

Monitoren van zeer zwakke scholen

Handreiking voor besturen

Ineke Sagasser

Janny Wolters

Met dank aan: Sicco Baas (adviseur VOS/ABB), Henk van de Boer (algemeen directeur Bestuurscommissie Openbaar Onderwijs Assen), Lotte de Goeij (bestuursadviseur Lucas Onderwijs in Den Haag), Jan van der Heijden (voorzitter College van Bestuur St. Katholiek Primair Onderwijs Helmond), Carla van den Heijkant (adjunct-directeur Onderwijs St. Katholiek en Protestants Christelijk Onderwijs Eindhoven e.o.), Peter van der Niet (bovenschools manager Lucas Onderwijs in Den Haag), Hans Meuselaar (algemeen directeur Viviani in Emmen e.o.), Thea Meijer (algemeen directeur Stichting Openbaar Onderwijs Utrecht), Zwanet Oosterhof (directeur basisschool De Ynlaet in Heerenveen)

Voorwoord	3
1 MONITOREN VAN EEN VERBETERTRAJECT	4
1.1 Conditie voor het verbetertraject	4
1.2 Wat is monitoren?	4
1.3 Monitoren als leerproces	5
1.4 Basisvragen van de monitor	6
1.5 Onderwerpen van de monitor van een zeer zwakke school	6
2 ROL VAN HET BESTUUR	7
2.1 Het bestuur als 'kritische vriend'	7
2.2 Het bestuur als 'opdrachtgever'	7
2.3 Het bestuur als facilitator	7
3 STAPPENPLAN VOOR HET MONITOREN	8
3.1 Stap 1: Conditie creëren	8
3.2 Stap 2: Plannen	10
3.3 Stap 3: Uitvoeren	12
3.4 Stap 4: Checken	13
3.5 Stap 5: Besluitvorming, verantwoording en bijstellen van beleid	13
4 NABESCHOUWING	15
BIJLAGEN	18
BIJLAGE 1 - GESPREKSFORMAT VOOR HET MONITORGESPREK	19
BIJLAGE 2 - DE KWALITEITSRAPPORTAGE	20
BIJLAGE 3 - COMPETENTIES VAN DEGENE DIE DE MONITOR UITVOERT	29

Inhoud

VOORWOORD

Voor u ligt een handreiking om het ontwikkelingsproces van een zeer zwakke school naar een sterke school te monitoren. Deze publicatie is bestemd voor besturen die te maken krijgen met deze situatie.

Als bestuur speelt u een rol in dit ontwikkelingstraject. U moet de nodige condities voor deze school scheppen en de ontwikkelingen kritisch volgen. Daarnaast informeert u de Inspectie van het Onderwijs over de voortgang van het ontwikkelingsproces op de school.

Deze handreiking beschrijft hoe de schoolontwikkeling kan volgen door systematisch het proces en de resultaten te monitoren. De inzichten die op deze wijze ontstaan, kunnen weer worden toegepast in het verbetertraject. Op deze wijze levert monitoren een bijdrage aan het leerproces van alle betrokkenen: het bestuur en het team.

Het proces van schoolontwikkeling is voor besturen een uitgelezen kans om ook het bestuurlijk handelen onder de loep te nemen. U gaat na wat u als bestuur moet veranderen om te voorkomen dat u nogmaals wordt geconfronteerd met een school die de beoordeling 'zwak' of 'zeer zwak' krijgt. Monitoren is daarmee ook voor u een leerproces.

In de handreiking wordt de term 'bestuur' gehanteerd om de persoon die of het orgaan dat is belast met de directe aansturing van de directeur van de school aan te duiden. Bij een klein bestuur is dat het (dagelijks) bestuur, bij een groter bestuur zijn dat veelal bovenschools managers

Monitoren van zeer zwakke scholen sluit de rij van een reeks publicaties die in opdracht van het Steunpunt zeer zwakke scholen is gemaakt. Deze publicaties richten zich op de rol van het schoolbestuur en de bestuurlijke interventies bij de beoordeling 'zeer zwak' door de Inspectie¹, een starterspakket voor besturen met een zeer zwakke school², het gebruik van een *early warning* systeem³ en een goed van plan van aanpak⁴.

Deze publicatie beschrijft in hoofdstuk 1 de relatie tussen monitoren, leren en controleren, waarna in hoofdstuk 2 de bestuurlijke rollen in het monitorproces worden beschreven. In hoofdstuk 3 wordt een stappenplan voor het monitoren beschreven.

Voor deze handreiking zijn er interviews afgenomen bij tien schoolbesturen die in het verleden een zeer zwakke school hadden. Hun ervaringen zijn verwerkt in deze handreiking en hun aanbevelingen zijn opgenomen in hoofdstuk 4. In de bijlagen zijn enkele voorbeelden opgenomen. De handreiking eindigt met een lijst van raadpleegde bronnen.

¹ Beek S. Heuvel van der P. (2007). *Het stoplicht sprong op rood*, KPC Groep

² Heuvel van der P. (2008). *Een starterspakket*, KPC Groep

³ Volgt in 2009

⁴ Jong de W., Stolk E. (2008) *School op groen, wat te doen*, Cedin

1 MONITOREN VAN EEN VERBETERTRAJECT

Een van uw scholen is door de Inspectie gekwalificeerd als 'zeer zwak'. De school staat voor de opdracht een verbetertraject in te gaan om een sterkere school te worden. Als bestuur speelt u een rol in dit verbetertraject. U moet de nodige condities voor uw school scheppen en de ontwikkelingen kritisch volgen. Als dat nodig is, zult u moeten ingrijpen in het proces en uiteindelijk legt u verantwoording af aan de Inspectie en belanghebbenden.

1.1 Condities voor het verbetertraject

Een belangrijke conditie voor het verbetertraject is een goed plan van aanpak. De Inspectie geeft voorschriften voor de kwaliteit van dit plan. Het plan van aanpak moet zich richten op twee doelen: ten eerste het op korte termijn (binnen twee jaar) verbeteren van de zaken die de Inspectie als onvoldoende heeft bestempeld en ten tweede het wegnemen van de oorzaken van het zwak worden van de school. Voor dit plan moet voldoende draagvlak worden bewerkstelligd bij alle betrokkenen (team, medezeggenschapsraad, ouders). In het plan moet ook het monitoren van de voortgang bij het bereiken van de doelen worden opgenomen.

Andere condities voor een goed verbetertraject zijn⁵: een directeur die leiding kan geven aan veranderingen, een team dat bereid is te gaan werken aan verbeteringen, zicht op specifieke risicofactoren voor de school en een betrokken bestuur.

Het bestuur moet deze condities beoordelen. Als ze onvoldoende zijn, zullen op dat vlak eerst maatregelen moeten worden getroffen.

1.2 Wat is monitoren?

Monitoren is het voortdurend selectief verzamelen en interpreteren van informatie over de ontwikkelingsgang van de school. Monitoren is niet hetzelfde als toezicht houden. Het gebruik van een monitor kan wel een belangrijke rol spelen bij de signalerende taak van de interne toezichthouder.

Monitoren is een hulpmiddel om:

- het verbeterproces op de school te volgen, te begrijpen en te interpreteren
- de noodzakelijke bijstellingen van het verbeterproces gefundeerd en beargumenteerd te laten plaatsvinden.

De kracht van een monitor ligt in het systematisch verzamelen van gegevens en de gestandaardiseerde aanpak. In een bepaalde regelmaat wordt op eenzelfde wijze (door dezelfde personen) aan de hand van een 'format' dezelfde informatie opgevraagd. Voordelen van deze systematische werkwijze zijn dat de doelstellingen en alle van belang zijnde zaken bij allen in beeld blijven. De gegevens en rapportages zijn vergelijkbaar over jaren, over projecten/scholen en tussen verschillende onderzoekers. Monitoren levert informatie om de aanpak eventueel bij te stellen.

De monitor is zowel gericht op de evaluatie van het proces van het verbetertraject als op de resultaten ervan.

⁵ Claassen A., Hulshof M., Kuijk van J., Knipping C., Koopmans A., Vierke H. (2008). *De beleidscontext van zwakpresterende basisscholen*, ITS – Radboud Universiteit Nijmegen

1.2.1 *Procesevaluatie*

Voor de procesevaluatie wordt gedurende het proces informatie geleverd die bijdraagt aan een optimale sturing van het schoolontwikkelingsproces. Het verzamelen van deze informatie tijdens het proces is een monitoractiviteit. Bij procesevaluatie gaat het om voortdurende controle op de uitvoering van het plan van aanpak van de zeer zwakke school. Activiteiten in dit kader zijn onder andere:

- het geven van feedback op de mate waarin de activiteiten op schema liggen en worden uitgevoerd als gepland, en op de efficiëntie van de inzet van de beschikbare middelen;
- het geven van begeleiding bij het wijzigen of nader expliciteren van het plan;
- het periodiek vaststellen van de mate waarin deelnemers (bestuur, schoolleiding en interne begeleiders) hun rol accepteren en kunnen uitvoeren;
- een verslag van wat feitelijk is geïmplementeerd in verhouding tot de oorspronkelijke doelstellingen, inclusief de verantwoording van gemaakte kosten en de beoordeling van de kwaliteit van het proces.

1.2.2 *Effectevaluatie*

Voor de effectevaluatie wordt informatie verzameld om de effecten van het veranderingsproces of de resultaten die met het plan van aanpak worden bereikt te meten. Deze effectmeting vindt tijdens het proces plaats en na afloop.

Bij het monitoren van een verbeterproces moet ook steeds gekeken worden naar de context waarbinnen het verbeterproces zich af speelt. Ontwikkelingen in de leerlingenpopulatie of in het team hebben vaak invloed op de te monitoren processen.

1.3 **Monitoren als leerproces**

Belangrijke functies van een monitor zijn 'signaleren' en 'interpreteren'.

1.3.1 *Signaleren*

Door het gericht verzamelen van informatie en het gebruiken van deze informatie voor het vergelijken van de feitelijke met de geplande ontwikkeling, kunnen verschillen tussen opzet en werking worden gesignaleerd.

1.3.2 *Interpreteren*

Nagaan waarom zich een afwijking voordoet tussen de feitelijke ontwikkeling en de geplande ontwikkeling en wat dit betekent voor het verdere verloop van het veranderingsproces of het te bereiken resultaat.

Met deze functies biedt de monitor handvatten voor een dialoog met betrokkenen bij het verbetertraject. Zo kunnen gezamenlijk inzichten worden verworven in de knelpunten of succesfactoren van het verbetertraject, wat weer ruimte biedt voor beargumenteerde vervolgstappen. Het ontwikkelen van dergelijke inzichten is voor een team van een zeer zwakke school van uitermate groot belang, omdat het de kans op duurzame verbeteringen vergroot.

Inzicht in het onderwijsproces wordt niet verkregen door louter naar de leerresultaten te kijken. Leerresultaten zijn een belangrijke informatiebron, maar ze zijn de uitkomst van een onderwijsleerproces. Dit proces is onlosmakelijk verbonden met de rol van de leraar en zijn of haar relatie met de leerling(en).

Om te kunnen bijsturen is inzicht nodig in de achterliggende factoren die het resultaat beïnvloed hebben. In de dialoog met het team moet dan ook ruimte zijn voor *tacit knowledge*⁶, het omgaan met dilemma's en de intuïtieve keuzes die door leerkrachten worden gemaakt tijdens het werken in de groep. Bij deze vorm van prestatiemeting is leren een belangrijk uitgangspunt: door deze dialoog. Door de verbeteringen en door het gebruik van proces- en resultaatmaatstaven wordt er geleerd.

1.4 Basisvragen van de monitor

Basisvragen die in een monitor altijd aan de orde komen zijn:

- wat was het doel (en eventuele tussendoelen)?
- welke acties zijn ondernomen om dit doel te bereiken?
- is het doel bereikt?
- tegen welke knelpunten is men aangelopen en hoe zijn die opgelost?
- wat heeft positief/negatief gewerkt? (succesfactoren/belemmeringen)?
- is bijstelling van het plan gewenst?

1.5 Onderwerpen van de monitor van een zeer zwakke school

De keuze van de onderwerpen waar de monitor zich op richt wordt bepaald door de uitgangssituatie van de school, de noodzakelijke verbeteringen en de wenselijke condities. De Inspectie bestempelt een school als 'zeer zwak' als de onderwijsresultaten onvoldoende zijn en er daarnaast op cruciale onderdelen van het onderwijsleerproces onvoldoende kwaliteit zichtbaar is. De leerresultaten, de kwaliteitszorg en aspecten van het onderwijsleerproces zullen dan ook altijd onderwerp zijn van het verbeterplan en dus ook van de monitor.

De analyse van de Inspectie en uw eigen analyse van de uitgangssituatie van de school geven u niet alleen inzicht in oorzaken van het kwaliteitsverlies, maar ook in de specifieke condities die geschapen moeten worden voor een verbetertraject op de 'zeer zwakke' school met een duurzaam resultaat. De uit onderzoek gebleken succesfactoren voor een sterke school⁷ kunnen daarbij als toetssteen fungeren. Daarnaast is het ook zinvol om schoolspecifieke risicofactoren als bijvoorbeeld een dalend leerlingenaantal te monitoren.

⁶ 'Tacit knowledge' (Michael Polanyi) verwijst naar onbewuste kennis die ook (cultuurgebonden) waarden, ervaringen en attitudes impliceert.

⁷ Succesfactoren voor een sterke school zijn: 1. Een goed plan van aanpak; 2. Een directeur die leiding kan geven aan de veranderingen; 3. Een team dat open staat voor veranderingen; 4. Een goed functionerend kwaliteitszorgsysteem; 5. Aandacht voor schoolspecifieke risicofactoren; 6. Een betrokken bestuur. (Claassen A, e.d. (zie voetnoot 4))

2 ROL VAN HET BESTUUR

Als bestuur treedt u op vanuit het besef dat het bevoegd gezag de verantwoordelijke partij is voor het zeer zwak zijn van de school. U speelt een cruciale rol, omdat u besluiten neemt over de voortgang en eventuele bijsturing van het verbetertraject. Tevens legt u verantwoording af aan de Inspectie en belanghebbenden bij de school. Dat betekent dat u inzicht moet hebben in wat werkt en wat niet. Dat inzicht verkrijgt u op basis van gegevens die u door middel van een monitor systematisch verzamelt.

Voorafgaand aan het monitorproces is het goed om klip en klaar duidelijk te hebben wat de rol van het bestuur in het monitortraject van de zeer zwakke school is. De directeur mag weten waar hij u op aan kan spreken en u bent duidelijk over waar u de directeur op aanspreekt.

2.1 Het bestuur als 'kritische vriend'

Een van de succesfactoren voor sterke scholen is een bestuur dat stuurt vanuit betrokkenheid. Het is dus aan te bevelen dat u van meet af aan uw betrokkenheid toont bij het verbetertraject dat de school doormaakt. Dat betekent dat u naast formele gesprekken ook ruimte voor informele ontmoetingen creëert waarin u 'van mens tot mens' belangstelling toont voor het werk van de directeur en zijn teamleden. Dat betekent ook dat u met de directeur en zijn team de dialoog aangaat over resultaten uit de monitor en niet louter 'afrekent op resultaat'.

In deze rol wisselt u informatie uit en vergaart u kennis die van nut is voor het functioneren van de school en van uw bestuur. Er is sprake van een beargumenteerd overleg tussen personen die gezamenlijk leren van hun ervaringen.

2.2 Het bestuur als 'opdrachtgever'

Het is de taak van de directeur van de zeer zwakke school om leiding te geven aan het verbetertraject van de school. Als bestuur bent u formeel zijn 'opdrachtgever'. In die rol moet u vooraf aangeven wat het beoogde resultaat moet zijn, over welke aspecten u geïnformeerd wilt worden en op welke tijdstippen u zich wilt laten informeren.

Wat betreft het beoogde resultaat geeft het plan van aanpak houvast. Punt van aandacht is de rolafbakening tussen het bestuur en de directeur bij de communicatie. Bij de communicatie met het team, de ouders en andere betrokkenen mogen er geen verschillende of tegenstrijdige boodschappen worden gecommuniceerd.

Als u niet zelf monitort, ben u ook de opdrachtgever voor de monitor. Dat betekent dat u een monitorplan opstelt of laat opstellen, afspraken maakt over de gegevens die verzameld moeten worden, opdracht geeft tot de uitvoering van de monitor en de resultaten evalueert in het licht van de doelen van het verbetertraject.

2.3 Het bestuur als facilitator

Een bestuur kan een zeer zwakke school een duwtje in de rug geven door te zorgen voor extra ondersteuning in de vorm van faciliteiten, expertise en dergelijke. Voor de korte termijn moet alles worden ingezet wat de school kan helpen om het onderwijs op de school te verbeteren. In het belang van de leerlingen moeten direct onderwijskundige maatregelen worden genomen en in verband met het imago van de school is een goede communicatie met de omgeving in deze fase zeer belangrijk. Voor een duurzaam resultaat op lange termijn moeten ook de basale condities goed worden onderzocht, zoals het personeelsbeleid, de huisvestingssituatie en het financieel management. In deze beleidsmatige zaken kan het bestuur een belangrijke rol spelen.

3 STAPPENPLAN VOOR HET MONITOREN

De rode draad in het monitorproces is de zogenoemde 'plan-do-check-act'-cyclus.

- Plan: Het voorbereiden van de monitor.
Aan de hand van enkele essentiële vragen gerelateerd aan het verbetertraject van de school wordt een monitorplan opgesteld.
- Do: Het uitvoeren van de monitor.
Het systematisch verzamelen van vooraf bepaalde proces- en resultaatgegevens. Het geven van feedback tijdens het monitorgesprek op de school.
- Check: Het analyseren en evalueren van de gegevens.
De gegevens worden gerelateerd aan vooraf gestelde doelen van het verbetertraject, op grond waarvan conclusies worden getrokken.
- Act: Besluitvorming en verantwoording.
De conclusies leiden tot bestuurlijke besluitvorming, mogelijke interventies en verantwoording aan betrokkenen en belanghebbenden. Er worden afspraken gemaakt over de volgende monitor.

De relatie tussen de monitor en het verbeterplan van de zeer zwakke school is op verschillende punten gegarandeerd. De doelen van het verbeterplan geven richting aan de onderwerpen die de monitor onderzoekt. De analyse en evaluatie van monitorgegevens staan in het licht van de beoogde resultaten van het verbetertraject. De besluitvorming, interventies en verantwoording betreffen het proces en resultaat van het verbetertraject.

Hieronder staan de vijf stappen van de monitorcyclus beschreven.

3.1 Stap 1: Conditie creëren

Als eerste stap gaat u na of de condities voor een succesvol verbetertraject aanwezig zijn. Zo niet, dan wordt van u verwacht dat u daar eerst actie op onderneemt.

3.1.1 *Er is een goed plan van aanpak*⁸

De doelen van het plan zijn ontleend aan het oordeel van de Inspectie over de school én aan de aanvullende kwaliteitsanalyse die in uw opdracht is uitgevoerd.

Het plan van aanpak richt zich zowel op de korte termijn (binnen twee jaar verbeteren van de zaken die de Inspectie als onvoldoende heeft bestempeld) als op de lange termijn (het wegnemen van de oorzaken van het zwak worden van de school). De Inspectie beoordeelt de kwaliteit van het plan aan de hand van een reeks vastgestelde criteria⁹.

3.1.2 *De ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem is een integraal onderdeel van het plan van aanpak*

Hoewel kwaliteitszorg een inherent onderdeel van het plan van aanpak moet zijn, is het belangrijk dit aspect er nog even uit te lichten. Scholen die op lange termijn succesvol zijn, hebben namelijk hun kwaliteitszorg zo ingericht dat zij zich voortdurend kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden. De mate waarin de ontwikkeling van de kwaliteitszorg in het plan van aanpak van de zeer zwakke school is opgenomen, is daarom een belangrijk toetscriterium voor u. Het verzamelen en analyseren van gegevens van de resultaten van de leerlingen levert in de eerste plaats informatie op over hoe het met de leerling gaat. Daaruit kan worden afgeleid in hoeverre aanpassing van het onderwijs nodig is: meer uitdaging, meer oefening, extra aandacht.

⁸ Jong de W., Stolk E. *School op groen, wat te doen*, Cedin (2008)

⁹ Heuvel van der, P, *Starterspakket*, KPC Groep (2008)

Dit is de eerste laag van kwaliteit: goede afstemming van het onderwijs op de individuele leerling. Er is sprake van een tweede laag wanneer de gegevens van het leerlingvolgsysteem ook worden gebruikt om eruit af te leiden of bijstellingen van het onderwijs nodig zijn. Zijn de methoden nog actueel, is de instructie op peil, hebben de leraren de benodigde kwaliteiten? Scholen die duurzaam verbeteren, verzamelen over het algemeen op meer niveaus gegevens over de kwaliteit van het onderwijs en vaak ook over de organisatie daarvan. Al die informatie draagt bij tot schoolontwikkeling.

3.1.3 U heeft vertrouwen in het leiderschap van de directeur

De directeur zal een cruciale rol in het verbetertraject moeten spelen. Hij of zij moet het team daarin leiden en motiveren en dient ouders overtuigend te informeren. Hij of zij moet planmatig te werk kunnen gaan en hoofd- van bijzaken kunnen scheiden. Ook verwacht u dat de directeur regelmatig terugkoppelt naar het bestuur.

U kent uw directeur. U hebt vertrouwen in haar of hem, u twijfelt of u hebt geen vertrouwen in deze schoolleider. In dat laatste geval kunt u het zich niet permitteren deze directeur verantwoordelijk te maken voor een verbetertraject waar toch ook enige haast mee geboden is. Dit vraagt een personele oplossing.

3.1.4 U heeft vertrouwen in de veranderbereidheid van het team

De leerkrachten in het team moeten gezamenlijk de veranderingen gaan dragen. Hebt u in beeld of zij de noodzaak voor verandering zien? Vervolgens moeten individuele leerkrachten zich ook bereid verklaren om aan deze veranderingen mee te werken.

U kunt deze bereidheid polsen bij de directeur. U kunt er ook voor kiezen om als bestuur het belang hiervan te onderstrepen. Samen met de directeur kunt u het team laten zien waarom er iets moet gebeuren en waarom medewerking van iedereen vereist is.

In dit stadium hoeven leerkrachten nog niet te weten hoe zaken anders moeten (dat zal tijdens het traject aan bod komen). Ze mogen ook twifelen aan hun eigen kunnen (u kunt training en scholing in het vooruitzicht stellen), maar zij moeten wel de intentie uitspreken om mee te werken.

Het komt voor dat een teamlid zich afzijdig wil houden of dat enkele leerkrachten de hakken in het zand zetten en weigeren constructief mee te werken. Deze leerkrachten kunt u binnen het verbetertraject niet handhaven. U moet voorkomen dat zij een negatieve invloed uit kunnen oefenen op andere leden van het team en u zult daarom voor hen een personele oplossing moeten zoeken.

3.1.5 U heeft een beeld van de schoolspecifieke risicofactoren

Schoolspecifieke risicofactoren kunnen velerlei zijn. Uiteraard is de slechte onderwijskundige kwaliteit een heel groot risico, maar dat neemt u al mee in het verbeterplan. Hier betreft het andere, niet onderwijskundige zaken. Het risico kan liggen in de huisvesting, in de financiële of materiële situatie van de school. Het risico kan ook liggen in externe factoren als een groeiend wantrouwen bij ouders of een verandering in de wijkpopulatie en daarmee een verandering in leerlingenpopulatie.

Het is belangrijk om als bestuur een beeld te hebben van deze factoren en deze mee te nemen in uw monitor.

3.1.6 U heeft uw bestuurlijke rol vastgesteld

Voor dat het monitortraject van start gaat stelt u vast wat uw rol zal zijn als bestuur en welke rol u van de directeur verwacht. Het is belangrijk daar vooraf over en weer heel helder over te zijn, dan kunt u daar later in het traject ook geregeld aan refereren. Tijdens het proces bewaakt u het vasthouden van de rollen zoals is afgesproken tussen u en de directeur.

3.2 Stap 2: Plannen

In deze fase bereidt u de monitor voor. Om tot een goed monitorplan te komen, kunt u de volgende vragen als richtlijn nemen.

Vraag 1: Wie voert de monitor uit?

Het is allesbehalve een eenvoudige taak om over de juiste kennis en informatie te beschikken waaruit 'lessen' kunnen worden getrokken. Stel, u bent een goed bestuur, maar geen onderwijskundig bestuur. In uw ogen is dat de taak van de directeur. U verschaft hem de middelen om zijn werk te kunnen doen. Hoe kunt u dan toch een rol spelen in het monitoren, waarin onder andere de onderwijsinhoudelijke dialoog een belangrijke plaats inneemt? In een dergelijk geval kunt u de monitor laten uitvoeren door een onderwijskundig procesbegeleider, die in opdracht van u systematisch relevante gegevens verzamelt, en feedback of begeleiding geeft. U beoordeelt of deze deskundige over de juiste competenties beschikt (zie bijlage 3). Deze deskundige is dan verantwoordelijk voor het opstellen van een monitorplan. De onderstaande vragen kunnen voor u ijkpunten zijn voor het formuleren van uw opdracht en uw beoordeling van het monitorplan.

Vraag 2: Wat wilt u weten?

- Wordt het plan van aanpak gerealiseerd (processen én resultaten)?
- Krijgt u inzicht in wat wel en niet werkt?
- Worden de risicofactoren voor het zwak worden van de school opgelost?
- Geeft de directeur goed leiding aan de veranderingen?
- Neemt de verandercapaciteit van het team toe?
- Hoe ontwikkelen de schoolspecifieke risicofactoren zich?
- Nemen we als bestuur de goede rollen op ons?

Vraag 3: Welke informatie wordt daarover verzameld?

In het verbeterplan zijn de doelen 'smart'¹⁰ geformuleerd. De vraag is wat uw school absoluut goed moet doen om deze doelen te bereiken en hoe u dat kunt meten. De antwoorden op deze vragen zijn indicatoren. Een indicator is een getal of een verhoudingsgetal dat een waarde toekent aan resultaten en inspanningen van (beleids)ontwikkelingen. Een indicator is dus een aanwijzing of de organisatie erin slaagt de doelen te bereiken. Een indicator is echter een leeg gegeven: pas als er normen aan worden gekoppeld, ontstaat de context waardoor een indicator kan dienen als sturingsinstrument.

Voorbeeld

Verbeteronderwerp	Doel	Indicator en normering
Lezen	In de groepen 3, 4, 5 beheersen de leerlingen de tussendoelen voor technisch lezen	95% van de leerlingen leest aan het eind van het schooljaar in groep 3 op niveau AVI 2 in groep 4 op niveau AVI 5 in groep 5 op niveau AVI 9

Aangezien kwaliteitszorg een van de succesfactoren voor een sterke school is, is het voor u niet alleen relevant om te weten of de school deze gegevens verzamelt, maar ook of de school deze analyseert op leerling-, groeps- en schoolniveau en er conclusies aan verbindt.

¹⁰ Smart (eng. 'slim' of 'handig') is een acroniem van de beginletters van Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. De term wordt gehanteerd om de kwaliteit van een plan van aanpak aan te geven.

Let wel: een school laat zich niet alleen kennen en sturen aan de hand van een rijtje getallen. Er is ook inzicht nodig in de processen die tot deze resultaten hebben geleid. Dit inzicht kan verkregen worden door diepte-interviews, teamgesprekken en vragenlijsten. Zaken die zo aan de orde gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld de kwaliteit van de handelingsplannen, de professionele cultuur, de betekenis van een uitdrukking op het gezicht van een interne begeleider, de invloed van sfeer en omgangsvormen in een team, de motivatie van individuele leraren of de kwaliteit van contacten met de ouders. Dit alles geeft u ook belangrijke informatie over de kwaliteit van de school. Deze informatie krijgt ook een plek in de monitor

Het leiding geven aan de veranderingen door de directeur is een andere kritische succesfactor om een sterke school te worden. Over dit leiderschap zult u dus ook gegevens moeten verzamelen. De indicatoren behorende bij de acht competenties van het NSA schoolleiderprofiel¹¹ bieden u daarvoor een handvat.

Vraag 4: Welke bronnen, niveaus en instrumenten worden gebruikt?

Voor het krijgen van een goed beeld van de ontwikkeling van de school moet u zich baseren op meer dan één bron. Bronnen kunnen de teamleden, de leerlingen of de ouders zijn. Het leerlingvolgsysteem is ook een bron om gegevens te genereren.

De bronnen kunnen productinformatie bieden: de leerresultaten, de leerlingaantallen, de bereikte doelen uit het plan en dergelijke.

De bronnen kunnen ook procesinformatie verschaffen: de waardering van de succesfactoren voor een sterke school, de resultaten en de achterliggende oorzaken voor het wel of niet behalen van de doelen.

Om de waardering ten aanzien van de leeropbrengsten, het leiderschap, betrokkenheid van het team of de betrokkenheid van het bestuur te monitoren kunt u gebruik maken van allerlei instrumenten als vragenlijsten, interviews of panelgesprekken.

Voor gegevens over de veranderbaarheid van het team, de processen in de school, het leiderschap en de betrokkenheid van het bestuur kunt u gebruik maken van klassenbezoeken, observaties en geleide groeps gesprekken .

Als u ervoor kiest om procesinformatie te achterhalen via interviews, observaties of groeps gesprekken zal dit op een gestructureerde wijze moeten plaatsvinden. Bovendien is het belangrijk dat de interviewer, observator of gespreksleider iemand is die de (interview-/observatie-/gespreks-)technieken beheerst.

Vraag 5: Wat is de tijdsplanning?

U bepaalt hoe vaak u de monitorcyclus in een schooljaar toepast. Het bestuur van een zeer zwakke school moet elk half jaar de Inspectie informeren over de voortgang van de schoolontwikkeling. Het is aan te bevelen om uw monitorcyclus hierop af te stemmen. Maar natuurlijk houdt u ook tussendoor de vinger aan de pols door regelmatige de school te bezoeken en gesprekken te voeren met de schoolleiding, het team of de ouders.

In uw monitorplanning legt u data vast voor:

- het aanleveren van de gegevens en. Kwaliteitsrapportages;
- de monitorgesprekken;
- de analyse en de evaluatie;
- de besluitvorming;
- de verantwoording aan Inspectie, bestuur, team en ouders.

Vraag 6: Wat is de taakverdeling?

Een goede monitor vereist een taakverdeling tussen de school, degene die de monitor uitvoert en het bestuur. Taken die verdeeld moeten worden, zijn

- 1 het verzamelen van de gegevens, waaronder:
 - de leeropbrengsten en de analyse ervan;
 - gegevens over de voortgang van het schoolontwikkelingsplan;
 - het leiderschap;
 - de veranderbaarheid van het team;
 - schoolspecifieke risicofactoren;
 - het kwaliteitszorgsysteem;

- 2 het analyseren van de verzamelde gegevens:
 - taken van de directeur;
 - taken van de uitvoerder van de monitor;
 - taken van het bestuur;

- 3 het evalueren van de gegevens;

- 4 de verslaglegging van de monitorgesprekken;

- 5 de monitorrapportage.

Vraag 7: Hoe verzorgen we de communicatie?

Het proces van schoolverbetering vereist dat u duidelijke afspraken maakt met de schoolleider over haar of zijn rol en de rol van het bestuur bij het communiceren met het team en andere betrokkenen. Voorkomen moet worden dat er verschillende of zelfs tegenstrijdige boodschappen worden gecommuniceerd. De afspraken betreffen onder andere:

- de startbijeenkomst met het team om draagvlak voor de veranderingen te verkrijgen;
- de regelmatige feedback over de voortgang van het proces naar het team en de ouders;
- de gezamenlijke gesprekken met het team en de ouders over de uitkomst van de monitorrapportages;
- de communicatie over de interventies of veranderingen in het traject;
- de nieuwsbrief naar de ouders;
- de communicatie naar de omgeving;
- de communicatie met de Inspectie;
- de informele communicatie: bijwonen personeelsbijeenkomsten, nieuwjaarsrecepties maandelijks 'op de koffie' of werkbezoeken.

3.3 Stap 3: Uitvoeren

Activiteiten in deze uitvoeringsfase zijn:

- 1 het verzamelen van informatie over de resultaten die zijn bereikt;
- 2 het verzamelen van informatie over het proces van de schoolverbetering;
- 3 het geven van feedback over de mate waarin de activiteiten op schema liggen;
- 4 het geven van begeleiding bij wijzigingen of het nader expliciteren van het verbeterplan;
- 5 het vaststellen van de mate waarin het bestuur, de schoolleiding en de interne begeleider(s) hun rol accepteren en kunnen uitvoeren;
- 6 het schrijven van een monitorrapportage over wat feitelijk is geïmplementeerd in verhouding tot de oorspronkelijke doelstellingen, inclusief een verantwoording van de gemaakte kosten en een beoordeling van de kwaliteit van het proces.

3.4 Stap 4: Checken

In deze fase krijgt u op enig moment een rapportage in handen over de stand van zaken van het verbetertraject. Er zijn gegevens verzameld en de gegevens zijn geanalyseerd. Wellicht zijn er kwaliteitsuitspraken gedaan over processen en resultaten in het verbetertraject van de zeer zwakke school. Wat moet u hier mee doen?

Ten eerste moet u beoordelen of de uitkomsten gerelateerd zijn aan de vooraf gestelde doelen. Wat wilde u weten?

- Wordt het plan van aanpak gerealiseerd (processen én resultaten), krijgen we inzicht in wat wel en niet werkt? Het gaat dan niet zo zeer om een opsomming van activiteiten, maar een weergave van opbrengsten, leerresultaten en de kwaliteit van de processen.
- Geeft de directeur goed leiding aan de veranderingen?
- Neemt de verandercapaciteit van het team toe?
- Hoe ontwikkelen zich eventuele schoolspecifieke risicofactoren?
- Zijn het bestuur en de directie rolvast?

Ten tweede moet u uw eigen signalen wegen aan de hand van bovenstaande vragen. U hebt een veelheid aan signalen uit uw formele en informele ontmoetingen met de directeur, het team, de ouders of de MR.

Ten slotte bespreekt u met de schoolleiding de evaluatie van de gegevens. Een goed gesprek met uw schoolleiding heeft meer betekenis en werkelijk effect op het denken en handelen dan het keurig afvinken of alle indicatoren zijn gehaald. Op basis van dit beargumenteerd overleg bepaalt u:

- of het verbetertraject efficiënt verloopt;
- of het verbetertraject effectief verloopt;
- welke zaken in het vervolg extra aandacht vergen;
- of u al dan niet moet interveniëren.

3.5 Stap 5: Besluitvorming, verantwoording en bijstellen van beleid

Uw besluitvorming en verantwoording vormen het sluitstuk van de monitorcyclus.

3.5.1 Besluitvorming

Het bestuur moet in deze laatste stap stelling nemen. Formeel neemt u een beslissing variërend van

- 1 Het gaat goed, we gaan zo door
- 2 Sommige zaken gaan minder goed, we stellen zaken bij
- 3 Het gaat helemaal niet goed, we grijpen in.

De beslissing om al of niet in te grijpen in het proces van verandering op basis van de monitorgegevens is een wezenlijke taak van het bestuur. U moet zich daarbij voor ogen houden dat het erom gaat het veranderproces te stimuleren en niet te frustreren. Geen beslissing nemen is niet mogelijk, de beslissing zelf vervult een belangrijke rol in het traject.

3.5.2 Verantwoording

Over dit besluit verantwoordt u zich.

Verticaal aan de raad van toezicht of de Inspectie die mogelijkheid hebben te sanctioneren. Horizontaal aan de ouders, het team of andere belanghebbenden. Deze partners hebben geen formele sanctiemogelijkheid, maar zij hebben ongetwijfeld een opvatting over de kwaliteitsverbetering van de school. Verantwoording naar deze partners is een tweezijdig proces. U geeft anderen inzicht in het eigen presteren en opbrengsten (op basis van informatie).

U gaat op basis daarvan in gesprek, zodat de ander een oordeel over het presteren kan geven. In deze verantwoordingsdialoog gaat om het creëren van draagvlak en het krijgen van advies. In deze stap is het belangrijk dat uw verantwoordingsdialoog met belanghebbenden goed verbonden wordt met de dialoog die op schoolniveau wordt gevoerd.

3.5.3 *Bijstellen van beleid*

Ten slotte weegt u de signalen en kiest u de signalen die u laat doorwerken in uw beleid om de school of uw bestuurlijk handelen te verbeteren.

Uw conclusies vormen de input voor de nieuwe monitorcyclus waarover u nieuwe afspraken maakt en vastlegt.

Denken en bestuurlijk handelen op basis van de geschetste vijf stappen geeft structuur aan het cyclisch monitoren en het voorkomt dat u en uw schoolleiding al zwalkend meer met elkaar bezig zijn, dan met waar het allemaal om te doen is: het organiseren van goed onderwijs!

4 NABESCHOUWING

Het aanscherpen van het interne toezicht is een niet meer weg te denken element geworden van een bestuurlijke routine die erop gericht is risico's te managen. Dat maakt de ervaring van besturen met zeer zwakke scholen duidelijk. Maar voor het borgen en verbeteren van de kwaliteit van de zeer zwakke school is meer nodig dan het toepassen van controlemechanismen. Toezicht en verantwoording kunnen ook worden gebruikt als manieren om informatie uit te wisselen en kennis te vergaren die van nut is voor het functioneren van de school. Wanneer dat gebeurt, worden 'leren' en 'controleren' aan elkaar gekoppeld. Monitoren blijkt daarvoor een goed instrument te zijn, omdat het aansluit op het verbeterproces. Het biedt de mogelijkheid tot interpretatie van de 'harde'gegevens, maar ook tot een kritische analyse van het proces. Deze meervoudige aanpak biedt ruimte voor een dialoog waarin het bestuur en de school gezamenlijk leren van hun ervaringen.

De ervaringen van de geïnterviewde besturen met een zeer zwakke school laten zien dat ook besturen zelf leren van het monitoren. De besturen pakken het monitoren op verschillende manieren aan. Enkele besturen voeren de monitor van hun zeer zwakke school zelf uit, andere stellen een monitorcommissie in. Deze laatste variëren in omvang en samenstelling. Vaak is er een extern deskundige bij betrokken. De redenen hiervoor zijn divers. Zo geeft een bestuur aan dat de onafhankelijkheid die nodig is voor het nemen van sancties in gevaar komt door de advies- en feedbackactiviteiten tijdens het monitoren. Een ander bestuur vindt dat monitoren gebaat is bij een onderwijskundig onderzoeker die met een open blik ook het bestuurlijk handelen onder de loep neemt.

Deze besturen geven aan meer zicht te hebben gekregen op de kwaliteit van de scholen. Zo zijn de aansturing en de interne controle versterkt, wordt een managementinformatiesysteem ontwikkeld en zijn er monitorgesprekken op basis van het jaarplan en jaarverslag ingevoerd. De betreffende besturen hebben het isolement van hun directeuren doorbroken door vormen van intervisie, collegiale consultatie of visitatie in te voeren. De verbeteraanpak heeft daarmee ook gevolgen voor de andere scholen van het bestuur.

De geïnterviewde besturen hebben onderstaande adviezen geformuleerd voor besturen die hun zeer zwakke scholen willen monitoren.

- Werk de monitor planmatig uit en bemoei je je als bestuur niet met de details. Realiseer je ook dat het verbeterproces uitermate complex is en niet werkt volgens een blauwdruk.
- Zet in op de directeur. Als deze het niet kan of u twijfelt, vervang hem of haar. Positioneer de directeur als verantwoordelijke voor de schoolontwikkeling. Hij of zij is de eerste bron om uit te putten voor uw monitorgegevens.
- Investeer in kennis om te kunnen monitoren. Monitoren is een vak apart en vraagt om een onderwijskundig onderzoeker die goed kan interviewen (luisteren, kijken, vragen stellen). Bewaak de kwaliteit van het proces en wees duidelijk over de gewenste informatie die u op de bestuurstafel wilt hebben.
- Wees duidelijk over het eigenaarschap van het monitorrapport.
- Benut verschillende bronnen om informatie over de kwaliteit te krijgen. Ga niet alleen af op het verhaal van de directeur.
- Toon betrokkenheid tijdens het proces, kom uit uw kantoor, laat u zien, en straal vertrouwen uit naar de directeur en het team. Geef ook de contacten met MR en ouders een plek.
- Zorg voor scheiding van taken. Degene die de school begeleidt is niet dezelfde die in opdracht van het bestuur de monitor uitvoert.
- Let goed op de zaak! Maak duidelijk wat de resultaten moeten zijn.
- Zorg voor volstrekt open communicatie op alle fronten.

- Maak niet alleen kenbaar welke verbeteracties van de school worden verwacht op basis van de monitorgegevens, maar ook welke het bestuur voor haar rekening neemt. Wees daarover transparant.
- Zorg voor een duidelijke verslaglegging tijdens het monitortraject waarin wederzijdse afspraken zijn opgenomen.
- Gebruik de gegevens uit de monitor en uw monitorervaring voor alle scholen van uw bestuur. De directeur van de zeer zwakke school is ervaringsdeskundige. Hij of zij kan presentaties voor andere directeuren verzorgen over 'wat heeft gewerkt' of over resultaatgericht werken. Ook kan hij of zij 'maatje' worden van een nieuwe directeur.
- De kracht van een monitor is dat de bestuurlijke aandacht zich niet alleen richt op degenen die niet goed functioneren. Ook de goede voorbeelden komen in het vizier. Markeer als bestuur de goede ontwikkelingen, dat geeft binnen een team een enorme energie. Communiceer dit ook naar de buitenwereld.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Boonstra, J (2005). *Informatiemanagement: besturen van organisaties vanuit een paradoxaal perspectief*. Artikel in Accounting nummer 1/2
- Claassen, A., M. Hulshof, J. van Kuijk, C. Knipping, A. Koopmans, H. Vierke (2008). *De beleidscontext van zwakpresterende basisscholen*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit
- Eck E. van, M. Boogaard e.a. (2007). *Ontwikkelingen in scholen: externe en interne kwaliteitszorg*. Amsterdam: SCO Kohnstamm Instituut
- Jong W. de, E. Stolk (2008). *School op groen, wat te doen*. Drachten: Cedin
- Meurs P.L. e.a. (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: University Press
- Heuvel P. van der (2008). *Starterspakket*. 's Hertogenbosch: KPC Groep
- Beek S., P. van der Heuvel (2006). *Het stoplicht sprong op rood*. 's Hertogenbosch: KPC Groep
- Wolf, I. de, F. Janssens (2004). *Risicoanalyses en toezicht op het basisonderwijs*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Turkenburg, M. (2008). *De school bestuurt. Schoolbesturen over goed bestuur en de maatschappelijke opdracht van de school*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

BIJLAGEN

- 1 Gespreksformat voor het monitorgesprek
- 2 De kwaliteitsrapportage
- 3 Competenties van degene die de monitor uitvoert

BIJLAGE 1 - GESPREKSFORMAT VOOR HET MONITORGESPREK**Format Evaluatie schoolontwikkelingsplan**

School: _____

Datum: _____

Ingevuld door: _____

Item	Evaluatie
1 Zijn de doelen bereikt? Een overzicht van successen. Het gaat hierbij om alle verwachte opbrengsten (leerresultaten en andere producten).	
2 Wat is niet bereikt en wat is daarvan de oorzaak (denk aan de kritische factoren en de effectiviteit van de ondersteuning)?	
3 In welke vorm vindt implementatie plaats (denk aan formele documenten, afspraken, rol directie)?	
4 Begroting: welke bedragen waren begroot, hoe verliep de besteding?	
5 Welke consequenties heeft een en ander voor het totale plan?	
6 Welke consequenties heeft een en ander voor de doelstellingen van het volgende projectjaar?	
7 Hoe hebben betrokkenen in de school het werken aan de verbeterpunten ervaren?	
8 Hoe is de relatie school-bestuur ervaren?	
9 Zijn er schoolspecifieke risicofactoren? Hoe is de ontwikkeling daarvan?	
10 Welke afspraken worden gemaakt en vastgelegd?	

BIJLAGE 2 - DE KWALITEITSRAPPORTAGE

De onderstaande kwaliteitsrapportage is ontwikkeld door Lowys Porquinstichting te Bergen op Zoom. Het verslag wordt door de school gestuurd naar de centrale directie, die het opneemt in de agenda van de gesprekkencyclus met de directeur van de betreffende school. Dit verslag kan ook als input dienen voor het monitorgesprek met een zeer zwakke school.

Het verslag heeft de volgende hoofdstukken:

- gegevens van de school;
- welke toetsen worden er in de school gebruikt;
- de gebruikte toetsen gedurende het schooljaar;
- trendanalyses op schoolniveau;
- verdere uitwerking van de trendanalyse;
- zorg in de school;
- in-, door- en uitstroomgegevens van leerlingen;
- verbeterpunten opnemen in het jaarplan.

Gegevens van de school

Naam van de school: _____

Brinnummer: _____

Adres: _____

Postcode/plaats: _____

Telefoonnummer: _____

Adres dislocatie: _____

E-mailadres: _____

Website: _____

Naam directeur: _____

Naam adjunct directeur: _____

Bijzondere omstandigheden die van invloed zijn op de resultaten van de school

Het aantal leerlingen op 1 oktober 200

Oud gewicht	0,0	0,25	0,4	0,7	0,9	Totaal
Aantal leerlingen						
Nieuw gewicht	0,0	0,3		1,2		
Aantal leerlingen						
Totaal						

Schoolgewicht	
---------------	--

Het aantal leerlingen per groep

Groep	1	2	3	4	5	6	7	8	totaal
Aantal leerlingen									

Aantal personeelsleden

	Voltijd	deeltijd	totaal
Mannen			
Vrouwen			

Welke toetsen worden op school gebruikt?

Onderstaande toetsen worden gebruikt voor de genoemde onderdelen

Toetsen	Naam van de toets
Taal voor kleuters	
Ordenen	
Technisch lezen	
Begrijpend lezen	
Rekenen	
Spelling	

De gebruikte toetsen gedurende het schooljaar

Om per jaar te kunnen vergelijken is het noodzakelijk steeds dezelfde toetsmomenten te gebruiken. Om de toetsgegevens te kunnen verwerken en de conclusies te kunnen opnemen in het nieuwe jaarplan is gekozen voor de middentoetsen.

Groep	1		2		3		4		5		6		7		8	
	GVS*	% DE**	GVS	% DE	GVS	% DE	GVS	% DE-	GVS	% DE-	GVS	% DE-	GVS	% DE-	GVS	% DE-
Taal voor kleuters																
Ordenen																
Technisch lezen																
Begrijpend lezen																
Spelling																
Rekenen – getallen en bewerkingen																
Rekenen – meten, tijd en geld																
Rekenen - algemeen																

Cito-toetsen

	Rekenen/wiskunde		Taal / lezen		Studievaardigheden		Totaal	
	% goed	Percentiel score	% goed	Percentiel score	% goed	Percentiel score	% goed	Percentiel score
Entreetoets gr. 6								
Entreetoets gr. 7								
Entreetoets gr. 8								
Eindtoets								

Analyse

Conclusies

Trendanalyses op schoolniveau

Wanneer toetsen van verschillende jaren naast elkaar worden gezet, kunnen vergelijkingen gemaakt worden.

Taal voor kleuters	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Groep 1					
Groep 2					

Ordenen	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Groep 1					
Groep 2					

Technisch lezen	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Groep 3					
Groep 4					
Groep 5					
Groep 6					
Groep 7					
Groep 8					

Door de school vastgestelde normering technisch lezen

Begrijpend lezen	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Groep 3					
Groep 4					
Groep 5					
Groep 6					
Groep 7					
Groep 8					

Door de school vastgestelde normering begrijpend lezen

Rekenen algemeen	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Groep 3					
Groep 4					
Groep 5					
Groep 6					
Groep 7					
Groep 8					

Door de school vastgestelde normering rekenen algemeen

Spelling	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Groep 3					
Groep 4					
Groep 5					
Groep 6					
Groep 7					
Groep 8					

*Door de school vastgestelde normering spelling**Analyse*

Conclusies

Verdere uitwerking van de trendanalyse

A *Gedurende de schoolloopbaan per betreffende groep*

Groep....

Vakgebied	Groep 3	Groep 4	Groep 5	Groep 6	Groep 7

B *Van het betreffende leerjaar over meerdere leerjaren*

Groep	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009

Analyse

Conclusie

Verbeterpunten opnemen in het jaarplan

Onderdeel	Uitwerking van het verbeterpunt

Zorg in de schoolA *Het aantal leerlingen met D/E – scores met handelingsplannen*

Groep	1		2		3		4		5		6		7		8	
	LL*	HP**	LL	HP	LL	HP	LL	HP	LL	HP	LL	HP	LL	HP	LL	HP
Technisch lezen																
Begrijpend lezen																
Rekenen – getalbegrip																
Rekenen – meten, tijd & geld																
Rekenen – algemeen																
Spelling																

* aantal leerlingen met een DE score

** aantal handelingsplannen voor leerlingen met een DE score

B *Het aantal rugzakleerlingen met handelingsplannen*

Groep	1		2		3		4		5		6		7		8	
	LL*	HP**	LL	HP	LL	HP	LL	HP	LL	HP	LL	HP	LL	HP	LL	HP
REC 1																
REC 2																
REC 3																
REC 4																

* aantal leerlingen met een rugzakje

** aantal handelingsplannen voor leerlingen met een rugzakje

C *Het aantal leerlingen met een eigen leerlijn*

Groep	1	2	3	4	5	6	7	8
Aantal leerlingen								
Streefdoel einde basisschoolperiode vastgesteld ja/nee								

D Aantal leerlingen met verlengd kleuteronderwijs per jaar en het aantal doublures per jaar in de groepen 3 t/m 8

Jaar/groepen	2	3	4	5	6	7	8
2004-2005							
2005-2006							
2006-2007							
2007-2008							
2008-2009							

Analyse

Conclusies

E Verbeterpunten opnemen in het jaarplan

Onderdeel	Uitwerking van het verbeterpunt

In-, door- en uitstroomgegevens

A De in- en uitstroomgegevens van leerlingen

Groep	1	2	3	4	5	6	7	8
Instroom leerlingen								
Tussentijdse instroom leerlingen								
Tussentijdse uitstroom leerlingen								
Aantal verwijzingen leerlingen SBO-SO								

Opmerkingen bij tussentijdse in- en uitstroom

B Het schooladvies aan leerlingen naar het voortgezet onderwijs

Schooljaar	2004 - 2005		2005 - 2006		2006 - 2007		2007 – 2008	
Advies	school	Edux	school	Edux	school	Edux	school	Edux
S1								
S2								
S3								
S4								
S5								
S6								
S7								
S8								
S9								

S1=VWO

S2=Havo/ VWO

S3=Havo

S4=Mavo/ Havo

S5=VMBO theoretische leerweg(MAVO)

S6= VMBO kaderberoepsgerichte leerweg

S7= VMBO gemengde leerweg

S8=VMBO basisberoepsgerichte leerweg

S9= praktijkonderwijs

Opmerkingen bij het schooladvies

C Resultaten verwijzingen voortgezet onderwijs

Percentage leerlingen in een hoger of lager niveau dan het advies

Uitstroom schooljaar	Uitstroom 2002/2003			Uitstroom 2003/2004			Uitstroom 2004/2005			Uitstroom 2005/2006		
	Na een jaar	Na twee jaar	Na drie jaar	Na een jaar	Na twee jaar	Na drie jaar	Na een jaar	Na twee jaar	Na drie jaar	Na een jaar	Na twee jaar	Na drie jaar
Aantal jaar vervolgonderwijs												
Leerling zit op hoger niveau dan in de brugklas												
Leerling zit op hetzelfde niveau als in brugklas												
Leerling zit op een lager niveau dan in brugklas												
Niet meer traceerbaar												

Analyse

Conclusies

Verbeterpunten opnemen in het jaarplan

Onderdeel	Uitwerking van het verbeterpunt

BIJLAGE 3 - COMPETENTIES VAN DEGENE DIE DE MONITOR UITVOERT

Degene die de schoolverbetering van de zeer zwakke school in kaart brengt moet competent zijn om een monitor met goed gevolg uit te kunnen voeren. De daarvoor benodigde kennis en vaardigheden en de persoonlijke eigenschappen om die met succes toe te kunnen passen, kunnen worden verworven door een juiste combinatie van opleiding, training, werk en ervaring. Dat zijn de bouwstenen voor competentie.

Kennis

- Goede kennis van wetgeving rond de zeer zwakke school, van *governance*-vraagstukken en van onderwijs.
- Zeer goede kennis van de organisatie (organisatiestructuur, primaire proces, kwaliteits-systeem en kwaliteitsbeleid).
- HBO/academisch niveau.
- Bedrijfskundige/organisatorische kennis.

Houdingsaspecten

- Geduld
- Discipline in werken
- Eerlijk
- 'Gezonde achterdocht'
- Tactvol
- Integere en onpartijdige/neutrale opstelling (niet belerend)
- Open- inlevingsvermogen.

Vaardigheden

- Tactisch, diplomatiek en onpartijdig optreden.
- Zeer goede sociale en communicatieve vaardigheden, waarbij het gaat om:
 - goed kunnen waarnemen, zowel de verbale als non-verbale reacties;
 - goed en actief luisteren, waarbij hij/zij de geïnterviewde(n) stimuleert om zijn verhaal te vertellen.
- Het gesprek kunnen leiden, de kernpunten samenvatten en afronden.
- Beschikken over een goede interviewtechniek.
- Analytisch vermogen om processen en procesaspecten van de bedrijfsvoering snel te doorzien.
- Inzicht in groepsprocessen.
- Kunnen werken met incomplete informatie en onzekerheid.
- Op bestuurs- en directieniveau kunnen opereren.
- Dienstbaar aan het doel van de monitor: de schoolverbetering.
- Feedback kunnen geven.
- Ondersteuning kunnen verlenen bij aanscherping van het verbeterplan.

Overige eigenschappen

- Een sterke persoonlijkheid die gewicht uitstraalt.
- In 'eigen kring' gezaghebbend zijn
- Zijn/haar eigen ik op een laag pitje kunnen zetten
- Zich onafhankelijk kunnen opstellen
- Zoveel mogelijk objectief zijn.

Valkuilen

- De rol van de bestuurder of de schoolleider op zich nemen.
- Onduidelijkheden laten voortbestaan.
- Een nieuwe vraag stellen voordat de vorige adequaat is beantwoord.
- Slecht luisteren.
- Een te relaxte sfeer.
- Het voorstaan op eigen kennis- arrogantie.
- Niet letten op lichaamstaal (body language).