



De Gele Kaart 2009

Handleiding Dynamisch Knopen Schema Schering en Inslag

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



Zwakke scholen verbeteren.

1. Inleiding

Goed onderwijs is een grondrecht; wereldwijd is het millenniumdoel 2. In Nederland hebben we ons Europees verbonden aan een gemeenschappelijke doelstelling rond een minimale startkwalificatie. De OESO stelt dat Nederland een land is met veel voortijdig schoolverlaters. De Inspectie publiceert driemaandelijks een lijst met zeer zwakke scholen.

Bovenstaande opsomming bevat een reeks van feiten die haaks op elkaar staan. Wie in Nederland wat met onderwijs heeft hecht aan hoge ambities en maakt zich zorgen over de deels slechte resultaten. Zwak presterende scholen hebben grote gevolgen. Hun leerlingen komen slechter voorbereid aan de start van hun volgende levensetappe. Hun personeel beseft terdege dat er iets mis is. Voor ouders wordt de school minder aantrekkelijk. Veel van deze scholen hebben op verschillende manieren geprobeerd te interveniëren in hun eigen situatie, veelal zonder succes. De optie schoolsluiting als kwaliteitsverbetering kwam daarbij zelden tot nooit aan de orde.

2008 was een jaar waarin de zeer zwakke scholen centraal in de aandacht kwamen te staan. In de pers woedde een discussie, aangezwengeld door de wethouders van de vier grote steden, dat gemeentes de mogelijkheid zouden moeten hebben om slecht presterende scholen te sluiten. Er is een aantal wetsaanpassingen van kracht geworden of in gang gezet om de controle op zwak presterende scholen aan te scherpen en het interventie instrumentarium van het ministerie uit te breiden. De kwaliteitsagenda van Ministerie en VO-Raad heeft het terugdringen van het aantal slecht presterende scholen tot een prioriteit gemaakt.

CPS onderzoekt sinds 1 januari 2008 in opdracht van het ministerie van OC&W de positie van zeer zwakke scholen. We hebben dat gedaan door literatuuronderzoek en door het inventariseren van praktijkvoorbeelden in Nederland en Engeland. De opbrengst van dit onderzoek hebben we voorgelegd aan experts. Na de expertmeeting onderschreef iedereen de stelling: Een kind moet zo kort mogelijk slecht onderwijs krijgen. Dat meldde de Kwaliteitsagenda ook al. De ontwikkelingen in 2008 en 2009 hebben ingrijpen acceptabeler gemaakt; schoolsluiting als optie is zeker niet uit te sluiten.

Deze ontwikkelingen vonden plaats parallel aan CPS onderzoek. Ons onderzoek heeft een drietal scenario's, drie typologieën laten zien in de situatie van zeer zwakke scholen. We leiden deze driedeling af van praktijkvoorbeelden die we kennen in de Nederlandse onderwijspraktijk¹.

Samenvattend:

Zwak presterende scholen bevinden zich in essentie in een situatie die leidt tot:

- Sluiten
- Stoppen en opnieuw beginnen
- Rigoureuus intern veranderen en sturen

Het valt scholen niet licht om tot een plaatsbepaling te komen. Onderzoek wees uit dat zowel in Engeland als in Nederland zwakke scholen naar binnen gekeerde scholen zijn. Extern betrokkenen hebben geen of weinig invloed. Individueel ziet ieder wel dat het niet goed gaat, in het onderlinge gesprek komt het aan de orde maar dat krijgt geen vervolg.

¹ CPS heeft van onderzoek en resultaten verslag gedaan. De resultaten zijn opvraagbaar. In de literatuurlijst staan de ontwikkelde paradigma's en de checklists sluiting en fresh start opgesomd.



Er is dus na de research die heeft geleid tot het vinden van de genoemde driedeling een volgende stap nodig. Hoe is die kennis, opgedaan in onderzoek, toe te passen in een zwak presterende school in de waan van de dag? Die praktijkkennis, door andere scholen soms door schade en schande opgedaan, biedt scholen in dezelfde omstandigheden mogelijkheden om een weloverwogen verbeterkoers uit te zetten. Hoe komen scholen uit de knoop waar ze in zitten?

Daarin biedt het Dynamisch Knopen Schema een sturingsinstrument.



2. Het instrument Dynamisch Knopen Schema.

Hoe ziet het instrument er uit?

Als een net. Met als schering, de verticale touwtjes, de drie scenario's, drie typologieën van scholen in benarde omstandigheden. Gemodelleerd naar werkelijk bestaande scholen en de manier waarop ze de problemen verkozen op te lossen: door sluiten, herstarten of rigoureuus ingrijpen. Op de horizontale lijnen, de inslag, zijn de factoren uitgezet die er toe blijken te doen in de praktijk, d.w.z. factoren die veroorzaken of een school slaagt of niet:

- Maatschappelijke opdracht
- Primair proces
- Leiderschap
- Ouders en leerlingen
- Maatschappelijke omgeving
- Personeelsbeleid
- Besluitvormingssystematiek
- Ondersteunende processen
- Kwaliteitszorg en -borging

Het DKS is zeer realistisch. Het werkt als een simulatie. Want: de scenario's zijn echt, afgeleid van scholen in moeilijkheden. De factoren die genoemd staan zijn verzameld uit literatuur en praktijk. De scholen hebben ingegrepen op de falende factoren. Hun oplossingen zijn echt, ze leidden tot een resultaat².

We hebben dit het Dynamisch Knopen Schema genoemd omdat we beseffen dat alles met alles samenhangt, maar dat voor verbetering een gefocuste blik op de eigen situatie nodig is. Als je constateert dat je past binnen een bepaalde typologie, scenario dan vraagt dat om verbeterinterventies. In de sfeer van interventies werkt de metafoor van het net ook. Zo'n verbeterinterventie heeft effect op het hele beeld: Als je op één plek aan het net trekt (je pleegt op een knoop een verbeterinterventie) dan beweegt het hele net mee. Zo'n verbetering geeft de mogelijkheid om van ene schering naar de andere te gaan - mogelijk van een meer dramatische naar een minder dramatische. Je weet hoe het de school vergaat bij herhaalde meting.

Daarom is de DKS ook een navigatie-instrument. Kun en kom je als school na een interventie naar een andere schering? Of moet je interveniëren op een andere knoop? Bij herhaald gebruik laat de DKS zien of de juiste koers gevolgd is en het laat zien of alle verbeteraars nog de juiste koers volgen. Met andere woorden: het biedt informatie over welke interventies moeten worden ingezet, of de juiste interventies zijn ingezet en of de interventies juist zijn ingezet.

² Onder het kopje "wat werkt" staat op p.5 - 11 een opsomming van aangrijpingspunten voor verbetering.



3. Onderliggende methodiek.

We hebben daarvoor gekozen voor een methodiek verwant aan de large scale interventions.

Dit instrument biedt een van - tot situatie. De **van - situatie** is die van de zeer zwakke school die dat te horen heeft gekregen of verwacht binnenkort dat predicaat te dragen. Een zwakke school is niet persé een school waar een slechte sfeer hangt of waar niet goed voor de leerlingen wordt gezorgd. Dat verklaart waarom leraren zich in hun onderlinge samenwerking vooral richten op het thema waar iedereen het over eens is: de zorg voor het welbevinden van de leerling in de school. Daaraan wordt heel veel tijd en energie besteed. Wat leraren zich wellicht niet realiseren, is dat alle inspanning op het gebied van leerlingenzorg uiteindelijk weer weglekt, als deze niet vergezeld gaat van een waarborg op de inhoudelijke resultaten die leerlingen boeken. Doordat gewenste resultaten te weinig expliciet worden gemaakt en activiteiten onvoldoende worden gemonitord, worden niet de juiste prioriteiten gesteld wat betreft de tijds- en energiebesteding. Daardoor kunnen alle inspanningen van scholen om leerlingen een goede, veilige omgeving te bieden, wel eens een averechts effect hebben. De wens is dat leerlingen als het ware door de school worden 'opgetild' uit hun achterstandssituatie. De ongemakkelijke waarheid is echter dat, ondanks alle goede zorg waarmee leerlingen worden omringd, het resultaat van die inspanningen niet zichtbaar wordt in een goede schoolcarrière³.

De **tot - situatie** is het gewenste punt op de horizon: *kinderen krijgen zo kort mogelijk slecht onderwijs*.

Wat werkt is een psychologische verbinding die alle belanghebbenden bij een school aangaan om de school naar een hoger niveau te tillen, gebruik makend van hun kennis van de situatie gekoppeld aan de factoren waarvan is aangetoond dat ze het verschil maken.

Dan moet je wel weten waar je staat. Daar dient dit DKS, het navigatie instrument voor. Het geeft de scholen die gebruik willen maken van het instrument de informatie om zicht te hebben op

- Hun situatie bij aanvang (0-meting)
- Plaatsbepaling op de route (met de vraag naar hulpbronnen en ervaringsgegevens)
- Onderbouwing van de keuze voor interventies
- Resultaatbepaling bij voortgang (tussenstand na uitvoering van de interventies)
- Resultaatbepaling op een afgesproken tijdstip als de balans moet worden opgemaakt.

³ Ongemakkelijke waarheid, 46,47



4. Toepassing.

Het instrument biedt een 360 graden blik op de organisatie. Het laat zich op alle niveaus en door verschillende gebruikers invullen, zoals door bestuur, schoolleiding, personeel, ouders, leerlingen, toeleverend en vervolgonderwijs.

Toespitsen kan ook. Het vakje leiderschap laat zich ook invullen op de niveaus in school. Leiderschap b.v. kan dóór docenten over de school, maar ook òver docenten, actief in school en klas, worden ingevuld. Ook de conciërge vertoont noodzakelijk leiderschap in een goed functionerende schoolorganisatie. Iedere betrokkene is een "kenner" binnen de school, in de eigen context gezien.

Het invullen leidt tot een plan van aanpak: welke knopen scoren het hoogst in de prioriteitsstelling? Wat betekent die knoop in de realiteit van de school? Zijn ze aan te pakken? Welke andere knopen worden direct of indirect beïnvloed wanneer we deze knoop als eerste kiezen?

Handleiding:

1. Er is of dreigt een situatie waarin een school als (zeer) zwak wordt getypeerd.
2. Er moeten gegevens worden verzameld om die situatie te veranderen. Het DKS biedt kernwoorden uit wetenschappelijke bron en praktijkgegevens die voor die informatie verzameling kunnen worden gebruikt.
3. Verschillende groepen in en rond de school vullen het instrument (digitaal) in. Het instrument levert een brede analyse van de probleemsituatie. De zelfde situatie is gezien door de ogen van soms zeer verschillende participanten.
4. De probleemanalyse heeft een prioriteitenlijst opgeleverd. Uit het instrument komt namelijk naar voren wat de zwakke plekken zijn en welke prioriteit iedere zwakke plek krijgt. Uit de verschillende factoren en elementen is een keuze gemaakt; de deelnemers aan het DKS hebben gezamenlijk aangewezen waar het probleem moet worden aangepakt.
5. Het geeft de verschillende participanten aan het proces een gezamenlijk beeld, een gezamenlijke gedragen probleemanalyse - en daardoor een psychologisch contract.
6. De 0-meting biedt bij aanvang zicht op de scenario's 'sluiten', 'stoppen en opnieuw beginnen' of 'rigoureuus veranderen en sturen'. Eén ervan is het meest voor de hand liggend gegeven de specifieke situatie van deze school. Het biedt informatie voor een verantwoorde keuze.
7. Want elk scenario vraagt om keuzes en elke scenariokeuze heeft bepaalde consequenties, vraagt om bepaalde acties.
8. Op basis van deze keuzes stelt de school een plan van aanpak op. Daarin wordt in ieder geval opgenomen
 - de doelstelling (wanneer ben je tevreden),
 - de meetpunten (wanneer vullen de participanten opnieuw het DKS in), het tijdspad
 - de communicatie over de voortgang (hoe krijg en houd je iedereen betrokken)
 - de organisatie,
 - de besluitvorming en
 - faciliteiten voor het traject
9. Het instrument werkt als GPS, als Tom-Tom: het geeft de route van startpunt tot eindpunt, inclusief de consequenties van het afwijken van de voorgenomen route. Want: als je met elkaar een interventie, op welke factor en welk element ook, afsprekt en niet uitvoert dan heeft dat effect op het gewenste resultaat.
10. Met behulp van het instrument en de voorbeelden in den lande kan in beeld worden gebracht wat de consequenties van de afwijking van de route zijn. Eveneens is aan te tonen of er zicht is op een scenario wisseling van (b.v.) sluiten naar stoppen en opnieuw beginnen.
11. Het effect van het wel uitvoeren van de interventies is eveneens te zien bij herhaling van het uitvoeren van het DKS. Misschien is een scenariowisseling in zicht als de route (zo



CPS

Onderwijsontwikkeling en advies

- voorspoedig, zo succesloos) gaat? Het herhaalde DKS - moment geeft mogelijkheid tot bijsturen, remmen of gas geven. En het vernieuwt het psychologisch contract.
12. Communicatie speelt een belangrijke rol op elk van de factoren en elementen. Onder erkenning van dat gegeven zoeken we naar andere factoren en elementen om meer grip op de situatie van een zeer zwakke school te krijgen. Daarom is het niet een aparte factor of element.



5. Wat zijn de voordelen van het gebruik van dit instrument?

- brede analyse, niet op één symptoom dat in het oog springt
- meting op alle niveaus van een schoolorganisatie, samen met meting vanuit verschillende perspectieven binnen én buiten de school vermijdt een beperkte blik of blinde vlekken
- draagvlak
- gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, praktijkervaringen van scholen in Nederland en Engeland
- het instrument is ontworpen voor zwak presterende scholen. Het is echter net zo goed bruikbaar voor scholen die niet getypeerd worden als zwakke scholen, maar wel onderpresteren.



6. Wat werkt als u wilt interveniëren?

U heeft het DKS met veel bijval uitgevoerd en een goed, breed gedragen plan van aanpak opgesteld. Dat is mooi - nu alleen de uitvoering nog...

In deze handleiding is uitgelegd hoe u te werk kunt gaan met het DKS. Succes vraagt om een houding, een gedragsverandering. Op de volgende pagina's treft u succesfactoren voor de verbetering van een (zeer zwakke) school.

Verbetering vraagt om leiding, sturing - stevige sturing. Het is zeer aan te raden om externe begeleiding in te schakelen als de positie van de leidinggevenden (bestuur, schoolleiding) onder druk staat. Dat kan zijn omdat de leidinggevenden in conflict zijn met organisatie of omgeving. Het kan ook zijn omdat de leiding van de organisatie deel uitmaakt van het probleem. Of wanneer de leiding van de organisatie onbevangen, zonder rolvervuiling, wil deelnemen aan het verbeterproces dat volgt. Het kan ook zijn dat een begeleider beter het proces in de gaten kan houden dan een schoolleider die in zijn schoolorganisatie volop bezig is met zichtbaar zijn en verbeteren.

De volgende succesfactoren voor schoolverbetering zijn puntsgewijs nader geconcretiseerd:

1. Psychologische aspecten
2. Leiderschap
3. Een eisende opstelling
4. Onderwijs centraal
5. Medewerkers
6. Ramen en deuren open
7. Behoud van betrokkenheid en bouwen aan je naam

Dat wat respondenten en literatuur opleveren aan effectieve handelingen levert een nogal divers menu op. Alles bij elkaar gebruiken kon wel eens zwaar op de maag liggen. Een wijze keuze en dosering is het eerste bewijs van sturend vermogen.

Interveniëren moet op meerdere niveaus en thema's tegelijk plaatsvinden. Een interventieteam, samengesteld uit of met externe begeleiding werkt effectiever dan aansturing vanuit één punt of op een enkel thema.



Psychologische aspecten:

- Bij de uiteindelijk verantwoordelijken (de besturen of de gemeente) is er schaamte voor de slechte prestaties van de school.
- Het predicaat Zeer Zwakke School (ZZS) veroorzaakt schaamte bij de collega's. Het duurt veel langer voordat dat zich vertaalt in wijzigingen in het eigen gedrag. Houd vast tot je voorbij de externe attributie bent.
- Een 'fresh start' is in de eerste plaats een cultuuromslag. Het gaat er niet om hoe je het doet, maar vooral dát je het doet
- Als zij praten over het verleden, noemen docenten regelmatig woorden gerelateerd aan verbittering en ontkenning.
- Accepteer geduw en getrek richting de leidinggevende die wil veranderen in een ZZS, in de lerarenkamer of elders. Het hoort erbij en hoeft niet persé tegen jou als persoon gericht te zijn.
- Accepteer dat het ziekteverzuim sterk oploopt. Het dreigement ziek te worden wordt ook echt uitgevoerd. Maar zorg ervoor dat daarin een maatregelenpakket wordt ontwikkeld en toegepast. Ook hier: Lange adem. Niet alleen upschalen, ook sustainen.
- Introduceer de doelgerichtheid, organiseer de gezelligheid anders - niet meer in de dagelijkse cultuur, maar in aparte belevenissen.
- Succesvol paradigma in Sheffield in de tijd van omslag is 'Respectful disbelieve':
 - Accept Nothing
 - Believe nothing
 - Check everything
- 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.
- Leerling-betrokkenheid 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).
- 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. Het maakt leerlingen trots op hun school, op hun docenten, maar vooral ook op zichzelf. De school heeft voor hen weer een toekomst gecreëerd. 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
- 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".
- Daarnaast is het ook belangrijk dat de school er goed uitziet; een visitekaartje voor leerlingen en docenten, een gebouw waar iedereen trots op is.
- Taal is belangrijk: gebruik positieve taal en benoem veranderingen op een activerende manier.
- Geef zicht op een wenkend perspectief in de toekomst door te 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.



Leiderschap:

- Leiderschap versterken (in de hele organisatie). Leiderschap kan in de hele organisatie worden versterkt als mensen echt verantwoordelijk zijn voor een (deel van een) ontwikkeling en op die verantwoordelijkheid worden aangesproken. Dit doorbreekt ook het 'wij-zij denken' tussen schoolleiding en leraren dat we op veel scholen zien.
- Kwaliteit van (onderwijskundig) leiderschap op alle niveaus. Van het abstracte naar het concrete vertaald betekent dat zichtbaarheid van de leiding; voor de docent gehoord worden - de waardering, steun ondervinden; een heldere visie duidelijk communiceren en vertalen naar de praktijk; vrijheid bieden binnen zo ruim mogelijke kaders, gelet op landelijk beleid en schoolbeleid.
- Zichtbaar zijn is letterlijk zichtbaar zijn, zeker in de beginfase van de omslag. Bij ouderavonden, bij de ingang van het gebouw als kinderen binnenkwamen, in een voorbeeldfunctie bij b.v. opruimen van de rotzooi. Aandacht! Steeds het voorbeeld zijn en moed tonen, omdat voorbeeld doet volgen zodat in ieder een grotere massa ontstaat voor het beleid.
- Organisatiestructuur: eenvoudig, minimaal gelaagd, verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, decentrale besluitvorming
- Leren staat altijd en overal centraal; direct leidinggevend en schoolleiding hanteren een participerende leiderschapsstijl en staan open voor feedback.
- 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. In Engeland komt veelvuldig voor dat een nieuwe schoolleider die na de fresh start aan het bewind kwam, een eigen leadershipteam samenstelde gebaseerd op de eigen visie op onderwijs.
- Betrokkenen geven aan dat ze 'kill' verkiezen boven 'slow-death'. Liever dus hard afkappen dan de slechte situatie een langzame dood te laten sterven. Zachte heelmeesters veroorzaken stinkende wonden.
- Toon je gedrevenheid als leider door zowel leiderschap als ondersteuning richtinggevend te maken in je handelen.
- Bezie onderwijs als een leerproces waar iedereen in betrokken is; alle betrokkenen kunnen duidelijke en positieve antwoorden geven op de vijf vragen:
 - Doe ik (doen wij) de goede dingen?
 - Doe ik (doen wij) de dingen goed?
 - Hoe weet ik (weten wij) dat
 - Vinden anderen dat ook?
 - Wat doe ik (doen wij) met die wetenschap?



Een eisende opstelling

- Bijzondere regelingen = faciliteiten kunnen zeer zwakke scholen wel goed helpen, zo ook de dreiging van sluiting. Maar dan ook wel echt doen. Besturen hebben de neiging toe te dekken en de overheid is zeer zachtaardig. De moed ontbreekt om te sluiten!
- 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.
- Belangrijk daarbij is dat de zwakte van leidinggevend wordt erkend en waar nodig op alle mogelijke manier bestreden; 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).
- Er zijn trekkers, volgers en remmers in vaste dienst. Niet over zeuren, het is gewoon zo. Ga er vanuit en handel ernaar: Maak het onderscheid door de trekkers voor te trekken.
- Falsificeer beelden door feiten op tafel te leggen.
- Wees alert op aapjes die op verkeerde schouders zitten, of zelfs helemaal nergens hoeven te zitten.
- Hanteer als adagium: niet mopperen maar opperen.
- Accepteer als leidinggevend persoonlijke verantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke voortgang van het proces. Leg vast dat leidinggevend op prestaties worden afgerekend; bij niet of onvoldoende presteren wordt de leiding - in alle lagen - vervangen.
- Formuleer een gemeenschappelijk doel, opdracht, target.
- Gebruik de cijfers die scholen al leveren aan andere instanties. Maak daarmee je doelen SMART en zet ze in om je eigen ontwikkelplannen te monitoren.
- Zet rendement voorop; resultaatgerichtheid richt de gedachten. Stel in overleg doelen vast, bied ondersteuning, creëer hoge ambities, houd daar rücksichtslos aan vast en controleer in korte klappen, maandtermijnen of minder.
- Een afspraak is een uitspraak. Dan heb je recht op -tweezijdige- aanspraak.
- Maak richting de leerlingen duidelijk dat je hoge verwachtingen hebt. Bouw de zesjescultuur af en creëer hoge ambities.
- Er moet een cultuur van leren op school ontstaan, in plaats van het beeld dat een school een soort buurthuis is waar het warm en leuk moet zijn en zorg voor de leerling centraal staat.
- Koppel bevoegdheden aan verantwoordelijkheden, deel die echt toe, wees er consistent in, torn er niet aan. Verbied botweg alle u-bochten.
- Leg de 10% professionalisering uit de CAO gewoon op - weersta de neiging om het weg te geven aan taakbeleid. Je kunt het wel selectief inzetten, maar nooit weglaten in de POP; en: houd rigoureuus vast aan de PIO gesprekken. Geef als leidinggevende ook aan wat je in de collega ziet: waar de sterke kanten zitten, waar de zwakke, waar dus professionalisering moet volgen.
- Interdisciplinaire relaties - er is een sfeer van wederzijds respect tussen geledingen in de school en vakgebieden.



Onderwijs centraal

- Koers op aantoonbaar en toetsbaar excellent onderwijs geven.
- De onderwijsresultaten gelden als primaire doelstelling. Om onderwijsresultaten als primaire doelstelling te waarborgen, is het nodig dat is vastgelegd wat de leerling moet leren. In de bovenbouw wordt het curriculum vaak gewaarborgd door het PTA, maar in de onderbouw niet. Een vakleerplan is een mogelijke manier om het curriculum te waarborgen. Belangrijk is daarbij wel dat er heldere afspraken zijn over toetsing en normering en dat er wordt gestuurd op het nakomen van deze afspraken.
- Zet een leerpsychologische lijn uit. Dat is geen bekende kost, maar houd er aan vast. Er zijn er altijd enkelen die het weten, kennen en willen toepassen (of dat al deden). Dat levert zichtbaar succes op - vergroot dat uit. Dat doet navolgen, omdat het over het vak gaat, studeerbare aspecten kent en daardoor andere docenten triggert: zowel op hun studiezijn als op hun na-ijver en eergevoel.
- Bepalend in al haar beslissingen is de focus: 'What's right for children', ofwel 'wat is het belang van het kind'.
- 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.
- Overall in de school de niveaus, gekoppeld aan wat de inhoud is van het niveau zichtbaar maken. Maak met de leerlingen afspraken 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 dat daarbij hoort.
- Kies een leidend thema (visie met concrete handvatten) Een Engels voorbeeld: ondernemerschap en creativiteit. Dat biedt mogelijkheden en focus voor de leerlingen in deze tijd: bedrijfsmatig werken en denken.
- Benadruk als schoolleiding dat het onderwijs centraal ook een controle kant kent. Dat uit zich in aandacht voor docentvaardigheden, de docent en zijn leiderschap, maar ook in kwaliteitszorg in de vorm van PDCA-monitoring (Plan Do Check Act), sturend leiderschap, resultaatgerichtheid (de cijfers komen in een vaste frequentie op tafel).



Medewerkers:

- De kwaliteit van leraar is een primaire voorwaarde. In de professionele ontwikkeling van leraren moet de aandacht primair uitgaan naar de vakkennis en het vermogen om deze vakkennis over te brengen. Dit betekent dat de leraar ver boven de stof moet staan en deze op verschillende manieren moet kunnen uitleggen. Ook moet de leraar in staat zijn om mogelijke leerproblemen bij leerlingen te onderkennen en daar op in te spelen. Leraren monitoren voortdurend het leereffect van hun lessen. Verder moet de leraar in staat zijn in de klas een klimaat te creëren, dat het leren bevordert.
- 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?
- Een leraar kan zelfstandig werken overeenkomstig professionele standaarden en kan zelfstandig beslissingen en verantwoordelijkheid nemen.
- Geef docenten het (zelf)vertrouwen en de kracht om zichzelf uit het moeras te werken. Zo brengen ze cohesie, organiseren gestructureerde lessen met aandacht voor leerstijlen; zie toe op het kennen (en kunnen hanteren) van didactische principes.
- Zorg voor samenhang binnen het curriculum tussen kennis (wat leer ik), vaardigheden (wat kan ik) en gedrag (hoe laat ik dat zien).
- Het gaat om een verandering van denken: van ´teaching naar learning´. Dat moet tussen de oren van docenten komen; ze moeten ervan doordrongen zijn.
- Personeelsbeleid: pas alle instrumenten van IPB adequaat toe: functiewaardering, de volledige gesprekkencyclus, collegiale consultatie, scholing en ontwikkeling, feedback en waardering door leidinggevende. Kijk of er voldoende leervermogen en veranderbereidheid onder docenten is om zichzelf te verbeteren.
- Verandering van sturing veroorzaakt spanningen. Het personeelsbeleid gaat uit van het besef dat dit tot verloop leidt. Er zullen docenten gedwongen en vrijwillig gaan. Een verandering vraagt om druk 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 plannen en uitvoeren van interventies, 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.
- Organiseer 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.
- Iedereen heeft de kans om in een periode waarin de school als ´zeer zwakke school´ gekwalificeerd is, te groeien en te verbeteren. Als iemand die kans niet grijpt, durf dan radicaal te zijn. Strip out weak leadership and teaching!
- Stimuleer de rol van docenten als opleiders. Het stimuleert de eigen professionele ontwikkeling én de motivatie voor het vak. Het zorgt tweezijdig voor persoonlijke en professionele groei.



Ramen en deuren open:

- Veel zeer zwakke scholen zijn een gesloten gemeenschap. Het is belangrijk dat er weer interactie ontstaat tussen de school en de omgeving.
- De school moet niet naar binnen gekeerd zijn. De uitdaging is om de draai naar buiten te maken en de energie die dat oplevert aan te wenden voor verbetering. Zet de deur van de school wijd open. Doe daarbij wat je kan, maar blijf gericht op resultaat.
- Vreemde ogen slagen er beter in om het probleem te identificeren.
- 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.
- Oudercontact is een sleutelfactor om goed onderwijs te krijgen. Om hun werk goed te kunnen doen, hebben leiders het vertrouwen van de ouders en van de omgeving harder nodig dan een limietloze pot met geld (al is geld ook nodig).
- Ouders kunnen een belangrijke rol spelen bij het geven van feedback en het scherp houden c.q. stellen van een school. Maar het werkt in deze precies eender als bij de kinderen: als de ouders eerder hechten aan de goede relatie, aan gezelligheid en niet zo alert zijn, dan zijn ze ook niet de goede voor feedback. Dat moet je ze dan aanleren, o.m. door ouderavonden te organiseren over hoe ze de school echt meemaken.
- Samenleving en school - de school als organisatie en de participanten in de school nemen actief deel aan diverse samenwerkingsverbanden.
- 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 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.
- Consultatie en bronnen: doe beroep op mensen en middelen, in- en extern. De grondtoon in de gesprekken met betrokkenen: we deden ons best, maar we hadden ondersteuning nodig om het beter te doen.

Behoud van betrokkenheid en bouwen aan je naam:

- Communiceer over de voortgang van je verbeterproces, vier successen, zet in 't zonnetje wie 't verdient.
- Maak de veranderingen zichtbaar (showing off) door een nieuwe naam, zichtbare verbeteringen aan het gebouw, een nieuwe sporthal, enzovoort. Engels voorbeeld: de Sheffield Park Academy heeft een splinternieuw en verschrikkelijk goed geoutilleerd gebouw.
- Houd de school onberispelijk schoon, b.v. door permanente inzet overdag van schoonmaakpersoneel. High Standards worden ook hier geëist.
- Laat overal in school foto's van leerlingen aan het werk zien.
- Hang de leerroutes en daarvoor vereiste prestaties overal op. Er staat precies omschreven wat je waar moet beheersen.
- Sier de school op met tekeningen en andere creatieve uitingen van leerlingen. De school is je galerie.