

- 4. Gebruik beschikbaar materiaal van het Project ZZS.** In de informatiemap die iedere (zeer) zwakke school van het project krijgt, worden diverse onderwerpen voor een goede analyse uitgewerkt. Daarnaast staan op de website van het project good practices van voormalige zeer zwakke scholen.
- 5. Gebruik het lijstje van Van de Grift⁷** (tabel 4.1) met meest voorkomende oorzaken van zwakke prestaties om te checken of je deze punten ook in je diagnose hebt meegenomen. En kijk of je je verbeteraanpak niet teveel richt op de moeilijkste oorzaken.

Tabel 4.1 – Waarop vallen zeer zwakke scholen uit? Overzicht van meest voorkomende oorzaken.⁸

- Schoolverzuim en onnodig verlies van onderwijstijd.
- Onvoldoende garantie dat de lessen van alle leraren aan basale eisen voldoen.
- Minder leraren beschikken over complexere pedagogisch didactische vaardigheden.
- Onvoldoende zicht op leervorderingen en onvoldoende zorg en begeleiding voor leerlingen die dat nodig hebben.
- Schoolleiding heeft onvoldoende zicht op opbrengsten, toetsing en schoolprocessen en treft geen of onvoldoende verbeteringsmaatregelen.

4.2 Hoofdstuk 2 van het verbeterplan

Tabel 4.2 – Beoordelingscriteria inspectie voor de succesfactor 'Analyse'

- Heeft de school een analyse van de eigen situatie gemaakt: vertaling van de analyse van de inspectie naar de eigen situatie, een eigen analyse van oorzaken?
- Is duidelijk welke voorwaarden nodig zijn om te verbeteren (verbetercapaciteit)? Waar liggen de sterke en zwakke punten van de school?
- Zijn de condities voor de realisatie van de voornemens gunstig? Bevat het plan maatregelen om gunstige condities te realiseren, bijvoorbeeld veranderingen in cultuur, personeel, extra externe ondersteuning?

7 Lopend onderzoek van Wim van de Grift, 2010/2011 over oorzaken van slechte prestaties van zeer zwakke scholen.

8 Waarop vallen zeer zwakke scholen uit? Overzicht van meest voorkomende oorzaken.

In het tweede hoofdstuk van het verbeterplan beschrijft de school de resultaten van haar eigen analyse. Dit hoofdstuk kan onder andere bestaan uit de volgende onderwerpen:

1. De totstandkoming van de analyse.
2. De gevonden oorzaken en knelpunten.
3. Een analyse van sterke en zwakke punten en van kansen en bedreigingen.
4. De verbetercapaciteit van management en docenten.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt voor ieder van deze inhoudelijke elementen een goed voorbeeld uit bestaande verbeterplannen gegeven.

1. Totstandkoming van de analyse

“Onze analyse is gebaseerd op:

- een drietal intensieve sessies met de stuurgroep van dit verbeterproject;
- het uitvoeren van het analyse instrument ‘Dynamisch Knopen Systeem’ met een twintigtal deelnemers;
- interviews met de zes leden van de klankbordgroep. De klankbordgroep is samengesteld uit een dwarsdoorsnede van het onderwijzend personeel;
- gesprekken op de gang, in lokalen en pleinen.”

2. Gevonden oorzaken en knelpunten

“De inspectie benoemt een aantal problemen en knelpunten die in onderlinge wisselwerking de zwakke kanten van het onderwijs en de organisatie, en in het verlengde daarvan, de gebrekkige examenresultaten in de afgelopen jaren kunnen verklaren. Op basis van deze knelpunten en onze eigen uitgebreide analyse, komen we tot de volgende conclusie: het ontbreekt in onze school aan consequent gevoerd onderwijskundig beleid. Het schoolmotto luidt “Samen werken aan jouw talenten”. De doorwerking van die visie is niet goed merkbaar. Nu hebben collega’s veel ruimte voor individuele keuzes in hun benadering van leerlingen. Het gebrek aan aansturing op onderwijskundig gebied blijkt onder meer uit het volgende:

- Er is onvoldoende gekeken in klassen, secties etc. Het MT heeft niet gevraagd naar de inhoud van de lesstof, ook niet naar de presentatie van de lesstof, niet sectiegewijs noch op docent niveau.
- Het instrumentarium van de POP cyclus is op orde, maar niet overal zijn de juiste mensen binnen. Het lesgeven komt niet aan bod in de POP gesprekken.
- Nieuwe collega's krijgen bij de aanvang hulp maar worden te snel losgelaten.
- De directie gaat ervan uit dat er binnen de secties afspraken zijn gemaakt over lesaanbod en begeleiding van collega's, maar dat is niet zo.
- De directie heeft een te groot vertrouwen in de vaksecties over hoe ze ordenen, cijferen, controleren, afspreken. Hierdoor is de controle op cijferinvoer en -interpretatie niet in orde. Dit is zowel door het management als vakbreed nagelaten.
- De follow up op absentieregistratie is niet overal op orde; dat is sterk mentor afhankelijk.
- Het heeft ontbroken aan sturing op de discipline van de medewerkers; voorbeelden zijn te laat komen en surveillance uitvoeren. Er is geen aanspreekcultuur."

3. Analyse van sterke en zwakke punten en van kansen en bedreigingen

"Bij de aanpak van de gebleken tekortkomingen zal zoveel mogelijk worden aangesloten bij de eigen missie en visie van de school en de gebleken sterkten. Positief is in ieder geval dat het niveau van het centraal examen voldoende is, dat de meeste norm-indicatoren voor het onderwijsleerproces in orde zijn en dat er van een sterk urgentiebesef onder het personeel sprake is."

4. Verbetercapaciteit van management en docenten

"De motivatie om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren is aanwezig. Op dit moment is er een aanzienlijke sense of urgency bij allen die bij de school zijn betrokken. De kunst is om het besef en de motivatie op peil te houden. Leraren en schoolleiding gaan zich ook volgend jaar en het jaar daarop (extra) inspannen om iedere les en iedere toets op kwalitatief hoogwaardig niveau af te wikkelen. Ook de bereidheid om intensief samen te werken en de lespraktijk op elkaar af te stemmen, is nu aanwezig en dient op niveau te blijven."