

6.3 Hoofdstuk 4 en de bijlage van het verbeterplan

Tabel 6.2 – Beoordelingscriteria inspectie voor de succesfactor 'Projectorganisatie'

- Zijn de activiteiten en de doelen voldoende concreet en SMART?
- Is er een tijdsplanning en fasering gemaakt voor de realisatie van de activiteiten?
- Zijn de beoogde (tussentijdse) resultaten t.a.v. het proces en de opbrengsten geformuleerd en concreet/meetbaar gemaakt? Zijn de resultaten zowel ambitieus als realistisch?
- Wanneer zijn de (tussentijdse) evaluaties gepland? Op welke wijze worden deze uitgevoerd en door wie? Is duidelijk aan welke criteria/normen voldaan moet zijn en op welke wijze de resultaten van de evaluatie worden gepresenteerd?
- Beschrijft het verbeterplan duidelijk welke acties door wie worden ondernomen? Is er voor elke activiteit een probleemeigenaar of verantwoordelijke binnen de school benoemd? Welke activiteiten liggen bij bevoegd gezag en welke bij de schoolleiding en het team?
- Bevat het verbeterplan een overzicht van de kosten die samenhangen met de maatregelen uit het verbeterplan?

In hoofdstuk vier van het verbeterplan wordt de projectorganisatie beschreven. Om tot een succesvolle uitvoering van de activiteiten te komen, zou in dit hoofdstuk in ieder geval aandacht besteed moeten worden aan de volgende vier onderwerpen:

1. De projectstructuur.
2. Tijdsplanning en fasering.
3. Evaluatie en monitoring.
4. SMART uitwerking van maatregelen.

Het gaat hier met name om een goede uitwerking van punt 1. De punten 2 en 3 kunnen kernachtig beschreven worden; de uitwerking hiervan per maatregel kan meegenomen worden bij punt 4. Dit punt, het SMART uitwerken van de maatregelen, gebeurt vaak in de bijlage van het verbeterplan, bijvoorbeeld in verbeterkaarten. De maatregelen moeten niet alleen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden geformuleerd worden, maar er moet ook beschreven worden wat de te verwachten resultaten zijn, hoe er gemeten wordt, wanneer er gemeten wordt en wie voor het project verantwoordelijk is.

Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt voor alle vier de inhoudelijke elementen een praktijkvoorbeeld gegeven voor de uitwerking van de projectorganisatie.

1. Projectstructuur

“We werken met een verbeterplan, verdeeld in deelprojecten, die soms weer uiteen vallen in deelplannen. Gecomliceerd, maar werkbaar mits uitgevoerd in een projectmatige opzet. Zo’n opzet vraagt om een stuurgroep in command en een projectleider in uitvoering. De stuurgroep heeft daarom de eindverantwoordelijkheid. Omdat er zoveel deelprojecten vallen onder dit project is taakverdeling en onderling vertrouwen onmisbaar. Per project is er steeds één lid van de stuurgroep eindverantwoordelijk. Hoofdtak: sturen en zo nodig beslissingen nemen wanneer de projectleider daar om vraagt. De projectleider stuurt rechtstreeks zijn deelproject aan. De projectleider legt verantwoording af; dat doet hij door een logboek bij te houden van zijn werkzaamheden.”

2./3. Fasering en evaluatie

“De deelactieplannen zijn gestructureerd volgens de indeling van ontwerp-, uitvoerings- en evaluatiefase. In totaal beslaan deze drie fasen een periode van ruim anderhalf jaar. In de ontwerpfasen wordt nagegaan wat de aard en oorzaken zijn van de tekortkoming, aan welke indicatoren men kan zien dat verbetering plaatsvindt en wat de verbeterdoelen zijn (en wanneer ze gerealiseerd zijn). Hiervoor is 5 maanden de tijd. Daarna is er een jaar voor de uitvoeringsfase, met een tussentijdse evaluatie na 7 maanden. Na de uitvoering van de tussenevaluatie wordt bepaald welke acties worden gehandhaafd, welke beëindigd kunnen worden en welke geïntensiveerd worden. De evaluatiefase heeft het karakter van zelfevaluatie die ook wordt voorgelegd aan mensen buiten de school. Hiervoor wordt 2 maanden uitgetrokken.”

4. SMART uitwerken van de maatregelen

“De verbeteracties zijn volgens de indeling van het inspectierapport gerangschikt. Elk actiepunt is SMART geformuleerd en in een Plan-Do-Check-Act cyclus gezet.”

Op de volgende bladzijde worden twee voorbeelden gegeven van SMART uitgewerkte verbeteracties uit bestaande verbeterplannen.

Voorbeeld verbeteractie 'De leerlingen lopen weinig vertraging op in de opleiding'

Indicator	De leerlingen lopen weinig vertraging op in de opleiding (vwo)				
Actie 4.1.1	<p>1. Aannamecommissie brugklas, die de instroom in kaart brengt.</p> <p>2. Leerlingen zitten op het juiste niveau en krijgen vanaf klas 1 passende begeleiding.</p> <p>Betrokkenen: TL brugklas, zorgcoördinator, brugklasmentoren (bkm), rector</p> <p>Communicatie belanghebbenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – gesprekken met ouders door bkm – voorlichtingsavond ouders groep 8 				
Beoogde resultaat	Inrichting aannamecommissie brugklas. Deze commissie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het aannameprotocol (aanne­me, toetsing van de aanname en plaatsing van brugklasleerlingen).				
Planning	Evaluatie	Behaalde resultaat	Vervolg actie borging of verbetering	Verantw.	Opmerkingen
Februari 2010	<p>1. Mei 2010</p> <p>2. Jaarlijks juli</p>			TL brugklas	Het protocol is omschreven in het OVP H1

Voorbeeld verbeterkaart 'Doorstroming tl leerlingen naar kader sport & dienstverlening'

Doelstelling	Succes-bepalende factor	Prestatie-indicator	Streef-cijfer	
4. Er is onderzocht of binnen GL/TL een sportprofiel en andere profielen geboden kan worden.	Aantal leerlingen dat hier interesse voor heeft	Notitie waaruit blijkt of binnen GL/TL andere profielen geboden kunnen worden	01-05-10	

Toelichting

Verbeterplan

Eindproduct(en) en deadline	Product(en): Notitie	Datum: 01-03-11
Betrokken team(s), medewerkers	MT, onderwijsinnovatoren	
Activiteiten	betreft: Onderzoek uitvoeren en opbrengsten vastleggen in notitie	

	Eigenaar	Wat	Wie	Wanneer	Meten: hoe/wanneer
	MT	Onderzoek uitvoeren	Onderwijs-innovatoren	01-05-11	01-05-11; door MT, onderwijs-innovatoren en stafmedewerker kwaliteitszorg
	Tussenrapportage aan MT gereed: 01-05-11			Productverantwoordelijke: Onderwijsinnovatoren	
	Wie, wanneer klaar: onderwijsinnovatoren: 01-05-10			Doel: Doelstelling 4	