



CPS

Onderwijsontwikkeling en advies

De Gele Kaart

Veldonderzoek 2009



CPS

Onderwijsontwikkeling en advies

Inhoud

Inleiding	p.3
Verslag studiereis Sheffield	p.4
Conclusies en aanbevelingen (do's en don'ts)	p.14
Vervolgstappen	p.16
Bijlagen:	Bijdragen van de deelnemers
	Jaap de Groot
	Cees Dietvorst
	Programma studiereis



Inleiding

Ieder kind heeft recht op goed onderwijs. Helaas is de realiteit dat er scholen zijn waar het niet goed gaat. Niet ieder kind krijgt goed onderwijs. Een aantal Nederlandse scholen heeft van de onderwijsinspectie het predicaat 'zeer zwakke school' gekregen - een 'gele kaart'. Dat stelt deze scholen voor de uitdaging om binnen twee jaar de zaken weer op orde te hebben.

In de visie van CPS betekent goed onderwijs voor ieder kind in het geval van zwakke scholen 'zo kort mogelijk slecht onderwijs'. In het kader van het CPS-project De Gele Kaart zijn er in 2008 bijeenkomsten belegd met schoolleiders, managers, schoolinspectie en leden van de VO-raad over hoe we dit doel - zo kort mogelijk slecht onderwijs - kunnen bereiken.

Tijdens bijeenkomsten en expertmeetings is gebleken dat de optie 'sluiten om daarna een frisse start te maken' voor betrokkenen een aantrekkelijke keuze lijkt.

Als gevolg op deze bijeenkomsten hebben een aantal schoolleiders, CPS-adviseurs, een zelfstandig adviseur en een lid van de VO-raad een studiereis gemaakt naar Sheffield, Engeland.

In het Britse onderwijssysteem heeft de inspectie de mogelijkheid om in te grijpen op scholen waar het niet goed gaat. De inspectie signaleert niet alleen, maar doet ook interventies.

Sluiting van de school en het maken van een 'fresh start' kan zo'n interventie zijn.

CPS kende een aantal scholen in Sheffield die zo'n fresh start gemaakt hadden. Door een kijkje te nemen binnen de muren van de school en door te praten met schoolleiders, docenten, leerlingen en ouders, hebben deelnemers aan de studiereis gehoord, gezien en gevoeld wat zo'n nieuwe start kan betekenen voor alle betrokkenen. We hebben er voor gekozen om de Engelse termen te gebruiken. Engels, omdat deze volgens ons krachtiger en duidelijke weergeven wat er bedoeld wordt.

In dit verslag vindt de weerslag van deze studiereis, de conclusies en aanbevelingen die de deelnemers hebben gedaan en het Dynamisch Knopensysteem dat daaruit is voortgevloeid als instrument voor scholen die streven naar goed onderwijs voor alle leerlingen.

De reis heeft voor CPS veel informatie en input opgeleverd voor het te ontwikkelen Dynamisch Knopen Systeem (DKS). Dit navigatie-instrument wordt ontwikkeld om scholen te helpen zo snel mogelijk uit de situatie 'zeer zwak' te komen.

Het DKS kreeg verdere vorm en inhoud tijdens de reis, maar ook tijdens de diverse 'expert'-meetings. Experts, dan wel ervaringsdeskundigen, die we gesproken hebben tijdens de reis, maar ook in Nederland, als onderdeel van het netwerk zeer zwakke scholen van de VO-raad.

Projectteam de Gele Kaart

Diana Aarntzen
Clarien Veltkamp
Adri van der Ven
Gert-Jan Bos (projectleider)



CPS

Onderwijsontwikkeling en advies

Studiereis Sheffield 6, 7 en 8 mei 2009

Conclusies, aanbevelingen en vervolgstappen



Verslag Studiereis

Sheffield - Een schets van de stad

Sheffield is een district en stad in Centraal Noord-[Engeland](#) met ongeveer 600.000 inwoners, waarmee de stad naar inwoneraantal de derde is van Engeland. In de agglomeratie rond de stad wonen zo'n 1,37 miljoen mensen. Vroeger was Sheffield vooral een industriestad, die ook een grote rol heeft gespeeld in de [industriële revolutie](#). Tegenwoordig is het een belangrijk dienstencentrum, waar ook een aantal banken gevestigd is.

Het is een stad met grote tegenstellingen. Een stad van arbeiders, maar - als universiteitsstad - ook van studenten. De verschillen tussen rijk en arm en tussen de verschillende wijken in de stad zijn groot. De werkloosheid is hoog, met families waarvan generaties nooit gewerkt hebben.

De stad is verdeeld in verschillende gemeenschappen, waarbinnen de scholen een centrale rol spelen. Daar waar je woont, ga je ook naar school. Het is zelfs zo dat de prijzen van woningen in bepaalde wijken worden bepaald door de naam / kwaliteit van de school in die wijk.

De laatste jaren klimt de stad uit een economisch dal. De stad focust op ICT en op de ontwikkeling van kleine (kunstzinnige) bedrijvigheid. De vooruitgang wordt echter gehinderd door de economische recessie, die Sheffield hard getroffen heeft. Er is weinig werk te vinden.

Woensdag 6 mei 2009 - Parkwood High School, Sheffield

De Parkwood High School ligt in een wijk waar de werkloosheid hoog is. Het is een wijk met voornamelijk mensen in de lagere sociaal economische klasse. De bevolking van de wijk is gemêleerd, en dat is ook op de school te zien. Dertig procent van de leerlingen is allochtoon. (Anekdote: we hebben gesproken met twee allochtone meisjes uit Somalië en uit Togo die uitstekend Rotterdams spraken.)

De Parkwood High School is een school voor 11 tot 16-jarigen, voor elk niveau. De school biedt algemeen vormend onderwijs voor iedereen. De school leidt op voor vocational onderwijs (vakonderwijs) of voor het college (die toegang geeft tot universiteit of hogeschool).

Waarom deze school?

We hebben ervoor gekozen om deze school te bezoeken omdat het een school is die acht jaar geleden een fresh start heeft gemaakt. De school zit nu nog in hetzelfde gebouw. Inmiddels is er wel in het gebouw geïnvesteerd. Er is in de afgelopen twee jaar veel verbeterd. Op dit moment consolideert de school de resultaten en bouwt deze verder uit. De school staat nu op het punt om een nieuwe kwaliteitsimpuls te geven; de school zal doorgaan als 'academy'. Dit creëert de mogelijkheid voor nieuwbouw.

Op de Parkwood High School hebben we gesproken met ouders, leerlingen, docenten, het behaviour team, de adjunct directeur en onderwijsondersteuners.

Wat hebben we gezien en wat is opgevallen op de Parkwood High School?

- Een 'fresh start' is in de eerste plaats een culturomslag. Het gaat er niet om hoe je het doet, maar vooral dat je het doet.
- Als zij praten over het verleden, noemen docenten regelmatig de woorden 'verbittering' en 'ontkenning'.
- Bij de uiteindelijk verantwoordelijken (de besturen of de gemeente) is er schaamte voor de slechte prestaties van de school.
- Betrokkenen geven aan dat ze 'kill' verkiezen boven 'slow-death'. Liever dus hard afkappen dan de slechte situatie een langzame dood te laten sterven.
- Het blijkt dat een externe invloed of de gemeente nodig is om het probleem te identificeren.
- Om hun werk goed te kunnen doen, hebben leiders het vertrouwen van de ouders en van de omgeving is harder nodig dan een limietloze pot met geld (al is geld ook nodig).
- Maak de veranderingen zichtbaar (showing off) door een nieuwe naam, zichtbare verbeteringen aan het gebouw, een nieuwe sporthal, enzovoort.
- De grondtoon in de gesprekken met betrokkenen: we deden ons best, maar we hadden ondersteuning nodig om het beter te doen.



- Een zeer zwakke school wordt een gesloten gemeenschap. Het is belangrijk dat er weer interactie ontstaat tussen de school en de omgeving.
- Leerlingen lijden onder de slechte naam van de school. Hun postcode verradt dat ze uit een slechte buurt met een slechte school komen. Sommige leerlingen kunnen alleen daarom al geen stageadres vinden.
- Taal is belangrijk: gebruik positieve taal en benoem veranderingen op een activerende manier.

Woensdag 6 mei 2009 - Town Hall, Sheffield

In het gemeentehuis spraken we met Sonia Sharp, director van Children's Services (Kinderbescherming / Jeugdzorg). Zij is verantwoordelijk voor de zorg, gezondheid en het onderwijs voor kinderen van 0 tot 19 jaar oud. Soms vallen zelfs jongeren tot 24 jaar onder haar verantwoordelijkheid, als het gaat om jongeren met bijzondere problematiek. Sharp's opdracht is om de muren tussen instellingen te slechten. Nu al is zij een spin in het web van de verschillende organisaties en instellingen voor jeugdzorg.

Waarom deze ontmoeting?

Sonia Sharp is degene die de lokale overheid adviseert over geld en inzet van middelen, maar ook over het sluiten en de 'fresh start' van scholen. Zij heeft bovendien een goed overzicht van alle scholen binnen de gemeente. Op het gemeentehuis worden alle data - onder andere over de voortgang van de kinderen - verzameld. Sharp ressorteert rechtstreeks onder Londen en wordt ook door de nationale overheid aangestuurd.

Wat hebben we gezien en wat is opgevallen in het gesprek met Sonia Sharp?

- Bepalend in al haar beslissingen is de focus: 'What's right for children', ofwel 'wat is het belang van het kind'.
- Haar kamer hangt vol met tekeningen en andere creatieve uitingen van leerlingen. In die zin is haar kamer maandelijks door een andere school in gebruik als 'galerie'.
- Sonia Sharp toont een enorme gedrevenheid. 'Leiderschap' en 'ondersteuning' zijn richtinggevend in haar handelen.
- Haar uitgangspunt is dat de invloed op de ontwikkeling van kinderen voor 9% op school plaatsvindt, voor 15% bij de ouders en voor 45% in de gemeenschap. Om die reden focust ze sterk op 'community learning'.
- Haar paradigma is 'Respectful disbelieve':
 - Accept Nothing
 - Believe nothing
 - Check everything
- Zij is ervan overtuigd dat de cultuur binnen een school kan veranderen door deze uitgangspunten.
- Sharp is persoonlijk verantwoordelijk voor de daadwerkelijke voortgang van het proces onder verantwoordelijkheid van de overheid. Ook zij wordt op prestaties afgerekend; bij niet of onvoldoende presteren wordt ze vervangen.

Donderdag 7 mei - Sheffield Park Academy

De Sheffield Park Academy is een school voor Algemeen Vormend Onderwijs van elk niveau voor 11- tot 16-jarigen. De school leidt op voor vakonderwijs of voor het college (die toegang geeft tot universiteit of hogeschool).

De school is gevestigd op de grens van twee wijken: een wijk met voornamelijk allochtone / Aziatische bevolking en een wijk met voornamelijk autochtonen / werkloze Britten van de vierde generatie. De school is betrokken bij beide wijken en probeert de verschillende bevolkingsgroepen met elkaar in gesprek te krijgen. Aan de school zijn maatschappelijk werkers verbonden die toegang hebben tot de mensen in beide wijken. Het hoofddoel van de school blijft echter scholing van de leerlingen en het zorgen dat zij elkaar begrijpen en accepteren op school.



Waarom deze school?

Een van de problemen van zwakke scholen is de vaak deplorabele staat van het gebouw. De overheid heeft niet voldoende geld op nieuwbouw te financieren. Een academy wordt op een andere manier gefinancierd. De Sheffield Park Academy zocht naar een manier om geld te krijgen en kwam men tot de driehoek bedrijfsleven - overheid - school. In deze constructie wordt het bedrijfsleven eigenaar van de school. De school moet gewoon blijven voldoen aan examens (results). Deze school is neergezet door een christelijke Indiase organisatie (die in Engeland meerdere scholen beheert). Deze vorm doet denken aan het Nederlandse bijzonder onderwijs (besturen die zelf het beheer over het onderwijs, personeel en gebouwen heeft). Op deze school sprake we met de (zeer jonge) deputy headteacher, met ouders en met leerlingen. Een rondleiding door de klassen maakte deel uit van het bezoek. We zagen de drama-klas, ICT en het speciaal onderwijs. De deputy headteacher was heel duidelijk in het neerzetten en behalen van zijn gewenste resultaten: "to raise aspiration is the most important challenge".

Wat hebben we gezien en wat is ons opgevallen op de Sheffield Park Academy?

- De Sheffield Park Academy heeft een splinternieuw en verschrikkelijk goed geoutilleerd gebouw.
- Er zijn jonge en goed opgeleide docenten
- De school is onberispelijk schoon: schoonmaakpersoneel loopt overdag tussen de leerlingen te werken. High Standards worden ook hier geëist.
- Leerlingen in strak schooluniform (soms met een bomberjack er over).
- De school heeft een flexibel curriculum: dit betekent dat de school zelf keuzes maakt in vakken en in de periodisering en intensiteit van de vakken. De school beïnvloedt de resultaten door keuzes te maken binnen het nationale curriculum. De inzet van een 'gemakkelijk' vak op een handig moment in het schooljaar zorgt voor vermindering van de druk bij leerlingen (pedagogisch en didactisch zeer handig) en dit leidt tot hogere resultaten (in ieder geval voor de inspectie (beating the system)).
- De school probeert zoveel mogelijk obstakels uit de weg te ruimen die verhinderen dat leerlingen niet tot leren komen. Zo is er ontbijt mogelijk (ook voor ouders), zijn de verschillende bevolkingsgroepen met elkaar in gesprek gekomen, et cetera.
- Leidend in de school zijn ondernemerschap en creativiteit (Art and Enterprise). Dat biedt mogelijkheden voor de leerlingen in deze tijd: bedrijfsmatig werken en denken.
- Aan de wanden en in de lokalen hangen foto's met 'kwaliteiten' die leerlingen in het vak zouden kunnen bereiken (foto's van leerlingen van de school). Verder hangen ook de levels met grades en de inhoud van dit alles aan de muren. Er staat precies omschreven wat je waar moest beheersen. Dit lijkt op de competentie-omschrijvingen in het (v)mbo in Nederland.
- De Sheffield Park Academy heeft een 'Special Needs' klasje (en dit waren de echt heftige cluster 4 (ZMOK) leerlingen), waarin bijna één op één gewerkt werd met een aangepast programma. Maar ook hier staan levels and grades centraal, kortom: "to raise aspirations".
- Er is veel aandacht voor de 'skills of the teachers'. Dat wordt omschreven met 'free people up', ofwel: geef docenten het zelfvertrouwen en de kracht om zichzelf uit het moeras te werken. Zo brengen ze cohesie, organiseren gestructureerde lessen met aandacht voor leerstijlen (waarvan we flitsende lesovergangen zagen in de dramas), kennen en kunnen didactische principes en passen deze toe, waarbij dit verwoord moest worden voor de leerlingen. De leerlingen werd verteld wat de les moest brengen, waar dit voor nodig was en wat de vervolgstap is als ze de voorgaande stap beheersen.
- Er is ook veel aandacht voor de 'skills of the leadership': kwaliteitszorg in de vorm van PDCA-monitoring, sturend leiderschap, resultaatgerichtheid (de cijfers hangen in het kantoor), creativiteit als een vereiste om de resultaten omhoog te brengen en heel lang, heel hard werken: "no social life in this profession".

Donderdagmiddag 7 Mei - Wingfield Business and Enterprise

De Wingfield Business and Enterprise is een school voor Algemeen Vormend Onderwijs van elk niveau voor 11- tot 16-jarigen. De school leidt op voor vakonderwijs of voor het college (die toegang geeft tot universiteit of hogeschool).



De school is gevestigd in een buitenwijk van Sheffield waar hoge werkloosheid heerst. Vier jaar geleden haalde de school de kranten met zeer negatieve berichtgeving ('Hier wordt niets geleerd '). De zeer zwakke school maakte een fresh start.

Waarom deze school?

Deze school ontwikkelde zich in vier jaar tijd, door middel van een fresh start, van een zeer zwakke, onderpresterende school, naar een goede school. Een school die op niveau is, waar docenten, leerlingen en leiders weer trots door de school lopen. De 'fresh start' heeft hier duidelijk gewerkt. De school heeft ook de keuze gemaakt om meer 'vocational' (beroepsgericht) onderwijs te verzorgen. De school concludeerde dat leerlingen soms beter gebaat zijn bij praktijkgericht leren. De school heeft een oud gebouw gehuurd en is daar met leerlingen bedrijfsmatig bezig. Dit is te vergelijken met de Nederlandse praktijkopleiding. Voor een heel aantal leerlingen neemt de motivatie voor onderwijs hierdoor toe. Op de Wingfield Business and Enterprise spraken we met de headteacher, met het leadershipteam, met docenten en leerlingen. Daarnaast kregen we een rondleiding door de klassen en de tuinen van de school.

Wat hebben we gezien en wat is ons opgevallen op de Wingfield Business and Enterprise?

- De headteacher die na de fresh start aan het bewind kwam, heeft haar eigen leadershipteam samengesteld, vanuit haar eigen visie op onderwijs.
- De school is nu vier jaar bezig en de aanpak begint nu vruchten af te werpen. We hebben gesproken met leerlingen die vier jaar geleden ook al op school zaten en die de verandering hebben doorgemaakt. Zij zijn weer trots op hun school, op hun docenten, maar vooral ook op zichzelf. De school heeft voor hen weer een toekomst gecreëerd. Ze vertelden dat zij de publieke opinie over hun school mee hebben veranderd. Dit was mogelijk doordat de interim-directeur uitgebreid met de leerlingen heeft gewerkt aan de beeldvorming van de school. De wil is ontstaan om weer bij de school te horen. Ook zichtbaar zijn er dingen veranderd: er kwam nieuwbouw, leerlingen moesten uniforms gaan dragen, en de focus kwam weer op de resultaten. Ook de relatie met de docenten is positief veranderd: de docenten zijn er weer voor de leerlingen en de docenten hebben de lessen aantrekkelijker gemaakt door een ruime mate van afwisseling in werkvormen. Tenslotte: er is weer respect voor elkaar!
- Het creëren van die toekomst is ook neergezet door het werken met rolmodellen. Enkele docenten en een groep leerlingen zijn het voorbeeld voor andere veelal nieuwe en jonge docenten en leerlingen. De school biedt een toekomst, vooral ook door middel van het stellen van eisen en door zichtbaar te maken dat voldoen aan de eis mogelijkheden voor vervolgonwikkeling oplevert. Dit geldt niet alleen voor de leerlingen, maar evenzeer voor de docenten.
- Overall in de school zijn de niveaus, gekoppeld aan wat de inhoud is van het niveau, ook zichtbaar gemaakt. Dit is vergelijkbaar met de competenties in Nederland. Er worden met de leerlingen afspraken gemaakt over hoe je aan deze competenties - vaardigheden werkt. De vaardigheden staan niet los van elkaar, maar worden de leerlingen aangeboden in samenhang met de inhoud en het gedrag wat daarbij hoort. Het lijkt voor ons een redelijke invulling van 'competentiegericht' onderwijs.
- Op pedagogisch/didactisch terrein veel veranderd op deze school: er is gestuurd op de kwaliteit van de docenten, waarbij begonnen is met het uitspreken wat je van een docent verwacht te zien in de lessen en wat je verwacht van de lessen. Het gaat dus zowel om inhoud als gedrag, als manier van werken.
- In de afgelopen vier jaar zijn zeer veel docenten vertrokken. Hier is niet op gestuurd, de meeste docenten zijn vrijwillig gegaan. Er is wel druk uitgeoefend op de docenten om hun kwaliteit van lesgeven te verbeteren: lesbezoeken, samenwerking eisen en het stellen van doelen bij de lessen. Door middel van het verzamelen van data, het neerzetten van rolmodellen (voorbeeld docenten) en het in gezamenlijkheid construeren van het leren, is hiervoor gezorgd. Aan de andere kant krijgen de docenten ook vertrouwen en dus ook de tijd om te komen tot deze prestaties. Er is een constante positieve druk geweest, wel met de uitdrukkelijke eis om te komen tot resultaten.
- Overall in de school cliff-hangers, zoals: TEAM (together each achieves more), of DIGNITY.



Vrijdag 8 mei - Inspectie van het onderwijs

De inspectie in Engeland werkt anders dan in Nederland. De inspectie heeft veel meer invloed en macht: kan actief in de school ingrijpen. De inspectie heeft uitgebreide ondersteuning om alle resultaten van de scholen in kaart te brengen. Inspecteurs monitoren de resultaten van de scholen. Naar aanleiding daarvan gaan ze op bezoek.

De inspectie kijkt op verschillende niveaus naar de scholen:

- Effectiviteit van de school (zijn de resultaten voldoende?). Daarbij kijken ze ook naar de mogelijkheden om te verbeteren en doen daar aanbevelingen en verplichte acties bij.
- Verder kijken ze naar de behoeften van de school om bovenstaande te realiseren:
 - leiderschap en management (ambitie, 'value for money', gelijkheid, veiligheid en partnership);
 - kwaliteit van de voorzieningen van de school (het lesgeven en de impact daarvan op het leren van leerlingen, het curriculum, kwaliteiten van de docenten, zorg en ondersteuning van de docenten);
 - Resultaten voor leerlingen (maar dan gericht op: blijf gezond, veilig, heb plezier en presteer, lever een positieve bijdrage en zorg voor het welzijn).

Het grootste verschil met de situatie in Nederland is wellicht dat de Engelse inspectie een aantal zaken mag, kan en moet benoemen, beoordelen en er acties op moet laten volgen. In diezelfde lijn worden ook de inspecteurs zelf beoordeeld en afgerekend.

Bij de inspectie hebben wij gesproken met Marion Thompson (Ofsted Inspecteur). Zij doet alles wat de gewone inspectie ook doet, maar haar thema is 'duurzame verandering'. Over dat onderwerp hebben wij met haar gesproken. Marion Thompson heeft ervaren dat veel scholen terugvallen na verscherpt toezicht. Zij gaat met ons in gesprek waarom op sommige scholen de verandering wel tot blijvend beter resultaat leidt.

Waarom deze ontmoeting?

Wij zijn op zoek naar de ankerpunten die nodig zijn om tot duurzame veranderingen te komen. Dat is het thema waarmee Marion Thompson zich bezig houdt. Thompson heeft veel ervaring met de 'fresh start'-oplossingen en heeft daar ook een genuanceerde mening over.

Wat hebben we gezien en wat is ons opgevallen in het gesprek met Marion Thompson?

- Het gaat Marion om duurzame ontwikkeling in plaats van plotselinge snelle veranderingen. Die snelle veranderingen hebben het risico in zich dat de boel - nadat de interim weer vertrekt - weer in elkaar klappt.
- Thompson is op zoek gegaan naar de elementen die ervoor zorgen dat een school die in het programma van de 'special measures' belandt, duurzaam verbetert.
- Sleutels tot deze verbetering zijn:
 - doelen stellen en zorgen dat deze ook daadwerkelijk gehaald worden
 - leiderschap en management
 - personeelsontwikkeling (gedrag, veiligheid en aandacht voor mogelijkheden);
 - ondersteuning en scholing voor slecht presterende docenten, wat tot resultaat moet leiden. Dit resultaat kan voor de docent een andere werkomgeving zijn als dat het beste lijkt;
 - veranderbekwaamheid van de school.

Vrijdagmiddag 8 Mei - Sheffield Learning and Achievement Service

De Sheffield Learning and Achievement Service is een trainings- en opleidingscentrum voor docenten en schoolleiders. Het centrum verzorgt zowel nascholing als initiatie opleiding. Dit is te vergelijken met een centrum voor nascholing in Nederland. Hier spraken we met Chris Richards (deputy director).

Waarom deze ontmoeting?



De Sheffield Learning and Achievement Service houdt (toe)zicht op de scholen en op de voortgang van de scholen. Zij plaatsen ook schoolleiders, zorgen voor ´critical friends´ en voor coaching van schoolleiders. De Sheffield Learning and Achievement Service heeft ook de bevoegdheid om in te grijpen in een school en in het management. Ook hier geldt dat ook Chris Richards verantwoordelijk gesteld en afgerekend wordt op zijn werk. Als hij zijn doelen niet waarmaakt, volgt daar ook actie op.

Wat hebben we gezien en wat is ons opgevallen bij deze ontmoeting?

- Het gaat om een verandering van denken: van ´teaching naar learning´. Dat moet tussen de oren van docenten komen.
- Er moet een cultuur van leren op school ontstaan, in plaats van zorgen voor de leerlingen en een soort buurthuis waar het warm en leuk is.
- Goede leiders kunnen ook hun gedrag veranderen.
- Durf in te grijpen als zaken langdurig mis zijn. Durf dus ook in te grijpen in het leiderschap.
- Kijk of er voldoende leervermogen en veranderbereidheid onder docenten om zichzelf te verbeteren.
- Er is in Engeland een register voor docenten. Je kunt uit dit register gezet worden, of van school veranderen voor je in uit dit register gegooid wordt. Zorg dat je zicht krijgt op docenten die steeds van school veranderen om te voorkomen dat ze uit het register gezet worden.
- Iedereen heeft de kans om in een periode waarin de school als ´zeer zwakke school´ gekwalificeerd is, te groeien en te verbeteren. Als je die kans niet grijpt durf dan radicaal te zijn. ´strip out weak leadership and teaching´!



Vrijdag 8 mei Reflectie van de reisgenoten

Op vrijdagmiddag kwamen de deelnemers aan de reis bijeen om te reflecteren op de ontmoetingen van de afgelopen dagen. Het doel daarvan was het zelf reflecteren: 'wat doe ik hiermee' en 'wat heb ik eraan' en wat kan het Nederlandse onderwijs leren van de Engelse werkwijze. Het gesprek levert de input voor Research & Development.

Wat is tijdens de bezoeken opgevallen en wat is toepasbaar?

School/inhoud/omgeving:

Het is belangrijk dat leerlingen zich 'eigenaar' voelen van de school. Dit wordt zichtbaar als de producten van de kinderen in de school een plek krijgen. Zo kun je, bijvoorbeeld in vitrines, op tv en op websites, zichtbaar maken wat er op de school gebeurt. Bedenk dat niet alleen de 'sterren' maar ook de goede werkers een eervolle plek in de school moeten krijgen. Maak, naast opvallende resultaten, ook de groei zichtbaar die de school doormaakt. Daarnaast is het ook belangrijk dat de school er goed uitziet; een visitekaartje voor leerlingen en docenten, een gebouw waar iedereen trots op is.

Docenten

Besteed aandacht aan leerkrachtontwikkeling: competentiedenken en ontwikkeling van curriculum of leerwegen. Docenten moeten stappen maken in de inhoud en in de vaardigheden (soms ook op het gebied van gedrag). Voldoen de docenten aan de verwachtingen van de school of ontsnappen zij daaraan? Hoe maak je die omslag in denken? Zorg voor samenhang binnen het curriculum tussen kennis (wat leer ik), vaardigheden (wat kan ik) en gedrag (hoe laat ik dat zien).

Het is een uitdaging om ook zwakke docenten mee te krijgen in de ontwikkeling van de school. Belangrijk daarbij is dat de zwakke van leidinggevenden wordt erkend en dat zwakheden worden gedeeld en dat iedereen daar deelgenoot van wordt. De ontkenningfase van de docent moet doorbroken worden (denk aan de ABC-aanpak: accept nothing, believe nothing, check everything). Sterk leiderschap is nodig; er moeten resultaatafspraken gemaakt worden, kaders gesteld worden, ondersteuning geboden en toezicht gehouden. Durf de nodige stappen te zetten en blijf eisen stellen.

Dat leiderschap en de ontwikkeling van zelfsturend gedrag is nodig op elk niveau.

De omgeving

De school moet niet naar binnen gekeerd zijn. De uitdaging is om de draai naar buiten te maken. Zet de deur van de school wijd open. Doe daarbij wat je kan, maar blijf gericht op resultaat.

Betrek (de invloed van) de omgeving bij de school. Betrek bijvoorbeeld maatschappelijk werkers uit de buurt of de medewerkers die in de wijk wonen om de ouders te betrekken bij de schoolontwikkeling. Het gaat er om dat je de doelgroep kent. Haal je docenten uit de doelgroep die je bedient. Als dat niet lukt, kan je de doelgroep op andere manieren bereiken: bijvoorbeeld door huisbezoek. Ook die cultuur moet je aanleren. Onthoud daarbij: oudercontact is een sleutelfactor om goed onderwijs te krijgen.

Leerlingen

Leerlingbetrokkenheid is van groot belang. Die betrokkenheid kun je creëren door leerlingen symbolen en concrete verbeteringen aan te reiken die de nieuwe start zichtbaar maken (bijvoorbeeld nieuwe toiletten en het gebouw schilderen). Betrek de leerlingen bij de besluiten die worden genomen, bijvoorbeeld het uniform dat past bij de school (sweater of pak).

Maak richting de leerlingen duidelijk dat je hoge verwachtingen hebt. Bouw de zesjescultuur af en creëer hoge ambities.

Schep duidelijkheid: orde, rust en duidelijke gedragsregels zijn belangrijk. Zichtbaar leiderschap is daarbij ook van groot belang: 'managing by walking around'. Dit geldt op elk niveau van leiderschap.

Baseer je op feiten. 'Meten is weten', data geven zekerheid. Meet echter niet alleen kwantitatief maar ook 'kwalitatief'. Een te grote focus op de data kan ervoor zorgen dat je je blind staart op de cijfertjes en geen oog meer hebt voor de andere realiteit. Vraag om



CPS

Onderwijsontwikkeling en advies

betrokkenheid van het (expert)team om te kijken of je je doelen haalt - bijvoorbeeld elke twee maanden.

Voor alle initiatieven die je neemt, geldt dat ze ingebed moeten zijn op alle niveaus binnen de school, dus ook bij de leerlingen.

Nooit doen!

Maak nooit de leerlingen verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de standaarden van de school (academie).

Ook de sterke hiërarchie binnen de scholen in Engeland past niet in ons polderland.

Tenslotte: uniforms. Ook maar niet doen in Nederland...



Conclusies

De ervaringen en waarnemingen op de scholen in samenhang met de conclusies van de R&D de gele kaart in 2008 werden bevestigd tijdens het gesprek dat wij hebben gehad met Marion Thompson (Engelse inspectie).

Dit leidt tot een aantal do's, don'ts en leermomenten.

Allereerst: accepteer het oordeel 'zeer zwak' en reageer daarop met een eerlijke en goede analyse van de situatie. Heb - als directeur - de professionele moed om de slechte boodschappen te brengen en daar niet over te onderhandelen of het in twijfel te trekken. De directeur heeft ook moed en creativiteit nodig om obstakels uit de weg te ruimen en om potentieel binnen het team de ruimte te geven. Er moet een gezamenlijke en door een ieder gedragen strategie ontwikkeld worden om alle leerlingen te bedienen. Het ontwikkelen van deze gezamenlijke aanpak is cruciaal voor het succes van de resultaatverbetering.

Als de school er in slaagt om het oordeel 'zeer zwakke school' te overwinnen, heeft dat ontwikkelingsproces een blijvende invloed. Het belangrijkste hierin is dat iedereen en alles is meegenomen in de verandering: leerlingen, ouders, gebouw, lesgeven, docenten, ondersteunend personeel, enzovoort.

Betrokkenheid is een sleutelwoord. Ontwikkel op school een manier van werken en met elkaar omgaan die gebaseerd is op gedeelde kernwaarden, waarin alle belanghebbenden van de school zich herkennen (ouders, leerlingen, docenten, de buurt, het management, de raad van toezicht).

Het management heeft het zelfvertrouwen en de competentie nodig om de juiste behoeften van leerlingen te onderscheiden en daarop te gaan sturen. Het management kan sturen op de behoeften van leerlingen door middel van gerichte scholing voor docenten, of door werving van het juiste personeel.

Verander ook de ambitie van de leerling. Leiders en managers moeten stappen ondernemen om er voor te zorgen dat leerlingen volledig deelnemen aan het programma. Het is van groot belang dat leerlingen het succes van deze aanpak erkennen om hun resultaten te verbeteren. De externe ingreep moet zorgvuldig afgestemd en toegesneden zijn op wat voor deze specifieke school noodzakelijk is. Daarnaast moeten de interventies streng worden beoordeeld. Alleen dan leiden de interventies tot duurzame verandering. Gebeurt dit niet, dan leidt de ingreep tot meer problemen en grotere vertraging en dus te lang slecht onderwijs voor de leerlingen.

Aanbevelingen

Doen:

Het accepteren en erkennen van het oordeel van de inspectie en van de noodzaak van ingrijpen is noodzakelijk om te komen tot schoolverbetering.

Scholen moeten eerlijk zijn over de stand van zaken en zich er van verzekeren dat alle personeel en leidinggevenden begrijpen wat er mis is en waarom. Daarnaast moeten scholen mogelijkheden zoeken om alle belanghebbenden (vooral leerlingen) te betrekken bij de verbeteringen.

De verwachtingen mogen hoog zijn! Formuleer die hoge verwachtingen en hang er duidelijke resultaatafspraken aan.

Zorg voor een zorgvuldige overgang van externe evaluatie en beoordeling naar eigen kwaliteitszorg en zelfevaluatie. De ervaringen en expertise van externen kan daarbij verrijkend zijn.

Schoolbesturen moeten zich er van verzekeren dat de ingehuurd externen ervaren zijn in het werken aan duurzame verbetering. Daarnaast moeten de besturen nauw samenwerken met de schoolleider om zich ervan te verzekeren dat op het juiste moment de juiste leiderschapstijl gehanteerd wordt en dat er continuïteit is gedurende de ontwikkeling van de school.

Voor alle initiatieven voor verbetering geldt dat ze systematisch gecheckt moeten worden op hun meerwaarde voor de beoogde verandering.

Niet doen:

Ontken, verbloem of verzacht de ongemakkelijke waarheid niet en probeer niet koste wat kost het slechte nieuws binnenskamers te houden. Uitstelgedrag verergert alleen maar, stel kwaliteitscontrole niet uit. Ten slotte: neem de verantwoordelijkheid, leg de schuld nooit buiten jezelf.



Vervolgstappen

Samen met de deelnemers aan de studiereis, heeft CPS een aantal sleutelmomenten of kernthema's vastgelegd die van belang zijn als een school het predicaat 'zeer zwakke school' heeft gekregen. Die thema's zijn vastgelegd in het zogenaamde Dynamisch Knopensysteem (DKS). Dergelijke thema's (criteria waarop de school zichzelf moet beoordelen en waarop de school moet sturen) zijn bijvoorbeeld leiderschap, de maatschappelijke omgeving en het personeelsbeleid.

Het Dynamisch Knopensysteem

Het Dynamisch Knopensysteem vormt een onderdeel van het project De Gele Kaart. Uit de studiereis naar Sheffield kwamen een aantal duidelijke thema's naar voren. Zo'n thema is een onderwerp waar een school die het predicaat 'zeer zwakke school' heeft gekregen, iets mee moet doen en waar de school op moet sturen. Leiderschap is bijvoorbeeld zo'n thema. Zo'n thema, of knooppunt, heeft verschillende lagen en niveaus. Bij leiderschap gaat het bijvoorbeeld om leiderschap binnen alle lagen van de school en op verschillende niveaus.

CPS heeft de verschillende thema's vastgelegd in een zogenaamd 'Dynamisch Knopensysteem' (DKS). Dit systeem kan scholen helpen om zichzelf te beoordelen op de thema's (knooppunten) die van belang zijn, om daarop te sturen en om verder te gaan naar het volgende thema. Het einddoel is goed onderwijs voor alle leerlingen. Het DKS kan ook dienen als monitor, of de school nog op de goede weg zit richting dat einddoel.

Het ontwerp van het DKS gaat over het sturen op het verbeterproces. Voorop staat een navigatiesysteem afgebeeld. Het DKS leidt naar het doel: leerlingen zo kort mogelijk slecht onderwijs laten volgen. Er zijn drie scenario's:

- Sluiten
- Fresh start
- Rigoreus intern veranderen en sturen

De school is op weg naar een bepaald doel, hun route (scenariokeuze) heeft bepaalde consequenties, wijziging van de route ook. Een goed beeld is het knooppuntennetwerk waarmee fietsers hun weg kunnen zoeken.

Het DKS kan gebruikt worden als 'early warning' systeem, maar is vooral bedoeld als navigatie-instrument tijdens de hele route.

Gebruiksmogelijkheden DKS:

- *Analyse* (vooraf en tijdens de route, de verschillende denkbare scenario's)
- *Psychologisch contract door de gemeenschappelijke analyse* (gedragen door alle participanten die betrokken zijn)
- *Een plan van aanpak* (met prioriteiten: er verschijnen in de analyse meer en minder problematische gebieden).
- *Navigatie* (die geeft aan waar je op de route zit, waar en wanneer je afwijkt en welke consequenties (gevaren en kansen) het biedt om af te wijken van de route)
- *Het instrument laat zich op alle niveaus en door verschillende gebruikers invullen.*

De kernvraag bij de verdere ontwikkeling van het DKS is: Is sturen op verbeterpunten voldoende, moet het roer radicaal om of kan de school beter gesloten worden? (scenario's)

De criteria zullen in een matrix worden geplaatst en de gebruiker kan zijn eigen weg uitstippelen via de knooppunten van de matrix. Ook geven de criteria sturing aan de gesprekken met medewerkers, leerlingen, ouders en andere betrokkenen.

Bijeenkomst Netwerk Ambitieuze Scholen VO-raad

De ambitie van de VO-raad is: geen (zeer) zwakke scholen meer. De cruciale vraag daarbij is: 'hoe slaag je er als (zeer) zwakke school in om in 1 jaar te verbeteren of van de lijst af te komen?' Het uitgangspunt is: slecht onderwijs is onacceptabel voor de leerlingen en moet dus zo snel mogelijk worden verbeterd. Het idee van een 'fresh start' zoals dat in Engeland gebeurt, lijkt aantrekkelijk.



Op 12 juni kwamen leden van dit netwerk bijeen op het Delta College in Utrecht, een zeer gekleurde vmbo-school.

Clarien Veltkamp, CPS-consultant geeft kort aan wat R&D de Gele Kaart is en wat er van de studiereis naar Sheffield is geleerd. Zij licht ook het Dynamisch Knopensysteem toe. De aanwezigen kunnen zich vinden in de geformuleerde criteria van het DKS. Er worden nog wel aanvullende opmerkingen gemaakt.

- Als een school echt heel zwak is, moet je sluiten.
- Goed leiderschap is essentieel op elk niveau.
- Slecht functionerende medewerkers moeten worden ontslagen.
- Er wordt nog te veel gestuurd op gevoel en te weinig op cijfers en feiten.
- Welzijn gaat nog te vaak voor leerresultaten.
- Een cultuur waar hoge verwachtingen vanzelfsprekend zijn, ontbreekt nog te vaak. Dat geldt ook voor een cultuur waarin het normaal is elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden.

Vervolgstappen in 2009 en 2010

In november vond er een expertmeeting plaats op het Globe College (voorheen het Delta College) te Utrecht, waarbij het DKS verder aangescherpt en gevalideerd is.

De deelnemers van deze meeting hebben de school gevisiteerd en feedback gegeven aan de schoolleider van het Globe.

In 2010 zal het DKS in een pilotproject worden toegepast.

**Bijlagen**

- bijdragen deelnemers
- programma

DAGALI

Bijdrage reisgenoot Jaap de Groot 12 mei 2009
Schoolleider Educollege Apeldoorn

Six success keys for refreshing schools**Dignity**

De school werkt actief aan waardigheid en zelfbewustzijn van personeel, leerlingen en omgeving. Dit is vooral een mentale kwestie maar is ook te zien in allerlei uiterlijke verschijningsvormen zoals: gebouw, uniform, posters.

Er wordt een klimaat gecreëerd waarin gestuurd wordt op gedrag en waar "trots" zijn op de school (en op jezelf) kenmerkend zijn.

Ambitie

Iedereen in de school stelt zichzelf bewust doelen waarin veel ambitie doorklinkt.

Kenmerkend is dat de doelen ook gericht zijn op de korte termijn. Ze doen qua filosofie denken aan Vygotsky en de zone van de naaste ontwikkeling. Ambitie is een motor. Realisatie van een (stukje) ambitie wordt gevierd en openlijk gepresenteerd. Je wordt trots en wilt meer. Je wilt wat bereiken! Kinderen, docenten, management, bestuur, overheden landelijk en regionaal, de community, allen werken met ambitieuze doelen die worden uitgesproken en richting geven aan individuele ontwikkeling.

Goals

De doelen die uit de ambitie voortkomen worden gemonitord. Dat gebeurt veelal cyclisch.

Het stellen van een doel - werken aan het doel - toetsen - nieuw doel.

De overheid verzamelt data en stuurt op die data. Meten is weten, is een overheersend uitgangspunt.

Het curriculum is van overheidswege vastgesteld en is bindend. Blijkbaar is het zo opgebouwd dat er gelaagdheid is waardoor het leerrendement goed te meten valt. De groei is de norm: contextual value added.

De overheid laat op 7 - 11 - 14 (=16) jarige leeftijd toetsen en hanteert ontwikkelingsmodellen (lead tables) die ook als voorspellers worden gebruikt van te verwachten leerrendement.

Acceptatie

De school onder fresh start moet van een gesloten naar binnen gekeerde organisatie veranderen in een open en flexibele organisatie. De school is eigenlijk ziek en de werkers in de school realiseren zich dat niet. De school en het personeel moet zich dat realiseren en moet accepteren dat de prestaties ver onder de maat zijn. Die acceptatie wordt afgedwongen door de interventies en het regime van de "special measures". Voor personeel geldt: groei je mee of niet? Kunnen en willen zijn daarbij van belang. De mobiliteit van personeel wordt bevorderd.

Leadership

Leadership is essentieel. De praktijk leert dat een groot deel van het management wordt vervangen. Er worden verschillende soorten leiders gevraagd: aanjagers en consolideerders. Hun gemeenschappelijke kenmerken zijn: drive, zichtbaarheid, visie en daadkracht. Kunst voor de leider is om balans in de school te brengen. De organisatie moet goed lopen (ook op gebied van absentie en aanwezigheid van leerlingen), de menselijke maat moet in het oog blijven, de data verzameling moet functioneren en er moet onderwijs ontwikkeling zijn en het leerrendement moet voldoende of excellent worden.

Investment

De mate van succes hangt ook af van de investeringen die gedaan mogen worden. De huisvesting (gebouw en faciliteiten) levert een enorme bijdrage aan de schoolontwikkeling.



Inzet van extra personeel: managers, docenten, onderwijsassistenten, onderwijsondersteunend personeel. Onder het regime van special measures zijn er veel extra middelen beschikbaar. Scholen proberen door de omzetting tot academie structureel middelen te verwerven (+ een grotere vrijheid van inrichting onderwijs). Er moet veel energie geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van mensen (scholing, cultuurverandering etc.). Daarnaast wordt er een groot beroep gedaan op creativiteit, het zien van kansen en mogelijkheden en het benutten ervan.

oneliners:

- grow or go
- ABC Accept nothing, believe nothing, check everything
- rebirth of the school
- education is the way out
- team: together we achieve more
- inzicht & uitzicht



Bijdrage Cees Dietvorst, reisgenoot

DE WET VAN DE SPAARZAAMHEID.

De garden [tuin is een te 'klein' woord] van het buitenverblijf van de Duke of Devonshire in Chatsworth -in de buurt van Sheffield- is de perfecte metafoor voor de begin mei 2009 georganiseerde CPS-studiereis: wijds en besloten, intiem en open, onverwacht en voorspelbaar. Maar vooral bloeiend en boeiend.

'Wie school wil maken
moet theorieën hebben
en wie theorieën heeft
moet die weerleggen
En geen vogel weerlegt zichzelf
hij zweeft.' (R. Huigen)

Een sterke theorie ontwikkel je door te kijken wat in het werkelijke leven werkt en door uit te

zoeken wat de verschillende successen met elkaar gemeen hebben. Evidence-based heet het dan. Het valt niet mee om in de voetsporen van iemand anders te treden. De ander heeft nu eenmaal de voorsprong van het opmerkelijke. Dat opmerkelijke zomaar overnemen is uitgesloten, want dan is het niet opmerkelijk meer. Dus heb je een 'paarse koe' nodig. Dat is: je (core) business intelligent zo veranderen, dat deze direct buitengewoon wordt.

Wees *spaarzaam* met een paarse koe.

Volgens de Japanse 'wabi-sabi-filosofie' moet je afstand doen van al die zaken die je wel doet, maar die helemaal niet helpen.

Wees *spaarzaam* met je hunkering om het bekende vast te houden.

We bezochten een college in Wingfield. Een vijftal jaar geleden werd het door de pers als 'lousy' bestempeld. Een aantal leerlingen nam het heft in handen, draaide de schoolcultuur en maakte zich daarmee zelf tot koning. Een creatieve daad in optima forma. Zo'n daad heeft iets

destructiefs: het bestaande, het vanzelfsprekende wordt afgebroken. Na de creatieve destructie

volgt de innovatie.

Wees *niet* spaarzaam met creatieve destructie.

18% van de scholen heeft een energiegelvend en hoog motiverend werkklimaat, tegenover 38% van de BV Nederland. Het juiste werkklimaat verbetert de prestaties met 30%.

Wees *niet* spaarzaam met motiverende incentives.

Schijnbaar vergaat ons bij het ouder worden het lachen: van gemiddeld 110 keer per dag als kind tot ongeveer 10 keer als volwassene. Mensen met humor zijn meer levenskunstenaar en meer ingesteld op het omarmen van nieuwe ideeën en methodes. Met een relativierende levenshouding maken mensen van hun leven en werk een kunstwerk.

Wees *niet* spaarzaam met humor.

De aangenaam aardige en relativierende deelnemers aan de studiereis waren niet gespeend van

creatieve exploratiedrift, eagerness en humor. Geen spaarzame mensen dus. Ze zochten naar antwoorden op de vraag: "Waarom ondermaats en inefficiënt onderwijs in stand houden?

Waarom niet opheffen?". Via de witte-reusfase -elk systeem heeft op zijn tijd een systeemreiniger nodig- en de chocoladereepfase -een goed idee wordt beloond- en de

gehaktbalfase -een idee moet productief en (redelijk) goedkoop te implementeren zijn- werd geconcludeerd, dat vele aanpakken acceptabel zijn, maar dat de een toch (iets) acceptabeler is

dan de andere.

Het verlangen naar vergezichten en 'elders is het beter' is verleidelijk. En zo werden de kernitems rond 'a fresh start' van colleges/academies, het governance-systeem, de datasystematiek en de invloed van studenten gewikt en gewogen en in eigen mindsets ondergebracht. Daarbij is het waardevol te ervaren en te erkennen, dat het ook in Engeland niet allemaal koek en ei is -zoals in geen enkel systeem.

In het verlangen naar het nieuwe waren de studiereizigers het tegendeel van *spaarzaam*.

De truc is voor een uitdagende reisleiding te zorgen. Daarin moeten bonhomie, filosofische



CPS

Onderwijsontwikkeling en advies

attitude, zachtheid en daadkracht organisch verweven zijn. Die 'dragen' je dan door de veelheid van indrukken en informatie heen. Zo kom je tot een fresh evenwicht. Ook een vorm van *spaarzaamheid*

Het hebben van een mening is al actie. Dat is de kern van de Wet van de Spaarzaamheid. Het op de juiste manier hanteren van die wet zorgt ervoor, dat je niet buigt'voor de zwaarte en niet voor de lichtheid.' (Tommy Wieringa/Cesarion)

Cees Dietvorst

-mei 2009-



Programma studiereis Sheffield

Study Visit to Sheffield 5th- 9th May 2009

Provisional Programme

Date/Time	Activity	Note
Tuesday 5 th May 21.30	Arrival at Manchester airport; pick-up by E.J.Travel (tel 07976-754450); transfer to Kenwood Hall hotel, Sheffield (journey approx 1hour 30mins)	
Wednesday 6 th May		
0830	Pick-up from hotel;transfer to Parkwood High School. Full day programmne including meetings with Associate Headteacher (Mr Paul Howard), parents, governors and students.	1. The Associate Headteacher, Paul Howard, has a particularly valuable overview of the whole experience of 'Fresh Start' , having been deputyb head, and acting head in the previous school, and having been with the school throughout the whole process. 2. It is hoped that members of the visiting group will be prepared to repay the school's hospitality by teaching a few words of Dutch to year 7 students!!
15.00	Return to City Centre	
1600	Welcome by Dr Sonia Sharpe, Director of Children's Services Sheffield	At Town Hall
1800	Return to Hotel	
2000	Informal dinner	Venue to be agreed
Thursday 7 th May		
830	Pick-up from hotel; transfer to Park Academy. Welcome by Mr Craig Dillon (deputy Headteacher); Full morning programme.	Opportunity to study an example of an Academy, which is an example of the latest thinking on how to address the question of 'unsuccessful' schools
1200	Return to Centre	
1400- 1600	Meeting with Ofsted inspector (Mrs Marion Thompson)	Opportunity to discuss the issue if 'failing schools' and 'schools in challenging circumstances' with a very experienced inspector who is able to provide a national perspective on the issue.
1930	Dinner with invited guests	Venue to be agreed
Friday 8 th May		
830	Pick-up from hotel and transfer to *Abbeydale Grange school; morning programme in school	*This arrangement has not yet been confirmed. This visit would be particularly interesting, as the school is under threat of closure. However,there have been additional



		difficulties for the school in the past 2 weeks, and, for obvious reasons, considerable thought will have to be given to whether it is now appropriate to go ahead with the proposed visit.
1200	Lunch at Bannerdale (LA centre)	
1300	Meeting with YR*, formerly LA adviser, responsible for schools 'in challenging circumstances'	* to be confirmed.
1500	At leisure	Possible visit to Peak District for walkers
1900	Evening programme to be agreed	
Saturday 9th May		
10h00	Pick-up from hotel by 1 st Link (tel 07702-351649); tour of Peak District by minibus; transfer to airport	