de inspectie en op welke wijze zij ouders al dan niet bij het verbetertraject hebben betrokken. De brochure gaat in op de ervaringen van (zeer) zwakke scholen maar is nadrukkelijk bedoeld voor iedere school die met een oordeel van inspectie, media, ouders of omgeving te maken krijgt en daar iets mee wil (en moet) doen richting de ouders. Voor iedere school, al dan niet in een lastige situatie, is de communicatie met ouders van groot belang en zijn de ervaringen van collega's boeiend en leerzaam.

We willen de schoolleiders hartelijk danken voor hun tijd en inbreng. Ook de deelnemers aan het Netwerk Ambitieuze Scholen en de Onderwijsinspectie danken we voor de input die zij hebben geleverd voor deze brochure.

Namens het project ZZS VO,
Anneke van der Linde
Projectleider

Inhoudsopgave

1 Communicatie met ouders: gewenst of verplicht? 7

2 Hoe vertellen we het de ouders? Verhalen uit de praktijk 11

2.1 De relatie tussen de school en de ouders 11

2.2 Communicatie met ouders over het oordeel van de inspectie 13

2.3 Communicatie met ouders tijdens het verbeterproces 14

2.4 Oordeel over de communicatie met ouders 16

3 Werken aan een betere communicatie: tips en voorbeelden 19

1 Zoek je eigen benadering en aanpak 19

2 Bedenk dat ouders vaak een ander perspectief hebben 20

3 Kies voor openheid 22

4 Zie ouders als bondgenoten 25

5 Communiceer liever te veel dan te weinig 27

6 Zoek een externe, objectieve blik 30

4 Naar een inspectierapport voor ouders 33

4.1 Het ouderrapport 33

4.2 Gebruik van het ouderrapport door de scholen 39

1 Communicatie met ouders: gewenst of verplicht?

Als de inspectie heeft geconstateerd dat een school zeer zwak is, dan heeft de school de taak om een plan van aanpak te maken waarin staat beschreven hoe de school zich wil gaan verbeteren. Eén van de onderdelen waarop de inspectie dit plan van aanpak beoordeelt, is de communicatie met de ouders en de medezeggenschapsraad. De school moet beschrijven op welke wijze ouders worden geïnformeerd over de uitkomst van het inspectieonderzoek en over de uitkomsten van de tussentijdse evaluaties. Dit moet op een zodanige manier gebeuren dat ouders in staat zijn zich een globaal beeld te vormen van de voortgang van het plan van aanpak. In tegenstelling tot de zeer zwakke scholen, hebben zwakke scholen niet de verplichting om het oordeel van de inspectie te communiceren met de ouders. Hun naam komt ook niet op de website van de inspectie te staan. Toch hebben ook deze scholen de verantwoordelijkheid om ouders op één of andere wijze te informeren over de situatie op de school.

Veel scholen willen zelf ook graag de ouders informeren over het oordeel van de inspectie en de gevolgen daarvan voor de school. Ook kan het oordeel van de inspectie een flinke deining bij ouders veroorzaken – zeker als de naam van de school op de website van de inspectie komt te staan – waardoor de school wel moét communiceren. En er zijn scholen die het maken van een communicatieplan in eerste instantie zien als een verplicht onderdeel van het plan van aanpak; iets waarover de inspectie nu eenmaal geïnformeerd wil worden. Dit speelt vooral als de ouders redelijk tevreden zijn over de school. Daarnaast constateren scholen dat de onderwerpen waarop de inspectie de school als zwak beoordeelt, voor ouders soms te abstract of minder van belang zijn. Nadenken over de communicatie met de ouders wordt dan eerder gezien als een formaliteit en minder als een noodzaak.

Echter, zodra de eerste emoties van schrik, onbegrip of boosheid op het inspectieoordeel zijn verdwenen, blijkt dat een goede communicatie met de ouders altijd van wezenlijk belang is. Een zwakke beoordeling is geen goed nieuws, en slecht nieuws kan de school schade berokkenen. Onduidelijkheid kan leiden tot onrust bij ouders en leerlingen, en

het slechte nieuws kan potentiële leerlingen en hun ouders afschrikken. Onrust, een negatief imago en dalende leerlingenaantallen kunnen belangrijke stoorzenders zijn in het verbeterproces van de school.

Daarnaast kan een investering in de relatie met de ouders een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteitsverbetering van de school. Zo wijzen de kwaliteitsprojecten Q5 en Q*Primair op het belang van educatief partnerschap tussen ouders en de school. Door ouders als educatieve partners te (gaan) zien, kunnen scholen een aanzienlijke kwaliteitssprong maken, bijvoorbeeld doordat zij zaken beter met ouders afstemmen en hun activiteiten richting ouders doelgerichter opzetten. De feedback van ouders op plannen en resultaten van de school vormt een belangrijke motor voor schoolontwikkeling, professionele ontwikkeling en kwaliteitszorg.

Het is dan ook in het belang van de school om te investeren in de communicatie met ouders zodat het slechte nieuws goed wordt gebracht, ook als ouders tevreden zijn en de school liever geen 'slapende honden wakker wil maken'. Maar hoe breng je slecht nieuws op een goede manier? En is er ook een beste manier om dit te doen? Om hier zicht op te krijgen, zijn gesprekken gevoerd met de schoolleiders van zeven (zeer) zwakke scholen. Aan de schoolleiders is gevraagd hoe zij de relatie tussen school en ouders typeren, hoe ze hebben gecommuniceerd over het inspectieoordeel en op welke wijze ze de ouders al dan niet bij het verbeterproces hebben betrokken.

De uitkomsten van de gesprekken worden beschreven in hoofdstuk twee van deze brochure. Op de vraag of er ook een beste manier is om met ouders te communiceren, is het antwoord nee: de grote verschillen tussen de scholen vragen om een eigen benadering per school. Wel kunnen daarbij tips en voorbeelden voor andere scholen gegeven worden; deze worden beschreven in hoofdstuk drie. De brochure sluit af met een korte beschrijving van de rapportages die de inspectie vanaf april 2010 voor ouders van nieuwe zeer zwakke scholen opstelt, en de mogelijkheden voor scholen om deze rapportages te gebruiken bij hun communicatie met ouders.

De brochure is gebaseerd op de ervaringen van (zeer) zwakke scholen, maar is nadrukkelijk bedoeld voor iedere school die met een oordeel van inspectie, media, ouders of omgeving te maken krijgt en daar iets mee wil (en moet) doen richting de ouders. De

opzet van de brochure is dan ook zo praktisch mogelijk. De resultaten van het onderzoek worden toegelicht door middel van citaten van de schoolleiders. Daarnaast worden voorbeelden uit de praktijk van de onderzochte scholen gegeven om andere scholen te inspireren en te ondersteunen bij het vormgeven van de communicatie met en de betrokkenheid van ouders bij de kwaliteitsverbetering van de school.

2 Hoe vertellen we het de ouders? Verhalen uit de praktijk

Om zicht te krijgen op de wijze waarop (zeer) zwakke scholen voor en tijdens hun verbeterproces communiceren met hun ouders, zijn gesprekken gevoerd met de schoolleiders van zeven (zeer) zwakke scholen. Het betrof drie scholen met voornamelijk allochtone ouders, twee scholen met lager opgeleide ouders, een Montessorischool en een AOC. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de betreffende scholen communiceren met hun ouders en hoe ze proberen de ouders bij de school te betrekken. Eerst wordt de relatie tussen de school en de ouders getypeerd, vervolgens wordt beschreven hoe de scholen het inspectieoordeel met de ouders hebben gecommuniceerd en daarna wordt gekeken of, en zo ja, hoe de scholen de ouders bij het verbeterproces hebben betrokken. Het hoofdstuk sluit af met het oordeel van de school over de wijze waarop zij met de ouders communiceren en deze bij het verbeterproces hebben betrokken.

2.1 De relatie tussen de school en de ouders

Om de relatie tussen de school en de ouders te kunnen typeren, is eerst gekeken naar de manier waarop de school met ouders communiceert: communiceert een school met individuele ouders, via de MR of ook via een ouderraad of ouderpanel? Alle scholen uit het onderzoek hebben een ouderraad of een ouderpanel. Soms is de ouderraad ingesteld na het oordeel van de inspectie en soms werd al (langer) gewerkt met een ouderraad of ouderpanel:

"Onze beoordeling als zeer zwakke school kwam toen we al in een zeer intensief vernieuwingstraject zaten. We waren toen al bezig met klankbordgroepen per leerjaar van ouders en van leerlingen."

Meestal betreft het een raad voor de hele school en soms gaat het om panels of klankbordgroepen per leerjaar. Een deel van de scholen heeft geen eigen MR en ziet de ouderraad als een informeel beleidsorgaan: de ouderraad krijgt alle rapporten voorgelegd, wordt geïnformeerd over beleidszaken en geeft input voor de discussie. De andere scholen hebben wel een eigen MR en hebben daarnaast nog een actieve ouderraad en/of ouderpanels. In de ouderpanels, zeker als die georganiseerd zijn per jaar, wordt vaak meer over onderwijsinhoudelijke thema's gepraat en minder over beleidszaken:

"We hebben in het ouderpanel steeds een discussie rond een inhoudelijk thema zoals veiligheid, onderwijsbeleid of zorg. De discussie wordt voorbereid met stukken en we vragen de ouders wat vind je goed gaan rond dit thema, wat niet, waar zijn verbeteringen mogelijk."

Een belangrijk uitgangspunt voor de communicatie met ouders is de mate van betrokkenheid van de ouders bij de school. Enkele scholen benadrukken dat ze te maken hebben met weinig actieve ouders; ouders hebben geen behoefte om mee te praten, zijn moeilijk te benaderen voor de ouderraad en zijn weinig betrokken bij ouderavonden of presentaties van de leerlingen:

"De betrokkenheid en communicatie is moeizaam: de ouders zijn voor 98% allochtoon en komen uit de meest arme achterstandswijken van de stad. Veel ouders kunnen nauwelijks lezen of schrijven. De ouders willen dat hun kinderen slagen op school, dat ze hoger op kunnen. Maar ze hebben niet de behoefte om daar over mee te praten. Actieve betrokkenheid, dialoog, en het afstemmen van beleidszaken is niet mogelijk."

Op andere scholen is de betrokkenheid van de ouders juist (zeer) groot. Er is sprake van een actieve ouderraad die ook meedenkt en soms meebeslist, of van zeer betrokken klankbordgroepen. Wel speelt hier vaak het probleem dat het de hoger opgeleide, kritische ouders betreft die betrokken zijn bij de ouderraad of een klankbordgroep. Hierdoor vormt de ouderraad geen goede afspiegeling van de leerling-populatie. De invloed van individuele ouders is slechts op een enkele school groot:

"Ouders werken mee en beslissen mee en we informeren ze. We organiseren regelmatig bijeenkomsten over de gang van zaken, bijvoorbeeld over de maaltijdvoorziening in de school: ouders praten mee over hoe we dat in de toekomst verder moeten implementeren. Recent hebben we een probleem gehad op school. Vrijdag hebben we de ouders hierover gebeld en zondag zat de kantine vol."

Ondanks de soms moeilijke participatiegraad van de ouders doen de meeste scholen er van alles aan om de ouders bij de school te betrekken, bijvoorbeeld door verplichte rapportavonden, door (digitale) nieuwsbrieven, via de website of via enquêtes:

"Ouders moeten verplicht op school komen om het rapport van hun kind op te halen. Daarnaast vullen ouders digitaal een enquête in samen met de leerlingen en koppelen we onze reactie op de resultaten terug via ons infokanaal dat ouders via teletekst kunnen volgen. Ook hebben we de maatregelen in de klas met leerlingen besproken: dit wordt over onze school opgemerkt, dit vinden we ervan en hier gaan we mee aan de slag. Hebben jullie zelf nog suggesties? Leerlingen zijn vaak mondiger dan ouders."

2.2 Communicatie met ouders over het oordeel van de inspectie

Aan de scholen is gevraagd of ze de ouders hebben geïnformeerd over het inspectie-oordeel. Alle scholen hebben ouders geïnformeerd, maar de manier waarop, verschilt per school. Het belangrijkste verschil betreft het informeren van alle ouders of het bespreken van het inspectieoordeel in de ouderraad. De helft van de scholen heeft alle ouders geïnformeerd door een ouderbulletin, een brief of een ouderavond. Vaak maakt de school zelf een eigen samenvatting van het rapport en geeft daarnaast aan welke oplossingen men voor ogen heeft. Soms kiest een school juist expliciet voor een ouderavond omdat de ouders een brief niet begrijpen:

"We hebben direct de MR geïnformeerd. Vervolgens het personeel, de pers actief gezocht en in een ouderbulletin uitvoerig verslag gedaan van de bevindingen van de inspectie. We hebben ook zelf een samenvatting gemaakt van het rapport en deze digitaal verstuurd naar alle ouders. We hebben ouderavonden georganiseerd waar de directie persoonlijk een toelichting gaf en we hebben ook direct maatregelen genoemd om binnen twee jaar weer voldoende te scoren."

De andere scholen hebben geen individuele ouders op de hoogte gebracht; zij hebben de situatie alleen besproken met de ouderraad:

"We hebben het inspectierapport en onze bestuurlijke aanpak alleen gepresenteerd aan de ouderraad: herkent u onze school in het inspectierapport, welke suggesties heeft u, heeft u vertrouwen in onze aanpak, en hoe nu verder."

De scholen noemen diverse redenen voor hun keuze om ouders al dan niet te informeren. Soms is sprake van een gelaten reactie van ouders, waardoor de school geen noodzaak ziet voor een ouderavond. Soms twijfelt een school aan het nut van volledige openheid omdat het ook tot veel onrust leidt:

"We hebben alleen de ouderraad op de hoogte gebracht, anders zouden we teveel onrust veroorzaken. Bovendien had het ook niet echt zin, want we hebben een hoop maatregelen genomen die we ook zonder ouders kunnen nemen. Daar komt bij dat ouderparticipatie en horizontale verantwoording altijd uitgaat van autochtone ouders. Maar onze, voornamelijk allochtone ouders kijken niet op de website van de inspectie en lezen geen opbrengstenkaarten. Dus daar zijn ook geen vragen over geweest."

De meeste scholen zijn echter van mening dat volledige openheid uiteindelijk het beste werkt, dat ouders het recht hebben om te weten wat er op school speelt:

"Het inspectieoordeel is wezenlijk; het speelt ook een rol bij de keuze voor de school, dus je moet ouders daarvan op de hoogte stellen. Bovendien wil ik niet het risico lopen dat iemand via de media of via internet ontdekt dat wij op de lijst van zeer zwakke scholen staan en wij daar niet over gesproken hebben. We wilden daar op voorbereid zijn. En ik geloof dat eerlijk het langst duurt. We wilden zelf ook diep op het oordeel ingaan omdat we niet overal achter stonden. Daarom hebben we het oordeel uitgebreid met de ouderraad besproken, dus zeer zelfkritisch en open: we gaan dit en dat doen, dat betekent wel een investering in geld en tijd, maar het levert dit en dit op."

2.3 Communicatie met ouders tijdens het verbeterproces

De informatievoorziening aan ouders over de vorderingen van het verbeterproces en de input van ouders voor het verbeterproces loopt op de meeste scholen voornamelijk via de MR of de ouderraad. Individuele ouders worden minder vaak bij het verbeterproces betrokken; wel worden ze vaak geïnformeerd over de voortgang van de verbeteringen via een informatiebulletin of via de voortgangsrapportages aan de inspectie:

"Alleen de oudergeleding van de MR had ook invloed op de inhoud van het plan en de termijnen. Wel hebben we de ouders steeds geïnformeerd via een tweewekelijks informatieblad met daarin de voortgang van het verbetertraject."

Slechts een enkele keer worden individuele ouders nauw betrokken bij de verbeteringen, bijvoorbeeld via inhoudelijke discussies in de ouderpanels:

"We hebben ouders in de beleidscyclus in het begin gezet. En we hebben feedback-avonden gehad (drie tot vier per schooljaar en per afdeling;) bij iedere verandering, en bij het bespreken van de effecten van de veranderingen."

De meeste scholen geven aan dat de communicatie met ouders tijdens het verbetertraject wel intensiever of meer gestructureerd werd: de nieuwsbrief voor ouders kwam iedere maand in plaats van ieder kwartaal of ouders kregen iedere week een email met de laatste stand van zaken en een extra email als er een succes gevierd kon worden. Enkele scholen geven aan dat de ouderraad door het verbetertraject niet meer ad hoc wordt ingezet, maar een meer structurele en dominante rol heeft gekregen. Drie verschillende schoolleiders zeggen hierover:

"Voor het inspectieoordeel was er al veel contact met ouders, maar door het inspectie-oordeel zijn de contacten intensiever geworden. De structuur was er al, maar is uitge-breid en geïntensiveerd: we zijn van twee naar vier ouderpanels gegaan."

"Door veel informatie te geven ontlok je ook veel reacties en die zijn van invloed op je beleid. Ouders zijn een bron voor het verbetertraject, dus die moet je benutten, zowel vanuit strategisch als inhoudelijk oogpunt. De druk van ouders is zeer welkom in zo'n traject: wat kan/moet nog beter. Door ouders te laten meedenken de invulling van de doelen en de manier waarop je dingen doet, ontstaat ook betrokkenheid van ouders."

"Door het instellen van de klankbordgroepen is de ouderparticipatie versterkt. In de klankbordgroepen is intensief gesproken over het verbetertraject en onze nieuwe manier van werken; de klankbordgroepen werden een critical friend. Leden uit de klank-bordgroep bezochten ook lessen en werden zo direct betrokken bij de praktijk. Dit moet je als school blijven doen; daarom is het ook een structureel onderdeel geworden."

Twee van de drie overwegend allochtone scholen blijven het lastig vinden om een goede vorm te vinden voor de communicatie met alle ouders en beperken zich tot de contacten met de ouderraad. De derde school heeft juist sterk ingezet op de communicatie met ouders tijdens het verbetertraject:

"Aan het begin van ons verbeterproces kregen we bijna dagelijks ouders over de vloer met vragen en problemen over de toekomst. Tijdens ouderavonden hebben we ouders informatie gegeven; we hebben bewust geen schriftelijke informatie gegeven omdat ouders niet goed zijn in Nederlands en de informatie dan alleen voor onduidelijkheid zorgt."

2.4 Oordeel over de communicatie met ouders

Volgens de meeste scholen waren de ouders positief over de manier waarop de school met de ouders heeft gecommuniceerd. Ouders vinden het fijn dat er naar ze geluisterd wordt en dat de school zich open en eerlijk opstelt. Daarnaast zien ouders de verbeteringen eerder als ze erbij betrokken worden:

"We hebben het aan de ouders gevraagd en ze hebben het als heel plezierig ervaren. Door die betrokkenheid kregen ze antwoorden en merkten ze ook dat dingen werden bijgesteld. Ouders werden serieus genomen: wat vind je hiervan, schiet er eens op. Daardoor kwam de verbetering ook sneller in beeld."

De meeste scholen vinden zelf ook dat ze het redelijk goed hebben aangepakt:

"Ouders geven onze school een 8 tot 9 voor de communicatie. Zelf denk ik ook dat we het wel goed hebben gedaan, maar we vinden dat communiceren nog meer moet. Zo willen we een schoolparlement met ouders, leerlingen en personeel dat advies geeft aan de MR over allerlei beleidszaken. We hopen dat we zo nog meer ouders kunnen bereiken; bovendien oefenen ouders langs deze weg ook om goed Nederlands te praten."

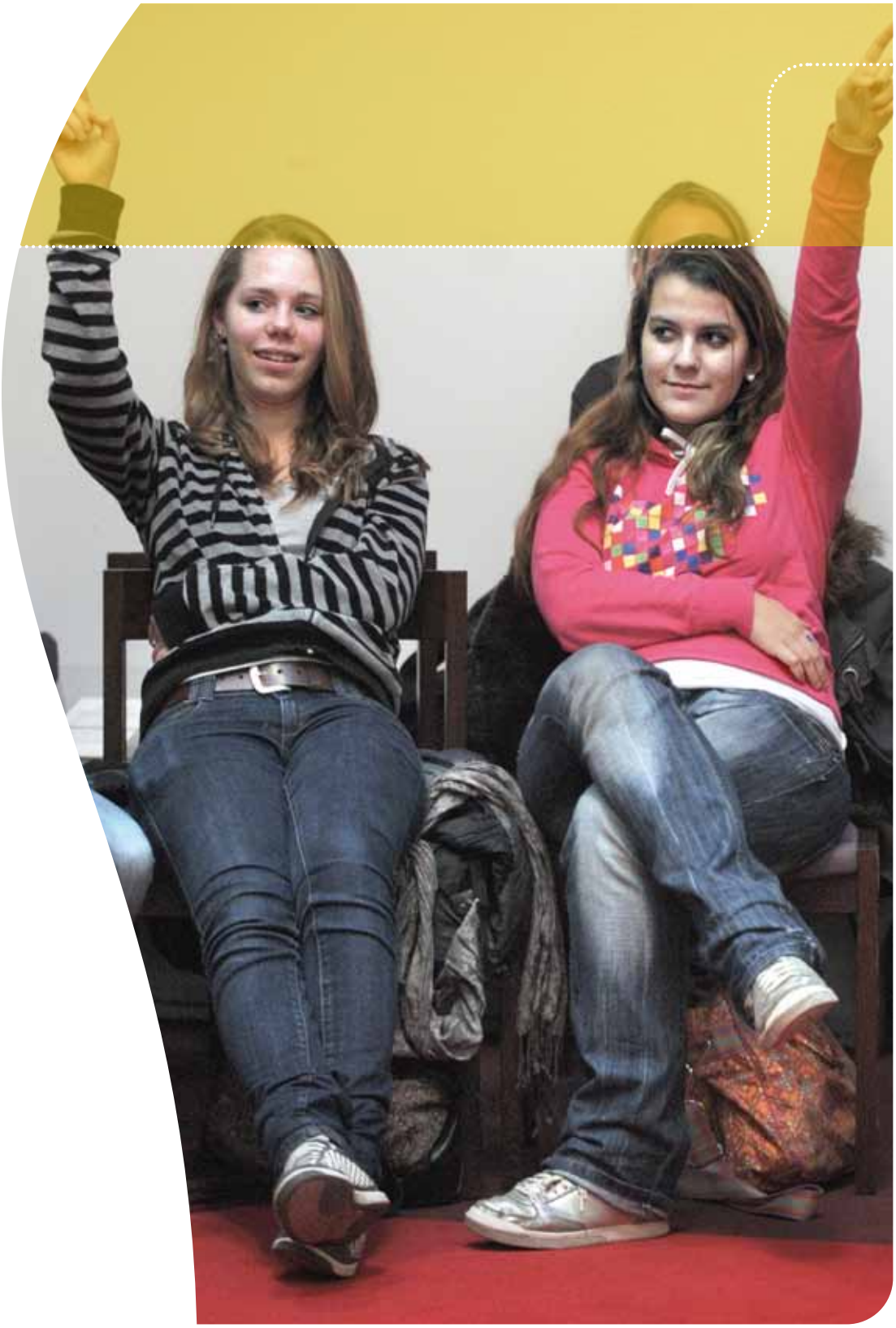
Op een school waar de individuele ouders nog niet zijn geïnformeerd over het oordeel van de inspectie zijn zowel ouders als de school niet tevreden over de huidige situatie. De ouders merken dat het niet goed gaat, maar horen niets van de school omdat de school niet weet hoe ze het aan moet pakken. Wat meespeelt, is dat de school nog maar

recent zeer zwak is, maar ook speelt mee dat het voor de school onduidelijk is wat ze moet doen: wat zijn de verplichtingen ten aanzien van de communicatie en wat is wijsheid?

"De inspectie is niet duidelijk over de verplichting die je als school hebt als het gaat om de openheid richting ouders. Wat moet je wel en niet melden? We staan nu niet op de website van de inspectie en je gaat slechte publiciteit ook niet zelf opzoeken. Ook de ouderraad wil liever dat de school weer gezond wordt dan dat we extra negatieve publiciteit opzoeken. En dat de ouders niet goed Nederlands praten of lager zijn opgeleid, speelt ook mee.

Je wilt laten zien wat je allemaal wil gaan doen. Ik heb echter geen idee hoe we dit nu moeten doen, we hebben daar ook geen goed medium voor. We denken echt dat we baat gaan hebben bij een grotere ouderbetrokkenheid, maar daar is bij de ouders nu nog geen voedingsbodem voor. Dat weerhoudt ons ook om nu het rapport te publiceren.

Tegelijkertijd hebben ouders wel behoefte aan meer betrokkenheid. Er gebeurt veel met hun kinderen, er is veel lesuitval en ze horen er niets over van de school. Dit is een voedingsbodem voor ontevredenheid. Daarnaast zetten de leerlingen een ongenuanceerd beeld neer bij de ouders. Als je beter kunt toelichten waarom bepaalde dingen gebeuren, dan zal er minder ontevredenheid zijn. Soms beseffen we niet dat ouders veel meer zaken relevant vinden dan wij denken. En als de ouders weten wat we doen, zal er misschien thuis ook naar gevraagd worden en gaan leerlingen misschien ook harder werken."



3 Werken aan een betere communicatie: tips en voorbeelden

Uit de gesprekken met de zeven schoolleiders blijkt duidelijk dat er verschillende wegen zijn die naar Rome leiden; er is niet een beste manier om met ouders te communiceren, dit is afhankelijk van de situatie van de school en ook van de achtergrond van de ouders. Wel komt duidelijk naar voren dat openheid en het volledig informeren van ouders de voorkeur verdient en leidt tot meer tevredenheid bij zowel de ouders als de school. In dit hoofdstuk worden deze en andere belangrijke tips voor een goede communicatie beschreven. De tips worden geïllustreerd met voorbeelden uit de concrete praktijk van de zeven schoolleiders.

1 Zoek je eigen benadering en aanpak

De belangrijkste les uit de gesprekken met de scholen is dat de scholen sterk verschillen in de wijze waarop ze de communicatie met ouders hebben vormgegeven. De ene school ziet het eigen blad van de ouderraad als zeer krachtig communicatiemiddel en de andere school is het meest tevreden over de gedifferentieerde aanpak met ouderpanels per leerjaar. Scholen met veel allochtone ouders kiezen eerder voor verbale communicatie met veel beeldmateriaal, terwijl scholen met meer hoger opgeleide ouders veel van hun communicatie digitaal aanbieden. En bij een vmbo-school past vooral een meer informele 'doe-cultuur' in plaats van een praat-cultuur. Scholen moeten dus hun eigen aanpak kiezen door goed te kijken naar de behoefte van ouders; hoe willen en kunnen ze meepraten:

"De meeste ouders van onze leerlingen zijn van allochtone afkomst. Wij hadden altijd veel moeite om deze ouders bij onze school te betrekken. Toen wij ze wilden informeren over het oordeel van de inspectie, hebben we geen brief gestuurd, maar hebben we een aantal allochtone ouders heel gericht laten bellen naar alle ouders en hebben we ook voor vervoer gezorgd richting de school. Het gevolg was een zeer druk bezochte informatieavond. Door de openheid van de school op deze avond zijn de ouders ook opener geworden in hun communicatie en melden ze problemen nu veel sneller.

Daarnaast hebben we schooloudercontactpersonen aangesteld: drie moeders met een Turkse, Marokkaanse en Kaapverdische achtergrond die voor ons de oudercontactpersoon zijn bij problemen met de leerlingen. De mentor neemt contact op met de oudercontactpersoon en deze belt vervolgens de ouders. Indien nodig is de schooloudercontactpersoon bij de gesprekken met ouders aanwezig om te vertalen of om zaken extra uit te leggen. Dit systeem werkt zeer goed en heeft op onze school geleid tot een grotere ouderbetrokkenheid, een betere communicatie met ouders, minder lesverzuim en meer onderwijssucces van leerlingen. Problemen worden sneller opgelost, wat leidt tot meer werkplezier voor iedereen.''

2 Bedenk dat ouders vaak een ander perspectief hebben

Het is van belang dat scholen zich bij het vormgeven van hun communicatiebeleid realiseren dat het inspectieoordeel mogelijk niet aansluit bij de kwaliteitsbeleving van ouders. Ze hebben vaak andere brillen op om naar de school te kijken. Voor de inspectie ligt de nadruk op de opbrengsten, voor ouders vaak meer op pedagogische aspecten als veiligheid, warmte en betrokkenheid (schoolklimaat). Tevreden ouders en een goed schoolklimaat betekenen niet vanzelfsprekend dat een school ook voldoende opbrengsten realiseert. De school moet voorkomen dat het zich achter tevreden ouders verschuilt. Tegelijkertijd kan de andere focus van de ouders er toe leiden dat niet alle verbeterthema's voor hen interessant zijn:

''Successen die je boekt zijn niet direct zichtbaar voor ouders. Dat maakt het lastig om ouders daar enthousiast voor te maken; het gaat soms om redelijk technische zaken.''

Het is goed om als school deze andere focus van ouders in het achterhoofd te hebben wanneer je bij het opstellen van het verbeterplan gaat nadenken over de wijze waarop ouders bij de verbeteringen betrokken gaan worden.

Onderdeel van een verbeterplan

Onze school streeft naar een open communicatie met alle betrokkenen (leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur, medezeggenschapsraad, ouderraad en klankbordgroepen). De wijze van communicatie naar betrokkenen verschilt; er wordt gebruik gemaakt van verschillende media. De schoolkrant informeert leerlingen en ouders. Met ingang van de 2e uitgave van het jaar zal gestart worden met maandelijkse berichtgeving. Binnen de overlegorganen van de school (klankbordgroepen, MR, ouderraad) zal een dialoog plaatsvinden over de voortgang van het verbetertraject.

De betrokkenen worden geïnformeerd over de voortgang van de fase van geïntensiveerd toezicht en de gemaakte vorderingen in de kwaliteitszorg. Betrokkenen hebben de mogelijkheid om te reageren via de daartoe beschikbare kanalen. De mogelijkheid tot reageren wordt kenbaar gemaakt in de berichtgeving. Uit periodiek tevredenheid-onderzoek moet blijken hoe de betrokkenen de communicatie en de voortgang in deze fase beoordelen.

3 Kies voor openheid

De meeste scholen zien het als een sterk punt om open en helder met ouders te communiceren, ook al loop je het risico dat het slecht is voor je concurrentiepositie. Als je de communicatie aan de media overlaat, heb je er als school geen grip meer op. Je kan beter zelf de regie houden en zo jouw kant van het verhaal vertellen. De school moet uitleggen wat het inspectieoordeel inhoudt, zonder belangrijke informatie achter te houden:

"Je moet niet ontkennen dat er dingen fout zijn, en volledige openheid van zaken geven. Niets achterhouden, open en eerlijk zijn: waarom gaan dingen niet goed en wat gaat wel goed. Ouders moeten weten waar ze aan toe zijn."

Ook tijdens het verbeterproces kan de school het beste eerlijk zijn en steeds aangeven wat haalbaar is:

"Maak verbeterplannen transparant en SMART en betrek daar een groep ouders bij."

De vraag is wel vanaf wanneer een school volledige openheid moet geven. Het is niet verstandig informatie over het inspectieonderzoek te verstrekken voordat de school weet welke stappen ze gaat zetten om de gesignaleerde tekortkomingen aan te pakken. Dat zou betekenen dat men ouders met problemen confronteert, zonder een perspectief op verandering te kunnen bieden. Het is niet nodig op alle vragen een concreet antwoord te kunnen geven, maar wel moet de school kunnen aangeven op welke termijn antwoorden te verwachten zijn en hoe eraan gewerkt wordt.

Voorbeeld van een brief aan ouders over het inspectieoordeel

Geachte ouder,

De inspectie heeft in het kader van hun toezicht op het onderwijs op 8 februari 2008 een zogenaamd Kwaliteits Onderzoek (KO) uitgevoerd in de havo-afdeling van onze school. Met deze brief wil ik u informeren over het oordeel van de inspectie over onze havo-afdeling.

Het onderzoek

De opbrengsten in de havo bovenbouw zijn een aantal jaren achtereen onder het landelijk gemiddelde geweest. De inspectie heeft vervolgens besloten tot een nader onderzoek op de school. Voor dit onderzoek zijn vooraf wettelijk verplichte documenten onderzocht en geanalyseerd, bijvoorbeeld het schoolplan en het zorgplan. De inspectie oordeelde positief hierover. Daarnaast is er een schoolbezoek geweest waarbij de inspectie 15 lessen heeft bijgewoond en gesprekken heeft gevoerd met leerlingen en docenten.

Oordeel

De inspectie heeft de school op 11 normindicatoren beoordeeld; er mag slechts een onvoldoende zijn. De inspectie heeft in de helft van de bijgewoonde lessen enkele tekortkomingen in het onderwijsleerproces geconstateerd. Deze tekortkomingen hebben betrekking op de volgende drie 'normindicatoren':

- De school heeft bij alle vakken een aanbod dat past bij de talige onderwijsbehoeften van deze leerlingen.
- De leraren realiseren een taakgerichte werksfeer.
- De leraren zijn actief betrokken bij de onderwijsactiviteiten.

Als naast de opbrengsten meer dan één normindicator als onvoldoende wordt beoordeeld spreekt de inspectie van "zeer zwak". Dit is volgens het inspectieoordeel bij onze havo-opleiding het geval. De inspectie geeft in haar toelichting aan dat de school in de lessen winst kan halen door de leerlingen actiever te betrekken en een meer taakgerichte sfeer te realiseren.

Toelichting

Onze school hanteerde lang het uitgangspunt om bij twijfel voor vmbo-t of havo, de leerlingen (en de ouders) een kans te bieden voor de havo. De praktijk laat nu duidelijk zien dat we moeten constateren dat, hoewel bijna al deze leerlingen wel met een havodiploma de school verlaten, wij er niet in slagen om ze dit in het gewenste tempo te laten doen of ze met een diploma met landelijk gemiddelde cijfers de school te laten verlaten. Hieruit blijkt dat het van belang is dat de leerling meteen vanuit het basisonderwijs op de juiste school en opleiding terecht komt. Voor komend schooljaar werken we met centrale toelatingscriteria en – procedures voor al onze scholen, dit in overleg met het basisonderwijs en collega-scholen. De herstructurering die wij met ingang van komend schooljaar gaan uitvoeren, biedt ook meer kansen om leerlingen op de goede plek te plaatsen en ze te begeleiden in een passend leerproces.

Hoe nu verder?

Wij realiseren ons dat we inderdaad in de les winst kunnen behalen. De inspectie constateert dat onze leraren heel dienstverlenend zijn: bereid om na een instructie meteen vragen te beantwoorden van leerlingen. Mogelijk met als gevolg dat de leerling niet eerst zelf hoeft na te denken en te passief blijft. Om zelf weer helemaal bij de les te komen, gaan we ons gezamenlijk richten op de kwaliteit van de les. Er is hiertoe een plan van aanpak gemaakt en belangrijke acties hieruit zijn al gerealiseerd, zoals: lesbezoek en nabespreking, verbeterde leerplannen, gesprekken met leerlingen, scholing voor een gezamenlijke examentraining en meer aandacht voor het nakomen van afspraken.

Graag hadden we de inspectie uitgenodigd om eind november opnieuw lessen te komen bezoeken. Helaas past dat niet in het huidige systeem van toezichthouden. Daarom willen we in februari 2009 de inspectie graag weer ontvangen voor een volgend schoolbezoek. In de tussentijd werken we met elkaar aan verbeteringen.

Onze communicatie met u

Wij houden u op de hoogte van onze werkwijze. Aan resonansouders en ouders in de raad vragen wij om ons in dit verbetertraject nauwlettend te volgen en te adviseren. Via ons ouderbulletin blijven wij u in de toekomst informeren.

Met vriendelijke groet, de directeur

4 Zie ouders als bondgenoten

De scholen benadrukken dat ouders een belangrijke bijdrage kunnen leveren tijdens het verbetertraject van de school. Ouders zijn mensen met het hart op de goede plek die voor jouw school gekozen hebben en hun oordeel is van wezenlijk belang voor de koers van de school. Er zit vaak veel kennis bij de ouders; door ouders te gebruiken als klankbord kan de school deze kennis optimaal benutten:

"Informeer ouders en leerlingen, laat ze weten waar je mee bezig bent. En gebruik ze om verder te verbeteren en,om de effecten te meten. Luister goed naar ouders en leerlingen, die komen vaak met goede oplossingen. Ouders krijgen dan ook het gevoel dat ze niet aan de kant staan, maar dat ze kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de school."

Voorbeeldverslag van een bespreking van het inspectieoordeel in een ouderpanel

Aan: ouderpanel leden

Van: de directie

Betreft: verslag bespreking inspectierapport

Op woensdag 13 juni zijn 15 ouders aanwezig om samen met twee leden van de directie het thema voorlopig inspectierapport te bespreken. De presentatie gaat inhoudelijk over de voorlopige resultaten van het inspectiebezoek van afgelopen februari. De school krijgt een zware onvoldoende en het concept rapport wordt middels een PowerPoint presentatie aan de aanwezige ouders gepresenteerd. De directie legt uit dat het de eerste keer is dat de school zo bijzonder negatief wordt beoordeeld, ook dat het de eerste keer is dat de directie met zo'n beoordeling te maken heeft en dat de avond qua inhoud een vertrouwelijk karakter heeft.

De avond wordt als zeer zinvol ervaren door zowel de directie als aanwezige ouders. Er zijn aan het eind van de avond door de ouders de volgende suggesties en aanbevelingen gedaan:

- Communiceer op zakelijke maar duidelijke wijze aan alle ouders de resultaten op het moment dat het rapport openbaar wordt;
- Handhaaf het beleid om zoveel mogelijk leerlingen waar mogelijk een hoger niveau aan te bieden;
- Overweeg een avond te beleggen waar de directie uitleg geeft over de genomen acties;
- Communiceer niet alleen met ouders, maar ook met toeleverende scholen.

5 Communiceer liever te veel dan te weinig

Besteed voldoende aandacht aan het communicatiebeleid in het verbeterplan van de school of maak een draaiboekje ten behoeve van de communicatie. Onderwerpen die daarin aan de orde kunnen komen zijn wie te informeren, wanneer, in welke volgorde, via welk kanaal? Wat uit de gesprekken met schoolleiders naar voren komt, is dat ouders vaak meer zaken relevant vinden dan de school denkt. Kies dus voor veel, liefst verschillende communicatiemiddelen. Daarbij is het ook van belang om informeel veel aandacht aan de communicatie te besteden:

"Ga met ouders in gesprek, stuur mails over details zoals leswijzigingen, probeer wekelijks te communiceren. Ouders stellen veel informatie op prijs en de ouders die het teveel vinden, gooien het wel in de prullenmand."

Voorbeeld van een nieuwsbrief voor ouders

Nieuwsbrief

periodiek voor ouders, verschijnt 4 x per schooljaar

Introductie

Hierbij ontvangt u het tweede ouderbulletin van dit schooljaar. Zoals u van ons gewend bent informeren wij u over actuele schoolzaken en over onze inspanningen om de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren. U kunt hieronder lezen wat de inspectie recentelijk van ons vindt. Verder serieuze en minder serieuze zaken.

Verbetertraject werpt eerste vruchten af

Februari 2008 heeft de inspectie vastgesteld dat de kwaliteit van het onderwijs voor het vmbo-t en havo voldoende en voor het vwo onvoldoende waren. Op basis van een inspectierapportage van september 2008 is de kwaliteit van het vwo als "zeer zwak" bestempeld. De schoolleiding heeft de opdracht gekregen om ervoor te zorgen dat de school in september 2010 voldoet aan de door de inspectie gestelde eisen. Het afgelopen jaar heeft het team alle zeilen bijgezet om op koers te komen voor zicht op een veilige haven in 2010. Op verzoek van de schoolleiding heeft de inspectie een tussentijds onderzoek gedaan op 12 en 13 oktober jl. Het onderzoek betrof de afdelingen havo en vwo. Wij informeren u hieronder in hoofdlijnen over de uitkomst van het meest recente inspectieonderzoek. Het personeel en de projectgroep Onderwijskwaliteit (OK) zijn geïnformeerd over de inspectierapportage. Het gehele rapport ligt voor belangstellenden ter inzage bij ondergetekende. De schoolleiding is ervan overtuigd dat we met de positieve inzet van al onze medewerkers er in zullen slagen op korte termijn de gehele boel weer op orde te hebben op onze school.

Het onderwijsverbetertraject

Iedereen die wel eens een kamer van een nieuw behangetje heeft voorzien, weet dat aan het behangen heel wat werk voorafgaat, dat later niet meer is te zien. Dat geldt ook voor een verbouwing. Het begint met een constatering dat de huidige situatie niet goed is. Daarna begint het denkwerk en het overleg wat dan anders moet, wat het gewenste resultaat zal moeten zijn en hoe dat bereikt kan worden. Dan komt de uitvoering en dus de confrontatie met een soms weerbarstige werkelijkheid. Dit hele proces is vaak voor velen 'onzichtbaar'. Op onze school zijn de docenten op een vergelijkbare wijze aan het

werk. De inspectie heeft de school duidelijk gemaakt wat er niet goed is: de resultaten moeten beter. Meer leerlingen moeten op het bij hen passende niveau binnen de normale tijd een diploma halen. De cijfers voor de tentamens mogen weinig afwijken van de cijfers die zij voor het landelijke examen behalen. Deze eisen hebben o.a. gevolgen voor de determinatie van leerlingen en voor de aansluiting van de opeenvolgende leerjaren. Vier docenten, twee MT-leden en een deskundige op het gebied van kwaliteitsbewaking vormen de Projectgroep O(nderwijs) K(waliteit). Deze groep heeft tijdens het verbetertraject een adviserende, een begeleidende en ondersteunende taak. Zij speelt een rol in de ontwikkeling van het beleid van het MT en in de uitvoering van de plannen. Ongeveer één keer in de drie weken vergadert de projectgroep.

Elke sectie heeft inmiddels het volledige programma voor het vmbo-t, voor de havo en voor het vwo vastgesteld. De vakdocenten maken onder andere afspraken over het gewenste niveau per leerjaar, over passende toetsen, over de zwaarte van de verschillende toetsen, over werkvormen om de leerlingen meer te stimuleren, en over de controle van het huiswerk. Al deze afspraken moeten voor de inspectie van het voortgezet onderwijs worden vastgelegd in een sectie(verbeter)plan. De inspectie beoordeelt deze plannen en zij gaat na of de secties doen wat zij hebben afgesproken. Docenten gaan bij collega's kijken en bespreken de bezochte lessen. Ook vragen zij leerlingen naar hun mening over allerlei zaken die met het lesgeven te maken hebben. Elke docent bepaalt voor zichzelf enkele verbeterpunten. Hij/zij stelt een persoonlijk ontwikkelingsplan op, bespreekt dat met de deelschoolleider en voert dat plan uit. Al dit 'getimmer en gezaag' moet leiden tot een school waarop alle betrokkenen weer trots zijn. Hoewel tijdens het klussen de een zichzelf wel eens op de vingers slaat, de ander soms een afspraak vergeet, de werkers te kampen hebben met een verkeerde planning, en er helaas wel eens iemand in de weg staat, worden de contouren van de gewenste school dankzij de inzet, de creativiteit, het geduld en het doorzettingsvermogen van de betrokkenen meer en meer zichtbaar.

6 Zoek een externe, objectieve blik

Soms kan het handig zijn om een externe, objectieve raadgever te zoeken die de school kan bijstaan bij het formuleren van het communicatiebeleid. De inspectie kan goede tips geven, en het project Zeer Zwakke Scholen kan scholen daarin ondersteunen, maar soms is het ook handig om iemand te zoeken met een frisse blik, buiten de geijkte paden van het onderwijs:

"Het is een sterk punt als je heel open en helder communiceert, maar het kan ook je zwakke punt zijn als je je teveel laat leiden door emoties van kwaadheid of ontkenning. Emotie is in dit soort zaken een slechte raadgever, dus laat je als school bijstaan door een objectieve externe partij. Wij hebben iemand van buiten het onderwijs aangetrokken die vanuit een ander perspectief tegen de dingen aankeek en dat is ons goed bevallen."

4 Naar een inspectierapport voor ouders

4.1 Het ouderrapport

Kort geleden heeft de Onderwijsinspectie een aantal aanvullende maatregelen getroffen voor ouders van leerlingen die op een zeer zwakke school zitten. Dit gebeurde op verzoek van de Tweede Kamer waar geconstateerd werd dat lang niet alle schoolbesturen van (zeer) zwakke scholen er in slagen om ouders goed te infomeren. De belangrijkste nieuwe maatregel is het ouderrapport. In dit rapport maakt de Onderwijsinspectie een samenvatting voor de ouders over het inspectieoordeel en wordt uitgelegd waarom de inspectie de school als zeer zwak heeft beoordeeld. Alle onderwijsafdelingen die vanaf 1 april 2010 door de inspectie worden bezocht, krijgen met de nieuwe maatregel te maken. De procedure die de inspectie daarbij hanteert, is als volgt:

1. De inspectie bezoekt de school en stelt een conceptrapport op. Van dit conceptrapport wordt meteen een concept ouderrapport gemaakt. Beide concepten worden voor hoor en wederhoor opgestuurd naar het bevoegd gezag van de school.
2. De inspectie stelt een definitief rapport op en stuurt dit samen met het definitieve ouderrapport naar het bevoegd gezag van de school.
3. Het bevoegd gezag stelt een begeleidende brief op waarin zij het ouderrapport toelicht en haar zienswijze kenbaar maakt. Indien mogelijk gaat het bevoegd gezag in deze brief ook in op de maatregelen die de school gaat nemen en de wijze waarop de ouders daarbij betrokken worden.
4. Het bevoegd gezag is verplicht om het ouderrapport samen met de begeleidende brief binnen 3 weken na ontvangst op te sturen naar alle ouders. Ook als de school kiest voor een alternatief communicatiemiddel, zoals een ouderavond, moet de brief verstuurd worden naar de ouders. Daarnaast stuurt het bevoegd gezag een afschrift van de begeleidende brief naar de inspectie.
5. De inspectie zet het definitieve rapport en het ouderrapport 4 weken na de vaststelling op de website van de inspectie. Indien de school het ouderrapport dan nog niet naar de ouders heeft verstuurd, zal de inspectie – na een rappel aan de school – het ouderrapport zelf naar de ouders sturen.

Het ouderrapport kent een standaard opbouw:

- Een standaard tekst waarin wordt toegelicht waarom ouders dit rapport krijgen en hoe de inspectie scholen beoordeelt.
- Een opsomming van de opbrengst- en procesindicatoren die specifiek op deze (afdeling van de) school als zwak zijn beoordeeld.
- Een standaard tekst met daarin een schets van het vervolgtraject en de wijze waarop ouders op de hoogte worden gehouden.

Ter illustratie volgt hieronder een voorbeeld van een samenvattend rapport voor de ouders van het fictieve Springdal College. Voor de volledigheid zijn alle normindicatoren waar een school slecht op kan scoren in het voorbeeld opgenomen, in de praktijk zal het niet voorkomen dat álle indicatoren onvoldoende zijn.

Voorbeeld ouderrapport

1. Waarom ontvangt u dit samenvattende rapport?

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 9 april 2010 een onderzoek uitgevoerd op het Springdal College. Daarbij is vastgesteld dat de kwaliteit van het onderwijs op de havo-afdeling van het Springdal College onvoldoende is. De inspectie noemt de kwaliteit van het onderwijs op de havo-afdeling van het Springdal College daarom 'zeer zwak'. In dit samenvattende rapport leest u waarom de inspectie dat vindt, wat er nu van de school wordt verwacht en wat de inspectie verder gaat doen. Het volledige rapport vindt u op www.onderwijsinspectie.nl. U ontvangt deze samenvatting omdat de inspectie het belangrijk vindt dat de ouders van kinderen die op een zeer zwakke school zitten, goed geïnformeerd zijn over de beoordeling door de inspectie en over de stappen die gezet worden om ervoor te zorgen dat de kwaliteit zo snel mogelijk verbetert. Het bestuur van de school heeft de samenvatting ook gelezen. Eventuele opmerkingen van het bestuur zijn verwerkt.

2. Waar kijkt de inspectie naar?

Tijdens een onderzoek op een school kijkt de inspectie naar het volgende:

- Hoe doorlopen de leerlingen de school en hoe scoren ze bij het examen?
- Hoe is het onderwijs ingericht?
- Hoe zit het met de zorg en begeleiding?

Meer informatie staat in de brochure *Toezichtkader 2009 po/vo,* die u vindt op www.onderwijsinspectie.nl.

3. Waarom noemt de inspectie de havo-afdeling van het Springdal College zeer zwak?

De inspectie noemt de kwaliteit van het onderwijs 'zeer zwak' als de resultaten van de leerlingen veel lager zijn dan die van de leerlingen op vergelijkbare scholen en als daarnaast belangrijke onderdelen van het onderwijs en/of de leerlingenzorg onvoldoende kwaliteit hebben. Dat betekent niet dat alles op de school misgaat of slecht is geregeld. Misschien hebben de leerlingen het er wel erg naar hun zin. De punten die hierboven zijn genoemd, zijn echter doorslaggevend voor de kwaliteit van het onderwijs, en dus voor de leerlingen. Als de school hierop te lang slecht presteert, grijpt de inspectie in. Meer informatie over de beoordeling van zeer zwakke scholen en over het verbetertraject staat in de brochure *Toezicht op zwakke en zeer zwakke scholen, zo werkt het...*, die u vindt op www.onderwijsinspectie.nl.

De inspectie vindt dat de kwaliteit van het onderwijs op de havo-afdeling van het Springdal College ernstig tekortschiet. De resultaten van de leerlingen blijven achter bij de resultaten van leerlingen op vergelijkbare scholen. Dit blijkt uit het volgende:

- De leerlingen zitten de afgelopen jaren in het derde leerjaar in vergelijking tot andere scholen minder vaak op het opleidingsniveau dat overeenkomt met hun basisschooladvies of blijven te vaak zitten in de onderbouw.
- De leerlingen stromen in de afgelopen jaren minder vaak zonder zittenblijven door tot en met het eindexamen dan leerlingen op vergelijkbare scholen.
- De cijfers van de leerlingen op het centraal examen liggen over de afgelopen jaren gezien lager dan die van leerlingen op vergelijkbare scholen.
- Het verschil tussen het gemiddelde cijfer voor het schoolexamen van alle leerlingen en het cijfer voor het centraal examen is over de afgelopen drie jaren gezien te groot.

Daar komt nog bij dat de havo-afdeling van het Springdal College ook andere belangrijke zaken niet op orde heeft. Het gaat om de volgende punten:

- De lesstof in de onderbouw voldoet niet aan de wettelijke eisen. Daardoor leren de leerlingen te weinig en missen zij kennis.
- In de bovenbouw krijgen de leerlingen niet alle examenstof aangeboden. Daardoor lopen veel leerlingen het risico niet goed op het examen en het vervolgonderwijs voorbereid te zijn.
- Leerlingen met taalachterstand moeten geholpen worden die achterstand in te lopen. De havo-afdeling van het Springdal College doet dit nog te weinig.
- De havo-afdeling van het Springdal College heeft er onvoldoende zicht op of de leerlingen en het personeel zich veilig voelen op school en houdt ook niet goed genoeg bij welke incidenten zich voordoen.
- Het personeel van de school slaagt er niet genoeg in om leerlingen respect voor elkaar en voor anderen te laten tonen.
- De mentoren voeren op de havo-afdeling van het Springdal-colelge hun taken onvoldoende uit. Hierdoor worden leerlingen onvoldoende gestimuleerd en begeleid.
- Te veel leraren leggen de lesstof en de opdrachten onduidelijk uit. Daardoor begrijpen de leerlingen de les en de opdrachten niet goed.
- Te weinig leraren slagen erin om een goed werkklimaat te creëren waarbij leerlingen rustig en gericht aan het werk zijn.
- In te veel klassen doen de leerlingen niet actief mee aan de lessen of zijn zij niet

betrokken bij het werk. De kans op leren door de leerlingen wordt hierdoor kleiner.
- De school heeft te weinig afspraken gemaakt over het systematisch volgen van de ontwikkeling van hun leerlingen. Daardoor is de kans groot dat de leraren het niet merken als het niet goed gaat met een leerling. Leerlingen die extra hulp nodig hebben, krijgen die hulp daardoor niet of onvoldoende.
- De school helpt leerlingen die extra zorg nodig hebben onvoldoende of te laat. Er zijn te weinig plannen voor leerlingen, waarin staat wat het doel is van de hulp, en hoe en wanneer dat doel bereikt moet zijn. Doordat plannen ontbreken, kan de school de leerlingen geen gerichte hulp bieden.

Organisatorische problemen

Ook organisatorische problemen op de havo-afdeling van het Springdal College kunnen een nadelig effect hebben op de kwaliteit van het onderwijs of belemmeren dat de kwaliteit snel weer voldoende is. Tijdens het onderzoek bleek dat de havo-afdeling van het Springdal College te kampen heeft met:
- een afnemend aantal leerlingen;
- veranderingen in de groep leerlingen;
- (veel) wisselingen in de schoolleiding;
- (veel) wisselingen in het lerarenteam;
- (veel) langdurig zieke leraren;
- conflicten in het lerarenteam.

De havo-afdeling van het Springdal College heeft nog onvoldoende maatregelen weten te treffen om deze belemmeringen op te heffen.

4. Hoe gaat het verder?

De kwaliteit op de havo-afdeling van het Springdal College moet zo snel mogelijk verbeterd worden. Daar moet het schoolbestuur voor zorgen. Hieronder staat hoe dat gebeurt en wat de school en de inspectie gaan doen.

De school

De havo-afdeling van het Springdal College moet de kwaliteit van het onderwijs zo snel mogelijk verbeteren. Het bestuur van het Springdal College maakt daarvoor binnen zes weken een plan van aanpak. In dat plan staat hoe de school de kwaliteit van het onderwijs zo snel mogelijk verbetert.

De inspectie

De Inspectie van het Onderwijs zet de havo-afdeling van het Springdal College op de lijst van zeer zwakke scholen op internet: www.onderwijsinspectie.nl. Verder kijkt de inspectie of het plan van de havo-afdeling van het Springdal College goed genoeg is om het onderwijs weer op orde te krijgen. De inspectie maakt harde afspraken met het bestuur over wat er bereikt moet worden en wanneer. De school krijgt maximaal twee jaar de tijd om aan die afspraken te voldoen. Tijdens die periode komt de inspectie minstens één keer per half jaar op de school om met het bestuur en de directie te bespreken of de kwaliteit van het onderwijs verbetert en of dat snel genoeg gebeurt. Ook onderzoekt de inspectie halverwege de periode welke verbeteringen al te zien zijn. Als er voldoende verbetering is, noemt de inspectie de havo-afdeling van het Springdal College niet langer zeer zwak en haalt de school van de lijst van zeer zwakke scholen op internet af. Aan het einde van de afgesproken periode beoordeelt de inspectie of de kwaliteit van het onderwijs weer op orde is. Als de inspectie vindt dat de school tijdens of aan het eind van het verbetertraject onvoldoende vooruitgang heeft geboekt en als zij er geen vertrouwen in heeft dat dit op korte termijn wel zal gebeuren, dan meldt zij de school aan bij de minister van onderwijs. Deze kan dan maatregelen treffen zoals het (gedeeltelijk) inhouden of beëindigen van de financiering.

5. Hoe blijft u op de hoogte?

Het schoolbestuur moet u goed op de hoogte houden van het verbeteren van het onderwijs. Dat doet het schoolbestuur in ieder geval door u deze samenvatting toe te sturen. Ook moet het schoolbestuur in het plan van aanpak aangeven hoe de ouders geïnformeerd blijven over het verbetertraject. Vragen over het oordeel van de inspectie en de consequenties daarvan kunt u aan de school of aan het schoolbestuur stellen. U kunt dat ook doen via de medezeggenschapsraad. Vragen over de gevolgen voor uw kind stelt u aan de school zelf.

Nadat de inspectie tussentijds een onderzoek heeft gedaan, leest u op www.onderwijsinspectie.nl of de kwaliteit op het Springdal College vooruitgaat. Ook het rapport van het afsluitende onderzoek kunt u daar vinden. U kunt zich via de website van de inspectie ook abonneren op nieuwe informatie over het Springdal College. U krijgt dan bericht zodra er nieuwe resultaten van onderzoeken van de inspectie over de school van uw kind(eren) op internet staan.

4.2 Gebruik van het ouderrapport door de scholen

Aan de schoolleiders van de zeven (zeer) zwakke scholen die aan het onderzoek hebben meegedaan, is gevraagd wat ze vinden van de nieuwe maatregelen rond de ouderrapporten. Daarbij kenden de schoolleiders de exacte vorm van de ouderrapporten nog niet. De meeste scholen zijn positief over het samenvattende rapport voor ouders. Ze vinden het ook de taak van de inspectie om een samenvatting te maken voor alle betrokkenen; nu moesten ze dat zelf doen:

"Een samenvatting voor ouders zou voor mij heel welkom zijn, het maakt het eerlijk en is beter dan als ik zelf een samenvatting moet geven. De grote lijnen van het oordeel moeten vanuit de overheid komen."

Sommige scholen zetten ook kritische kanttekeningen bij de nieuwe maatregelen. Ze wijzen vooral op het belang van duidelijke taal voor de ouders en vragen of er ook vertalingen komen voor allochtone ouders. Ook wijzen ze er op dat niet alle ouders begrijpen dat de voor hun vaak meer abstracte zaken er toe leiden dat de school zeer zwak is, terwijl het met hun kind goed gaat. Daarnaast vinden schoolleiders dat het ouderrapport geen evenwichtig beeld geeft van de school: het rapport gaat alleen in op de normindicatoren die op de school zwak zijn en niet op de indicatoren waar de school wel goed op scoort. Een samenvatting van het gehele oordeel geeft ouders een beter afgewogen beeld van de situatie op de school. Tot slot wijzen ze op het gevaar van versimpeling van de informatie, waardoor mogelijk de nuances verloren gaan:

"Het nut van de samenvatting hangt ook van de ouderpopulatie af, het moet wel een heel leesbaar stuk zijn. Maar tegelijk moet je niet de nuances verliezen, niet teveel versimpelen, want het is niet zwart/wit. Het gevaar bestaat dan dat het verwordt tot een karikatuur, een stripverhaal in plaats van een roman. Is de kwaliteit van de informatie door de versimpeling nog wel valide? Ik vind ook dat de inspectie daarin samen met de school moet optrekken."

Het ouderrapport is inmiddels (sinds 1 april 2010) praktijk geworden. Dit betekent dat alle (afdelingen van) scholen die een zeer zwakke beoordeling krijgen hiermee aan de slag moeten. Gezien bovenstaande kritische kanttekeningen van de schoolleiders uit het onderzoek is het van belang dat de school bij het versturen van het ouderrapport naar de

Colofon

Dit is een uitgave van het project Zeer Zwakke Scholen in het VO van de VO-raad en de AOC Raad, mede mogelijk gemaakt door het ministerie van OCW en LNV.

Tekst
Juliette Vermaas, Penna Onderwijsadviseurs

Redactie
Afdeling communicatie VO-raad

Ontwerp
OSAGE/communicatie en ontwerp, Utrecht

Fotografie
Reyer Boxem / HH (cover)
Enno Keurentjes (pagina 6)
Amaury Miller / HH (pagina 10)
Joost van den Broek / HH (pagina 18)
Enno Keurentjes (pagina 32)

Oplage
500

Druk
Fennema Drukkers, Gorinchem

Utrecht, juni 2010

project Zeer Zwakke Scholen in het VO
Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht
T 030 232 48 50 / F 030 232 48 58
zzs@vo-raad.nl

ouders geen passieve houding aanneemt, maar goed nadenkt over de begeleidende brief die met het ouderrapport wordt meegestuurd. Die brief geeft de school de mogelijkheid om ook de goede kanten van de school te belichten en om duidelijk te maken wat de school aan de situatie gaat doen. Idealiter gaat een begeleidende brief in ieder geval in op de volgende onderdelen:

- de achtergrond van het inspectieoordeel: hoe werkt het bezoek van de inspectie, waar wordt naar gekeken;
- de belangrijkste conclusies uit het inspectieoordeel, met daarin ook de (norm) indicatoren waar de school wel goed op scoort;
- de zienswijze van de school op het oordeel van de inspectie;
- de verbeteracties die de school gaat inzetten, indien mogelijk met een inschatting van het tijdpad;
- de wijze waarop de school de ouders op de hoogte gaat houden van het verbetertraject en op welke momenten de ouders concreet bij het traject worden betrokken.

Of de school vervolgens naast deze brief nog andere communicatie-instrumenten inzet, zoals bijvoorbeeld een ouderinformatieavond, is afhankelijk van de achtergrond van de school en de specifieke aanpak die daar het beste bij past. Wellicht kunnen de tips uit het vorige hoofdstuk ook bij het traject rond het ouderrapport houvast bieden:

1. Zoek je eigen benadering en aanpak
2. Bedenk dat ouders vaak een ander perspectief hebben
3. Kies voor openheid
4. Zie ouders als bondgenoten
5. Communiceer liever te veel dan te weinig
6. Zoek een externe, objectieve blik