



EROP EN EROVER!

Erop en erover is een wielterm. Het gaat om de wielrenner die door pech of andere oorzaken achterop geraakt is. Het is een mooi moment als deze wielrenner na een forse inspanning weer aansluit bij het peloton. De echte bikkelaar schakelt nog een tandje hoger, fietst het peloton voorbij en neemt een voorsprong. Erop en erover!

In Nederland zijn 700 scholen als zwak beoordeeld. De school die op basis van het inspectiebezoek tot deze groep scholen gerekend wordt kan de mouwen opstropen.

Een aangepast en geïntensiveerd toezichtarrangement nodigt school en bestuur nadrukkelijk uit om een verbeterplan op te stellen waarin aangegeven is op welke wijze binnen twee jaar de kwaliteit van de school weer op een aanvaardbaar niveau gebracht wordt. Dit plan dient zich op twee doelen te richten: het op korte termijn verbeteren van de zaken die de inspectie als onvoldoende heeft bestempeld én het wegnemen van de oorzaken van het zwak worden van de school.

OCGH advies hanteert een beproefde methode om een zwakke school structureel van het pre-dikaat zwak af helpt. Binnen een jaar!

De opbrengst

De werkwijze van OCGH Advies levert de school en het bevoegd gezag vijf zichtbare opbrengsten.

- Een plan van aanpak, op basis van een analyseparagraaf, dat de inspectietoets kan doorstaan.
- Een kwaliteitsverbetering op normindicatoren én de oorzaken van het zwak worden van de school,
- zodanig dat binnen een jaar het geïntensiveerd toezichtkader beëindigd kan worden.
- Een schriftelijke rapportage van de stand van zaken na een jaar verbeterproces.
- Aanbevelingen voor borging van de schoolverbeteringsaspecten
- Een verbeterd onderwijsrendement.

De basis van verbetering: het plan van aanpak

- De activiteiten sluiten aan op de geconstateerde kwaliteitsproblemen.
- In redelijkheid is aan te nemen dat het plan leidt tot een verbetering van de kwaliteit.
- De school heeft een analyse van de eigen situatie gemaakt.
- De activiteiten zijn gericht op het verbeteren van de resultaten.
- De activiteiten en de doelen zijn concreet.
- Er is een tijdsplanning gemaakt.
- Er zijn tussentijdse evaluaties die leiden tot zichtbare resultaten.
- De beoogde tussentijdse resultaten zijn geformuleerd.
- Er is een verantwoordelijke binnen de school benoemd.

De kenmerken van de sterke school zijn richtinggevend

Bij de kwaliteitsverbetering wordt de focus verlegd. Team en management worden niet langer aangesproken op wat zij doen, maar op wat zij moeten kunnen. De kenmerken van de sterke school (7% van de Nederlandse scholen heeft het predicaat sterk) zijn hier richtinggevend.

- Sterke scholen werken meer opbrengstgericht; resultaten worden frequent gemeten en bepalen het onderwijsaanbod.
- Sterke scholen hebben een beter uitgewerkt zorgsysteem, met signalering, heldere analyse en goed georganiseerde en resultaatgerichte zorg.
- Er is sprake van een taakgerichte werksfeer.
- Leerkrachten hanteren effectieve didactische modellen.
- Met name op het vak taal/lezen wordt afgestemd op de onderwijsbehoefte van de leerlingen.
- De leerstof wordt tot en met groep 8 volledig en aan alle leerlingen aangeboden.
- De school geeft uitvoering aan kwaliteitszorg en evalueert systematisch.

Zwakke scholen: erop en erover!

Regie en ondersteuning

Het proces van kwaliteitsverbetering vraagt regie. In de aanpak van OCGH Advies wordt het proces gestuurd door een interne werkgroep (leidende coalitie), waarin de directeur de eindverantwoordelijke is. De extern adviseur heeft zitting in deze werkgroep en begeleidt en ondersteunt het proces, de werkgroep en het management. De extern adviseur stelt in samenspraak met de werkgroepleden de schoolanalyse op en formuleert aansluitend een plan van aanpak dat voldoet aan toetsingscriteria van de inspectie. Na akkoord van het bevoegd gezag en bij zwakke scholen na akkoord van de inspectie volgt de presentatie van het plan aan het team. Direct daarna start de uitvoering. De werkgroep plant, coördineert en ondersteunt het traject. De directeur onderhoudt het contact met het bevoegd gezag en informeert over het proces. In overleg met bevoegd gezag wordt bepaald met welke frequentie evaluatie plaats vindt. Na een jaar vindt schriftelijke rapportage van de stand van zaken plaats.

Een paar voorwaarden voor succes bij de voorbereiding en uitvoering.

Het maken van een goede analyse is gebaat bij het beschikbaar zijn van een inspectierapport. We nemen het oordeel van de inspectie serieus. We steken geen energie in het aanvechten van de conclusies en oordelen. De analyse omvat daarnaast een trendanalyse en aanvullende informatie middels gesprekken met directie en enkele teamleden.

Bij de samenstelling van de werkgroep zijn de begrippen hiërarchie en inhoud van belang. De bezetting bestaat uit mensen die wat te zeggen hebben binnen de school, die wat te melden hebben over de kwaliteitsingrediënten en die kartrekker kunnen en willen zijn. De directeur committeert zich aan het plan en geeft als verantwoordelijke leiding aan het proces. Het proces vraagt om ondersteuning door het bevoegd gezag. Dit kan financieel zijn en vooral ook zichtbaar meekijkend, meevolgend en meedenkend. Geïntensiveerde kwaliteitsverbetering kan om aanvullende financiële middelen vragen; in voorkomend geval mag dit geen belemmering vormen.

Het plan van aanpak is de basis van het traject. Een helder, uitvoerbaar en resultaatgericht plan is voorwaardelijk

Het team doet ertoe.

Een belangrijk uitgangspunt is dat het team de drager van de verbeteringen moet zijn. Het team is de sleutel tot succes.

De rode draad in het traject is teamontwikkeling: samenwerking, opbrengstgericht willen werken, samen trots zijn op het resultaat. Het voldoen aan de kenmerken van een goed team vormt een basale doelstelling.

Het traject.

Het traject gaat uit van bovenstaande voorwaarden, aandachtspunten en uitgangspunten. Per school zullen de trajecten zich onderscheiden in de analyse, de inhoudelijke verbeterpunten, planning en fasering en mogelijk in de intensiteit. In het veranderingsproces zelf is de fasering van Kotter leidend (Leiderschap bij verandering, John P. Kotter, zie bijlage).

De ingrediënten zijn:

1. Analyse van inspectierapport en trendanalyse; formeren van de werkgroep
2. Verdiepende analyse door middel van interview van| sleutelfiguren, opstellen van de analy-separa-graaf.
3. Formuleren van het plan van aanpak:
 - Vaststellen van de verbeteronderwerpen.
 - Voorwaarden voor succes.
 - Opbrengstformulering.
 - Activiteiten per onderwerp.
 - Planning en fasering.
 - Evaluatieprocedure.
 - Communicatie.
4. Presentatie van analyse en plan van aanpak aan het team.
5. Procesbegeleiding: advisering en ondersteuning van de werkgroep en het management bij de uitvoering van het plan.
6. Ondersteuning van de verbeteronderwerpen uit de reguliere schoolbegeleidingsmiddelen.
7. Evaluatie: schriftelijke rapportage na een jaar.

Ad 1 - Analyse inspectierapport en trendanalyse

De extern adviseur formuleert een eerste analyse op basis van het inspectierapport en de meest actuele trendanalyse. In overleg met de directie wordt een werkgroep geformeerd. De analyse wordt voorgelegd aan de werkgroep en besproken.

Ad 2 - Verdiepende analyse

De extern adviseur analyseert door middel van interviews met de werkgroepleden de oorzaken van het zwak worden en de factoren die de school kunnen verbeteren. De sterkte-/zwakte analyse vormt samen met de eerdere documentanalyse de basis voor het plan van aanpak.

Ad 3 - Planformulering

De extern adviseur formuleert een conceptplan dat voldoet aan de eerder genoemde criteria. Het plan wordt voorgelegd aan de werkgroep, besproken en waar nodig bijgesteld en aangevuld. Het plan wordt ter beoordeling aan het bevoegd gezag voorgelegd en in geval van een zwakke school aan de inspectie.

Ad 4 - Presentatie aan team

Na instemming door bevoegd gezag en indien aan de orde de inspectie volgt de planpresentatie aan het team. Direct daaropvolgend wordt conform planning uitvoering gegeven aan de eerste activiteiten.

Zwakke scholen: erop en erover!

Ad 5 - De werkgroep als leidende coalitie

De werkgroep heeft als taak het proces te plannen, te volgen, te coördineren, te ondersteunen en te evalueren. De extern adviseur adviseert en ondersteunt hierin de werkgroep en het management.

Ad 6 – Ondersteuning

Bij de ondersteuning van de schoolverbetering onderwerpen vallen onder de reguliere schoolbegeleiding; hierin wordt geprioriteerd.

Ad 7 - Evaluatie en schriftelijke rapportage

Na een jaar worden de verbeterpunten beoordeeld op hun ontwikkeling en wordt vastgesteld of de doelen zoals geformuleerd in het plan van aanpak gerealiseerd zijn. De leerprestaties worden in kaart gebracht en beoordeeld op hun ontwikkeling. Beoordeeld wordt of de met de school vastgestelde doelen bereikt zijn. De evaluatie wordt schriftelijk vastgelegd in een rapportage ten behoeve van bevoegd gezag en/of inspectie.

Bijlage 1

Werkwijze conform fasering Kotter

In het bepalen van een werkwijze is gekozen voor onderstaande fasering. Kern van deze werkwijze is dat een leidende, bestaande uit de twee leerkrachten/interne begeleiders, de directeur en de extern adviseur, de lijnen uitzet, het plan van aanpak opstelt en de uitvoering van het plan leidt, begeleidt en evalueert. Communicatie met het team over visie, doel en aanpak is daarbij een belangrijke factor. Borgen van de verandering leidt tot een blijvende kwaliteitsverbetering.

Urgentiebesef vestigen

Het team gaat de schoolverbetering uitvoeren en zal voldoende besef moeten hebben dat de verandering noodzakelijk is. Het inspectierapport en de toetsresultaten geven voldoende informatie en argumenten. Deze moeten duidelijk gepresenteerd worden.

De leidende coalitie

Directie en IB-er vormen samen met de extern begeleider de groep die leiding geeft aan het verbeteringsproces. Leiding geven houdt in dat er een planmatige aanpak geformuleerd wordt vanuit een gedeelde visie op de problematiek en een gedeelde visie op de oplossingsstrategie. Leiding geven houdt vervolgens in dat visie, noodzaak en aanpak gecommuniceerd worden en gecommuniceerd blijven worden.

Leiding geven houdt vervolgens in dat het team geholpen wordt bij de uitvoering door middel van sturen en controleren, coachen en faciliteren.

Visie en strategie

Een visie op de veranderingsoperatie wordt gevormd en is de basis van waaruit plan en strategieën worden geformuleerd. Analyse van de huidige situatie is richtinggevend.

Communiceren van de veranderingsvisie

Met het team wordt frequent gecommuniceerd over visie, aanpak en vorderingen. Dit wordt een vast gegeven in teamvergaderingen en bouwoverleg.

Draagvlak en empowerment

Obstakels worden geruimd, faciliteiten worden gerealiseerd, systemen, structuren en procedures worden aangepast. Rode draad is gepland collegiaal overleg, teamontwikkeling, afspraken over uitvoeren van onderwijsaanbod en zorgstructuur.

Succes genereren

Zichtbare verbeteringen worden gepland, gerealiseerd, benoemd en gevoerd. Het is van belang op korte termijn succes te behalen. Het team moet zien dat het zin heeft.

Verbetering consolideren

Borgen van de schoolverbetering is van belang. De nieuwe overlegstructuur, het onderwijsaanbod, de afspraken en de visie worden vastgelegd. Kwaliteitszorgsysteem borgt de verbeteringen.

(bron: Leiderschap bij verandering, John P. Kotter)

Heeft u nog vragen of wenst u aanvullende informatie, dan kunt u contact opnemen met:

Dirk van Luijt, accountleider - senior adviseur

E-mail: d.v.luyt@ocghadvies.nl

Tel: 0492 - 53 88 55