

Een parel uit de regio Noord-Holland  
Een **voorstrevend** verhaal  
over een trektocht naar een **excellent** schoolklimaat

# Parelbeschrijving: Veranderlandschap

## De trektocht van Jan Arentsz naar een excellent schoolklimaat

De Christelijke Scholengemeenschap Jan Arentsz (Jan Arentsz) is een brede scholengemeenschap met ruim 2300 leerlingen verspreid over vier vestigingen in Alkmaar en Langedijk. De ontwikkeling van Jan Arentsz was in 2012 tot stilstand gekomen. Het aantal aanmeldingen liep terug, de school had geen onderscheidend karakter en excelleerde niet op kwaliteit, aanbod of klimaat. Vanuit de ouders en leerlingen was meer behoefte aan maatwerk, professionaliteit en een rode draad. Eerdere pogingen om het tij te keren, leidden soms tot tijdelijke verbetering maar niet tot een duurzame oplossing. De noodzaak om te veranderen was dus hoog.

De collectieve ambitie van de school was om te groeien, maar niet alleen op basis van indicatoren en resultaten van opbrengstenkaarten. Want, zo zegt Dick Bruinzeel, voorzitter van het College van Bestuur: 'Het onderwijs gaat over zoveel meer dan cijfers, zoals: kwaliteit, vertrouwen, eigenaarschap, verantwoordelijkheid en vrijheid. En die dingen dreigen door indicatoren verloren te gaan.'

De school wil geen leerfabriek zijn, maar een excellent schoolklimaat creëren waar jongvolwassenen zich optimaal ontwikkelen. Daarom heeft de organisatie gekozen voor een tegen-draadse aanpak om te veranderen.

### Tegen de wind in veranderen

Dick: 'We wilden het onderwijs weer van ons maken. Om dat te bereiken moesten we tegen de wind in veranderen: minder bureaucratie en meer terug naar zaken in het onderwijs die je niet direct kunt meten. Dat maakt het lastig. We zaten in een stabilisatiefase en soms zelfs in een terugval. Jan Arentsz had in de regio totaal geen onderscheidend vermogen. Daar waar de school van oudsher goed in was, de pedagogische band met leerlingen, bleef het resultaat uit onderzoek uit. En als we keken naar de opbrengstenkaart, viel het resultaat ook tegen. Dat vertaalde zich onder andere in een halvering van aanmeldingen in Langedijk.'



'Onze ambitie is om een excellent schoolklimaat te creëren met eigentijds onderwijs, educatief partnerschap, socialisatie en persoonsvorming. Dat is ons belofde land.'



Dick Bruinzeel  
Voorzitter van het College van Bestuur Jan Arentsz

Niemand wist eigenlijk waar we goed in waren. Dus onze voornaamste vragen waren: Wat is de reden van ons bestaan? Waar zijn we goed in en wat zetten we in de etalage?'

### Trektocht

Dick vervolgt: 'Om te veranderen, besloten we te gaan trekken in plaats van georganiseerd te reizen. Bij georganiseerd reizen richt je je op het einddoel en werk je vanuit het probleem doelgericht naar de oplossing. Je bent vooral bezig met implementatie en ontwikkelen van oplossingen. Bij trekken is de blijvende ontwikkeling het doel en gaat het om het proces. In het veranderingsproces hebben we de hele organisatie betrokken. De teamleiders kunnen gebruikmaken van een speciaal ontwikkelde digitale landkaart van Jan Arentsz.' >>



### Opbrengstenkaart

Jaarlijks bepaalt de inspectie de opbrengsten van scholen voor voortgezet onderwijs van het voorafgaande schooljaar en presenteert die op de opbrengstenkaart. Deze kaart is te vinden op [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)

# Parelbeschrijving: Veranderlandschap

## De teamleiders en teamleden zijn **eigenaar** van het proces en verantwoordelijk voor **hun trektocht**.

### Veranderlandschap

Op de kaart staat het veranderlandschap van Jan Arentsz. De kaart geeft het ontwikkelingsproces van Jan Arentsz weer en laat teamleiders het geheel zien. Op de kaart staat het beloofde land van het excellente schoolklimaat bovenaan. Vanuit elke locatie heb je toegang tot een kennisbank met onderwerpen die te maken hebben met de locatie waar je je bevindt. Er is geen vaste route. Het maakt niet uit waar je op de kaart zit; op elke plaats voldoe je altijd aan uitgangspunten die voor alle mensen op Jan Arentsz gelden. Teamleiders kunnen hun eigen proces ontwikkelen om met hun team een eigen route te volgen, zolang ze de uitgangspunten maar hanteren. De teamleiders en teamleden zijn eigenaar van het proces en verantwoordelijk voor hun trektocht.



### Leren anders te denken

Dick: 'Deze manier van veranderen heeft een grote impact op de hele organisatie. Het vraagt een totaal andere manier van denken en om het loslaten van oude patronen. Binnen het veranderlandschap zijn alle oplossingen goed zolang ze passen bij de minimale verwachtingen die zijn afgesproken. We zien nog wel dat veel oplossingen soms niet aan de uitgangspunten voldoen. De teamleiders, de directie of ik zelf geven dan te veel ruimte en schieten door in 'laissez faire'. Dus nu zitten we middenin het leerproces om te sturen op een ander aggregatieniveau.'

### Duurzame verbetering

'Er is tijd nodig om duurzaam te verbeteren,' volgens Dick. 'En dat is niet altijd makkelijk. Vooral wanneer de twijfel toeslaat, is men geneigd snel terug te grijpen naar oude werkwijzen. Het is een proces en er is geen handleiding voor. Het is daarom belangrijk steeds in overleg te vragen of teamleiders, directie en ik zelf het veranderlandschap erbij pakken om stil te staan bij "de plekken der moeite". We zijn nu vooral bezig met de vraag of we het landschap ook altijd optimaal benutten.

En met: hoe zorgen we ervoor dat we met de verschillende vestigingen bij elkaar blijven? Want zo zorgen we er ook voor dat de verschillende teams en vestigingen bij elkaar blijven en ouders en leerlingen ondanks de diversiteit de rode draad die we willen neerzetten herkennen. Waar het om gaat is dat we willen zoeken naar een fantastisch proces. Leren is onderweg zijn. De filosofie is dat je geen doel moet hebben. Kwaliteitsbeleid is dat je in het hier en nu het optimale eruit haalt. Dan komt het resultaat vanzelf. ■

