

## INLEIDING

De inspectie van het onderwijs beoordeelt basisscholen. Voor een beperkt aantal scholen levert dat op dat de inspectie de school zeer zwak vindt. Dit oordeel heeft verregaande consequenties: de school krijgt te maken met geïntensiveerd toezicht, wordt op de website van de inspectie vermeld als een zeer zwakke school en moet binnen twee jaar weer op orde zijn.

De gezamenlijke onderwijsorganisaties hebben een Steunpunt Zeer Zwakke Scholen (ZZS) in het leven geroepen dat tot doel heeft scholen en besturen van zeer zwakke scholen te ondersteunen. Het Steunpunt ZZS ressorteert inmiddels onder de PO-Raad.

Het Steunpunt ZZS heeft de informatie ontvangen dat een of meer van de scholen die onder uw bevoegd gezag vallen, door de inspectie als zeer zwak is beoordeeld. U ontvangt hierbij van het Steunpunt ZZS een starterspakket. Dit is bedoeld als bron van hulp en informatie om u in staat te stellen de juiste stappen te zetten, die erop gericht zijn de kwaliteit van het onderwijs op de zeer zwakke school zo spoedig mogelijk weer op niveau te brengen.

Het starterspakket richt zich nadrukkelijk op de eerste plaats op de bestuurlijk verantwoordelijk en op de tweede plaats op het management van de zeer zwakke school. Het bevat informatie die voor hen nuttig en bruikbaar moet zijn. Dat betekent dat in dit pakket geen informatie is opgenomen die zich in eerste instantie richt op andere partijen, zoals ondersteunende organisaties. Criterium voor opname is: kan de bestuurder die met het negatieve inspectieoordeel geconfronteerd wordt, voordeel hebben van de geboden informatie.

De manier waarop de overheid omgaat met zwakke en zeer zwakke scholen is volop in ontwikkeling. De wijze van toezicht houden door de inspectie verandert door aanstaande wijzigingen in de Wet op het onderwijstoezicht. Ervaringen die scholen opdoen bij hun verbetertraject, leiden tot andere werkwijzen en methodes. Dit starterpakket beoogt de actuele 'state of the art' weer te geven. Het zal aangepast worden als daar aanleiding toe bestaat.

Het Steunpunt ZZS houdt zich aanbevolen voor suggesties van gebruikers die kunnen leiden tot aanvulling en optimalisering van deze informatie.

De informatie van dit starterpakket is ook te vinden op de website van het Steunpunt ZZS  
<http://schoolaanzet.nl/zeerzwakkescholen>

Dit starterspakket is in opdracht van het Steunpunt ZZS samengesteld door mr. drs. Peter J.M. van den Heuvel, senioradviseur van KPC Groep 's-Hertogenbosch.

## **INHOUDSOPGAVE EN LEESWIJZER**

### **1 Steunpunt Zeer Zwakke Scholen**

Dit hoofdstuk biedt een toelichting op de positie, rol en samenstelling van het Steunpunt Zeer Zwakke scholen

### **2 Werkwijze Inspectie van het Onderwijs**

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de manier waarop de Inspectie scholen beoordeelt, de criteria die zij hanteert bij het oordeel zeer zwakke school. Ook de formele gevolgen van het inspectieoordeel komen aan de orde. Het hoofdstuk gaat in op de criteria voor de bestuurlijke reactie en mogelijke gevolgen als een school zeer zwak blijft.

### **3 Tips en valkuilen voor besturen met een of meer zeer zwakke scholen**

In dit hoofdstuk vindt de lezer een aantal aanbevelingen die van belang zijn vooral bij de eerste stappen die gezet moeten worden nadat de inspectie haar oordeel heeft gegeven.

### **4 Succesfactoren en aanbevelingen**

Schoolbesturen die al met een zeer zwakke school te maken hebben gehad, hebben in een onderzoek aangegeven wat je vooral moet doen en laten om ervoor te zorgen dat een zeer zwakke school weer op niveau komt. Dit hoofdstuk geeft deze ervaringen weer.

### **5 Communicatie**

In dit hoofdstuk treft de lezer een aantal aanbevelingen over de interne en externe communicatie rond het Inspectieoordeel.

### **6 Analyse bestuurlijke context**

Dit hoofdstuk bevat een instrument waarmee het bestuur of een ondersteuner van het bestuur in beeld kan brengen welke factoren om de school heen van invloed kunnen zijn op het gegeven dat de school zeer zwak is geworden en daarmee (mogelijk) ook op het verbeteren van de kwaliteit.

### **7 Financiële aspecten**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de financiën, zowel wat betreft de eigen keuzes van het schoolbestuur over de inzet van middelen als mogelijke bronnen voor incidentele aanvullende financieringsbronnen.

### **8 Rol gemeente**

In de praktijk blijkt dat gemeentebesturen zich soms meer of minder intensief bemoeien met zeer zwakke scholen. In dit hoofdstuk komt de rol van de gemeente aan de orde en wordt ingegaan op de bevoegdheden en mogelijkheden van de gemeente om invloed uit te oefenen op (het verbeteren van) zeer zwakke scholen.

### **9 Literatuurlijst**

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van literatuur die betrekking heeft op Zeer Zwakke Scholen.

### **10 Lijst van adviseurs**

Het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen houdt een lijst bij van adviseurs die ervaring hebben met de begeleiding van zwakke en zeer zwakke scholen. Deze lijst is in dit hoofdstuk te vinden.

### **11 Ondersteunende organisaties, hun aanpak en instrumenten**

Verschillende organisaties ondersteunen (besturen van) zeer zwakke scholen bij het analyseren en verbeteren van de situatie. In dit hoofdstuk beschrijven zij welke werkwijzen en instrumenten ze daarbij hanteren.

## 1 STEUNPUNT ZEER ZWAKKE SCHOLEN

De gezamenlijke organisaties van bestuur en management in het primair onderwijs hebben het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen (ZZS) opgericht. Het Steunpunt ZZS is na de totstandkoming van de PO-Raad bij de PO-Raad ondergebracht. Vertegenwoordigers van een groot aantal organisaties nemen er in deel AoB, AVS, Besturenraad, Bond KBO, CNV Schoolleiders, ISBO, LVGS, VBS, VGS en VOS/ABB. Als gastlid zijn aanwezig de VO-raad, de WEC-raad, het SBO-werkverband en de LPC. Ook het ministerie van OCW en de Onderwijsinspectie participeren in het overleg.

Het Steunpunt ZZS ontvangt periodiek van de inspectie de lijst met zwakke scholen. Dit gebeurt nog voordat deze op internet wordt geplaatst. Het Steunpunt ZZS neemt contact op met het betreffende schoolbestuur of de directeur en vraagt of er behoefte is aan ondersteuning. De leden van het Steunpunt ZZS doen dit primair voor de besturen of directeuren die bij hun organisatie zijn aangesloten. Als het hulpaanbod wordt geaccepteerd, onderzoekt het betreffende lid van het Steunpunt ZZS met bestuur of schoolleiding welke hulp gewenst is en brengt een advies uit. Het Steunpunt ZZS beschikt over een landelijke pool van gekwalificeerde personen, gespecialiseerd in de ondersteuning van zeer zwakke scholen. Scholen kunnen deze personen inhuren. Het Steunpunt ZZS kan desgewenst zorgen voor critical friends. Deze lezen mee met de rapportage van de inspectie en het verbeterplan van het bestuur en begeleiden het verbeterproces. Het Steunpunt ZZS beschrijft en ontwikkelt effectieve wijzen van aanpak voor diagnose, planontwikkeling en uitvoering, gericht op het weer boven het ijs krijgen van de zeer zwakke scholen. Het Steunpunt ZZS kan via landelijke programmering effectieve aanpakken inventariseren, ontwikkelen en beschikbaar stellen. Deze aanpakken helpen voorkomen dat scholen, die al zwak zijn nog verder wegzakken tot zeer zwakke scholen. Het Steunpunt ZZS bouwt een kennisbestand op dat beschikbaar is voor besturen, bovenschools managers, adviseurs en interim-managers.

Voor informatie of ondersteuning kunnen scholen en besturen contact opnemen met het Steunpunt ZZS. Men kan dat doen via de ambtelijk secretaris of rechtstreeks met de vertegenwoordiger van de organisatie waarbij de directeur of het bestuur is aangesloten. De adresgegevens volgen hierna.

Organisatie	Adres organisatie	Naam platformlid	Telefoon	E-mail
AOb	Postbus 2875, 3500 GW Utrecht	Dhr. F. Lemeer (Frens)	043 343 02 64	<a href="mailto:f.lemeer@obselckerlyc.nl">f.lemeer@obselckerlyc.nl</a>
AVS	Postbus 1003, 3500 BA Utrecht	Dhr. J.P.J.M. Hagens (Jos)	030 236 10 10	<a href="mailto:j.hagens@avs.nl">j.hagens@avs.nl</a>
Besturenraad PCO	Postbus 907, 2270 AX Voorburg	Dhr. G. van Barneveld (Ger)	0341 556 115	<a href="mailto:gvbarneveld@besturenraad.nl">gvbarneveld@besturenraad.nl</a>
BKO	Stadhouderslaan 9, 2508 ED Den Haag	Dhr. J. Harms (Mees)	070 363 97 62	<a href="mailto:j.harms@bkonet.nl">j.harms@bkonet.nl</a>
CNV Schoolleiders	Postbus 2510 3500 GM Utrecht	Dhr. H. Blume (Harry)	030 751 17 75	<a href="mailto:hblume@cnavs.nl">hblume@cnavs.nl</a>
ISBO	Postbus 1466 3800 BL Amersfoort	Mevr. A. Bendriss (Aicha)	033 454 67 66	<a href="mailto:a.bendriss@deisbo.nl">a.bendriss@deisbo.nl</a>
LVGS	Postbus 166, 8000 AD Zwolle	Dhr. A. van Leijen (Ton)	038 4231040	<a href="mailto:a.vanleijen@lvgs.nl">a.vanleijen@lvgs.nl</a>
VBS	Bezuidenhoutseweg 253, 2594 AM Den Haag	Mevr. J. Isaac (Jona)	070 3315252	<a href="mailto:jisaac@vbs.nl">jisaac@vbs.nl</a>
VGS	Kastanjelaan 12, 2981 CM, Ridderkerk	Dhr. J.G. Macdaniel (Jan)	0180 442659	<a href="mailto:j.g.macdaniel@vgs.nl">j.g.macdaniel@vgs.nl</a>
VOS/ABB	Postbus 162, 3440 AD Woerden	Dhr. S. Baas (Sicco)	0348 405200	<a href="mailto:shbaas@vosabb.nl">shbaas@vosabb.nl</a>

<b>Organisatie</b>	<b>Adres organisatie</b>	<b>Naam platformlid</b>	<b>Telefoon</b>	<b>E-mail</b>
VO-Raad	Postbus 8282 3503 RG Utrecht	Mevr. A. Kerkstra (Annette)	030 232 48 00	<a href="mailto:annettekerkstra@vo-raad.nl">annettekerkstra@vo-raad.nl</a>
Gastlid WEC raad	Postbus 222 3500 AE Utrecht	Mevr. A. Schipper (Aleid)	030 276 99 11	<a href="mailto:a.schipper@wecraad.nl">a.schipper@wecraad.nl</a>
Gastlid SBO werkverband	Postbus 307 4460 AS Goes	Mevr. E. Pieterse (Ellen)	06 134 507 40	<a href="mailto:e.pieterse@sbowerkverband.nl">e.pieterse@sbowerkverband.nl</a>
Gastlid LPC	Postbus 85475 3508 AL Utrecht	Dhr. M. de Pinth (Marton)	030 28 56 813	<a href="mailto:m.depinth@aps.nl">m.depinth@aps.nl</a>
Voorzitter	Vugtherhage 52 5263 BR Vught	Dhr. J.J.M. Kok (Jozef)	06 49 678 564	<a href="mailto:jozef.kok@planet.nl">jozef.kok@planet.nl</a>
Ambtelijk secretaris	Polkestraat 6 5502 RC Veldhoven	Mevr. A.G. van der Linde (Anneke)	06 511 95 171	<a href="mailto:anne.g.vanderlinde@planet.nl">anne.g.vanderlinde@planet.nl</a>

## 2 WERKWIJZE INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

### Vooraf

*De werkwijze van de inspectie ondergaat binnenkort (in de loop van 2009) een aantal wijzigingen, die ook raken aan de manier waarop de inspectie met zeer zwakke scholen omgaat. Onderstaande informatie zal daarom te zijner tijd daaraan aangepast moeten worden.*

### Toezichtkader

De werkwijze van de Inspectie bij de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijs is gebaseerd op het Toezichtkader dat door de inspectie is vastgesteld. Het toezichtkader voor het primair onderwijs dateert van juni 2005. Het is te vinden op

[www.owinsp.nl/nl/home/naslag/Alle\\_publicaties/Toezichtkader\\_primair\\_onderwijs\\_2005\\_juni](http://www.owinsp.nl/nl/home/naslag/Alle_publicaties/Toezichtkader_primair_onderwijs_2005_juni).

### Proportioneel en risicogestuurd

Bij haar werkwijze hanteert de inspectie als uitgangspunt 'Hoe beter de kwaliteit, hoe minder intensief het toezicht'. Het inspectietoezicht is proportioneel en risicogestuurd. Het bestuur is het eerste aanspreekpunt voor de inspectie, niet de schoolleider. Alle scholen worden ten minste eens in de vier jaar bezocht. De inspectie stelt na afloop van het schoolbezoek een rapport op.

### Toezichtarrangement

Op grond van een risicoanalyse stelt de inspectie een toezichtarrangement vast. Dat arrangement heet basistoezicht indien er geen risico's voor de kwaliteit van het onderwijs zijn. Blijken er uit de risicoanalyse of andere gegevens dat er mogelijk een risico is, dan verricht de inspectie nader onderzoek en overlegt daarover met het bestuur. Dat kan leiden tot de constatering dat met basistoezicht kan worden volstaan, maar ook tot het oordeel dat er reden is voor aangepast toezicht. Dat kan zich richten op de kwaliteit (aangepast toezicht kwaliteit), maar ook op de naleving van wettelijke voorschriften, zoals bijvoorbeeld onderwijstijd (aangepast toezicht naleving). Aangepast toezicht wordt met het bestuur besproken. De eventuele reactie van het bestuur wordt in het rapport opgenomen.

Indien er niet alleen sprake is van risico, maar de kwaliteit daadwerkelijk beneden het aanvaardbare niveau is, zal er sprake zijn van aangepast toezicht zeer zwakke kwaliteit. De inspectie beoordeelt de school dan als een zeer zwakke school. De school komt daarmee ook terecht op de lijst van zeer zwakke scholen, die de inspectie op haar website publiceert.

Zie voor een beschrijving van deze werkwijze

[www.owinsp.nl/nl/home/naslag/Alle\\_publicaties/wijze-van-toezicht-houden-in-het-kort](http://www.owinsp.nl/nl/home/naslag/Alle_publicaties/wijze-van-toezicht-houden-in-het-kort)

Zie voor de actuele lijst van zeer zwakke basisscholen

[www.owinsp.nl/nl/home/naslag/Alle\\_publicaties/Overzicht\\_zeer\\_zwakke\\_scholen](http://www.owinsp.nl/nl/home/naslag/Alle_publicaties/Overzicht_zeer_zwakke_scholen)

### Criteria beoordeling zeer zwakke school

Voor haar oordeel dat een school zeer zwak is en dat het arrangement toezicht zeer zwakke kwaliteit van toepassing moet zijn, hanteert de inspectie beslisregels. Scholen waarvan de eindopbrengsten vastgesteld kunnen worden, worden zeer zwak genoemd, als de school onvoldoende eindopbrengsten heeft en daarnaast tenminste twee normindicatoren van het proces onvoldoende zijn.

Als de eindopbrengsten niet te beoordelen zijn, hanteert de inspectie als criteria dat ten minste de helft van de indicatoren over kwaliteitszorg onvoldoende is en dat daarnaast tenminste twee normindicatoren van het proces onvoldoende zijn.

### **Normindicatoren voor het proces zijn**

- 1 De aangeboden leerinhouden voor Nederlandse taal en voor rekenen en wiskunde zijn dekkend voor de kerndoelen.
- 2 De leerinhouden voor Nederlandse taal en voor rekenen en wiskunde worden aan voldoende leerlingen aangeboden tot en met het niveau van leerjaar 8.
- 3 De school met een substantieel aantal leerlingen met een leerlingengewicht biedt leerinhouden aan bij Nederlandse taal die passen bij de onderwijsbehoeften van leerlingen met een taalachterstand.
- 4 De leraren realiseren een taakgerichte werksfeer.
- 5 De leraren leggen duidelijk uit.
- 6 De leerlingen zijn actief betrokken bij de onderwijsactiviteiten.
- 7 De school gebruikt een samenhangend systeem van instrumenten en procedures voor het volgen van de prestaties en de ontwikkeling van de leerlingen.
- 8 De school voert de zorg planmatig uit.

Overigens kan een inspecteur onderbouwd afwijken van deze beslisregels, zowel in positieve als in negatieve richting. Hierbij kan bijvoorbeeld de duur van de gesignaleerde problemen een overweging zijn.

De inspectie kent een landelijke coördinatie bij het toekennen van het predicaat zeer zwakke school. Er is een landelijke inspectiecommissie die het conceptrapport van de onderzoekende inspecteur beoordeelt. De commissie gaat na of de beslisregels correct zijn gehanteerd, of de problemen expliciet genoeg zijn benoemd en of de analyse voldoende helder is. Het is die commissie die besluit een school al dan niet zeer zwak te noemen en niet de individuele inspecteur.

### **Risicovolle of zwakke scholen**

Het komt voor dat de inspectie onderwijsresultaten als voldoende beoordeelt, terwijl aspecten van het onderwijsproces onvoldoende zijn. In dit geval wordt de school als risicovol bestempeld en wordt de school meer intensief in de gaten gehouden, er wordt gesproken over een zwakke of risicovolle school. Ook de omgekeerde situatie kan zich voordoen. Hierin wordt het onderwijsproces als voldoende beoordeeld, maar liggen de onderwijsresultaten (nog) onder de norm. Ook deze school bevindt zich nog in een risicovolle situatie en wordt meer intensief gevolgd in haar ontwikkeling. Deze zwakke of risicoscholen blijven in dit starterspakket onbesproken, het pakket richt zich uitsluitend op situaties waarin het oordeel zeer zwak is uitgesproken.

### **Geïntensiveerd toezicht**

Het inspectieoordeel dat de school een zeer zwakke school is, impliceert dat de school 2, en in uitzonderlijke gevallen drie jaar de tijd krijgt om de kwaliteit op aanvaardbaar niveau te brengen. Na twee jaar vindt het onderzoek naar de kwaliteitsverbetering (OKV) plaats. Dat kan leiden tot verlenging van het onderzoeksarrangement met maximaal één jaar, tot het oordeel dat er een minder zwaar toezichtarrangement kan worden vastgesteld of tot het oordeel dat de kwaliteit nog steeds onder de maat is. In dat laatste geval meldt de inspectie dat aan de minister en volgt het zogenaamde bestuurlijke natraject. De minister kan sancties opleggen, waaronder bekostigingsmaatregelen.

### **Bestuurlijke reactie**

Na vaststelling van het rapport vraagt de inspectie het bestuur om een zogenaamde bestuurlijke reactie, waarvan een plan van aanpak deel uitmaakt. Dit plan van aanpak is gericht op het verbeteren van de kwaliteit. Dat moet gebeuren binnen een termijn van zes weken. De inspectie beoordeelt dit plan van aanpak.

Mocht het bestuur geen adequate bestuurlijke reactie willen of kunnen opstellen dan kan de inspectie beslissen om meteen (dus zonder wachten op een eventuele negatieve uitslag van een OKV na twee jaar) de minister hierover te informeren en bestuurlijke maatregelen voor te stellen.

De inspectie bepaalt inhoud en planning van het geïntensiveerd toezicht (hierna voortgangscntrole genoemd) na ontvangst van de bestuurlijke reactie. De inspectie volgt het verbeteringsproces met een gesprek dat minstens

eens per half jaar plaatsvindt en legt dat vast in een brief waarin de inspectie aangeeft of er aanleiding is het vastgestelde toezichtarrangement te wijzigen.

### Beoordeling bestuurlijke reactie

De inspectie toetst het plan aan het inspectierapport, stelt het plan niet vast en is dus evenmin verantwoordelijk voor de inhoud. Die verantwoordelijkheid ligt bij het bevoegd gezag. De inspectie stelt de school in kennis van haar bevindingen over de bestuurlijke reactie.

De inspectie hanteert de volgende criteria voor de toetsing van de bestuurlijke reactie:

Beschrijft het plan van aanpak duidelijk welke acties door wie worden ondernomen.

Is in redelijkheid aan te nemen dat de bestuurlijke reactie leidt tot een verbetering van de kwaliteit:

- heeft de school een analyse van de eigen situatie gemaakt, inclusief schooleigen doelen;
- zijn er activiteiten voorzien die aansluiten bij de geconstateerde kwaliteitsproblemen;
- zijn de activiteiten gericht op het verbeteren van de resultaten;
- zijn de activiteiten concreet;
- is er een tijdsplanning gemaakt;
- zijn er tussentijdse evaluaties die leiden tot zichtbare resultaten;
- zijn de beoogde tussentijdse resultaten ten aanzien van opbrengsten geformuleerd;
- is er een probleemeigenaar/verantwoordelijke binnen de school benoemd;
- is aangegeven hoe ouders worden geïnformeerd over de voortgang?

Er wordt geen weging gemaakt van de verschillende criteria ten opzichte van elkaar. Bij de toetsing moet in voldoende mate aan alle criteria worden voldaan.

De inspectie heeft de criteria ter beoordeling van de bestuurlijke reactie (het verbeterplan, het plan van aanpak) als volgt uitgewerkt.

criterium	Uitwerking/toelichting
Het plan van aanpak beschrijft duidelijk welke acties door wie worden ondernomen.	Er is een heldere opsplitsing van activiteiten die door het bevoegd gezag worden ondernomen en activiteiten die door de school en het team worden ondernomen.
Is in redelijkheid aan te nemen dat de bestuurlijke reactie leidt tot een verbetering van de kwaliteit?	<p>Uit de reactie moet blijken dat het bevoegd gezag het eens is met de conclusie zzs en dat het zich volledig committeert aan de oordelen en conclusies.</p> <p>Kan uit het plan worden opgemaakt dat er overeenstemming is tussen alle betrokkenen (team, directie en bevoegd gezag) of voldoende draagvlak over de inhoud van het plan?</p> <p>Zijn de condities (kwaliteit bestuur, management) voor de realisatie van de voornemens gunstig?</p> <p>Bevat het plan maatregelen die erop gericht zijn om gunstige condities te realiseren om aan de slag te kunnen gaan? Bevat het plan bijvoorbeeld interventies op het gebied van personeel? Wordt externe hulp ingeschakeld, indien te verwachten</p>

Criterium	Uitwerking/toelichting
	<p>is dat het bevoegd gezag/directie er niet op eigen kracht in zal slagen de situatie op de school te verbeteren?</p> <p>Voor het oplossen van interne problemen en/of vervangen van functionarissen is tijd nodig. Dit alles mag echter niet het grootste deel van de looptijd van het traject geïntensiveerd toezicht in beslag nemen. Gedacht wordt aan een periode van maximaal zes maanden.</p>
<p>Heeft de school een analyse van de eigen situatie gemaakt, inclusief schooleigen doelen?</p>	<p>Het is voor het verbetertraject van belang dat de analyse van de inspectie door de school wordt vertaald naar haar eigen situatie en dat op basis daarvan keuzes en prioriteiten worden bepaald. Daarbij kunnen schooleigen doelen worden toegevoegd, maar de doelen die rechtstreeks voortvloeien uit het inspectierapport dienen voorop te staan.</p>
<p>Zijn er activiteiten voorzien die aansluiten bij de geconstateerde kwaliteitsproblemen?</p>	<p>Voor alle geconstateerde inhoudelijke knelpunten moeten in het plan herkenbaar activiteiten zijn voorzien.</p> <p>Indien uit de analyse van de problematiek blijkt dat zich met name binnen de condities knelpunten voordoen, zal het plan op dit punt activiteiten/interventies moeten bevatten.</p>
<p>Zijn de activiteiten gericht op het verbeteren van de resultaten?</p>	<p>Is uit het plan op te maken dat het niet alleen gaat om verbetering van het onderwijs en leren, maar dat het uiteindelijk ook gaat om activiteiten die leiden tot betere leerresultaten van de kinderen?</p>
<p>Zijn de activiteiten en de doelen concreet?</p>	<p>Het is helder welke activiteiten de school op de agenda zet en wie daarbij betrokken zijn. De doelen die de school nastreeft zijn concreet geformuleerd.</p>
<p>Is er een tijdsplanning gemaakt?</p>	<p>Er is een fasering aangebracht voor de realisatie van de activiteiten van maximaal twee jaar.</p> <p>Is de planning ambitieus genoeg? De school heeft maximaal twee jaar om de kwaliteit van het onderwijs op een aanvaardbaar niveau te krijgen. De planning moet daarop gericht zijn.</p>
<p>Zijn er tussentijdse evaluaties die leiden tot zichtbare resultaten?</p>	<p>Het plan beschrijft wanneer de tussentijdse evaluaties worden uitgevoerd. Daarbij is tevens aangegeven op welke wijze de evaluatie wordt uitgevoerd</p> <p>De evaluaties zijn zodanig ingericht dat dit leidt tot zichtbare en aantoonbare resultaten.</p> <p>De uitkomsten van de evaluaties moeten worden beschreven.</p>

<b>Criterium</b>	<b>Uitwerking/toelichting</b>
Zijn de beoogde tussentijdse resultaten geformuleerd?	Het plan geeft aan welke resultaten de school bij de tussentijdse evaluaties bereikt wil zien. Per activiteit zijn de tussendoelen die de school nastreeft concreet gemaakt. Deze streefdoelen hebben zowel betrekking op het proces als op de resultaten.
Is er een probleemeigenaar/verantwoordelijke binnen de school benoemd?	Het plan beschrijft wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de geplande activiteiten.
Is er aangegeven hoe ouders zijn geïnformeerd over de beoordeling van de inspectie en hoe de ouders betrokken zijn c.q. geïnformeerd worden over het verbetertraject.	Het plan beschrijft 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 om zich een globaal beeld te kunnen vormen van de voortgang van het plan van aanpak. De medezeggenschapsraad krijgt de beschikking over het plan van aanpak en over de tussentijdse evaluaties.

### **Beoordeling voortgang**

De Inspectie oefent geïntensiveerd toezicht uit op een school die als zeer zwak is beoordeeld. Dit geïntensiveerde toezicht houdt in dat de inspecteur in de twee of drie jaar tussen het definitieve rapport en het onderzoek naar de kwaliteitsverbetering (OKV) de school met een hogere dan de gebruikelijke frequentie bezoekt. Het geïntensiveerde toezicht bestaat hierin dat de ongeveer eens per half jaar de school bezoekt.

Het doel van het onderzoek is na te gaan of de uitvoering van het plan van aanpak zodanig verloopt, dat de activiteiten kunnen leiden tot het op een aanvaardbaar niveau brengen van de onderwijskwaliteit. In beginsel is dat met het plan van aanpak mogelijk, de inspectie heeft het plan daarop beoordeeld toen het als onderdeel van de bestuurlijke reactie aan de inspectie werd toegestuurd. De inspecteur bewaakt de voortgang van de uitvoering ervan.

Het doel van het bezoek van de inspectie is niet het beoordelen van de kwaliteit van het onderwijs. De inspectie onthoudt zich van een oordeel over de kwaliteit, dat komt pas bij het OKV aan de orde. Bij het geïntensiveerd toezicht verwacht de inspectie dat het bevoegd gezag/de directeur van de school aan de inspecteur duidelijk maakt dat de uitvoering van het plan van aanpak op koers ligt.

Dit stelt op voorhand eisen aan het plan van aanpak. Dat zal niet alleen een reeks van activiteiten moeten beschrijven, maar ook de resultaten moeten benoemen waartoe die activiteiten dienen te leiden en de termijnen die voor het bereiken van de doelen in de planning worden opgenomen. Van het bevoegd gezag/de directeur van de school wordt verwacht dat deze voor de inspecteur inzichtelijk maakt hoe het staat met de geplande doelen. Het gaat er dus om duidelijk te maken wat de school bereikt heeft, niet (op de eerste plaats) wat de school doet. Daarbij helpt het met concrete kengetallen te kunnen werken.

Het kan zijn dat de voortgang bij de uitvoering van het plan van aanpak van dien aard is, dat de inspecteur er geen vertrouwen in heeft dat de school binnen de gegeven termijn de kwaliteit op aanvaardbaar niveau kan brengen. In dat geval kan de inspecteur besluiten de school onmiddellijk aan de minister te melden, die vervolgens het bestuurlijk natraject kan starten en bijvoorbeeld, als onderdeel daarvan, in overeenstemming met het bevoegd gezag aanvullende maatregelen te treffen.

Het onderzoek naar de kwaliteitsverbetering wordt uitgevoerd door een andere inspecteur dan de eigen inspecteur. Ook van dit onderzoek wordt een rapport opgemaakt. Indien de kwaliteit op een aanvaardbaar niveau is gebracht, wordt een lichter toezichtarrangement vastgesteld. Indien dat nog niet het geval is, kan de periode van geïntensiveerd toezicht met een jaar worden verlengd, waarna de inspectie opnieuw een onderzoek naar de kwaliteitsverbetering uitvoert. Als het onderzoek oplevert dat de kwaliteit nog steeds onaanvaardbaar is, meldt de inspectie de school aan bij de minister.

### **Bestuurlijk natraject**

Met deze melding start het zogenaamde bestuurlijke natraject<sup>1</sup>, waarvan de minister de regie voert. De minister kan verschillende interventies inzetten, die variëren van het voeren van een bestuurlijk gesprek tot en met het (gedeeltelijk) opschorten of beëindigen van de bekostiging.

Bij het bestuurlijk natraject de onderstaande aspecten van belang.

- Wanneer de school wettelijke voorschriften overtreedt worden, onder dreiging van een bekostigingssanctie, met het bevoegd gezag van de zeer zwakke school (of een nieuw bestuurlijk arrangement bij bestuurlijk falen) prestatieafspraken gemaakt. Indien geen wettelijk voorschriften overtreden worden, maar de school op overige kwaliteitsaspecten zeer zwak is, worden de prestatieafspraken met het bevoegd gezag gemaakt op vrijwillige basis.
- De prestatieafspraken zijn maatwerk en zijn in elk geval gebaseerd op de analyse van de inspectie en zo nodig aangevuld door de Auditdienst en Cfi van het ministerie van OCW.
- De inspectie houdt geïntensiveerd toezicht tijdens het bestuurlijk natraject en beoordeelt na afloop ervan opnieuw de kwaliteit van de betreffende school. Omdat bij scholen die risico's lopen op het gebied van de onderwijskwaliteit, ook de bedrijfsvoering een risicofactor kan zijn, betreft de inspectie die bij het toezicht. Dat gebeurt in samenwerking met Cfi en de Auditdienst van OCW.

De Wet op het primair onderwijs (WPO) kent als het sluitstuk van het bestuurlijk natraject twee maatregelen.

- Als bevoegd gezag de wettelijke voorschriften niet naleeft, kan de minister op grond van de wet de bekostiging van de betrokken school geheel of gedeeltelijk inhouden of opschortende bekostigingssanctie. Dit kan eveneens indien een schoolbestuur niet meewerkt met de inspectie in haar toezichtstaak. In de meeste gevallen zal de minister de scholen bepaalde voorwaarden stellen onder welke de bekostiging wordt voortgezet.
- Naast het opleggen van een bekostigingssanctie kan de minister in overeenstemming met het bevoegd gezag maatregelen treffen. Onderdeel van deze maatregelen kan zijn het onder voorwaarden toekennen van financiële middelen of het geven van bijstand voor het bevoegd gezag door een extern deskundige.

De inspectie heeft een brochure gepubliceerd over haar werkwijze bij zeer zwakke scholen. Deze is te vinden op [www.owinsp.nl/nl/home/naslag/Alle\\_publicaties/Toezicht\\_zeer\\_zwakke\\_scholen](http://www.owinsp.nl/nl/home/naslag/Alle_publicaties/Toezicht_zeer_zwakke_scholen)

Hierbij moet worden opgemerkt dat deze brochure niet helemaal meer up to date is en binnenkort vervangen zal worden.

---

<sup>1</sup> Zie Brief aan de Tweede Kamer d.d. 20 april 2005 kenmerk PO/BB/05/15886

### 3 TIPS EN VALKUILEN VOOR BESTUREN MET EEN OF MEER ZEER ZWAKKE SCHOLEN

In de afgelopen jaren heeft een aantal schoolbesturen te maken gehad met een of meer scholen die door de inspectie van het onderwijs als zeer zwak werden gekwalificeerd en die onder geïntensiveerd toezicht zijn geplaatst. KPC Groep heeft onderzoek gedaan naar de manier waarop deze besturen daarmee zijn omgegaan<sup>2</sup>. Op grond van dit onderzoek en van een publicatie over het omgaan met rampen en crises op scholen<sup>3</sup> is onderstaande lijst tot stand gekomen, die een handreiking is voor besturen die voor het eerst met een zeer zwakke school te maken krijgen. De lijst bevat tips en signaleert valkuilen.

- 1 Neem het oordeel van de inspectie serieus. Steek geen energie in het aanvechten van de conclusies en oordelen. Bagatelliseer het belang van het negatieve inspectieoordeel niet.
- 2 Laat je goed informeren en adviseren over wat het betekent als een school als zeer zwak wordt beoordeeld. Vraag het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen om informatie en advies. Zorg ervoor dat je beschikt over voldoende informatie over de bestuurlijk-juridische en onderwijsinhoudelijke aspecten van het fenomeen zeer zwakke scholen.
- 3 Wees als bestuur (bestuurlijke verantwoordelijke, algemeen directeur) duidelijk aanwezig. De inspectie richt zich (in toenemende mate) tot het bevoegd gezag, niet tot de directeur van de zeer zwakke school. Treed op vanuit het besef dat het bevoegd gezag de verantwoordelijke partij is voor het zeer zwak zijn van de school.
- 4 Zorg voor regie van het traject dat begint met het inspectierapport en eindigt met het onderzoek naar de kwaliteitsverbetering. Dat kan door bijvoorbeeld zelf de regie te nemen, een regieteam in te stellen, een regisseur te benoemen.
- 5 Maak duidelijke afspraken met de directeur over zijn rol in relatie tot de rol van het bestuur, in het bijzonder over communicatie. Voorkom dat er verschillende of zelfs tegenstrijdige boodschappen gecommuniceerd worden. Bewaak het vasthouden van de rol zoals is afgesproken tussen de directeur en het bestuur.
- 6 Realiseer je dat het personeel van de school het waarschijnlijk lastig heeft met het negatieve oordeel van de inspectie. In de regel hebben de personeelsleden zich met hart en ziel en gewetensvol aan het onderwijs gewijd. Het oordeel van de inspectie impliceert dat ze desondanks tekort zijn geschoten. Dat roept emoties op. Houd rekening met ongeloof, ontkenning, gevoelens van miskennen, kwaadheid, verdriet, apathie, oorzaken elders zoeken, zwartepieten, et cetera. Bied ruimte voor die emoties, maar voorkom dat die het verdere handelen belemmeren.
- 7 Wees je ervan bewust dat ook bij de bestuurder emoties een rol kunnen spelen: kwaadheid, teleurstelling, ongeloof, hoe heeft me dit kunnen overkomen? Ook hij wordt immers aangesproken op zijn verantwoordelijkheid, die hij niet goed heeft waargemaakt.
- 8 Wees als bestuur terughoudend met het geven van oordelen over de inspectie, maar ook over de school, het personeel, de ouders, et cetera. Voorkom dat partijen elkaar een zwarte piet toeschuiven. Dat belemmert een succesvol verbeteringstraject.

---

<sup>2</sup> Suzanne Beek en Peter van den Heuvel, Het stoplicht sprong op rood Verslag van onderzoek naar bestuurlijke interventies naar zeer zwakke scholen, Den Bosch KPC Groep 2006

<sup>3</sup> Heleen Schoots-Wilke, Ine Spee en Riet Fiddelaars-Jaspers, Als een ramp de school treft Omgaan met calamiteiten in het onderwijs, Den Bosch KPC Groep 2000

- 9 De inspectie geeft in de regel geen (diepgaande) analyse van de oorzaken waardoor een school zeer zwak is geworden. Laat daarom een onderzoek uitvoeren naar die oorzaken en tref interventies die die oorzaken wegnemen. Stap niet in de valkuil de kritiekpunten van de inspectie te hanteren als (enige) agenda voor verbeteringen. Dat leidt tot een verbeterplan dat zich richt op symptoombestrijding in plaats van op duurzame verbetering.
- 10 Schakel een onafhankelijke en deskundige onderzoeker in. Deze heeft niet alleen het voordeel zeker geen onderdeel van het probleem en de oorzaken ervan te zijn, maar kan ook met gezag uitspraken doen over die oorzaken en (eventueel) aanbevelingen formuleren voor aanpak ervan. De directeur, een bestuurder of de eigen schoolbegeleider is niet de juiste persoon om het onderzoek te doen, hij is mogelijk een onderdeel van het probleem. Het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen kan adviseren bij het vinden van een onderzoeker.
- 11 Maak de opdracht van de onderzoeker niet te beperkt. Ook factoren om de school heen, waaronder het bestuur en de aansturing van de school of de veranderingen in de leerlingenpopulatie, kunnen (mede) oorzaak zijn van het zeer zwak worden van de school. Richt het onderzoek zowel op het primaire proces als op de sturende en ondersteunende processen waar de school mee te maken heeft.
- 12 Ontwerp een plan van aanpak dat zich op twee doelen richt: het op korte termijn (binnen twee jaar) verbeteren van de zaken die de inspectie als onvoldoende heeft bestempeld én het wegnemen van de oorzaken van het zwak worden van de school. Wees je ervan bewust dat het realiseren van het tweede doel meer tijd en energie vergt, om andere kartrekkers (binnen de school of binnen het bestuur) kan vragen, andere beleidsbeslissingen (concreet en operationeel of meer tactisch-strategisch) nodig maakt en ook een heldere communicatie met de betrokkenen bij de school (team, ouders).
- 13 Bewerkstellig voldoende draagvlak en commitment voor het plan van aanpak. Zorg ervoor dat alle direct betrokkenen op de hoogte zijn van de verbeterpunten, de aanpak en de planning. Betrek het team bij het opstellen van het plan en werk expliciet aan commitment van teamleden met het plan. Zorg voor draagvlak in de medezeggenschapsraad, bij het team en de ouders.
- 14 Het inspectieoordeel is slecht nieuws, dat de school schade kan berokkenen en een negatieve spiraal kan veroorzaken. Goed nieuws moet je onder de aandacht van de pers brengen, bij slecht nieuws weet de pers je zelf wel te vinden. Reken er daarom op dat de (regionale) pers op enig moment aandacht aan de zeer zwakke school zal besteden. Zorg daarom voor een zorgvuldige, goed geregisseerde en open communicatie met belanghebbenden en belangstellenden, in het bijzonder de ouders en de pers. Voorkom escalatie. Laat je zo nodig op dit punt adviseren door deskundigen.
- 15 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? Spreek met één mond. Ontken het slechte nieuws niet. Leg uit wat het inspectieoordeel inhoudt. Neem de verantwoordelijkheid. Houd geen belangrijke informatie achter. Geef blijk van een zorgvuldige procedure, bied duidelijkheid over aanpak en termijn. Verstrek feiten, geen meningen. Spreek niet over individuele teamleden of functionarissen. Maak afspraken over communicatie met andere partijen die mogelijk door de pers benaderd worden, zoals teamleden, ouders, directeuren van andere scholen en de wethouder. Bouw aan een goede relatie met de lokale pers. Houd een dossier bij over het onderwerp, leg een map aan met artikelen, verslagen van bijeenkomsten en reacties van betrokkenen.

- 16 Realiseer je dat het inspectieoordeel mogelijk niet aansluit bij de kwaliteitsbeleving van ouders (en leerkrachten). Ze hebben 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. Voorkom dat de school/het team/de directeur zich achter tevreden ouders verschuilt en/of die ouders mobiliseert bij onwelgevallige interventies.
- 17 Zorg voor een scherp plan van aanpak, met concrete streefdoelen die SMART geformuleerd zijn. Regel in het plan ook de monitoring van de voortgang bij het bereiken van de doelen.
- 18 Beoordeel de verbetercapaciteit van de school: als die onvoldoende is, is het niet erg zinvol verbeteractiviteiten te starten zonder eerst maatregelen getroffen te hebben die de verbetercapaciteit verhogen. Is er succes te verwachten met deze directeur, met deze teamsamenstelling, binnen deze budgettaire kaders, met deze ondersteuning? Zo niet, wat kan ik daar als bestuur aan veranderen? Wacht niet met interventies totdat is gebleken dat het verbeterplan tot onvoldoende resultaten heeft geleid. Dat is een verspilling van tijd en energie.
- 19 Zorg voor pressure and support. Voorkom vrijblijvendheid bij het verbetertraject, zorg voor ondersteuning en positieve prikkels, vier successen.
- 20 Wees dicht bij de zeer zwakke school. Het kan tijdelijk nodig zijn de afstand tot de school wat kleiner te maken. Enerzijds om de betrokkenheid te tonen en steun te geven, maar anderzijds ook om voeling te houden met het realiseren van het plan en het behalen van de beoogde doelen.
- 21 Leiderschap is een cruciale factor voor succesvolle verbeteringen gebleken. Zorg er daarom voor dat leiderschap in ieder geval gegarandeerd is.
- 22 Oplossen van de problemen kost altijd geld. Laat geld geen reden zijn om noodzakelijke maatregelen achterwege te laten. De schade van niet ingrijpen (voor de leerlingen!) is altijd groter. Boor ook mogelijke externe bronnen aan (Participatiefonds). Maak zo nodig bewust een verschil in investeren wanneer meerdere scholen onder hetzelfde bestuur vallen.
- 23 Leer van de ervaring met een zeer zwakke school. Hoe is het met de andere scholen van het bestuur gesteld? Zijn daar dezelfde ontwikkelingen in beeld? Wellicht is het goed ook deze scholen op dezelfde manier (dus op zoek naar achterliggende facetten) door te laten lichten.
- 24 Kijk ook naar de eigen rol als bestuur. Hoe heeft het je kunnen overkomen? Hoe voorkom je dat je nog een keer met een eigen school te maken krijgt die door het ijs zakt? Weet ik genoeg van mijn scholen? Wat moet ik eigenlijk weten? Weet ik wat ik moet weten? Wat moet/mag/kan/wil ik als bestuurder doen? Moet/mag/kan/wil ik me met onderwijs bemoeien?
- 25 Leer van de aanpak van de zeer zwakke school. Ben ik goed voorbereid als dit onverhoopt nog een keer voorkomt? Licht er een draaiboek?

#### 4 SUCCESFACTOREN EN AANBEVELINGEN

KPC Groep heeft onderzoek verricht naar bestuurlijke interventies bij zeer zwakke scholen<sup>4</sup>. De bestuurders die met zeer zwakke scholen te maken hebben gehad, hebben benoemd welke factoren ertoe hebben bijgedragen dat de zeer zwakke school weer op een aanvaardbaar niveau gebracht is. Zij hebben ook aanbevelingen gedaan voor bestuurders die geen ervaring hebben met zeer zwakke scholen. De succesfactoren en aanbevelingen zijn hieronder opgenomen.

##### **Succesfactoren**

Op grond van de ervaringen met hun zeer zwakke scholen hebben de besturen een scala van factoren benoemd die voor hen van belang zijn voor een succesvol verbetertraject.

- 1 Neem de kwalificatie van de inspectie van de zeer zwakke school serieus.
- 2 Confronteer scholen met de beelden in de spiegel.
- 3 Neem je taak en verantwoordelijkheid als bestuur serieus.
- 4 Zorg voor een houding van het bestuur/de bovenschools manager waarin luisteren, open staan, bereikbaar zijn wordt gecombineerd met een heldere lijn en een duidelijk kader, transparantie over gewenste informatie en een scherpe verdeling van verantwoordelijkheden.
- 5 Draag zorg voor een geaccepteerde deskundigheid van het bestuur/de bovenschools manager.
- 6 Positioneer de directeur als verantwoordelijke voor de kwaliteit van de school en het verbeteren daarvan.
- 7 Vervang zo nodig de directeur.
- 8 Investeer in de school door het inhuren van externen en maak een zorgvuldige keuze voor een adviseur of interim-directeur.
- 9 Zorg voor sturing en monitoring door het bestuur.
- 10 Wees als algemeen/bovenschools directeur nabij voor de school.
- 11 Zorg voor professionele interne begeleiders, een systeem voor kwaliteitszorg, een bewust personeelsbeleid.
- 12 Begeleid fusies van scholen zorgvuldig.
- 13 Zorg voor een eenduidige communicatie naar en met ouders.
- 14 Investeer in het verbeteren of vernieuwen van het schoolgebouw, de methoden en materialen.
- 15 Zorg voor een integrale schooldiagnose, een goede analyse en het verbeterplan met haalbare doelstellingen (SMART).
- 16 Draag er zorg voor dat de school zich bewust is van de gewenste profilering.

---

<sup>4</sup> Suzanne Beek en Peter van den Heuvel, Het stoplicht sprong op rood Verslag van onderzoek naar bestuurlijke interventies naar zeer zwakke scholen, Den Bosch KPC Groep 2006

- 17 Stimuleer een brede maatschappelijke kijk bij het bestuur, de directeur en in het team, met voeling richting het onderwijs en de ouders maar ook richting de bedrijfsmaatschappelijke kant.

### **Aanbevelingen**

- 1 Voorkomen is beter dan genezen. Het kost het bestuur (en zijn scholen) (veel) geld om in een dergelijke situatie de zaak weer op orde te krijgen.
- 2 Zorg dat je over zoveel mogelijk managementinformatie beschikt en goed de vinger aan de pols houdt.
- 3 Houd zicht op de resultaten van de school.
- 4 Draag zorg voor de interne controle, waarbij ook de zachte kant een plek heeft.
- 5 Stel een goede (bovenschools) directeur aan, zodat je in control bent.
- 6 Werk planmatig (kwaliteitszorg) en bemoei je niet met details.
- 7 Als bestuurder moet je slagkracht hebben, met goede controle en eventueel ingrijpen.
- 8 Bewaak de innovatieve kracht van de school en spreek de directeur aan op zijn rol als manager, maar ook als verbeteraar.
- 9 Zet je beste leerkrachten op de moeilijkste klassen.
- 10 Gebruik de wet BIO beleidsrijk en stel eisen aan de ontwikkeling van personeelsleden.
- 11 De opvattingen van de leden van MR over de taak, rol en verantwoordelijkheid die zij hebben, moeten zich goed verhouden tot de wettelijk verkregen bevoegdheden.
- 12 Ben aanwezig wanneer het oordeel van de inspectie binnenkomt. Neem het signaal serieus.
- 13 Informeer zo snel mogelijk en zo breed mogelijk alle betrokkenen.
- 14 Laat je goed adviseren bij de aanpak van de zeer zwakke scholen.
- 15 Wees zeer duidelijk over het ambitieniveau dat je met het verbeterplan hebt.
- 16 Stel vast dat er sprake is van commitment voor het verbetertraject.
- 17 Neem de aanbevelingen van het rapport inzake zeer zwakke scholen van de rijksinspectie ter harte ([www.minocw.nl/documenten/9644a.pdf](http://www.minocw.nl/documenten/9644a.pdf))
- 18 Stel een schoolprofiel op zodat je bij vacatures kunt zoeken naar de passende directeur, adjunct en leerkracht.

## 5 COMMUNICATIE

### Inleiding

Nadat de Inspectie een onderzoek heeft uitgevoerd op een (zeer zwakke) school, geeft de bezoekende inspecteur in de regel kort na het onderzoek een voorlopige (mondelinge) terugkoppeling aan de directeur van de school en aan het bevoegd gezag. Het conceptrapport van bevindingen volgt meestal binnen enige maanden. Dit wordt met de directeur en (de vertegenwoordiger van) het bevoegd gezag besproken. Het bevoegd gezag is dan in de gelegenheid op het rapport te reageren, bijvoorbeeld door aan te geven dat het zich in de bevindingen van de Inspectie kan vinden. Deze reactie wordt opgenomen in het definitieve rapport. Het rapport wordt vervolgens definitief vastgesteld, waarna het inspectieoordeel op de website van de Inspectie wordt gepubliceerd en de zeer zwakke school in de lijst van zeer zwakke scholen wordt opgenomen.

Het bevoegd gezag van een zeer zwakke school moet binnen zes weken na de vaststelling van het rapport van de Inspectie een zogenaamde bestuurlijke reactie geven. Dat staat ook vermeld in de slotparagraaf van het rapport. De bestuurlijke reactie behelst een plan van aanpak. Een van de onderdelen waarop de inspectie dit plan van aanpak beoordeelt, is de communicatie met de ouders en de medezeggenschapsraad.

Ook zonder dat de Inspectie op dit punt geïnformeerd wil worden, is het van eminent belang zorgvuldig met de communicatie rond het inspectieoordeel om te gaan. Het spreekt voor zich dat dit geen goed nieuws is en slecht nieuws kan de school schade berokkenen. Slecht nieuws moet goed gebracht worden.

### Informereren van het personeel van de school

Het bevoegd gezag informeert het personeel tijdens een teambijeenkomst. Dat kan het beste gebeuren nadat de inspecteur zijn conceptrapport met de directeur en een vertegenwoordiger van het bevoegd gezag heeft besproken. Elk personeelslid ontvangt een uitnodiging waaruit blijkt dat er een belangrijk thema aan de orde is. De agenda vermeldt de reden van de bijeenkomst.

De schoolleiding bereidt de bijeenkomst voor en leidt deze. De vertegenwoordiger van het bevoegd gezag is bij de personeelsbijeenkomst aanwezig.

De volgende zaken komen in ieder geval aan de orde:

- 1 het onderzoek van de Inspectie en de bevindingen;
- 2 de reactie van de schoolleiding en van het bevoegd gezag op het conceptrapport;
- 3 de consequenties van het oordeel van de inspectie: publicatie, verplichting plan van aanpak, termijn tot OKV;
- 4 de werkwijze bij het opstellen van een plan van aanpak en de betrokkenheid van het team hierbij;
- 5 afspraken over de communicatie met andere betrokkenen en de media.

Het is van belang dat de teamleden volop ruimte krijgen om vragen te stellen en reacties te geven. Het ligt voor de hand dat er ontkenning of relativering plaatsvindt van de gesignaleerde tekortkomingen. Het is niet uitgesloten dat de reactie ook emotioneel van aard zijn. Desondanks moet de ernst van de situatie wel aan alle betrokkenen duidelijk zijn. Het heeft geen zin het inspectieoordeel te bestrijden en de gevolgen ervan te bagatelliseren. Begrip voor en medeleven met teamleden zijn noodzakelijk, maar ook het vasthouden aan de onplezierige boodschap. De vertegenwoordiger van het bevoegd gezag doet er goed aan te laten blijken dat het bestuur zijn verantwoordelijkheid neemt, niet alleen voor de zaken die geleid hebben tot het zeer zwak worden van de school, maar ook voor de komende activiteiten die de school weer op niveau moeten brengen. Aangegeven kan worden waaruit die verantwoordelijkheid en betrokkenheid zal blijken.

Natuurlijk is het predicaat Zeer Zwakke School een forse tegenslag die ontmoedigend kan werken of verzet oproept, maar er is ook een andere kant: professioneel incasseren, en 'van de nood een deugd maken' door er flink tegenaan te gaan. Men moet zich ook realiseren dat met een negatief inspectieoordeel de school niet ophoudt te bestaan. Er blijven in de regel heel veel positieve dingen te benoemen. Er is kortom ruimte voor meer dan alleen een mineurstemming.

Ook in de dagen na de bijeenkomst moet deze ruimte er voor teamleden zijn om vragen te stellen en te reageren. De schoolleiding draagt er zorg voor dat er een verslag van de bijeenkomst wordt gemaakt. Alle teamleden en het bevoegd gezag ontvangen dit verslag. Nadrukkelijk wordt hierin aangegeven dat eenieder op een verantwoorde wijze omgaat met de inhoud van het verslag, in overeenstemming met wat ter vergadering is afgesproken over de communicatie.

### **Informereren van de Medezeggenschapsraad**

Het plan van aanpak moet erin voorzien dat de medezeggenschapsraad de beschikking krijgt over het plan van aanpak en over de tussentijdse evaluaties. De directeur nodigt namens het bevoegd gezag (schriftelijk) de medezeggenschapsraad uit voor een vergadering. Dat gebeurt in dezelfde periode als waarin de vergadering van het team plaatsvindt, maar niet daarvoor. De bijeenkomst dient wel plaats te vinden voordat de inspectie haar definitieve rapport vaststelt. Dit wordt namelijk niet alleen op internet gepubliceerd, maar ook door de inspectie ter kennisneming aan de medezeggenschapsraad gezonden. Mogelijk is voor de bijeenkomst een niet gepland overlegmoment nodig.

Het bevoegd gezag is eveneens ter vergadering aanwezig. De agenda kan dezelfde zijn als die van de teamvergadering, met dien verstande dat een vervolgspraak nodig is als het plan van aanpak is opgesteld. Deze informatieverstrekking aan de medezeggenschapsraad is niet alleen noodzakelijk omdat de inspectie daarnaar kijkt, maar ook omdat die zeker valt onder de algemene informatieplicht die op het bestuur rust op grond van de WMS.

Ook van deze bijeenkomst wordt een verslag gemaakt. Het verdient aanbeveling de leden van de medezeggenschapsraad dringend te verzoeken prudent om te gaan met de verstrekte informatie en zich te houden aan de afspraken die tijdens de vergadering zijn gemaakt over de communicatie.

### **Informereren van de ouders**

Het plan van aanpak dat de Inspectie beoordeelt, beschrijft 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 om zich een globaal beeld te vormen van de voortgang van het plan van aanpak.

Het informeren van de ouders geschiedt bij voorkeur niet lang nadat het team en de medezeggenschapsraad zijn geïnformeerd, maar zeker voordat het inspectierapport via internet wordt gepubliceerd. Als het goed is, heeft de school dan al zicht op de stappen die men gaat zetten om de gesignaleerde tekortkomingen aan te pakken. Het is niet verstandig informatie over het inspectieonderzoek te verstrekken voordat dat zicht er is. 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 te kunnen aangeven op welke termijn antwoorden te verwachten zijn en hoe eraan gewerkt wordt de antwoorden ook te formuleren.

De schaal van de school zal mede van invloed zijn op de manier waarop de communicatie plaatsvindt. Bij een kleine basisschool ligt het eerder voor de hand de ouders schriftelijk uit te nodigen voor een informatiebijeenkomst naar aanleiding van het inspectieonderzoek en de nadruk van de informatieverstrekking te leggen bij deze bijeenkomst. Een verslag van de bijeenkomst kan vervolgens aan alle ouders worden toegestuurd of via de gebruikelijke nieuwsbrieven worden gecommuniceerd.

Bij een (zeer) grote basisschool is het wellicht praktisch lastig om deze werkwijze te hanteren en zal het zwaartepunt voor de communicatie in eerste instantie liggen bij een schriftelijke mededeling aan alle ouders. Gezien het gewicht van de boodschap krijgt deze mededeling bij voorkeur een vormgeving die daaraan recht doet, dus eerder een brief aan alle ouders dan een bericht in de reguliere bulletins of nieuwsbrieven. De brief moet ouders in ieder geval uitnodigen met vragen en opmerkingen contact op te nemen met de contactpersoon.

Een informatiebijeenkomst voor ouders heeft ten doel ouders te informeren op een wijze die geen onherstelbare breuk van vertrouwen oplevert. De informatie moet daarom duidelijk en open zijn, met erkenning voor de tekortkomingen en met een helder perspectief op verbetering. Aanwezigheid van een vertegenwoordiger van het bevoegd gezag, dat de verantwoordelijkheid neemt voor concrete stappen ter verbetering, is zeer gewenst.

### **Informereren van de media**

De school en het bestuur zullen niet snel eigener beweging contact opnemen met de media. Het is wel goed er rekening mee te houden dat zij de school zullen benaderen voor commentaar. Daarbij is het belangrijk dat de communicatie vanuit de school via één contactpersoon loopt. Deze persoon stelt de overige betrokkenen van de school op de hoogte van de contacten en een mogelijke publicatie. Daarbij benadrukt hij dat hij de enige is en blijft die de contacten met de media onderhoudt.

Het is gewenst niet pas met het nadenken over de juiste boodschap te beginnen als de verslaggever zich met microfoon of notitieboekje op de school meldt. De bijeenkomsten met team, medezeggenschapsraad en ouders kunnen de nodige (positieve) informatie bieden waarmee het mogelijk is het slechte nieuws van het inspectieoordeel op een manier te communiceren die het vertrouwen in de school geen onnodige afbreuk doet.

## 6 ANALYSE BESTUURLIJKE CONTEXT

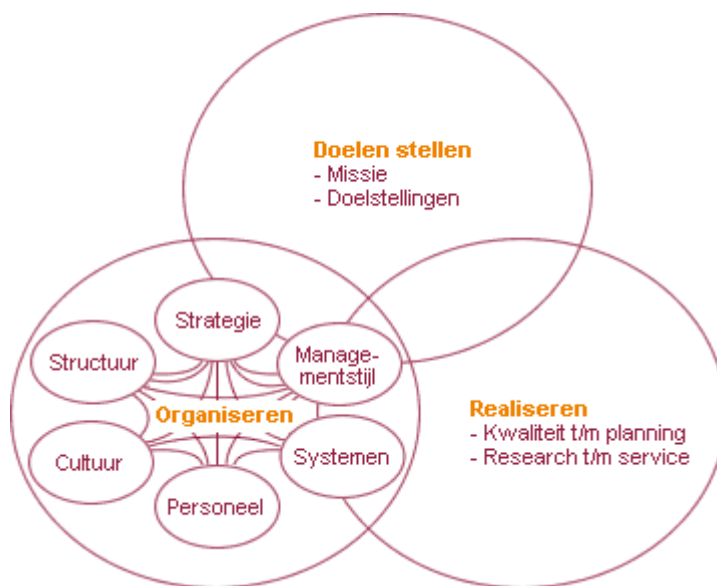
Voor het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen heeft KPC Groep een instrument gemaakt dat nuttig kan zijn bij de analyse van de zeer zwakke school. Daarbij is het uitgangspunt dat er natuurlijk een analyse moet plaatsvinden van de zeer zwakke school, maar dat het daarnaast van belang is ook te kijken naar de sturende en ondersteunende processen waar de school mee te maken heeft en die hun oorsprong vinden in de bestuurlijke constellatie. Dit instrument is een aanvulling op de analyse van de zeer zwakke school.

Achtergrond van het analysemodel

Om de organisatie van een bestuur met de daaronder vallende school of scholen vanuit verschillende perspectieven te benaderen is er voor gekozen het DOR-model te hanteren. Dit model biedt een indeling van het verschijnsel organisatie in drie fundamentele, iteratieve processen. Deze processen spelen zich in iedere organisatie af:

- doelen stellen (D): richten van de organisatie;
- organiseren (O): inrichten van de organisatie;
- realiseren (R): de organisatie aan het werk.

Zoals elk model is ook het DOR-model een vereenvoudigde weergave van belangrijke aannamen over de werkelijkheid. Maar tegelijkertijd biedt het een handvat om de complexe werkelijkheid waarbinnen besturen en scholen functioneren zo volledig mogelijk in beeld te brengen.



Vragen die je kunt stellen over deze zes variabelen:

- Strategie: is ze toereikend en wordt ze gedragen?
- Managementstijl: hoe managet het management? Hoe is de verhouding centraal-decentrale sturing?
- Personele bouwwerk: is het goed geconstrueerd? Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden belegd?
- Structuur: is de meest optimale structuur gekozen? Zijn de plussen groter dan de minnen?
- Cultuur: wat zijn de normen, waarden en gedragingen?
- Systemen: zijn ze zinvol en actueel?

Wanneer het DOR-model wordt gehanteerd, is het belangrijk de zes variabelen gezamenlijk te analyseren. Evenwicht, samenhang en heterogeniteit (ESH) zijn daarbij de uitgangspunten:

- 1 Evenwicht: iedere ontwerpvariabele is even belangrijk en dient meegenomen te worden in de analyse;
- 2 Samenhang: een verandering in één ontwerpvariabele betekent een (noodzakelijke) verandering in de overige vijf. Wanneer het bestuur of de school bijvoorbeeld een andere wijze van sturing en verantwoording nastreeft, heeft dit gevolgen voor de inzet van personeel, verantwoordingssystemen en andere verantwoordelijkheidsverdelingen binnen het bestuur en de school. De zes variabelen moeten dan ook op elkaar worden afgestemd
- 3 Heterogeniteit: de invulling van de variabelen varieert. Zo zijn strategie, structuur en systemen de zogenaamde 'harde', oftewel objectieve en concrete, factoren en worden managementstijl, cultuur en personeel de 'zachte' factoren genoemd. Personeel, strategie, structuur en systemen kunnen vrij snel worden beïnvloed; cultuur en managementstijl kunnen daarentegen slechts 'traag' worden beïnvloed. En ook verschillend de variabelen in formeel en informeel, tussen intern en extern, en naar tijd, plaats en onderdeel

In het navolgende wordt ook van het DOR-ESH-model gesproken.

## Het Analysemodel

<b>1 Strategie</b> De manier waarop, en het geheel van middelen waarmee, vooraf vastgestelde doelen worden nagestreefd	
<b>Hoofdvragen</b>	<b>Aandachtspunten</b>
a Heeft het bestuur beleid vast gesteld en staat dat op papier?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zwak bestuur: niet veel op papier en geen beleid</li><li>- Beleid is op alle gebieden nodig: doelen SMART geformuleerd voor onderwijskundig, innovatie, personeel, financieel-materieel, huisvesting, PR en communicatie, kwaliteitszorg en identiteit.</li><li>- Effectiviteit van bestuur is gerelateerd aan zowel meer onderwijsbeleid als meer financieel-materieel beleid.</li><li>- Duidelijke beleidskeuzes op grond van interne en externe analyse (evenwicht tussen ambitie en capaciteit), speerpunten, strategisch plan.</li></ul>
b Hoe is het beleid tot stand gekomen?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Effectiviteit: Bestuursbeleid ontwikkelen op basis van diverse betrokkenen (de top, directeuren, werkvloer, ouders, (G)MR) van de scholen.</li><li>- Wie heeft de regie in het proces (topdown, bottomup)?</li><li>- Wordt gewerkt volgens fasering: vaststellen behoeften, planningsfase, implementatiefase, fase van evaluatie en feedback?</li></ul>
c Waarop is het beleid gericht?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Op de lange termijn: rekening houdend met (toekomstige) ontwikkelingen in het onderwijs/samenleving, en in de directe omgeving van de scholen/het bestuur (ouders, gemeenten, andere scholen, leerlingenpopulatie).</li><li>- Niet alleen intern gericht beleid, maar ook extern gericht (maatschappelijke positie kiezen).</li><li>- Maar ook op de korte termijn: concrete doelen en actieplannen per schooljaar rekening houdend met actuele problematieken (personele problemen) en veranderingspogingen toegesneden op de specifieke schoolsituatie.</li><li>- Innovatiebeleid: sturen op schoolontwikkeling; trendsetter of trendvolger.</li></ul>
d Wat is het draagvlak voor het beleid (kader en doelen) in de organisatie?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Is het beleid bekend in de scholen, en op welke manier is het bekend gemaakt?</li><li>- Is het bestuursbeleid concreet vertaald in de plannen op schoolniveau (schoolplan, schoolgids)? Vormt het bestuursbeleid op de scholen het kader en is het als zodanig te hanteren?</li><li>- Voelt iedereen zich eigenaar van het beleid?</li><li>- Komen de ambities van het bestuur overeen met die van de scholen?</li></ul>

## 2 Structuur

De verdeling en compensatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Hoofdvragen	Aandachtspunten
a Hoe is de schoolbestuurlijke eenheid opgebouwd?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bestuursmodel: raad van toezichtmodel of traditioneel model</li><li>- Visie op wat besturen (op afstand) betekent.</li><li>- Goede scheiding taken/verantwoordelijkheden tussen voorzitter bestuur/raad van toezicht, bovenschools management/college van bestuur en schooldirecteuren; verdeling is bekend in de gehele organisatie. Helderheid over de scheiding besturen en toezicht.</li><li>- Aantal en type scholen (PO, SO en/of VO), managementstructuur op de scholen</li></ul>
b Hoe is de taakverdeling binnen het (college van) bestuur?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Heterogeniteit qua deskundigheid in bestuur maakt inzet op de diverse beleidsterreinen mogelijk.</li><li>- Beschikbare tijd, energie en deskundigheid optimaal inzetten, door heldere taakverdeling op schrift en op basis van deskundigheid.</li><li>- Kritisch vermogen tot zelfreflectie.</li><li>- Is de taakverdeling vastgelegd in een bestuursreglement?</li></ul>
c Hoe is de verbinding tussen de bovenschools management/college van bestuur en de individuele scholen geregeld?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grootschalige (aantal scholen) en complexe (diversiteit in type scholen) besturen moeten extra inspanning leveren om intensief contact te onderhouden met de individuele scholen (span of control). Kleinschalige besturen kunnen er soms te dicht op zitten.</li><li>- Goede communicatie vanuit bovenschoolse met alle geledingen (directeuren, teamleden en ouders) beïnvloedt prestatieniveau van de scholen. Daarom moet formeel en informeel overleg georganiseerd zijn.</li><li>- Hoe wordt gestuurd door het besturen, het bovenschools management en binnen de scholen?</li></ul>
d Hoe is het stafbureau gepositioneerd in de organisatie?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stafbureau is dienstverlenend aan de totale organisatie en dient buiten de lijn te staan. Valkuil: stafbureau wordt door bovenschools management/college van bestuur gebruikt om beleid 'door te drukken'.</li></ul>

### 3 Systemen

De regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt

Hoofdvragen	Aandachtspunten
a Op welke manier vindt bewaking van de onderwijskwaliteit plaats?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Goed bestuur: monitoren van de resultaten en op basis daarvan eventueel bijsturen. Aandacht nodig voor onderwijskundige kwaliteit van de scholen en de leerlingenresultaten. Actualiteit van de informatie!.</li><li>- Welke informatie is nodig? Indicatoren die voortvloeien uit strategisch beleid. Jaarlijkse trendanalyse, als signaleringssysteem, van de leerresultaten van alle leerlingen en andere leerlinggebonden factoren (sociaal economische status, fluctuaties in leerlingenaantallen, schooluitval, et cetera).</li><li>- Er zijn procedures, afspraken en regelingen ten aanzien van het primaire proces</li><li>- Aandacht voor risicofactoren op schoolniveau: harde en zachte factoren opnemen in terugkoppelingsmechanisme (zie bijlage)</li></ul>
b Beschikt het bestuur over systemen van financiën en beheer? En voor systemen voor de andere beleidsgebieden?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Goed financieel en materieel beheer om scheidt voorwaarden voor de goede schoolorganisatie.</li><li>- Systematisch gebruik van ken- en stuurgetallen op alle beleidsgebieden.</li><li>- Welke rol speelt het stafbureau bij bovenstaande gedachtestreepjes?</li></ul>
c Doorloopt het bestuur de gehele beleidscyclus	<ul style="list-style-type: none"><li>- De achtbaan (zie bijlage); schoolplan, jaarplan, jaarverslag, bestuursplan et cetera hebben een daarin daadwerkelijk een functie</li><li>- Ruimte voor bestuursbeïnvloeding door geledingen in en rond de school</li><li>- Projectmatige aanpak; denk aan monitoring en verantwoorden van resultaten</li></ul>
d Op welke wijze maakt het bestuur gebruik van hulpstructuren?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Beredeneerd/bewust gebruik maken van externe adviseurs, stafbureau, samenwerkingsverband, bureau jeugdzorg, et cetera</li><li>- Collegiale visitatie binnen (en/of buiten) de organisatie.</li><li>- Is er externe ondersteuning om de veranderingscapaciteit te vergroten en om de kennis van effectieve instructie en kwalitatief goede methoden te vergroten?</li></ul>

#### 4 Stijl van leidinggeven

Het geheel van kenmerkende gedragspatronen van het management en het bestuur

Hoofdvragen	Aandachtspunten
a Op welke manier wordt leiding gegeven aan de organisatie?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mate van schoolnabijheid, sturen op onderwijskwaliteit</li><li>- Mate van sturing en controle</li><li>- Mate waarin steun wordt gegeven</li><li>- Wijze waarop het stafbureau wordt aangestuurd</li><li>- Wijze waarop de schooldirecteuren worden aangestuurd (resultaatverantwoordelijk management, gesprekkencyclus, coaching, managementinformatiegesprekken, collegiale consultatie, mystery guest).</li></ul>
b Doen de diverse managementlagen ook wat is vastgelegd in de structuur (verdeling taken en bevoegdheden)?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rolvastheid! Wat is het gedrag van bestuur en management?</li><li>- Goed bestuur: richt zich op de doelen van de organisatie, geeft grenzen aan voor de directeur. De directeur richt zich op de middelen om de opdracht te realiseren.</li><li>- Bestuur stimuleert implementatie van schoolbeleid maar laat invulling van de onderwijstaak over aan professionals</li></ul>
c Op welke manier communiceert het management en bestuur binnen de organisatie?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Communicatiestijl</li><li>- Wijze van besluitvorming, transparantie ervan</li><li>- Wijze waarop verantwoording wordt afgelegd (resultaatverantwoordelijk management)</li><li>- Zwak bestuur: nauwelijks formele vergaderingen en nauwelijks verslaglegging</li><li>- Goede communicatie vanuit bovenschoolse met alle geledingen (directeuren, teamleden en ouders) beïnvloedt prestatieniveau van de scholen.</li><li>- De rol van de schoolleiding is cruciaal:<ul style="list-style-type: none"><li>- voortdurend managen van spanningen en problemen die direct gerelateerd zijn aan specifieke omstandigheden en context van de school</li><li>- vooral gericht op mensen: behoeften van personen staan boven behoeften van organisatie</li><li>- bereid en in staat samen te werken met collega's en samenwerking tussen collega's aan te moedigen</li></ul></li></ul>
d Op welke manier communiceert het management en bestuur naar buiten?	<ul style="list-style-type: none"><li>- In hoeverre is men gericht op externen?</li><li>- Mate waarin men gericht is op het binden van de juiste externe partners</li></ul>

## 5 Cultuur

Het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan

Hoofdvragen	Aandachtspunten
a Hoe kan de organisatiecultuur getypeerd worden?	- Professionele cultuur versus politiek-ambtelijke cultuur (zie bijlage Van Emst).
b Zijn (bestuurs)afspraken bindend (of wordt toegestaan dat mensen zich er niet aan houden?)	- Wat gebeurt er als mensen zich niet aan de afspraken houden?
c Hoe resultaatgericht is de organisatie?	- Aandacht voor resultaten en niet alleen voor het pedagogisch klimaat. - Openheid, zakelijkheid.
d Wat is het interne imago van de school?	- Welke beelden hebben de medewerkers van hun eigen organisatie/bestuur? - Hoe spreken ze over de organisatie waar ze werken?
e Wat is het externe imago van de school?	- Hoe spreekt de buitenwereld over de organisatie (ouders, collega-besturen en -scholen, overheden en pers)?

## 6 Personeel

Het geheel van karakteristieken en vaardigheden van medewerkers

Hoofdvragen	Aandachtspunten
a Wat is de kwaliteit van de directeuren in de organisatie?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competenties: wijze van leidinggeven (ad hoc, beheersmatig, aandacht voor team, onderwijskundig vernieuwend), zorgen voor binding, communicatie met team en ouders, strategisch handelen en externe gerichtheid.</li><li>- Knelpunten: directiewisselingen, ziekte, gebrek aan communicatie met team en ouders.</li><li>- Combinatie van zwakke directeur (niet functionerend als integraal verantwoordelijk) en bestuur dat nauwelijks naar de onderwijskundige kwaliteit en leerlingenresultaten kijkt, is cruciaal in zwak worden van de school.</li></ul>
b Wat is de kwaliteit van de teams/personeelsleden in de organisatie?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Individueel maar ook team als geheel (evenwichtige samenstelling, veranderbaarheid, professionele organisatie).</li><li>- Meespelende factoren bij zwakke scholen: niet eensgezind, niet kritisch ten opzichte van eigen functioneren, groot personeelsverloop, beperkte mate waarin team eigen verantwoordelijkheid neemt, weinig gericht op eigen verbetering, (te) lage verwachtingen aan leerlingen.</li></ul>
c In welke mate is het personeelsbeleid gericht op kwaliteitsverbetering?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aanwezigheid van kweekvijvers, werving en selectie, mobiliteitsbeleid, verzuimbeleid, et cetera.</li><li>- Gesprekkencyclus: professionele ontwikkeling van individu in relatie tot het team in relatie tot de school en de totale organisatie (bestuursacademie).</li></ul>

## 7 FINANCIËLE ASPECTEN

Het feit dat de inspectie als haar oordeel uitspreekt dat een school zeer zwak is, heeft geen onmiddellijke bekostigingsconsequenties. Zoals hiervoor uiteengezet kunnen die wel aan de orde komen, als er onvoldoende verbetering wordt gerealiseerd en de inspectie de school bij de minister aanmeldt, die vervolgens het bestuurlijk natraject inzet. Daarbij is het mogelijk dat de minister aanvullende bekostiging ter beschikking stelt. Het is duidelijk dat het ten zeerste de aanbeveling verdient om te voorkomen dat het zo ver komt.

Besturen van zeer zwakke scholen worden geconfronteerd met aanvullende uitgaven. Zij plegen interventies om de zeer zwakke school weer op niveau te krijgen en daar zijn kosten mee gemoeid. Uit onderzoek blijkt dat het vaak gaat om kosten in verband met de versterking van de aansturing van de school, zoals de vervanging van directieleden, ondersteuning van de directie, interim-management en dergelijke. Veel voorkomende kostenposten hangen samen met de inkoop van externe procesondersteuning voor het maken van een analyse, het opstellen van verbeterplannen, het monitoren van de voortgang en dergelijke. Daarnaast kopen schoolbesturen veelal extra schoolbegeleiding in, in de regel gericht op het verbeteren van het primaire proces. Ook komt het voor dat besturen eigen (staf)medewerkers aanvullend inzetten.

Besturen die daarvoor kiezen, zetten bovenschoolse middelen in om deze interventies mogelijk te maken, andere besturen gaan uit van het beginsel dat scholen dekking voor dit soort uitgaven binnen de eigen begroting moeten zoeken.

Het is prettig voor verbetertrajecten aanvullende financiering te verkrijgen. Hieronder wordt daarop ingegaan.

### **Vervangingsfonds/Participatiefonds**

Een mogelijk bron van is het Vervangingsfonds/Participatiefonds<sup>5</sup>. Dit fonds heeft de mogelijkheid activiteiten te subsidiëren in het kader van een aanvullend pakket. De Subsidie Aanvullend Pakket geeft een financiële ondersteuning bij het oplossen van arbeidsomstandigheden- en welzijnsproblematiek. Verzuim kan dan (zo mogelijk) worden voorkomen of de oorzaken ervan kunnen worden aangepakt.

Denk bij oorzaken van verzuim bijvoorbeeld aan gebrekkige communicatie en samenwerking, conflicten, hoge werkdruk, vergrijzing en agressie en geweld. Als nog niet duidelijk is wat de oorzaken zijn, kan onderzoek hiernaar ook worden bekostigd. De gerichte inzet van bepaalde instrumenten, zorg of begeleiding moet vervolgens leiden tot een verbetering in de situatie.

Globaal gezien zijn er drie soorten onderzoek en begeleiding die kunnen worden gesubsidieerd:

- diagnostisch welzijnsonderzoek om de problematiek te onderzoeken en/of de oorzaken van verzuim op te sporen;
- begeleiding van het team op het gebied van communicatie, samenwerking, taakverdeling, omgaan met agressie, problematiek oudere leerkrachten, et cetera;
- begeleiding van directie en leidinggevendenden met betrekking tot het aansturen en coachen van het team.

De inzet van de Subsidie Aanvullend Pakket moet gericht zijn op de gehele schoolorganisatie. Zorgverlening gericht op individuele begeleiding wordt niet bekostigd, behalve als het gaat om begeleiding van directie en leidinggevendenden. Hun functioneren is immers van invloed op de gehele schoolorganisatie.

Let wel, de inschakeling van een interim-manager komt niet voor vergoeding in aanmerking. Daarnaast is in bepaalde gevallen vergoeding van (groepsgewijze) training/begeleiding mogelijk voor meerdere, bij één bestuur aangesloten, scholen tegelijkertijd. Bijvoorbeeld als sprake is van problematiek welke zich op meerdere scholen tegelijkertijd voordoet. De Subsidie Aanvullend Pakket kan dan op 'bovenschools' niveau worden ingezet in plaats

---

<sup>5</sup> De informatie is afkomstig uit de brochure van Vf/Pf Subsidie Aanvullend Pakket

van per school afzonderlijk. De geconstateerde problematiek kan op die manier centraal en voor elke school op gelijke wijze worden aangepakt.

De regioadviseur van het Vervangingsfonds is deskundig op het gebied van arbeidsomstandigheden- en verzuimbeleid binnen de onderwijssector. Hij/zij ondersteunt het schoolmanagement bij de totstandkoming en bijstelling van dit beleid en speelt een belangrijke rol bij het aanvragen van de Subsidie Aanvullend Pakket. De regioadviseur analyseert de problematiek en geeft aan de hand daarvan een advies over welk verbetertraject het meest geschikt is voor de school en wat van de (externe) zorgaanbieders/begeleiders bij de uitvoering van het verbetertraject verwacht mag worden.

Het is daarom raadzaam dat, vóórdat een begeleidingstraject wordt ontwikkeld, contact wordt opgenomen met de regioadviseur. Het schriftelijke advies van de regioadviseur is een vereiste bij de aanvraag voor een Subsidie Aanvullend Pakket.

Nadat de regioadviseur zijn/haar advies heeft uitgebracht, kan het bevoegde gezagsorgaan van de school/scholen de Subsidie Aanvullend Pakket aanvragen bij de Uitvoeringsorganisatie Vf/Pf. Het aanvraagformulier kan geprint worden via [www.vfpf.nl](http://www.vfpf.nl) of aangevraagd worden bij de Uitvoeringsorganisatie Vf/Pf. Nadat het formulier volledig is ingevuld en ondertekend door zowel het bevoegde gezagsorgaan van de school/scholen als door de regioadviseur, kan dit met de vereiste bijlagen worden toegestuurd aan de Uitvoeringsorganisatie Vf/Pf. Binnen acht weken ontvangt het bevoegde gezag van de school een toekennings- dan wel afwijzingsbeslissing. Bij een positieve beslissing wordt vervolgens 75% van het toegekende bedrag uitbetaald. Binnen twee jaar moeten vervolgens de definitieve facturen van de begeleidende instantie(s) en een evaluatieformulier aan de Uitvoeringsorganisatie Vf/Pf worden gestuurd. Er vindt dan een eindafrekening plaats waarbij de resterende 25% wordt uitbetaald. Hierbij wordt uitgegaan van de daadwerkelijke kosten. Als blijkt dat de begeleidingskosten lager zijn dan de in de offerte begrote kosten, dan worden de eigen bijdrage en het subsidiebedrag opnieuw vastgesteld.

Voor nadere informatie over de subsidiemogelijkheden en de adressen van de regioadviseurs kan men de website van het Vervangingsfonds/Participatiefonds raadplegen: [www.vfpf.nl](http://www.vfpf.nl)

### **Provinciaal beleid**

De Provincie Friesland heeft in het kader van de onderwijsnota Boppeslach van juni 2006 subsidies beschikbaar gesteld voor zeer zwakke scholen in Friesland. De ambitie daarbij is de volgende:

- 1 De Friese basisscholen die op basis van de onderwijskundige kwaliteit en de leerprestaties als zwak worden beoordeeld (stand 1 mei 2006), hebben in 2011 en duidelijke prestatiegerichte cultuur.
- 2 Alle Friese basisscholen hebben in 2015 een eigen beleid met betrekking tot het voorkomen en bestrijden van onderwijsachterstanden en stemmen hun dagelijkse onderwijspraktijk daar ook consequent op af.

Ter realisatie van deze doelen onderneemt de provincie het volgende:

- 1 De Provincie beoordeelt in overleg met de bovenschoolse directie en de onderwijsinspectie de projectplannen van de betreffende scholen en stelt op basis van deze beoordeling middelen voor de uitvoering van het verbeterproject ter beschikking.
- 2 De Provincie biedt de scholen informatie aan in de vorm van goede voorbeelden en zorgt voor adequate begeleiding, zodat scholen in staat zijn dat beleid zelf te ontwikkelen.

De provincie stelt hiervoor tot 2010 middelen beschikbaar. Het gaat om € 810.000,-- in 2009 en hetzelfde bedrag in 2010.

### **Gemeentelijk beleid**

Gemeentelijke overheden in diverse gemeenten stellen in het kader van de Lokale Educatieve Agenda subsidies beschikbaar die ook de zeer zwakke scholen ten goede kunnen komen.

In Rotterdam kent het programma Intensieve Schoolontwikkeling (ISO), dat zich onder andere richt op de verbetering van de kwaliteit van zeer zwakke scholen. Er is een programmacommissie Intensieve schoolontwikkeling (ISO), waarin schoolbesturen en gemeente participeren en waar plannen worden gemaakt ter verbetering van de kwaliteit van het (basis)onderwijs. Scholen kunnen begeleiding ontvangen vanuit de ISO-commissie,

In Amsterdam hebben gemeente bestuur en schoolbesturen op basis van een door de onderwijsinspectie uitgevoerde regionale analyse een convenant gesloten onder de noemer Kwaliteitsakkoord. Dit akkoord is erop gericht de zwakke en zeer zwakke scholen in Amsterdam via een schoolspecifieke aanpak te verbeteren. Daarbij zijn schoolleiding, teamfunctionerend, zorgsysteem en taal en rekenen de kernthema's. Via dit Convenant zijn gemeentelijk middelen beschikbaar om zeer zwakke scholen bij de verbetering te ondersteunen. De gemeente (co)financiert de plannen van aanpak per school als deze door de expertgroep die in het kader van het convenant in het leven is geroepen, zijn vastgesteld en levert een (financiële) bijdrage aan de inzet van externe expertise in de expertgroep.

De voorbeelden van Rotterdam en Amsterdam maken duidelijk dat er mogelijkheden zijn dat gemeentebesturen in het kader van de lokale educatieve agenda middelen ter beschikking stellen die (ook) zeer zwakke scholen ten dienste kunnen staan.

## 8 ROL GEMEENTE

Gemeentebesturen hebben een belang bij kwalitatief goed onderwijs. Kwalitatief goed onderwijs is in de huidige samenleving van groot belang, niet alleen voor de betrokken leerlingen, maar ook voor de samenleving als geheel. Er is daarom een algemeen belang aan de orde wanneer een school als zeer zwak wordt gekwalificeerd. Dit algemeen belang rechtvaardigt gemeentelijke bemoeienis met de kwaliteit van het onderwijs.

In de onderwijswetgeving (WPO artikel 167a, WVO art 118a) heeft de gemeente een specifieke rol toegekend gekregen als het gaat om het bestrijden van onderwijsachterstanden. In overleg met de schoolbesturen stelt de gemeente een lokale educatieve agenda op en stelt zij middelen beschikbaar om de agenda te kunnen uitvoeren. In de lokale educatieve agenda kunnen ook activiteiten zijn opgenomen die betrekking hebben op zeer zwakke scholen.

De gemeente zal zich een oordeel vormen over de voortgang van deze activiteiten en de resultaten ervan. Langs deze lijn kan de gemeente bij zeer zwakke scholen een vinger aan de pols houden bij de verbeteractiviteiten. De gemeente kan, binnen de afspraken die daarover in het kader van de lokale educatieve agenda zijn gemaakt, ook consequenties aan verbinden, bijvoorbeeld door geen middelen meer ter beschikking te stellen voor de zeer zwakke school. De gemeente heeft geen verdergaande bevoegdheid om sanctionerend op te treden. De convenanten die in het kader van de lokale educatieve agenda in de regel worden afgesloten, vormen een onvoldoende juridische basis om uitvoering van de afspraken af te kunnen dwingen.

De wethouders van de vier grote gemeenten hebben in oktober 2009 een brief aan de bewindslieden gestuurd waarin zij nader ingaan op hun rol ten aanzien van (zeer) zwakke scholen. Aanleiding daartoe was een brief van de wethouder van Rotterdam aan ouders van leerlingen van een zeer zwakke school, waarin hij hun adviseerde een andere school voor hun kinderen te kiezen. De rechter noemde de brief onrechtmatig en dwong de gemeente tot rectificatie daarvan.

De wethouders stellen dat gemeenten veel investeren in de kwaliteit van onderwijsgebouwen en allerlei andere voorzieningen voor de jeugd. Maar ze hebben geen formele positie hebben als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs en vinden dat dat wringt. Ze zijn van mening dat er niet of onvoldoende wordt ingegrepen als er van evident slecht functioneren sprake is. De inspectie maakt geen vuist en ministeriele sancties blijven uit. Gemeenten kunnen niet ingrijpen bij scholen die ondermaats presteren, maar worden daarop wel door ouders aangesproken. Zij vinden dat deze impasse moet worden doorbroken.

De wethouders bepleiten het volgende:

- Er moeten daadwerkelijk bekostigingssancties worden opgelegd als scholen niet aan de deugdelijkheidseisen voldoen.
- Er moet een verplichting komen dat schoolbesturen in het kader van lokale convenanten afspraken maken over onder meer de bevordering van onderwijskwaliteit.
- Gemeenten moeten de wettelijke bevoegdheid krijgen om scholen bij de minister voor te dragen voor een bestuurlijk verbetertraject dat uiteindelijk een vorm van bewindvoering of sluiting tot gevolg kan hebben.
- De gemeenten moeten de wettelijke bevoegdheid krijgen om ouders mede op grond van kwaliteitsaspecten te adviseren bij hun schoolkeuze.

De wethouders vragen kortom om krachtiger beleid ten aanzien van zeer zwakke scholen.

De inspectie van het onderwijs gaf naar aanleiding van de brief te kennen dat zij blij is met de aandacht van de G4 voor zwakke scholen.

De staatssecretarissen van onderwijs hebben de Tweede Kamer in antwoord op vragen naar aanleiding van deze brief laten weten dat ze zoeken naar mogelijkheden om de regierol van de gemeente in het kader van de lokale educatieve agenda te versterken.

Ze melden verder: “We moeten gezamenlijk werken aan een vorm waarin we elkaar kunnen versterken in het verbeteren van de onderwijskwaliteit, waarbij rekening wordt gehouden met ieders verantwoordelijkheid. De schoolbesturen hebben een verantwoordelijkheid om te zorgen voor kwalitatief goed onderwijs voor de kinderen en jongeren. Schoolbesturen dienen daarbij te beseffen dat ze zo ook een bijdrage leveren aan de prestaties van gemeenten op het lokale jeugdbeleid. Gemeenten kunnen scholen daarop aanspreken, bijvoorbeeld in het kader van de Lokale Educatieve Agenda. Schoolbesturen worden gestimuleerd tot kwalitatief goed onderwijs aan de hand van de acties in de respectievelijke Kwaliteitsagenda’s. Waar desondanks onvoldoende resultaten worden geboekt, past de inspectie verscherpt toezicht toe. Dat betekent harde prestatieafspraken maken en stevig toezicht op de voortgang. Als de resultaten dan toch nog ondermaats blijven, komen de scholen in aanmerking voor een bestuurlijk natraject. De mogelijkheden voor ingrijpen in dat bestuurlijk natraject worden verruimd door het wetsvoorstel Goed Bestuur dat zoals bekend in voorbereiding is. Daarmee neemt de Rijksoverheid ook haar positie steviger in ten aanzien van haar stelselverantwoordelijkheid (conform Dijsselbloem).”

De brief van de wethouders en de antwoorden van de minister maken duidelijk, dat een steviger optreden tegen scholen die onder de maat presteren en onvoldoende vooruitgang boeken bij de verbetering te verwachten is. De aangekondigde wet Goed onderwijsbestuur moet de minister daartoe de instrumenten bieden. Afgezien van de versterking van de regiefunctie van de gemeente bij de lokale educatieve agenda, lijkt er geen ruimte voor een andere verdeling van verantwoordelijkheden voor de kwaliteit van het onderwijs die de gemeente een grotere rol geeft.

Ook zonder deze nieuwe instrumenten kan de minister ook al rekening houden met signalen van wethouders. De inspectie beoordeelt namelijk tijdens de uitvoering van het verbeterplan de voortgang daarvan. De inspectie kan de school onmiddellijk voor het bestuurlijk natraject bij de minister aanmelden als zij van oordeel is dat er onvoldoende vooruitgang wordt geboekt. Signalen van wethouders, die de school en zijn bestuur ook uit anderen hoofde kennen, kunnen door de inspectie worden betrokken bij de beoordeling van de vorderingen.

Bij andere dan zeer zwakke scholen die zich onvoldoende verbeteren, kunnen wethouders zonder dat ze een sanctiebevoegdheid hebben, een rol spelen. De inspectie stelt haar toezichtsarrangement op aan de hand van een risicoanalyse van de school. De inspectie gebruikt daarvoor verschillende informatiebronnen. De gemeenten kunnen de inspectie van informatie voorzien die bij de analyse betrokken kan worden, als de gemeente daartoe aanleiding ziet in de kwalitatieve ontwikkelingen van een school.

## 9 LITERATUURLIJST

Er zijn in de loop der tijd enkele publicaties verschenen die betrekking hebben op zeer zwakke scholen. Een aantal publicaties die nuttig kunnen zijn voor besturen die met een zeer zwakke school te maken hebben gekregen, is hieronder opgenomen. De lijst heeft niet de pretentie volledig te zijn. Er is een veelvoud van publicaties die in algemenere zin over kwaliteitszorg gaat. Zie daarvoor onder andere de publicaties van Q\*Primair, die te vinden zijn op <http://schoolaanzet.nl/kwaliteitszorg>

Claassen, A, Hulshof, M, Kuijk van, J, Knipping, C, Koopmans, A, Vierke, H, *De beleidscontext van zwakpresterende scholen* ITS Nijmegen 2008

Godlieb, H, *'De weging gewogen'* uitgave in eigen beheer Oude Pekela 2008

Grift, W. van de (2001). Waarom hebben sommige scholen onderprestatie? *Basisschoolmanagement*, jaargang 15., nr. 1, p. 1-9.

Groot, Frans, Suzanne Huijbregts en Harrie Kooijman *Aan de slag op zeer zwakke scholen*  
Verslag van een onderzoek naar oorzaken, analyse, methodes en de constructie van verbeterplannen, CPS Amersfoort 2007

Hofman, R, *Naar indicatoren voor een Early Warning System Eindrapport* GION Groningen

Hofman, R.H., R. Vandenbergh en B.J. Dijkstra *BOPO-review Kwaliteitszorg, innovatie en schoolontwikkeling. Eindrapport* 2008

Hogeboom, Boudewijn e.a., *Beter leren, beter presteren* Duurzaam beter onderwijs met de systematische aanpak van het Schoolontwikkelproject, CPS Amersfoort 2006

Inspectie van het Onderwijs, *Ontstaan en ontwikkeling zeer zwakke scholen in het basisonderwijs*, Utrecht 2006

Inspectie van het Onderwijs, *Regionale analyse. Een analyse van het Amsterdamse basisonderwijs* Utrecht 2008

Inspectie van het Onderwijs, *De kwaliteit van het onderwijs op (zeer zwakke) vrijescholen in het basisonderwijs Periode 2003-2007* Utrecht 2007

Inspectie van het Onderwijs, *Zeet zwakke vrijescholen* Utrecht 2007

Janssens, F.J.G. (2001). De ene zwakke school is de andere niet. *Basisschoolmanagement*, jaargang 15, nr. 1, p. 16-20.

Jong, W de, en Stolk, E. *School op groen, wat te doen* Cedin, Drachten, 2008

Laemers, M.T.A.B, *Om de kwaliteit van het funderend onderwijs Over (zeer) zwakke scholen en de verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit, Preadvies voor de NVOR* nog niet gepubliceerd

Linde, Anneke van der, en Marjan van Roozendaal *Leren Waarderen Een hand(ig)boek over zelfevaluatie en collegiale consultatie voor trainers en adviseurs*, VSLPC Utrecht 2008

Ministerie van OCW, *Toezicht in vertrouwen, vertrouwen in toezicht Visie op de ontwikkeling 2007-2011* Den Haag 2006

## 10 LIJST VAN ADVISEURS

Het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen houdt een lijst bij van adviseurs die ervaring hebben met het begeleiden van zeer zwakke scholen. Op de website van het Steunpunt wordt deze actueel gehouden. De lijst zoals die luidt op 1 januari 2009 wordt hieronder weergegeven.

De laatste twee kolommen geven aan in hoeverre de adviseur ervaring heeft in het SBao en SO en in het bijzonder met zeer zwakke scholen.

Naam	Adresgegevens	Mail	Tel	Organisatie	Regio	Sbao	So
Beermann, J.F.H. (Hank)	Diakenhove 21, 3834 XR Leusden	<a href="mailto:h.beermann@maatschaponderwijs.nl">h.beermann@maatschaponderwijs.nl</a>	06 20963968	Maatschap Onderwijs	Midden Nederland	Ja, geen zzs ervaring	Ja, geen zzs ervaring
Bendriss, A. (Aicha)	Pieter Saenredamstraat 64, 7312 RH Apeldoorn	<a href="mailto:a.bendriss@deisbo.nl">a.bendriss@deisbo.nl</a>	033 4546766 06 19047777	ISBO	Heel Nederland	Nee	Nee
Dam, B.G. van (Bonne)	Postbus 490, 3800 AL Amersfoort	<a href="mailto:bonnevandam@bmc.nl">bonnevandam@bmc.nl</a>	033 4965200 06 22022339	BMC Groep	Heel Nederland	Ja ervaring	Nee geen ervaring
Dietvorst, C. (Cees)		<a href="mailto:trentcc@planet.nl">trentcc@planet.nl</a>	06 51063673	E-team	Randstad, Noord Brabant, Noord Ned	Ja, geen ervaring	Nee
Gorter, P. (Piet)	Postbus 175 1740 AD Schagen	<a href="mailto:pietgorter@yahoo.co.uk">pietgorter@yahoo.co.uk</a>	06 27000266	Gorter & Spaltman	Heel Nederland	Ja, geen ervaring	Ja, geen ervaring
Harmsel, A.W.A.ter (Bram)	Dijklaan 88, 2861 EH Bergambacht	<a href="mailto:a.w.a.terharmssel@driestar-educatief.nl">a.w.a.terharmssel@driestar-educatief.nl</a>	06 52581150	Driestar	Zuid Holland, Zeeland, Utrecht	Nee	Nee
Hendriks, H.A. (Henk)	Nieuwe Steen 18, 1625 HV Hoorn	<a href="mailto:henk.hendriks@vbenet.org">henk.hendriks@vbenet.org</a>	0229 244224 06 53292807	Van Beekveld & Terpstra	Heel Nederland	Ja, ervaring	Ja, geen ZZS ervaring
Hogeboom, B. (Boudewijn)	Postbus 1592, 3800 BN Amersfoort	<a href="mailto:b.hogeboom@cps.nl">b.hogeboom@cps.nl</a>	033 4534343 06 55898553	CPS	Heel Nederland	Ja, geen ervaring	Ja, geen ervaring
Kooijman, H.J.A., (Harrie)	Postbus 1592, 3800 BN Amersfoort	<a href="mailto:h.kooijman@cps.nl">h.kooijman@cps.nl</a>	033 4534343 06 55898635	CPS	Heel Nederland	Ja, geen ervaring	Ja, geen ervaring
Meerkerk, T. (Thijs)	Vinkenpolderweg 24a, 2952 AV Alblasterdam	<a href="mailto:t.meerkerk@driestar-educatief.nl">t.meerkerk@driestar-educatief.nl</a>	078 6932905 06 52581152	Driestar	Max 1 uur reistijd	Nee	Nee
Lengkeek, W. (Wim)	Postbus 166, 8000 AD Zwolle	<a href="mailto:w.lengkeek@lvgs.nl">w.lengkeek@lvgs.nl</a>	038 4231040 06 10593284	LVGS	Heel Nederland	Ja, geen ervaring	Nee
Ligt, C.J. (Cindy)	Hof van den Houde 91-93, 4873 AZ Etten-Leur	<a href="mailto:cindyligt@stichtingdriespan.nl">cindyligt@stichtingdriespan.nl</a>	076 5039210 06 15381771	St het Driespan	Heel Nederland	Ja, geen ervaring	Ja, ervaring

Naam	Adresgegevens	Mail	Tel	Organisatie	Regio	Sbao	So
Pol, M. van der (Mark)	Postbus 85475, 3508 AL Utrecht	<a href="mailto:m.vanderpol@aps.nl">m.vanderpol@aps.nl</a>	06 25051909	APS	Heel Nederland	Nee	Nee
Reijt, M.I.C. van de (Monica)	Oosterpark 34 boven, 1092 AK Amsterdam	<a href="mailto:m.van.de.reijt@ens.nl">m.van.de.reijt@ens.nl</a>	020 3623353 06 44692368	E&S	Alles, behalve Limburg en Zeeland	Ja, ervaring	Ja, geen ervaring
Rentenaar, T (Thea)		<a href="mailto:trentcc@planet.nl">trentcc@planet.nl</a>	06 22935074	E-team	Randstad, Noord Brabant, Noord Ned	Ja, geen ervaring	Nee
Rest, S.A. van der (Simon)	De Grutto 21, 8862 LB Harlingen	<a href="mailto:s.van.der.rest@ens.nl">s.van.der.rest@ens.nl</a>	0517 234833 06 25076928	E&S	Noorden en midden Ned	Ja, geen ervaring	Nee
Schipper, A.M. (Schipper)	Speelkamp 10, 3831 PE Leusden	<a href="mailto:aschipper@vosabb.nl">aschipper@vosabb.nl</a>	033 4337140 06 30056066	VOS/ABB	Midden en Oost Nederland	Ja, geen ervaring	Eventueel, geen ervaring
Splithoff, F.W. (Fritz)	Postbus 482, 5201 AL Den Bosch	<a href="mailto:f.splithoff@kpcgroep.nl">f.splithoff@kpcgroep.nl</a>	073 6247302 06 53812980	KPC groep	Heel Nederland	Ja, ervaring	Ja, geen ervaring
Tolhuijs, J. (Jan)	Postbus 85475, 3508 AL Utrecht	<a href="mailto:j.tolhuijs@aps.nl">j.tolhuijs@aps.nl</a>	06 25051966	APS	Noord Nederland	Nee	Nee
Visscher, O.M. (Onno)	Putterweg 7B, 3851 GA Ermelo	<a href="mailto:o.visscher@chello.nl">o.visscher@chello.nl</a>	0341 559876 06 15955275	VPCO Ermelo	Heel Nederland	Eventueel, geen ervaring	Eventueel, geen ervaring
Wagemaker, P.N. (Piet)	De Sav. Lohmanlaan 20, 1272 HE Huizen	<a href="mailto:nanonderwijsadvies@orange.nl">nanonderwijsadvies@orange.nl</a>	035 5263713 06 13454474	NAN Onderwijs Advies	Heel Nederland	Ja, geen ervaring	Ja, geen ervaring
Wilbrink, L.J.M. (Ludo)	Volkerak 8, 5032 TN Tilburg	<a href="mailto:l.wilbrink@maatschaponderwijs.nl">l.wilbrink@maatschaponderwijs.nl</a>	06 28639871	Maatschap Onderwijs	Heel Nederland	Ja, geen ervaring	Ja, ervaring
Wildeboer, T. (Theo)	Dr. Nassaulaan 10, 9401 HK Assen	<a href="mailto:theo@cadenza-oc.nl">theo@cadenza-oc.nl</a>	0592 383383 06 22797259	Cadenza Onderwijsco nsult	Heel Nederland	Ja, ervaring	Ja, ervaring
Wolters, A.M. (Janny)	Postbus 482, 5201 AL Den Bosch	<a href="mailto:j.wolters@kpcgroep.nl">j.wolters@kpcgroep.nl</a>	073 6247513 06 51027081	KPC groep	Heel Nederland	Ja, ervaring	Ja, geen ervaring

## **11 ORGANISATIES, HUN AANPAK EN INSTRUMENTEN**

Naast de eerder gemelde lijst van individuele adviseurs die het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen bijhoudt, zijn er verschillende ondersteunende organisaties die hun expertise beschikbaar stellen aan zeer zwakke scholen en hun besturen. Informatie over deze organisaties, hun aanpak, de instrumenten die zij gebruiken en contactgegevens zijn hieronder opgenomen.



## **'De sleutel tot verandering'**

Een aanpak om waarden gedreven (zeer) zwakke en kwetsbare scholen duurzaam te versterken

Duurzame kwaliteit door onderkenning en oplossen van de systeemfout

In de loop der jaren heeft APS veel kennis vergaard en ervaring opgedaan met het werken met (zeer) zwakke en kwetsbare basisscholen. Er is vooral expertise op scholen die vanuit een bepaalde waarde werken en scholen in kleine en plattelandsgemeenschappen.

De werkwijze van APS onderscheidt zich door de volgende kernpunten:

- Binnen korte tijd een helder advies aan het bestuur; het bestuur neemt en houdt de verantwoordelijkheid.
- De werkwijze is resultaatgericht; resultaat om als school weer boven de streep te komen én op duurzame kwaliteit.
- APS werkt waarden gestuurd en met de waarden van de school.
- APS interenieert in de cultuur; er wordt voortdurend gewerkt aan een onderzoekende en reflecterende houding van iedereen binnen de organisatie.
- APS spiegelt naar alle betrokkenen.
- 'De sleutel tot verandering' start bij een korte, krachtige analyse en werkt aan een heftig (her)ontwerp.
- 'De sleutel tot verandering' is een integrale aanpak: met de positie van de schoolleider als startpunt worden alle aspecten van en alle lagen binnen de organisatie in samenhang belicht en bekeken.
- De school is actief betrokken bij de probleemoplossing.

## **Als het bericht komt**

Voordat het traject 'Sleutels tot verandering' wordt gestart kan APS de directie en de school ondersteunen om de eerste klappen op te vangen. Te denken valt aan ondersteuning en begeleiding van de directeur en het team, het informeren van de ouders en het contact met de media.

## **Drie fases**

'De sleutel tot verandering' onderkent drie fases.

### *Fase 1 Verkenning en advies*

Op zoek naar de systeemfout

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| - Kennismaking             | De school wordt zich bewust van het probleem; de visie van het team op de situatie wordt duidelijk.                                |
| - Spiegelconferentie       | Met en door stakeholders de blik op de school en de situatie verbreden; de sterke en zwakke kanten van de school worden expliciet. |
| - Van verhaal tot ambitie  | Wat is de kern van het probleem? Welke ambitie heeft het bestuur en welke opdracht krijgt de directie?                             |
| - Van ambitie naar besluit | Kan en wil de directie deze opdracht met dit team aan? Of is een interim directie een oplossing?                                   |

Aan het eind van fase 1 adviseert APS aan het bestuur of een ontwerp- en verbetertraject een slagingskans van 80% heeft. Op basis van dit advies neemt het bestuur een besluit om door te gaan of om een (APS) interim directeur in te zetten, die een zelfde traject inzet.

Fase 1 beslaat een tijdsperiode van anderhalve week tot één maand, afhankelijk van de urgentie, de mogelijkheden en de wens van het bestuur en/of de school.

### *Fase II Waarden oriëntatie en herontwerp*

Eigenaarschap in verandering

- Waarden oriëntatie                      Het team is zich bewust van de waarden van waaruit het handelt. De consequenties van deze waarden en het handelen worden doordacht. De school formuleert een missie, gericht op de waarden en de maatschappelijke opdracht.
- Schoolontwerp                              De school maakt een consistent herontwerp, zodanig dat de missie binnen bepaalde tijd gerealiseerd wordt.

Fase 2 beslaat een tijdsperiode van twee tot vier maanden, afhankelijk van de urgentie, de mogelijkheden, het verloop en de inhoud van fase 1 en de wens van het bestuur en/of de school.

### *Fase III Invoering*

Duurzaam veranderen

- Ontwerp realiseren                      Het systematisch en snel invoeren van het schoolontwerp.
- Evaluatie                                      - Zelfevaluatie (eventueel door middel van collegiale visitatie door een andere school).
- Externe evaluatie (inspectie en externe adviseur).

Fase 3 beslaat een tijdsperiode van 4 tot 6 maanden, afhankelijk van de urgentie, de mogelijkheden, het verloop van het voorgaande traject en de wens van het bestuur en/of de school.

### **Investing**

Per actie is een investering aangegeven. Echter, de exacte investering is afhankelijk van de context en problematiek van de school. Aan het einde van fase 1 is hier exact een beeld van te geven. De totale tijdsinvestering hangt af van verschillende factoren, zoals de oorzaak van het feit dat de school kwetsbaar of zeer zwak is en de beschikbaarheid van de mensen binnen de organisatie. Gemiddelde duur van het traject is een half tot een heel jaar.

### **Materialen**

De volgende materialen worden als basismateriaal in het traject gehanteerd.

### **Pedagogische typologie van scholen**

Een door APS (Hooiveld, 2008) ontwikkelde typologie van scholen op de pedagogische dimensie van de school. Deze typologie geeft inzicht in het pedagogisch concept van de school. Het geeft antwoord op de vragen 'Welke cultuur heerste er?' en 'Wat is de veerkracht van het team?'. Daarna is het model het handvat om de gewenste cultuur (reflecterend en gericht op de samenhang tussen de waarden en de opdracht) in beeld te brengen. In een later stadium wordt het model gebruikt om op de ontstane situatie te reflecteren.

### **Organisatiekleuren van De Caluwé**

De Caluwé (jaartal) ontwikkelde een taal voor het denken over en aanpakken van complexe verandertrajecten. Zijn kleurentheorie wordt in het traject 'De sleutel tot verandering' gebruikt als onderlegger om de huidige organisatie helder in beeld te brengen voor alle betrokkenen en de gewenste situatie en cultuur te typeren. De organisatiekleuren van De Caluwé zorgen voor conceptuele helderheid.

### **Balanced scorecard**

Verantwoorden van de kwaliteit van de school moet 'evidence based' gebeuren. Echter niet alles is in 'harde' cijfers uit te drukken, of het is niet wenselijk om dit te doen. Vanuit de standaard Balanced Scorecard heeft APS een afgeleid model ontwikkeld om inspanningen van de school in relatie te brengen met de opbrengsten. Van daaruit kan gewerkt worden aan de gewenste opbrengsten in verbinding met de waarden van de school en de opdracht.

### **Model schoolontwerp**

Complexe en samenhangende veranderingen vragen om een sturend ordeningsmodel. Zo'n ordeningsmodel biedt het 'model schoolontwerp' van APS. Dit model is bruikbaar bij de start van het verbetertraject, als de strategische vragen en missie geformuleerd moeten worden. Het biedt in ieder stadium van het traject een beschrijvingskader, zowel van de huidige situatie als van de gewenste situatie.

### **Rollen matrix**

Door APS ontwikkelde matrix van rollen bij een intensief verbetertraject. De matrix wordt gebruikt om de verschillende rollen binnen de organisatie in kaart te brengen en dient als uitgangspunt om de ideale situatie te verkennen en uit te voeren.

### **Criteriumgericht interview**

Een door APS ontwikkelde lijst met gedragcriteria en indicatoren voor leidinggevenden bij een intensief verbetertraject. Deze lijst staat centraal bij het criteriumgericht interview aan het begin van het traject.

### **Didactische typologie van scholen**

Een door APS (Hooiveld, 2008) ontwikkelde typologie van scholen op de didactische dimensie van de school. Deze typologie geeft inzicht in het didactische concept van de school. Het geeft antwoord op de vragen 'welk onderwijs geven wij' en helpt bij de vraag 'welk onderwijs willen wij geven'. Daarna is de typologie het handvat om consistentie te bereiken binnen het vernieuwde schoolontwerp en de verbinding te maken tussen ontwerp, de opdracht en de waarden. In een later stadium wordt het model gebruikt om op ontstane situatie te reflecteren.



**doba**  
onderwijsadviseurs

Uw educatieve partner



### **Snel Weer Op Koers**

#### **Intensieve schoolverbetering met gegarandeerd resultaat!**

*Van de ruim 7.000 basisscholen verkeren er ongeveer 150 in een kritieke situatie. De onderwijsinspectie heeft deze scholen op de lijst van zwakst presterende scholen geplaatst. Er is vaak heel weinig tijd om tot de vereiste verbeteringen te komen. Een minstens even groot aantal scholen presteert beneden de maat en moeten maatregelen nemen om erger te voorkomen.*

*Bazalt, RPCZ, HCO en Doba hebben vanuit 'Wat werkt op school', een aanpak voor onderwijsverbetering gemaakt. Door onze geïntegreerde, intensieve aanpak verbeteren (zeer) zwakke scholen zich in korte tijd – binnen twee jaar-. Deze intensieve vorm van schoolontwikkeling is uniek in Nederland. Onze focus is het vakmanschap van de leraar en een optimale organisatie, om het leren en ontwikkelen van kinderen krachtig te stimuleren.*

*'Snel Weer Op Koers' maakt gebruik van succesvolle ervaringen met verbetertrajecten. De aanpak is anders door de intensiteit en de integrale, research-based benadering. Het is een krachtige verbinding van interventies die we in onze praktijk al kennen.*

#### **Hoe werkt 'Snel Weer Op Koers'?**

We starten met een analyse van de situatie. Met de beschikbare informatie en eigen aanvullend onderzoek maken we een advies en plan van aanpak. Door onze uitvoering van het plan van aanpak garanderen wij resultaat.

Onderdelen van het traject kunnen zijn:

- afspraken met het bestuur over inspanningsverplichtingen;
- toegespitste deskundigheidsbevordering van het team (pedagogisch en didactisch vakmanschap);
- intensieve coaching van de directie;

- intensieve coaching van leraren;
- herinrichting van de schoolorganisatie door interventies in de klas en focus op leraargedrag;
- alle interventies hebben een stevige onderwijskundige basis (evidence/research-based).

### **Kenmerken van de aanpak**

- Gericht op ontwikkeling van sterke leerteams in de school.
- Maatwerk door analyse en diagnose (leerresultaten, dataonderzoek, didactische aanpak, visie op onderwijs, secundair proces, rol bestuur, ouders en andere betrokkenen).
- Continue monitoring van het verbeterproces (uitgevoerd door niet direct betrokkenen).
- Gedegen en planmatige communicatie met alle interne en externe betrokkenen. Met als doelen: inzicht geven in de resultaten van het verbetertraject, perspectief bieden, bevorderen van positief denken en mensen inspireren.
- Sterke planmatigheid door consequent 'testen' van onze interventies op resultaat.

### **Uw opbrengst**

In een relatief korte periode (maximaal twee jaar) garanderen we duurzame verbetering door:

- Nadruk op de rol van de schoolleider.
- Verbetering van vaardigheden van leraren en hun onderwijsgedrag in de klas door inzet van intensieve professionele ontwikkeling (capacity building) en sterke leerteams.
- Expliciete aandacht voor de rol van het bestuur/bovenschools management.

Het is een aanpak op maat; de eerste stap is een grondige inventarisatie. Daaruit volgt een gericht advies. We maken hierbij gebruik van het model 'Wat werkt op school' (een samenvatting van dertig jaar wetenschappelijk onderzoek, door R. Marzano).

We stellen de aanpak voor in de vorm van een rapport. Compleet met aandacht voor invoering en implementatie, wat een belangrijke voorwaarde is voor het succes (Michael Fullan). Ook vindt u in het rapport de acties, het tijdspad en monitoring. Een schatting van de kosten van het traject is een onderdeel van het rapport. In overleg met u bepalen we de definitieve invulling van het traject.

De garantie op succes kunnen we geven omdat we de succesfactoren van het proces voor intensieve schoolontwikkeling kennen. We maken gebruik van onderzoeksgegevens over effectiviteit (evidence-based en research-based) van elk onderdeel van deze aanpak. Uw vertrouwen in 'Snel Weer Op Koers' is de enige voorwaarde waaronder wij u deze garantie geven.

Het resultaat is úw prestatie.

Als u belangstelling heeft voor deze aanpak, neemt u dan contact met ons op voor een vrijblijvend eerste gesprek.

**Innovatief • gedurfd • intens • doelgericht • inspirerend**

## AANPAK SCHOOLVERBETERING BMC

**Hans van Dael**

**Peter Slegers**

BMC heeft gedurende de afgelopen jaren diverse langdurige trajecten begeleid om scholen te ondersteunen bij schoolverbetering. Enkele actuele projecten die in het oog springen zijn de kwaliteitsontwikkeling bij PRIMO-Opsterland en de 'Kwaliteitsaanpak Amsterdams Basisonderwijs'. Zij onderscheiden zich door hun complexiteit en omvang. Er worden praktijken ontwikkeld ter verbetering van 'zeer zwakke scholen', waarbij meerdere actoren zijn betrokken. De projecten beslaan een periode van twee jaar of langer. Het project in Opsterland liet bovendien na twee jaar overtuigende resultaten zien ten aanzien van leerprestaties, pedagogisch-didactisch handelen van leraren en beleidsmatige condities op het niveau van school en bestuur.

De benadering van BMC bij dit type projecten kenmerkt zich door een vijftal principes:

- 1 focus op evidence-based aspecten van pedagogisch-didactisch handelen;
- 2 een integraal ontwerp van het verbetertraject;
- 3 van externe aansturing naar eigen capaciteitsontwikkeling (van buiten naar binnen);
- 4 fasering van de aanpak: afstemmen op continuüm schoolontwikkeling;
- 5 aandacht voor betekenisgeving.

We lichten deze principes kort toe.

### 1 *Focus op pedagogisch-didactisch handelen*

De aanpak van BMC begint met een schooldiagnose. BMC hanteert daarbij methodieken en instrumenten, waarmee de adviseur de directie en de staf van de school intensief ondersteunt om op schoolniveau zicht te krijgen op de effectiviteit van de didactiek en een aantal relevante schoolcondities, zoals het professioneel klimaat, de kwaliteitszorg en het beleidsvoerend vermogen. Vervolgens krijgt de schoolleiding hulp bij het formuleren van een beperkt aantal prioriteiten. Deze prioriteiten liggen alle op het vlak van het pedagogisch-didactisch handelen van de leraren, omdat uit schooleffectiviteitsonderzoek bekend is, dat daar de meeste winst valt te behalen voor het verbeteren van leerling-prestaties. Tijdens enkele workshops maakt de school vervolgens het plan van aanpak. Alle doelen van het plan worden zo consequent mogelijk geformuleerd in termen van beoogd leerkrachtgedrag. Alle onderdelen van het plan worden zodanig in samenhang gebracht dat de (zich ontwikkelende) verandercapaciteit van de school in dienst komt te staan van die doelen.

### 2 *Een integraal ontwerp*

BMC poogt met een integraal ontwerp alle kracht in de organisatie te richten op de ontwikkeling van een renderende didactische praktijk. Dit vergt veelal interventies op alle niveaus van de organisatie en het mobiliseren van actoren in de omgeving van de school.

Zo stimuleert BMC de organisatie om uit de regionale begeleidingsstructuur lerarentrainers te recruteren die kwalitatief hoogstaand werk leveren. BMC trekt bovendien zelf in toenemende mate adviseurs aan die dit werk beheersen.

Om niet alleen in de klassen maar ook op het terrein van ondersteunende structuren in de school resultaat te bereiken, interenieert BMC tevens op systeemniveau. Dat is nodig om ervoor te zorgen dat leerkrachten uiteindelijk binnen de school zelf worden ondersteund bij het verbeteren van hun lespraktijk. Daarom besteedt BMC nadrukkelijk aandacht aan de rol van de directie van de school, en wel vanuit principes van 'transformatief leiderschap'. Onderzoek heeft overtuigend aangetoond dat dit type leiderschap een belangrijke rol speelt bij schoolverbetering.

Een ander aspect van de integrale aanpak, betreft het bevorderen van de reflectie van bestuurders (algemeen directeur, bestuur, raad van toezicht) op hun rol bij preventie en aanpak van falende onderwijskwaliteit. Strategisch en faciliterend beleid komen in dienst te staan van schoolverbetering. Intern toezicht krijgt vorm, nadrukkelijk verbonden aan de doelen op het gebied van schoolverbetering, evenals de interne informatiesystemen die daarvoor nodig zijn. PRIMO-Opsterland heeft bijvoorbeeld een opbrengstenmonitor ontwikkeld die op alle niveaus beleidsinformatie verschaft over het leerrendement, ook aan het bestuur.

De integrale aanpak moet leiden tot congruentie. Dat wil zeggen dat de doelen, de activiteiten en de interactie met de scholen van de verschillende actoren (bestuurders, schoolleiders, ondersteuners) onderling zijn afgestemd en elkaar versterken. Congruentie is een vitale conditie voor verbetering, maar zij is tevens bijzonder lastig te realiseren.

### 3 *Van buiten naar binnen*

De aanpak van BMC is in eerste instantie sterk gericht op overdracht. De adviseur brengt extern ontwikkelde onderwijskundige en organisatorische designs en bewezen kennis in de organisatie, maar modelleert deze nadrukkelijk naar de specifieke omstandigheden van de scholen. Dat is een van de redenen waarom het traject begint met een uitvoerige diagnose van de school (zie punt 1). De methodieken en instrumenten die de adviseur benut in de adoptiefase (diagnose en plan), de uitvoeringsfase (monitoring, auditing) en borgingsfase (zelfevaluatie, voortgaande ontwikkeling leiderschap, leren in school) worden bovendien overgedragen door de directie, interne begeleiding en onderwijskundig medewerkers actief te betrekken bij de uitvoering ('train-de-traineraanpak'). Dat gebeurt ook door middel van scholing en training van leraren, intern begeleiders, directies en onderwijskundig stafmedewerkers.

Zelfevaluatie is bij de dynamiek van 'buiten naar binnen' van vitaal belang: gedurende het traject leert de school systematisch te onderzoeken in hoeverre zij de doelen uit haar plan bereikt. Bovendien ondersteunt BMC de school om de uitkomsten uit evaluatieonderzoek te benutten als feedback op het pedagogisch-didactisch handelen. Gedurende de monitorfase krijgt de school bovendien diepgaande feedback van de adviseur. Dat gebeurt in toenemende mate in aansluiting bij de eigen evaluatie. Onderzoek en ervaring leren dat scholen hierbij gedegen en langdurige ondersteuning nodig hebben. De ondersteuning die BMC de school daarbij geeft, is ook weer heel duidelijk gericht op het vergroten van de eigen verandercapaciteit. De intensiteit waarmee de adviseur de school feedback geeft, vermindert naarmate het vermogen van de school om zelf haar kwaliteit te bewaken groeit.

### 4 *Fasering van de aanpak: afstemmen op continuüm schoolontwikkeling*

Onderzoekers hebben laten zien dat scholen die ernstig in kwaliteit tekort schieten gedurende het traject van verbetering een aantal fasen doorlopen. Aanvankelijk is er sprake van verwarring, emotionaliteit en de neiging problemen toe te schrijven aan externe factoren. Systemen als een curriculum en een zorgstructuur blijken in de praktijk niet te functioneren. In die fase past een sterk directief leiderschap. Bij de eerste verbeteringen kan de professionele ruimte voor de leraar toenemen en ontstaan mogelijkheden om verantwoordelijkheden voor beleid binnen een team te spreiden. Wanneer de verbeteringen zijn geïmplementeerd en de school bij haar leerlingen weer adequate resultaten bereikt, moet het perspectief worden geopend naar verdere ontwikkeling. Ook dat vereist weer andere vormen van aansturing, nieuwe vormen van 'samen leren' en een sterker beroep op de professionele creativiteit van de leraar. De adviseur van BMC ondersteunt de school bij het doorlopen van dat continuüm en past zijn interventies aan op de opeenvolgende fasen. BMC acht dit van vitaal belang voor de duurzaamheid van wat bereikt wordt.

5 *Aandacht voor betekenisverlening*

Uiteindelijk zal er pas werkelijk wat veranderen in de school als leraren collectief overtuigd zijn van de betekenis van de nagestreefde didactische praktijk. De veranderingen raken immers direct aan de persoonlijke betrokkenheid, motivatie, overtuigingen en emoties die bepalend zijn voor de dagelijkse interactie, welke de leraar met zijn leerlingen aangaat. Om ervoor te zorgen dat het team van leraren de nieuwe, effectieve praktijk ook daadwerkelijk integreert in zijn dagelijks handelen moet de implementatie zich kenmerken door intensiteit en krachtige impact door alle actoren: het bestuur, de directie, de externe ondersteuning (BMC-adviseur, lerarentrainers, onderwijskundig staffunctionarissen). Maar de leraar zal ook snel moeten ervaren dat zijn handelen van meer betekenis wordt voor het leren van kinderen. Het is nodig dat hij met de nieuwe praktijken tevens nieuwe inzichten ontwikkelt en zich competentier gaat voelen voor de ingezette verandering.

Betekenisgeving is niet alleen aan de orde bij de leraar, maar is voor een succesvolle aanpak relevant in alle lagen van de organisatie: zwakke kwaliteit van onderwijs raakt immers de identiteit van de gehele organisatie en van de school. Het antwoord op de vragen 'wie zijn wij' en 'willen we zijn wie we zijn' zijn op het niveau van bestuur en directie bepalend voor de motivatie bij de verbetering.

Deze vijf principes zijn sturend voor de aanpak van BMC vanuit het oogpunt van effectiviteit en duurzaam van de verbetering. Ze komen samenhangend in beeld in het onderstaande schema.

**Aanpak**

**Effect**

Integrale benadering schoolontwikkeling

**Bestuur:** voorwaarden scheppen en sturen op kwaliteit

Gericht op kenmerken effectieve school:

- Klassenmanagement
- Effectieve instructie
- Convergente differentiatie
- Activerend onderwijzen

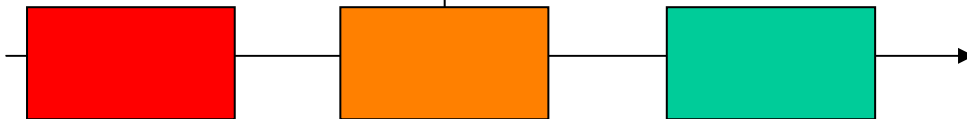
**Schoolleiding:** transformatief leiderschap

**Leraren:** effectieve didactiek; leren van kinderen is het uitgangspunt professionele ontwikkeling,

Van buiten naar binnen

**Leerlingen:** ontwikkelen zich naar verwachting

B  
E  
T  
E  
K  
E  
N  
I  
S  
S  
E  
V  
I  
N  
G



Gefaseerde aanpak: continuüm van schoolontwikkeling



“Naar duurzaam beter onderwijs met het School Ontwikkel Project.”

*“We hebben altijd met heel veel inzet gewerkt maar hebben ons nooit afgevraagd of de resultaten wel voldoende waren” (leerkracht op een van de zeer zwakke scholen).*

Mensen in het onderwijs werken met veel inzet en grote betrokkenheid. Bijna altijd zijn de vormgeving van de scholen en het onderwijsleerproces het resultaat van een jarenlange ontwikkeling. Leerkrachten hebben zich over het algemeen lange tijd met zeer veel overtuiging ingezet voor ‘hun school’. Het oordeel dat de kwaliteit op ‘hun school’ zeer zwak is, komt bij de meeste leerkrachten dan ook hard aan. Mensen hebben er dan ook recht op dat we doen wat werkt. En de integrale CPS-SOP aanpak werkt, is de conclusie van de Universiteit Utrecht (“Vast & Zeker”, Marije Boot en Thoni Houtveen, 2006) en van tientallen scholen die met ons in zee gaan.

De CPS aanpak bestaat uit de volgende fasen:

- 1 verwerking van het kwaliteitsoordeel van de inspectie: gesprekken met betrokkenen op alle niveaus; terugblik, stand van zaken nu, vooruitblik en de eigen rol;
- 2 kick-off bijeenkomst met het team: gedeelde probleemanalyse, valkuilen en kansen in kaart brengen, prioriteiten stellen en gemeenschappelijk enthousiasmerend doel formuleren;
- 3 opstellen van het verbeterplan en concretisering ervan door de school zelf waardoor het een eigen plan wordt;
- 4 uitvoeren van het verbeterplan:
  - stuurgroep;
  - teamscholing, training, hand-on begeleiding;
  - audits (gestructureerde klassenbezoeken met observatielijsten) en feedbackgesprekken;
  - monitoring van de resultaten;
  - desgewenst specifieke coaching van directie en teamleden;
- 5 periodieke evaluatie en bijstelling;
- 6 scholing van interne begeleiding/MT in het zelf uitvoeren van het project;
- 7 borging in de schooldocumenten.

De aanpak is schoolspecifiek en kenmerkt zich door een sterke doelgerichtheid: betere leerling-resultaten voor de basisvakken en een planmatige, integrale aanpak. Door deze scherpe focus worden mensen enthousiast, worden resultaten zichtbaar en worden ook de andere belangrijke doelen bereikt, zoals het welbevinden van de kinderen, een goede, open teamsfeer, goed klassenmanagement, een goede relatie met de ouders en een goed inspectierapport.

We doen wat bewezen werkt.

Uitgebreid is onze aanpak beschreven in “Beter leren, beter presteren, Duurzaam beter onderwijs met de systematische aanpak van het Schoolontwikkelingsproject” (Hogeboom, B. e.a., CPS onderwijsontwikkeling en advies, 2006).

### **Als voorbeeld het verhaal van Het Mozaïek**

Het Mozaïek is geen (zeer) zwakke school, het verhaal maakt onze aanpak duidelijk.

Het Mozaïek is een school met een moeilijke leerling-populatie: kinderen die thuis een andere taal spreken dan op school en hierdoor een kleine Nederlandse woordenschat hebben. De resultaten van de school waren niet slecht, maar ze werden ook niet beter, ondanks een groot aantal initiatieven tot verbetering. De directie wilde proactief handelen en schakelde CPS in voor de integrale aanpak van het Schoolontwikkelingsproject (SOP).

Directeur Ton Plagman: "We hadden al van alles geprobeerd, maar leerkrachten worstelden vooral met de vraag: hoe en wanneer zet ik het in? Zij hadden behoefte aan een praktische werkwijze, niet alleen aan theoretische kaders."

#### *Een samenhangende aanpak*

CPS-consultant Harrie Kooijman: "Het was noodzakelijk dat er samenhang kwam in de vele initiatieven op Het Mozaïek. Er was al veel geprobeerd, maar zonder effect. De verbeteringsprocessen werden niet werkelijk geïmplementeerd. Er was een aanpak nodig die ervoor zorgde dat mensen het geleerde daadwerkelijk integreren in hun handelen in de klas."

#### *Stijgende lijn*

Ton Plagman is na een jaar werken met het SOP zeer te spreken over het resultaat. "Het SOP heeft ons echt gebracht wat we wilden. We zijn planmatig aan het werk gegaan en hebben de zaak nu goed op de rails. De leerling-resultaten vertonen een stijgende lijn. En daar gaat het natuurlijk om. We doen nu veel meer aan de woordenschat; het digitale schoolbord in alle klassen is daar een fantastisch hulpmiddel bij. Zaken als het direct instructiemodel en coöperatief leren hebben ook een goede plek gekregen."

#### *Vakmanschap van de leerkracht*

Het doel van het SOP is de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. De basisgedachte is dat betere leerling-resultaten worden behaald door goed vakmanschap van de leerkracht. Harrie Kooijman: "We werken aan verbetering van de basisvaardigheden door de vaardigheden van de leerkracht te verbeteren. Het is een integrale aanpak, dat betekent dat we aan kwaliteitsverbetering werken op alle fronten tegelijk."

Het SOP richt zich in samenhang op:

- de pedagogische aanpak;
- klassenmanagement;
- de didactische aanpak (denk aan effectieve instructie en coöperatief leren);
- omgaan met verschillen tussen leerlingen (convergente differentiatie);
- vakinhouden (bijvoorbeeld fonemisch bewustzijn, ontwikkeling van woordenschat);
- schoolmanagement.

CPS-consultant Susanne Huijbregts: "Onderwijskundig onderzoek laat zien dat informatieoverdracht alléén niet voldoende is om onderwijsverbetering te realiseren. Als je wilt dat mensen de kennis die hen wordt aangereikt ook kunnen toepassen, is er méér nodig: demonstratie, oefenopdrachten, coaching en feedback. Dan pas leren mensen écht en zie je verbeteringen op de werkvloer vorm krijgen en routine worden."

#### *Tour de France-model*

Belangrijk onderdeel van het SOP-traject is de metafoor van het Tour de France-model. Hiermee wordt een oplossing aangeboden voor het omgaan met verschillen. Bedoeld wordt dat voor alle kinderen dezelfde doelen worden nagestreefd en er geen kinderen achterblijven.

### *Lange adem*

Werken volgens het SOP is een intensief proces, waar een lange adem voor nodig is. Een groot voordeel van het SOP is de resultaatgerichte werkwijze. Harrie Kooijman: "We werken uitsluitend 'evidence based'. Daarmee bedoelen we dat we alleen werken met methoden die een aantoonbaar positief effect hebben. Zodat de resultaten meetbaar verbeteren. Dat monitoren we voortdurend."

Susanne Huijbregts vult aan: "Het Mozaïek is een leuke school met een pittig team. De mensen staan er open voor vernieuwing en je ontmoet er nauwelijks weerstand. Dat is weleens anders. Door hun open houding ontwikkelen mensen zich snel. Dat het team op één lijn zit, is een van de sterke kanten van Het Mozaïek."

### *Weten wat er speelt*

Beide consultants zijn heel regelmatig op de school te vinden. Ze doen klassenbezoeken (audits), geven feedback en verzorgen teamscholingsbijeenkomsten, gericht op kennisoverdracht én directe toepassing. Daarnaast vindt er in regiegroepbijeenkomsten voortdurend afstemming plaats over zaken waar directie en leerkrachten in de praktijk tegenaan lopen. Susanne Huijbregts: "Als je zo'n tijd rondloopt in een school raak je heel vertrouwd met de mensen en weet je precies wat er speelt." Om zichzelf overbodig te maken, leiden de consultants in de school mensen op die de coaching op termijn van hen kunnen overnemen.

Ton Plagman: "Het komende jaar gaan we meer doen met de individuele leervraag van de docenten. Zij hebben aangegeven op welk onderdeel ze gecoacht willen worden, bijvoorbeeld woordenschatonderwijs, leesonderwijs of iets anders. We gaan de vaardigheden van de leerkracht verder versterken. Want het doet ertoe wat wij met die kinderen doen."

### *Meer informatie*

Heeft u vragen over schoolontwikkeling? Wij helpen u graag. Neem voor meer informatie of een vrijblijvend gesprek contact op met Harrie Kooijman, e-mail [h.kooijman@cps.nl](mailto:h.kooijman@cps.nl) of Susanne Huijbregts, e-mail [s.huijbregts@cps.nl](mailto:s.huijbregts@cps.nl). Bellen kan ook: telefoon (033) 453 43 04 (secretariaat).



### **Aanpak van zeer zwakke scholen**

E&S management en advies is een professionele organisatie van coaches, individuele en teambegeleiders, interim-managers, procesmanagers en onderzoekers die allen gericht zijn op duurzame organisatieontwikkeling. Bij de aanpak van zeer zwakke scholen in het primair, voortgezet en speciaal (basis) onderwijs worden wetenschappelijk bewezen aanpakken van internationale wetenschappers als Fullan en Marzano gehanteerd. De ondersteunende activiteiten zijn gericht op een integrale benadering zodat duurzame organisatieontwikkeling wordt bereikt. E&S is een samenwerking aangegaan met professor Michael Fullan die wordt vormgegeven in het "Michael Fullan and E&S consortium". Daarnaast werkt E&S nauw samen met het Regionaal Pedagogisch Centrum Zeeland (RPCZ). Op deze wijze wordt gegarandeerd dat de handreikingen voor zowel de inhoud als de aanpak succesvol zullen zijn.

Duurzame organisatieontwikkeling betekent onder meer:

- mensen op alle lagen in de beoogde samenwerking motiveren tot actie;
- om door samenwerking en verbinding;
- en de focus op een beperkt aantal thema's;
- meet- en merkbaar resultaten te realiseren;
- waar leerlingen en leraren op langere termijn profijt van hebben.

De programma aanpak is gericht op:

- *visie*: de richting komt van boven met optimale flexibiliteit voor de werkvloer;
- *focus*: stel zelf meet en merkbare indicatoren;
- vergroot de *verbeter en verandercapaciteit* op alle lagen;
- *feedback*: leer van successen en behaalde resultaten (ook als motivatie);
- *verantwoording*: helder, voortdurend en vanuit verantwoordelijkheid;
- *verandering*: door leren. Maar wel simpel, klein, nabij en cyclisch;
- *leercultuur*: een op samen onderzoeken en professioneel leren gerichte cultuur, waardoor duurzaamheid wordt bevorderd.

De interim-managers van E&S hebben ruime ervaring met het begeleiden van zeer zwakke scholen, waaronder het ondersteunen van het bestuur, het opstellen van verbeterplannen, het ondersteunen van de directeur en het team bij de uitvoering, training en scholing van het team en teamcoaching.

Op basis van deze ervaring heeft E&S ook een aanpak ontwikkeld voor groepen zeer zwakke scholen, bijvoorbeeld in het speciaal basisonderwijs. Deze aanpak is vooral gericht op het leren (en motiveren) van elkaar. Centraal in deze aanpak staan het opzetten van professionele leergemeenschappen en het werken met data.

### **Processtappen**

In de processtappen worden de volgende accenten gelegd:

#### **1 Ontwerpfase**

In de ontwerp fase wordt een verbetersteam binnen de school geformeerd. Ook wordt bepaald of er een preventieve of curatieve benadering wordt gehanteerd. In beide benaderingen is er specifieke aandacht voor de verschillende actoren in de keten. Daarnaast is expliciet aandacht voor die omgevingsfactoren van de school die resultaatverhogend of -belemmerend werken.

De preventieve benadering maakt gebruik van een door E&S ontwikkelde quickscan.

Deze kan via internet per school of cluster van scholen worden ingevuld en levert direct een beeld van de school of de cluster van scholen. Voor scholen die zich "in de gevarezone" bevinden heeft E&S de mogelijkheid een verbeterplan op maat te leveren en uit te voeren.

Bij de curatieve benadering is de school in een eerder stadium gesignaleerd als een zogenaamde zeer zwakke school. Bij de curatieve benadering is de analyse fase uitgebreider en gericht op het bereiken van eigenaarschap per stap.

## 2 Analyse

De beginsituatie wordt met het verbeterteam in kaart gebracht. Daarvoor worden bij de curatieve benadering een of meerdere van de volgende zeven analysestappen genomen:

- 1 er wordt een analyse gemaakt van relevante school- en bestuursdocumenten, waaronder de inspectiegegevens;
- 2 er wordt een cultuuranalyse gemaakt, waarbij E&S een gestandaardiseerde vragenlijst heeft ontwikkeld, gebaseerd op het door Q-primair ontwikkelde early warningssysteem;
- 3 er worden analyses en scans uitgevoerd op leiderschap en communicatie en er worden school-, context- en risicofactoren in kaart gebracht;
- 4 de sleutelpersonen binnen de schoolorganisatie worden geïnterviewd;
- 5 er worden klassenobservaties uitgevoerd;
- 6 er wordt een kort en bondig rapport opgeleverd;
- 7 er vindt een gesprek plaats met de opdrachtgever en het schoolteam ( al of niet aangevuld met een vertegenwoordiger van de MR), waarbij het rapport wordt toegelicht en de focus zal liggen op de praktische aanbevelingen.

Deze fase is gericht op het bereiken van eigenaarschap. Ook zal met het team worden gezocht naar verandercapaciteit binnen de schoolorganisatie en zal worden aangesloten bij wat al goed gaat.

## 3 Verbeterplan

Het verbeterplan wordt direct na de analysefase met het schoolteam opgesteld en is gericht op oplossingen op maat. Hierbij wordt uitgebreid stilgestaan bij:

- de visie, missie en doelen van het bestuur;
- het definiëren van meet- en merkbare resultaten en de wijze waarop de voortgang kan worden teruggekoppeld;
- het inrichten van leergemeenschappen;
- een inhoudelijke menukaart met bewezen aanpakken, onder meer:
  - Wat werkt op scholen (Marzano);
  - Werken met data en het creëren van en onderzoekende cultuur;
  - Teamcoaching;
  - Meervoudige intelligentie/structureel coöperatief leren;
  - Zelfstandig werken/autonomie
  - Handelingsgericht werken;
  - Leerlingenzorg;
  - Klassenmanagement;
  - Taal en reken projecten;
  - Ouderbetrokkenheid;
  - Zorg.

#### 4 *Uitvoering*

In de uitvoeringsfase wordt veel aandacht besteed aan:

- de wijze van feedback op de meet en merkbare resultaten. Op deze wijze blijft de focus van een ieder sterk gericht en worden deelnemers gemotiveerd. Successen worden gevierd.
- de wijze van communicatie met alle betrokkenen binnen en buiten de school;
- voortgang en beheersingsfactoren als tijd, geld, kwaliteit, informatie en communicatie;
- adequate bijsturingactiviteiten en besluitvorming.

#### 5 *Bestendinging*

De verandering wordt duurzaam vormgegeven en kwaliteitsverbeterende maatregelen worden op eigen kracht uitgevoerd. De verbeter- en verandercapaciteit is aantoonbaar vergroot. In deze fase wordt ook aandacht besteed aan het inwerken, coachen en begeleiden van een nieuwe directeur.

#### 6 *Evaluatie en rapportage*

Beschreven wordt hoe het verbeterproject met alle betrokkenen kan worden geëvalueerd en hoe vervolgvactiteiten kunnen worden opgesteld. Daarnaast worden voortgangs- en eindverslagen opgesteld.

#### **Contact**

Voor informatie over onze ervaringen en aanpak kunt u contact opnemen met één van de volgende adviseurs:

Simon van der Rest	06 250 769 28
Monica van de Reijt	06 446 923 68
Roger Meijer	06 509 726 44
Jan Heijmans	06 542 625 56



E&S Advies en Management  
Berend J.R. Redder, algemeen directeur

Postbus 826  
7301BB Apeldoorn

Bezoekadres:  
Schumanpark 9<sup>e</sup>  
7336AM Apeldoorn  
Telefoon: 055 538 77 20  
Fax: 055 538 77 21

[www.ens.nl](http://www.ens.nl)  
[info@ens.nl](mailto:info@ens.nl)

EDUX Onderwijsadvies  
Postadres: Postbus 2086, 4800 CB Breda  
Stadionstraat 20, 4815 NG Breda, tel. (076) 524 55 00, fax (076) 524 55 01  
KvK Breda nr. 20107524, email: [info@edux.nl](mailto:info@edux.nl), website: [www.edux.nl](http://www.edux.nl)

Bij de ondersteuning van Zeer Zwakke scholen maakt EDUX Onderwijsadvies gebruik van de volgende instrumenten.

### **KIK - Kwaliteit In Kaart**

Een praktisch hulpmiddel dat de kwaliteit binnen de school kan verbeteren. Geschikt voor scholen die kwaliteitszorg willen opzetten of verbeteren.

### **KLIK – KinderLerenInKaart**

Een webbased management/informatiesysteem voor integrale leerlingzorg

([www.kinderlereninkaart.nl](http://www.kinderlereninkaart.nl)).

Het management/informatiesysteem bestaat uit vier programma's:

- onderwijskundig rapport;
- digitaal leerlingdossier;
- schoolspecifiek zorgplan;
- monitor PCL.

Geschikt voor scholen en samenwerkingsverbanden van scholen die de kwaliteit van leerlingzorg willen operationaliseren en optimaliseren. Door Edux onderwijsadvies ontwikkeld op verzoek van de samenwerkingsverbanden WSNS.

### **Begeleidingsprotocol**

Zeer zwakke scholen hebben de neiging de oorzaken van het slecht functioneren bij externe bronnen te zoeken; zij zijn vaak niet resultaat gericht bezig.

Het protocol helpt hen zichzelf doelen te stellen in de vorm van te behalen toetscores op klasniveau, naar deze doelen toe te werken, na te gaan of ze de doelen bereikt hebben en gericht te analyseren waaraan zij successen en (gedeeltelijke) mislukkingen kunnen toeschrijven. Zo'n cyclus eindigt met het formuleren van nieuwe doelen. Bij dit protocol is een begeleidingsaanpak ontwikkeld om het protocol te implementeren.

### **Opstellen verbeterplannen**

Het inspectierapport biedt voor de scholen vaak nog te weinig aanknopingspunten voor het opstellen van een verbeterplan. Edux heeft een aanpak ontwikkeld om met de school een nadere analyse op de toetsresultaten uit te voeren. Vervolgens met het team de mogelijke oorzaken van het falen te inventariseren. Deze oorzaken worden als hypothesen geformuleerd. Edux verricht nader onderzoek, vooral gebaseerd op de kenmerken van de effectieve school waarin de hypothesen worden bevestigd of ontkent. De uitslag hiervan is de basis voor het opstellen van het verbeterplan.

### **Quick-scans**

Instrumenten waarmee kwaliteit van het door de school gehanteerde onderwijsprogramma in beeld wordt gebracht en geanalyseerd. Vormt de basis voor gerichte aanpak naar verbetering. Momenteel beschikbaar voor rekenen en sociaal emotionele ontwikkeling.

### **Professioneel cultuur**

Een programma dat docenten in beweging krijgt om professioneler te gaan werken.

#### **De zeven eigenschappen van effectief leiderschap**

Een programma van Stephen Covey met als doel de effectiviteit van het individu en van het team te vergroten.

### **Het E-team: senior-experts in kwaliteitsverbetering van het onderwijs**

- Die de kwaliteitseisen van het onderwijs kennen.
- Die erin geloven dat alle scholen daaraan kunnen voldoen.
- Die met de school zorgen voor een positief inspectierapport.
- Die met snelle acties uw school in haar kracht brengen.
- Die investeren in uw eigen mensen.
- Die aansluiten bij het eigene van de school.

- Die op maat werken met korte lijnen.
- Die gespecialiseerd zijn in zwakke scholen in hun kracht brengen.

Voor zwakke scholen in nood, van alle denominaties en onderwijsvormen, ook Islamitische en Vrije Scholen. We maken een snelle analyse en een plan, passend bij de school en rusten de mensen toe om niet terug te hoeven vallen als wij vertrokken zijn.

Het E-team zet de school in korte tijd weer in haar kracht, dat is bewezen!

### **Over het E-team**

Naar analogie van het televisie A-team bestaat ons E-team uit senior-onderwijs-experts die van alle markten thuis zijn. Thea Rentenaar als voormalig directeur en inspecteur van het onderwijs. Cees Dietvorst als voormalig pabo-docent, mediator en bestuurlijk adviseur. Ook wij zetten met snelle acties een school weer in haar kracht; binnen twee jaar is een school bijvoorbeeld uit de hoek van de zwakke scholen. Onze kracht is dat wij deskundig zijn op alle terreinen waarmee besturen en directies tegenwoordig te maken hebben: kwaliteitszorg, zorg en begeleiding, het verbeteren van de opbrengsten op de Cito-toetsen, het begeleiden van processen van kwaliteitsverbetering, actief burgerschap, versterking van het schoolklimaat en de interne communicatie, professionalisering van teamleden tot en met persoonlijke ontwikkeling.

Met snelle acties op maat op grond van onze kennis van het toetsingskader van de inspectie lukt het ons om een school snel uit de rode vakjes te halen.

Dat is gebleken!

### **Werkwijze**

We gaan uit van een integrale aanpak: alles hangt immers samen!. Op grond van een recent inspectierapport maken we een diepte-analyse (een nulmeting): wat is de huidige kwaliteit en hoe komt het dat het is zoals het is? En ook: waar zit het potentieel van de school, waar zijn de mensen goed in? We besteden met het team aandacht aan: herkenning en vooral erkenning van de huidige situatie en stellen dan samen prioriteiten, rekeninghoudend met de huidige kwaliteitseisen van de inspectie. Vraag is daarbij: waarmee kunnen we snel scoren en ook wat moet gezien de wet? We stellen samen met de betrokkenen verbeterpunten op en bepalen prioriteiten, dit alles wordt opgenomen in een plan. Wij bepalen onderling welke experts ingezet worden voor welke tijd en gaan met de mensen in de school aan het werk. Elke expert bewaakt haar/zijn opdracht, Thea of Cees coördineert de activiteiten en is aanspreekpunt voor de opdrachtgever. We stellen twee wekelijks samen met de opdrachtgever vast of en hoe we doorgaan: go/no- go. We investeren vooral in de mensen in de school, zodat het schoolteam het zo snel mogelijk zonder ons kan. En we bieden nazorg! We komen na een halfjaar vragen hoe het gaat.

### **Producten**

Nulmetingen en kwaliteitsverbetering

Wij hebben formats ontwikkeld om nulmetingen te doen

- a kwaliteitsanalyse: van de huidige kwaliteit van het primaire proces (alles wat in de klas gebeurt) en secundaire proces (het teamfunctioneren en de condities);
- b nulmeting van de leerprestaties van de leerlingen; en
- c nulmeting van de professionaliteit van de leraren (competenties).

Uiterlijk binnen twee maanden brengen wij de huidige kwaliteit in beeld, met aanbevelingen voor versterking van die kwaliteit. Deze formats kunnen we gedifferentieerd inzetten afhankelijk van de wensen van de school.

De eenvoudige vorm is: we stellen alleen de huidige kwaliteit vast met onze instrumenten.

Wil de opdrachtgever meer, dan kan dat zijn:

- we maken daarna met de school een plan;
- we coördineren de uitvoering daarvan met de eigen mensen en met onze experts;
- we scholen en trainen de mensen in de school, zodat iedereen voldoende toegerust is voor de taak;

- we leggen de bereikte kwaliteit vast in documenten en procedures;
- we stellen samen een kwaliteitscyclus vast.

### **Activiteiten rond een inspectiebezoek**

De voorbereiding op:

First-opinion.....

De gesprekspartner van de inspectie is tegenwoordig het bestuur, niet meer de directie.

De kwaliteit van het onderwijs wordt bekeken met een toetsingskader, bestaande uit 27 indicatoren, waarvan 9 indicatoren de normindicatoren zijn. Zij bepalen o.a. of de school in aanmerking komt voor de lijst van zwakke scholen.

Met de achtergrond van Thea al voormalig inspecteur kan het E-team van te voren een scan uitvoeren op deze indicatoren en met de betrokkenen vaststellen waar eventueel verbetering nodig is en hoe ze dat kan aanpakken.

Daar kan zij dan al mee beginnen!

Zo is de school voorbereid op de second-opinion van de inspectie.

Wat te verwachten.....

Voor het team is het verder plezierig te weten wat de indicatoren inhouden en hoe een schoolbezoek verloopt. De directie heeft dan al een inschatting kunnen maken van de aanwezige kwaliteit: dus hoeveel risico lopen wij om in de hoek van de zwakke scholen te komen? Aan de hand van het toetsingskader van de inspectie informeert het E-team het team over het verloop van het bezoek en geeft het team tips voor de presentatie van haar kwaliteit. Voor de inspectie is het namelijk van groot belang dat de school blijk geeft van haar sterke en zwakke punten: je moet weten hoe je organisatie ervoor staat!

De analyse en kwaliteitsverbetering ná het rapport

Op grond van het rapport vindt een diepteanalyse plaats: hoe komt het dat het is zoals het is?. Om te leren van je ervaringen en niet meer in dezelfde valkuilen te stappen. Door vergelijking van de gewenste situatie met de huidige komt het team vervolgens tot actie. In een plan wordt aangegeven wat wanneer moet gebeuren en door wie. Het E-team adviseert, ondersteunt, begeleidt, coacht en traint waar het gewenst is.

### **Last-opinion**

Een school kan behoefte hebben aan een deskundige meelezer van het rapport. Klopt het wat er staat en hoe de bolletjes geplaatst zijn? Is de conclusie wel juist op grond van de normering? Wij geven advies en de opdrachtgever besluit het gesprek met de inspectie aan te gaan.

### **Interimschap**

Het E-team treedt op als interim-manager en zorgt dat de school draait zoals het behoort. Ook biedt het E-team interim interne begeleiding aan om te zorgen dat de leerlingenzorg goed verloopt.

Ons aanbod is - in lijn met onze filosofie- gericht op het versterken van de beroepskwaliteiten van de leraren, die samen met het management zo snel mogelijk de school in haar kracht moet krijgen. Dus: korte interim-interventies. Per periode wordt bezien of de interventies het gewenste effect hebben en -indien noodzakelijk- welk karakter vervolgstappen moeten hebben.

### **Versterking bestuurskracht**

De bestuurlijke verhoudingen zijn als gevolg van het invoeren van een systeem van educational governance ingrijpend gewijzigd. Zowel het bestuur, als het management moeten nieuwe posities en verhoudingen in kaart brengen en er naar (kunnen) werken. Vooral de verdeling van de verantwoordelijkheden wijzigen sterk.

Voor het scheppen van productieve verhoudingen heeft het E-team een kwaliteitsmonitor ontwikkeld. Bij het realiseren van goede verhoudingen tussen bestuur en directie kan met name vanuit de deskundigheid van Cees het E-team van dienst zijn.

We verwijzen ook naar 'Besturen van basisscholen' (C. Dietvorst & T. Beukenholdt-Ter Mors/SDU/2008).

### **Mediation (bemiddeling)**

In een organisatie waarin verschillende belangen spelen kunnen zich conflicten voordoen. Het E-team kan een rol spelen bij het voorkomen van conflicten door coaching, supervisie en gerichte ondersteuning. In het geval, dat een conflict zo geëscaleerd is, dat een oplossing niet meer mogelijk is, kan vanuit het E-team mediation worden ingezet. De bedoeling van bemiddeling is, dat de betrokken partijen proberen onder leiding van een neutrale derde uit het conflict te komen. De mediator zal de partijen ook kunnen helpen om een gezonde basis van samenwerking te scheppen. Mocht dat niet mogelijk meer zijn, dat kan een mediationproces ook bijdragen aan het zoeken naar een acceptabele vorm van outplacement of exit. Cees Dietvorst is een gecertificeerd mediator.

### **Recent werk**

Basisschool As-Siddieq schakelde in 2007 -2008 het E-team in, omdat zij binnen een maand aan aanvullende bekostigingsvoorwaarden moest voldoen in verband met een uitbreiding van de school met 500 leerlingen. Binnen 2 maanden moest een nulmeting van alle leerlingen gedaan worden en moesten groepsplannen opgesteld en uitgevoerd worden. Daarvan moest ook de administratie op orde zijn. Vanuit het E-team zijn een interim-manager ingezet om de locatieleiders te ondersteunen, twee IB'ers zijn ingezet om de nulmeting uit te voeren en de interim-manager heeft een nulmeting onder de leraren gedaan: hoe staat het met hun competenties op het gebied van de didactisch vaardigheden. Als coördinator van alle activiteiten heeft Thea Rentenaar samen met de locatieleiders een verbeterplan opgezet en de locatieleiders gecoacht bij de uitvoering daarvan. Tevens heeft zij bijeenkomsten op het gebied van visieontwikkeling en kwaliteitszorg georganiseerd en een communicatietraining gegeven.

In oktober jl. heeft basisschool Al Ishaan (Lelystad) het E-team ingeschakeld voor het opstellen van een verbeterplan en eveneens een nulmeting van de leerlingen en de leraren.

Contactgegevens:

E-team

Thea Rentenaar en Cees Dietvorst

Telefoon 06 22935074 en 06 51063673



**KPC Groep**

Ongeveer 4% van scholen voor primair onderwijs wordt door de onderwijsinspectie aangeduid als 'zeer zwak presterend'. Door een gerichte aanpak van KPC Groep kan de kwaliteit van het onderwijs op deze scholen aanzienlijk worden verbeterd.

Onder 'zeer zwak presterend' verstaat de onderwijsinspectie dat deze scholen een onvoldoende scoren op opbrengsten en zwak scoren op pedagogisch-didactisch handelen. Uit inspectiegegevens blijkt verder dat kleinere scholen, scholen met overwegend autochtone en/of allochtone achterstandsleerlingen, scholen in de grote steden en scholen in het noorden van het land vaker dan andere scholen zwak zijn. Er zijn dus kennelijk factoren in de omgeving van scholen en kenmerken van de scholen zelf die het risico van zeer zwak presteren vergroten. Zeer zwakke scholen kunnen door een gerichte verbeteraanpak voldoende gaan functioneren en goed functionerende scholen kunnen bij ongewijzigd beleid in de categorie zeer zwakke scholen terecht komen. Dit biedt mogelijke aangrijpingspunten om in preventieve of curatieve sfeer met die risico's om te gaan.

Vaak kunnen schoolbesturen al in een vroegtijdig stadium onderkennen dat een school zwak is en stappen zetten om te voorkomen dat de school (verder) door het ijs zakt. Daarbij vormen de gegevens over leerlingresultaten en het schoolklimaat de belangrijkste signalen. Iedere school verkeert in een unieke situatie, maar de ervaring leert dat een aanpak in vier stappen een school weer op de rails kunnen zetten: een (brede) diagnose gevolgd door het stellen van doelen, een planningsfase, een implementatiefase en een fase van evaluatie en feedback. Op dit punt ondersteunt KPC Groep een groot aantal schoolbesturen in de vorm van een adviestraject en/of een audit.

Omdat de interne veranderingscapaciteit van de slecht functionerende scholen vaak gering is, is daarbij deskundige hulp van buiten noodzakelijk. KPC Groep heeft in de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met kwaliteitsverbetering op onderwijskansenscholen en kan wellicht ook uw school hierbij ondersteuning bieden.

### **Werkwijze KPC groep**

In de afgelopen jaren heeft KPC Groep ruime ervaring opgedaan in het ondersteunen van (zeer) zwak presterende scholen. Hiervoor is een inmiddels gestandaardiseerd instrumentarium ontwikkeld waarmee ruim 400 scholen voor primair onderwijs weer op de rails zijn geholpen.

Dit instrumentarium is afgestemd met de onderwijsinspectie en bestaat uit de volgende onderdelen.

- a Intakegesprek met de directie en internbegeleider.
- b Kwalitatieve Evaluatie.
- c Schoolontwikkelingsplan in de vorm van een meerjarig plan van aanpak.
- d Begeleiding en ondersteuning van de school, hiervoor wordt een aparte offerte gedaan.
- e Monitoring van de ontwikkeling van de school op basis van het schoolontwikkelingsplan.
- f Analyse van de bestuurlijke constellatie.

### **Intakegesprek en kwalitatieve evaluatie**

De werkwijze bestaat uit een uitgebreid intakegesprek met de directie van de school, waarbij ook vaak de intern begeleider aanschuift. In dat gesprek gaat het om een typering van de school, de ambities, mogelijke knelpunten en de leerlingresultaten. Vaak ligt er ook een inspectierapport dat de aanleiding voor deze interventie vormt. Hierna vindt een documentenanalyse plaats. KPC Groep heeft hiervoor een instrument ontwikkeld, wat eenzelfde opzet kent als de werkwijze van de onderwijsinspectie, maar veel dieper en uitgebreider is.

Op basis van de documentenanalyse vinden op school gesprekken plaats. Niet alleen met de directie, maar ook leerkrachten, intern begeleider, bouwcoördinatoren en in veel gevallen ook een vertegenwoordiging van de ouders.

Bij de kwalitatieve evaluatie worden voor de betreffende school de kwaliteitsindicatoren voor goed onderwijs op negen verschillende domeinen grondig onderzocht. Dit gebeurt op basis van een analyse van de relevante documenten die binnen de school aanwezig zijn, en via een reeks van interviews met sleutelfiguren binnen alle lagen van de school en met ouders. Aan de kwalitatieve evaluatie gaat een uitgebreide intake met het management van de school vooraf. De domeinen en de bijbehorende kwaliteitsindicatoren zijn terug te vinden in het onderstaande overzicht.

<b>Domein</b>	<b>Kwaliteitsaspect</b>
A Zorg voor kwaliteit	1 Onderwijskundige identiteit 2 Kernkwaliteiten 3 Kwaliteitszorg 4 Toetsing
B Onderwijs en leren	5 Leerstofaanbod 6 Leertijd 7 Onderwijsleerproces 8 Schoolklimaat 9 Zorg en begeleiding
C Opbrengsten	10 Leerlingenresultaten
D Schoolcondities	11 Interne communicatie 12 Externe communicatie 13 Contacten met ouders 14 Schooldocumenten en procedures
E Schoolleiding	15 Schoolleiding
F Personeelsbeleid	16 Werving en selectie 17 Professionalisering 18 Functioneren en beoordelen 19 Verzuimgegevens en verzuimbeleid 20 Mobiliteitsbeleid
G Inzet middelen	21 Algemeen financieel en materieel beheer 22 Leermiddelen, inclusief ICT 23 Inzet middelen vanuit de lokale overheid 24 Overige middelen
H Schoolgebouw	25 Staat van onderhoud en uitstraling 26 Onderwijskundige mogelijkheden in relatie tot het schoolplan
I Schoolomgeving	27 Contacten en samenwerking REC 28 Contacten en samenwerking overige partners

De analyse wordt vastgelegd in een rapport waarin in een conclusie de verbeterpunten worden aangegeven. Deze verbeterpunten vormen het uitgangspunt voor het schoolontwikkelingsplan.

### **Analyse van de bestuurlijke constellatie**

Het is niet alleen van belang dat er een analyse plaatsvindt van de zeer zwakke school, maar ook te kijken naar de sturende en ondersteunende processen waar de school mee te maken heeft en die hun oorsprong vinden in de bestuurlijke constellatie.

KPC Groep heeft hier ook een instrumentarium voor ontwikkeld dat het bestuur goed zicht geeft op haar processen die van invloed zijn op de schoolontwikkeling van de betreffende school, maar ook op de groep scholen waar het bestuur verantwoordelijk voor is. Deze analyse mondt uit in reeks aanbevelingen voor het bestuur om de sturing op zowel de schoolontwikkeling als de verantwoording te verbeteren.

### **Hoe gaan we het aanpakken: schoolontwikkelingsplan**

Op basis van de verbeterpunten uit de uitgebreide analyse wordt een meerjarig schoolontwikkelingsplan uitgewerkt in een plan van aanpak. Daarin worden de te bereiken doelstellingen SMART uit gewerkt in volgorde van prioriteit.

Kwaliteitszorg is daarbij de motor die de neergaande spiraal in de school moet laten kantelen. Naast een planning in de tijd worden in het plan per verbeterpunt uitgewerkt wat de activiteiten zullen zijn, wie daarbij de kartrekker is en welke werkwijze of instrumenten zullen worden gebruikt.

Ook wordt uitgewerkt waarom voor deze werkwijze of dit instrument is gekozen en op welke wijze de evaluatie van de voortgang zal plaatsvinden.

Kenmerken van een succesvolle onderwijsverbetering zijn een integrale en planmatige aanpak gericht op duurzame veranderingen en resultaat.

Het schoolontwikkelingsplan bestaat uit:

- plaatsbepaling en context van de school (interne context);
- doelstellingen op korte en lange termijn (SMART);
- kritische factoren voor de uitvoering van het schoolontwikkelingsplan;
- beginsituatie (vanuit de kwalitatieve evaluatie c.q. nulmeting);
- activiteitenplan: wat, wie en wanneer;
- argumentering waarom voor deze werkwijze is gekozen;
- evaluatie en meetpunten;
- inzet (externe en interne) ondersteuning;
- inzet additionele materialen;
- deskundigheidsvergroting leerkrachten en locatiemanagement;
- begroting.

Het schoolontwikkelingsplan wordt in nauwe samenspraak met de school opgezet. Daarbij is aandacht voor de onderwijskundige identiteit van de school, de verander- en vernieuwingsbereidheid, de kernkwaliteiten van de leerkrachten en het functioneren van het schoolmanagement.

### **Aan de slag**

Op basis van het ontwikkelingsplan gaan de directie en het team aan de slag. De activiteiten zijn aangegeven en in een tijdsplanning gezet waarbij niet alles tegelijk wordt aangepakt, maar over de tijd wordt verdeeld. Dit geeft een zekere rust voor de school om de tijd te nemen de dingen goed te doen.

Op aanwijzing van de onderwijsinspectie roept de school vaak de hulp in van een externe deskundige. Wat en op welke wijze deze deskundige de school helpt staat in het ontwikkelingsplan aangegeven.

Naast teamvergaderingen bestaan de activiteiten veelal uit ondersteuning op de werkvloer en in de klas zelf. Klassenconsultaties en feedbackgesprekken maken een wezenlijk onderdeel uit van de activiteiten die nodig zijn om het onderwijs op school te verbeteren. Daarnaast zullen ook het zorgplan, het taalbeleidsplan en leerlingvolgsysteem verbetering behoeven. In de meeste gevallen zal echter eerst begonnen moeten worden met

het beantwoorden van de vraag 'wat voor school willen wij zijn?', waarin de directie en het team hun ambitie en onderwijsvisie bespreken. Dit is het draagvlak voor de onderwijsverbetering.

### **Hebben we de dingen goed gedaan?**

In de planning zijn een aantal momenten aangegeven waarop de school zichzelf een spiegel voorhoudt: 'Hebben we de goede dingen gedaan en hebben we dat goed gedaan?'

Belangrijk voor de school is daarbij ook de vraag: wat vinden anderen daarvan? Deze evaluatie dient in ieder geval plaats te vinden aan het einde van ieder schooljaar om te kunnen bepalen of het plan voor het komende schooljaar moet worden bijgesteld. Een goede evaluatie is pas mogelijk als de te bereiken doelstellingen in het schoolontwikkelingsplan ook SMART zijn geformuleerd. Je moet iets kunnen 'meten'.

### **Wat werkt bij zeer zwakke scholen**

Uit het onderzoek 'Wat werkt bij onderwijsachterstandscholen' (KPC Groep, 2005) blijkt dat een aantal factoren doorslaggevende betekenis is om tot een succesvolle verbetering te komen. Zo blijkt dat het uitvoeren van de kwalitatieve evaluatie (analyse) niet alleen leidt tot bewustwording, maar ook draagvlak creëert. Ook de betrokkenheid van het bestuur is van cruciaal belang voor ontwikkeling van een zwakke naar een sterke school. Veel van de constatering weten het bestuur, de directie en de leerkrachten vaak wel, maar wanneer alles overzichtelijk wordt neergezet en in relatie met elkaar wordt gebracht leidt dat tot bewustwording en het draagvlak dat noodzakelijk is om die verbeteringen op alle niveaus ook aan te pakken.

Uit het onderzoek blijkt ook dat een meerjarig schoolontwikkelingsplan richting geeft aan de aanpak en uitvoering. Voor veel betrokkenen is het daarbij belangrijk dat niet alle dingen tegelijk worden aangepakt, maar over de tijd worden gepland, waarbij de belangrijkste het eerst aan bod komen.

Van doorslaggevende betekenis blijkt ook de monitoring. In opdracht van het schoolbestuur wordt door KPC Groep binnen een aantal verbeteringstrajecten monitoring uitgevoerd. Daarbij vindt tweemaal per jaar een gesprek plaats met de school over de ontwikkelingen die plaats vinden op basis van het schoolontwikkelingsplan. Deze gesprekken vinden in ieder geval plaats met de directie van de school, maar vaak ook met de intern begeleider en in voorkomende gevallen ook met leerkrachten. Als daartoe aanleiding bestaat vanuit het ontwikkelingsplan worden ook bezoeken aan klassen gebracht.

De scholen ervaren deze monitoring als heel plezierig. De monitoring bewaakt niet alleen de kwaliteit, maar brengt de school even met beide benen op de grond en uit de waan van de dag: 'waar zijn we ook alweer mee bezig en waarom doen we dat zo?'

Ook voor het bestuur is het proces van schoolontwikkeling op de zeer zwakke school een leerproces. Het betekent heel concreet: ander bestuurlijk gedrag vertonen om te voorkomen dat het bestuur nogmaals wordt geconfronteerd met een school die de beoordeling 'zwak' of 'zeer zwak' krijgt. De door KPC Groep ontwikkelde monitor waarin zowel de processen als de resultaten worden gevolgd, biedt ook mogelijkheden voor het volgen van de bestuurlijke ontwikkeling. Deze monitor levert daarom een bijdrage aan het leerproces van de school én van het bestuur.

**drs. Fritz W. Spliethoff | Procesmanager | Senior Adviseur | KPC Groep**

Kooikersweg 2 | PO Box 482 | 5201 AL | 's-Hertogenbosch  
+31 73 624 7302 | +31 6 53812980 | f.spliethoff@kpcgroep.nl

## **Ondersteuning (zeer) zwakke scholen**

### **Alliantie**

Het LVGS - de organisatie voor bestuur en management in het gereformeerd onderwijs – en de Educatie Academie – onderdeel van de Gereformeerde Hogeschool te Zwolle - hebben een gezamenlijke aanpak ontwikkeld voor de ondersteuning van (zeer) zwakke scholen. Deze samenwerking stelt hen allereerst in staat om op aanvraag acuut in te springen om een diagnose te stellen, en te adviseren over een passende aanpak van de problematiek. Daarnaast biedt de combinatie van disciplines in beide organisaties de mogelijkheid om ook in de implementatie van verbeteringen actief te zijn.

LVGS en EA baseren hun aanpak mede op de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek, en praktijkervaringen die evidence-based aangeven wat er specifiek nodig is en werkt in deze situaties. Het LVGS beschikt over kennis en ervaring op het vlak van de bestuurlijke organisatie en –inrichting, beleidsprocessen en over juridische expertise. Daarnaast kan het LVGS kan als partner in het landelijk Steunpunt Zeer Zwakke Scholen gebruik maken van deze en andere expertise in zijn netwerk. De EA beschikt over experts op het gebied van taal, rekenen, pedagogische en didactische handelen, groepsdynamica, procesadvisering, coaching, teambegeleiding en managementondersteuning.

### **Uitgangspunten en methodieken**

Vanuit de NOVO gedachte werken we volgens de principes van het IDP (Institutional Development Program): een veranderstrategie voor organisaties die hun capaciteit willen ontwikkelen om een lerende organisatie te worden. Daarbij gelden oa de volgende aannames:

- 1 de organisatie als eenheid van verandering;
- 2 de organisatie zelf als motor;
- 3 er is subjectieve en objectieve realiteit;
- 4 verandering als samenwerkingsproces;
- 5 conflicten zijn kansen;
- 6 proceswaarden en programmadoelen;
- 7 effectiviteit is situatiegebonden;
- 8 vrijheid van handelen is noodzaak;
- 9 planning en implementatie gaan samen op in het proces;
- 10 organisaties kunnen leren (te leren).

Verder hanteren we – naast andere methodieken - vaak het model **the real need**, waar drie essentiële factoren samenkomen: the need (behoefte), support (het willen), the pressure (druk). Als deze drie in evenwicht zijn ontstaat een basis voor succesvolle verandering. Daarbij focussen we op drie pijlers:

- leadership;
- ownership;
- capability.

## **Intake en aanbod**

Wanneer LVGS/EA worden ingeschakeld volgt eerst een (gratis) intakegesprek. Waar mogelijk voorafgegaan door het kennisnemen van informatie die tot de hulpvraag leidt, zoals een inspectierapport. Bij de intake bezoeken een of twee personen van LVGS/EA de opdrachtgever. In dit gesprek wordt aan de hand van de geschetste problematiek en de situatie op dat moment met de opdrachtgever vastgesteld wat een geëigend traject is. Dat wordt uitgewerkt in een aanbod, dat na acceptatie wordt uitgevoerd, door LVGS/EA dan wel door andere te adviseren specialisten. Na mondelinge (of mail-)acceptatie wordt (uitwerking van) het aanbod voorbereid, na formele schriftelijke acceptatie daadwerkelijk in uitvoering genomen.

## **Opzet aanbod**

Het aanbod wordt gespecificeerd naar breedte en fasering. Het gaat vrijwel steeds om een aantal fasen die in samenhang dienen te worden gezien, maar waarbij tegelijkertijd in elke fase de tussenbalans kan worden opgemaakt en zo nodig bijgesteld. Aan de hand daarvan kan worden vastgesteld dat de aanpak tot de gewenste uitkomsten en resultaten leidt. Uiteraard kan een aanbod variëren van een vrij 'lichte' aanpak/ondersteuning, tot een brede aanpak die een diepere investering vraagt van de school.

## **Onderdelen van het aanbod**

### *Situatieschets*

Deze situatieschets is deels een bevestiging van hetgeen bij de intake werd besproken, maar geeft ook breder aan wat de vertreksituatie is voor het aanbod. Dit kan dus breder zijn dan alleen (b.v.) de kritiekpunten van de inspectie. Het aanbod is er dan ook op gericht niet slechts het negatieve inspectieoordeel 'van tafel te krijgen', maar te werken aan structurele en duurzame verbeteringen. Uiteraard wordt in de voorgestelde planning rekening gehouden met eventueel door de inspectie gestelde termijnen.

### *Zes onderdelen*

Voor LVGS/EA gaat het om een aantal activiteiten/zaken die nodig zijn, welke enerzijds onlosmakelijk tot een totale samenhangende aanpak behoren, maar anderzijds onderscheiden dienen te worden, omdat elke fase, elk onderdeel ervan in de tijd afgewogen en bijgesteld moet kunnen worden naar gelang de ervaringen, inzichten en vorderingen. De belangrijkste onderdelen zijn:

- 1 *regievoering* over het gehele proces om tot verbetering te komen, en *monitoring* (de samenhang en coördinatie vergt een duidelijke regievoering en monitoring, zodat mogelijke eventuele divergenties in communicatie et cetera worden tegengegaan);
- 2 een *documentstudie*;
- 3 *interviews* met de in aanmerking komende betrokken doelgroepen;
- 4 een degelijke *analyse* van de problematiek;
- 5 een *verbeterplan* (op basis van de analyse) waarin de richting wordt aangegeven waarin verbeteringen moeten worden nagestreefd;
- 6 een op het verbeterplan gebaseerd *plan van aanpak* (welke activiteit, door wie, hoe en wanneer).

### *Communicatie en implementatie*

Zowel de analyse, het verbeterplan als het plan van aanpak worden na oplevering tussentijds gecommuniceerd met zowel opdrachtgever als betrokken doelgroepen. Nadat het plan van aanpak akkoord is bevonden door opdrachtgever gaat het naar de inspectie. Implementatie ervan hoeft niet per definitie te wachten tot de inspectie er op reageert. Tot implementatie en uitvoering worden diverse activiteiten gerekend die al dan niet flankerend nodig zijn om het plan van aanpak uit te voeren (dat kan betrekking hebben op visieontwikkeling, scholing, teamvorming, leiderschap, methodieken, leerlingbegeleiding, zorgontwikkeling, beleid, enzovoort, enzovoort).

### *Betrokken partners*

Tot de actoren die in en bij de aanpak worden betrokken worden als regel gerekend de betreffende leerkracht(en), het team, de lokale directie, het bovenschools management, het bevoegd gezag. Daarnaast zijn er actoren die op een ander wijze van belang zijn: het eventuele afdelingsbestuur, het centrale bestuur, de ouders, en mogelijk de lokale medezeggenschapsraad.

### **Contact**

Scholen die van de ondersteuning door LVGS/EA gebruik willen maken kunnen contact opnemen met

- Wim Lengkeek, beleidsadviseur LVGS ([w.lengkeek@lvgs.nl](mailto:w.lengkeek@lvgs.nl), 06 105 932 84)
- Ton van Leijen, adjunct-directeur LVGS ([a.vanleijen@lvgs.nl](mailto:a.vanleijen@lvgs.nl), 06 517 417 63)
- Willem de Boer, senior-onderwijsadviseur GH-Educatieve Academie ([wdeboer@gh-gpc.nl](mailto:wdeboer@gh-gpc.nl); 06 202 780 48)
- Tamme Spoelstra, manager advies educatieve academie ([tspoelstra@gh-gpc.nl](mailto:tspoelstra@gh-gpc.nl), 06 202 782 15)

### **VOS/ABB**

Voor zijn leden biedt VOS/ABB ondersteuning indien een school als zeer zwak is beoordeeld. De medewerker van het Steunpunt Zeer Zwakke Scholen van VOS/ABB neemt contact op met het bestuur of de algemeen directeur van de zeer zwakke school. Hij gaat op bezoek bij de school en het bestuur onderzoekt daar of de betekenis van het inspectieoordeel bekend is en of school en bestuur weten wat hun te doen staat.

Hij biedt bestuur/algemeen directeur ondersteuning bij het vervolgtraject. Een belangrijke rol daarbij is die van 'critical friend'. Vaak houdt dat onder andere in dat hij voorbeelden van bestuurlijke reacties en plannen van aanpak aanlevert en het eigen plan van aanpak kritisch meeleest. Hij adviseert bij het vinden van geschikte personen voor het uitvoeren van een analyse van de schoolsituatie of voor het bieden van gerichte ondersteuning op deelterreinen.

In een aantal gevallen zijn goede ervaringen opgedaan met het instellen van een monitorgroep, waarvan de medewerker van VOS/ABB deel uitmaakt. Deze wordt ingesteld door het schoolbestuur, dat ook de opdracht bepaalt. De groep, die een andere naam kan hebben al naar gelang de opdracht (commissie van advies en ondersteuning, commissie van wijze mannen en dergelijke), bestaat uit een aantal externe personen die op basis van deskundigheid worden aangetrokken. Ze krijgen bij voorkeur een schriftelijke opdracht. Mogelijke taken zijn het adviseren ten aanzien van het plan van aanpak, het bewaken van de voortgang ervan, het adviseren van het bestuur ten aanzien de bestuurlijke rol en dergelijke. Een commissie zoals hier bedoeld kan een nuttige rol spelen als op de achtergrond van de situatie van de zeer zwakke school conflicten sluimeren, onrust aanwezig is of (bij voorbeeld bij ouders) het vertrouwen in krachtadig besturen ontbreekt.

VOS/ABB voert in overleg met het bestuur na het onderzoek naar de kwaliteitsverbetering (OKV) een externe monitor uit. Dit is een vorm van nazorg, die eraan moet bijdragen dat de verbeteringen in de kwaliteit van het onderwijs worden geborgd.

Contactpersoon voor VOS/ABB is Sicco Baas, telefoon 0348 40 52 00, e-mail [shbaas@vosabb.nl](mailto:shbaas@vosabb.nl)

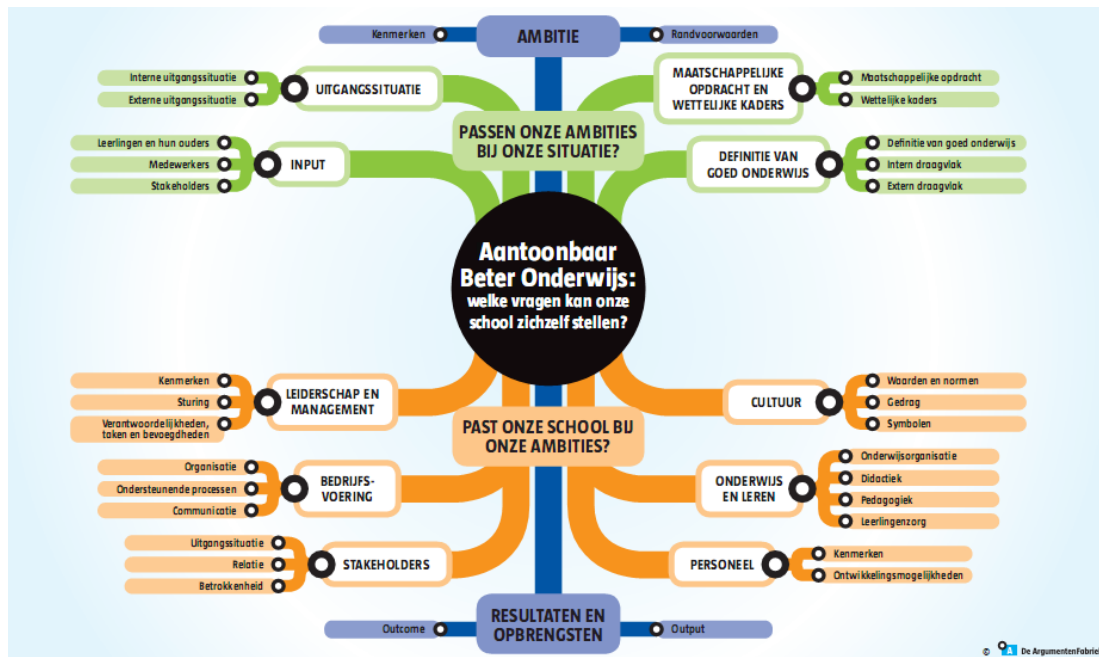
---

**VAN BEEKVELD & TERPSTRA**  
**TOOLKIT PO**  
**ZEER ZWAKKE SCHOLEN**

---

### Aantoonbaar Beter Onderwijs

Aantoonbaar Beter Onderwijs is de methodiek voor schoolontwikkeling van Van Beekveld & Terpstra. Een resultaatgerichte methodiek, die uitgaat van de ambities van de schoolorganisatie. De methodiek is een succesvolle aanpak gebleken bij zeer zwakke tot excellente scholen.



Aantoonbaar Beter Onderwijs bevat verschillende producten en instrumenten. Deze ondersteunen een schoolorganisatie bij het:

Inventariseren: Welke inventarisatie dienen we te maken? Hoe ziet onze werkelijkheid er uit? Wat zijn de feiten?

Analyseren: Hoe hangen de feiten met elkaar samen? Hebben we de juiste ambities, gezien onze uitgangssituatie? Hebben wij de juiste schoolorganisatie om onze ambities te realiseren?

Ontwikkelen: Wat zijn de kritische succesfactoren voor het realiseren van onze ambities? Hoe pakken we die aan? Hoe zorgen we voor daadwerkelijk resultaat?

Verantwoorden: Welke resultaten en opbrengsten hebben we gerealiseerd? Hoe verhouden die zich tot onze ambities? Hoe leggen we daarover verantwoording af en aan wie?

### Producten en instrumenten in de toolkit

#### Informatiekaart Aantoonbaar Beter Onderwijs

De informatiekaart Aantoonbaar Beter Onderwijs geeft geen antwoorden op alle vragen. Wel stelt de kaart alle belangrijke vragen die de schoolorganisatie helpen de eigen antwoorden te formuleren over hoe tot Aantoonbaar Beter Onderwijs te komen.

Van Beekveld & Terpstra zet de informatiekaart Aantoonbaar Beter Onderwijs onder andere in bij het werken aan schoolontwikkeling met teams en directies, schoolplanontwikkeling en kwaliteitszorg.

Website: [www.aantoonbaarbeteronderwijs.nl](http://www.aantoonbaarbeteronderwijs.nl)

### **Quickscan stakeholdertevredenheid**

De quickscan stakeholdertevredenheid geeft een uitstekend beeld van de sterke en zwakke kanten van de school, in de ogen van leerlingen, ouders en medewerkers. Indien gewenst wordt de quickscan aangevuld met een imago-onderzoek. De quickscan levert aanbevelingen op voor de meest belangrijke ontwikkelpunten van de school.

De quickscan wordt uitgevoerd met behulp van de webbased Kwaliteitsvragenlijst van Van Beekveld & Terpstra. De resultaten worden afgezet tegen de landelijke benchmark die de Kwaliteitsvragenlijst bevat.

Website: [www.kwaliteitsvragenlijst.nl](http://www.kwaliteitsvragenlijst.nl)

### **Aantoonbaar beter rekenonderwijs en leesonderwijs in het Primair Onderwijs<sup>6</sup>**

Binnen de methodiek Aantoonbaar Beter Onderwijs biedt Van Beekveld & Terpstra twee methodieken aan gericht op het aantoonbaar verbeteren van onderwijs in basisvaardigheden:

Aantoonbaar Beter Rekenonderwijs

Aantoonbaar Beter Leesonderwijs

In lijn met aantoonbaar Beter Onderwijs schrijven deze methodieken niet één beste aanpak voor. De methodieken stellen de juiste vragen. Op basis daarvan formuleert de school zelf hoe aantoonbaar beter rekenonderwijs of leesonderwijs gerealiseerd zal worden. Eigen ambities en uitgangssituatie zijn daarbij het startpunt, aantoonbare resultaten het eindpunt.

Website: [www.vanbeekveldenterpstra.nl](http://www.vanbeekveldenterpstra.nl)

### **Strategische analyse met de E-SWOT**

Het uitzetten van strategisch beleid is geen eenvoudige opgave. Dit komt door de grote hoeveelheid gegevens waarmee u te maken hebt bij het opstellen van uw strategisch beleid: uw eigen opvattingen over goed onderwijs, de ambities van uw school of bestuur, de sterke en zwakke kanten van uw organisatie en, van nog groter belang, de externe ontwikkelingen.

Welke ontwikkelingen dienen zich in de omgeving aan, die van invloed zijn op de leerlingen, op het onderwijs, op de werknemers en op de organisatie binnen uw school. Deze externe ontwikkelingen vormen het startpunt bij het formuleren van uw strategisch beleid en dienen verbonden te worden aan de interne sterke en zwakke kanten van uw school. Dit gebeurt met behulp van de E-SWOT, een digitale versnellingskamer voor het ontwikkelen van een strategische analyse, in één dag.

De uitkomsten van de E-SWOT vormen de bouwstenen voor een goed gefundeerd strategisch beleidsplan (of schoolplan) voor uw schoolorganisatie.

Website: [www.eswot.nl](http://www.eswot.nl)

### **Het team**

Van Beekveld & Terpstra beschikt over een team van adviseurs die u van dienst zijn bij het versterken van zeer zwakke scholen. Neemt u contact op met:

---

<sup>6</sup> deze kaarten zijn ontwikkeld in opdracht van het Project Kwaliteit van de PO-raad en ontwikkeld samen met De Argumentenfabriek en schoolbesturen GPOWN en CPO De Tjongerwerven



Henk Hendriks



Fieke Raaijmakers



Robbin Haaijer



Tijmen Bolk



Herman ter  
Buurkes de Vries



Martine Fuite