

31 maart 2009, De Reehorst te Ede

Oogst

Zeer zwakke scholen in mijn organisatie:
Wat doet u? Paraplu of vitaminepil?

Felix Razenberg, Ingrid Veeke

KPC Groep

A dramatic landscape featuring a large body of water in the foreground, a dark, stormy sky, and a distant town. The sky is filled with heavy, dark clouds, with a bright light source breaking through near the top center. The water reflects the dark tones of the sky. In the distance, a town with buildings and a church spire is visible on the right side. The overall mood is somber and intense.

**Onderzoek naar
bestuurlijke interventies bij
zeer zwakke scholen**

Eerst even opwarmen... (1)

- Het past niet in de rol van de professioneel bestuurder/bovenschools manager om naast de directeur van een zeer zwakke school te gaan staan
- Een goed kwaliteitssystem voorkomt dat het bestuur overvallen wordt met het bericht dat één van haar scholen als zeer zwak is gekwalificeerd
- Sturen op onderwijs is een verantwoordelijkheid van de schooldirecteur
- Grootste risicofactor dat een bestuur een school met de kwalificatie 'zeer zwak' krijgt is niet het disfunctioneren van de schoolleider, maar het disfunctioneren van de professioneel bestuurder/bovenschools manager
- Het team van de zeer zwakke school dient door de professioneel bestuurder/bovenschools manager 'beschermd' te worden tegen de negatieve publiciteit die zij mogelijk over zich heen krijgen

Eerst even opwarmen ... (2)

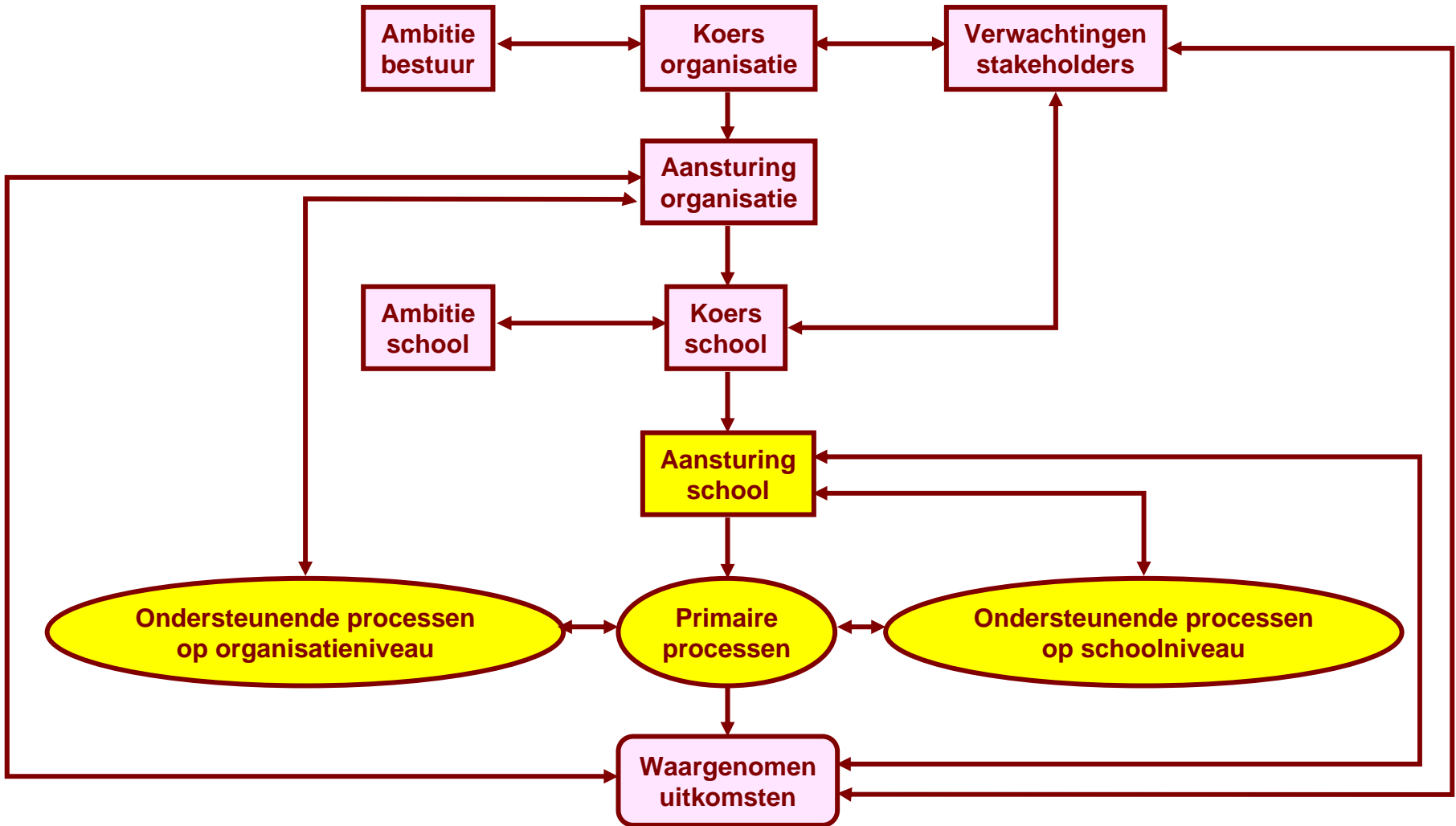
- Het is de taak van de professioneel bestuurder/bovenschools manager om onderzoek te doen naar de oorzaak waarom één (of meerdere) van de scholen als zeer zwak is gekwalificeerd
- (Zeer) zwakke prestaties van een school mogen geen aanleiding vormen om over te gaan tot gedwongen mobiliteit
- Bestuurlijke interventies rond zeer zwakke scholen zijn meer structuur-, dan cultuurgeoriënteerd
- Ouders en overige betrokkenen moet je als professioneel bestuurder/bovenschools manager niet te vroeg informeren over de zeer zwakke prestaties van de school, beter is eerst de oorzaken en een plan van aanpak klaar te hebben

Welke bestuurlijke interventies zijn van belang: paraplu of vitaminepil

Een praktijkgericht onderzoek naar bestuurlijke interventies bij besturen met zeer zwakke speciale basisscholen, onderzoek gebaseerd op de principes van Research & Development



Onderzoeksmodel



Een ronde langs de beleidsterreinen

Personeel

Er zijn altijd personele interventies

Bestuurders hebben hier ook de meeste aandacht voor



Wat valt op

- Meeliften
- Weinig direct ingrijpen in team
- Rol interim-manager onder voorwaarden
- Tijdelijk dichterbij de school gaan staan
- Tijdelijk dichterbij de directeur gaan staan

Meer algemeen: IPB aangepakt

Financiën

Wisselend beeld

- Extra geld voor aanvullende maatregelen
- Geen extra budgetten
- Geen structurele wijzigingen in het systeem van allocatie

Huisvesting

- Er zijn geen interventies op het terrein van huisvesting als maatregel bij een zzs



Onderwijsproces en onderwijsinhoud

- Interventies via de directeur, stafmedewerker, externe ondersteuner. Bestuurders bemoeien zich wel met de keuze en opdracht aan interne/externe ondersteuners
- Breder beleid: sturen op opbrengsten van leerlingen en leerkrachten
- Kritische blik op externe ondersteuners: resultaten - afhankelijkheid van de school



Cultuur

- Interventies door de directeur: aandacht voor culturaspecten, maar gerichte interventies zijn beperkt
- Cultuurdiagnose als aanrader
- Hoe creëer je een opbrengstgerichte cultuur?

Interne organisatie van de school

- Geen interventies



Ondersteunende processen vanuit de organisatie



- Stafbureau kan een rol vervullen naar zzs: verschillend ingevuld
- Externe ondersteuning ook op verschillende manieren

Profilering en positionering



- Wisselend: meestal info naar ouders
- Bestuur in meer of mindere mate betrokken
- Nieuwe impuls aan profilering is ook mogelijk

Onmisbare interventies

‘de juiste cocktail’

- Maak een goede analyse; de inspectie levert een basis (cultuuranalyse wordt expliciet genoemd)
- Grijp in in het management als dat nodig is (ook andere personele maatregelen zijn van belang)
- Laat je adviseren in het opstellen van een plan van aanpak (maar denk ook aan monitoring van proces en resultaat)
- Organiseer ondersteuning



Interventies 'extra vitaminen'

Werk aan een **opbrengstgerichte cultuur**

- Geen activiteitgerichte verbeterplannen, maar resultaatgerichte verbeterplannen
- Zorg voor een transparant systeem om leeropbrengsten te analyseren
- Niet alleen een goed managementinformatiesysteem is van belang, maar vooral ook het bespreekbaar maken van resultaten
- Voer het gesprek over opbrengsten op *alle* niveaus: van leraar tot en met RvT!



Aanbevelingen

A background image featuring a water splash with a central droplet and concentric ripples, set against a light blue and white gradient. The splash is centered in the lower half of the slide.

- Welke interventies zou je aanbevelen als je geconfronteerd wordt met een zeer zwakke school
- Vanuit het perspectief van de schoolleider
- Vanuit het perspectief van de bestuurder (bovenschools manager)

Adviezen

A background image featuring a water splash with a central droplet and ripples, set against a light blue and orange gradient. The splash is centered and occupies most of the frame.

Welke interventies zou je adviseren om te voorkomen dat jouw school of één van jouw scholen als zeer zwak wordt beoordeeld

Advies aan de schoolleider

Advies aan de bestuurder

Aanbevelingen 'ter voorkoming'

- Zorg voor managementinformatie en houd de vinger aan de pols
- Houd zicht op de resultaten van de school
- Draag zorg voor interne controle waarbij ook de zachte kant een plek heeft
- Een goede (bovenschools) directeur doet ertoe, dus wees zorgvuldig in werving en selectie
- Werk planmatig (kwaliteitszorg!) en richt je niet teveel op details
- Als bestuurder moet je slagkracht hebben: durf in te grijpen!
- Voed en bewaak de innovatieve kracht van de school en spreek de directeur aan op zijn rol als manager en verbeteraar

Aanbevelingen 'ter genezing'

- Zet je beste leerkrachten op de moeilijkste klassen en beloon ze daar eventueel voor
- Gebruik de wet BIO beleidsrijk, stel eisen aan ál het personeel
- Wees aanwezig als de inspectie haar oordeel meedeelt aan het schoolteam
- Informeer snel en breed alle betrokkenen
- Neem de wettelijke taak van de MR serieus
- Laat je adviseren over de analyse en aanpak
- Wees duidelijk over het ambitieniveau van het verbeterplan
- Stel committment vast
- Stel een schoolprofiel op ten behoeve van vacatures

En tot slot...

Reflectie is erg belangrijk

Met name vanuit bestuurlijk perspectief naar de totale organisatie en de zwakke scholen in het bijzonder



En nu bent u aan zet ...

Hoe goed is uw zicht op uw organisatie, loopt u net als uw collegae het risico overvallen te worden door het inspectieoordeel over uw school/scholen?



‘De besturenspiegel’

www.kpcgroep.nl/besturenspiegel