



Jos van Kuijk | Annemarie van Langen | Geert Driessen | Sanne Elfering

Procesevaluatie en effectmeting programma School aan Zet

Procesevaluatie en effectmeting programma School aan Zet

Jos van Kuijk
Annemarie van Langen
Geert Driessen
Sanne Elfering

Oktober 2015

Projectnummer: 34001217
Opdrachtgever: OCW

© 2015 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

Managementsamenvatting	vii
Deel I	
Procesevaluatie programma School aan Zet	
<i>De spiegel als springplank naar de lerende organisatie?</i>	1
1 Inleiding en uitvoering onderzoek	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Uitvoering onderzoek	4
1.3 Leeswijzer	7
2 Resultaten en aanbevelingen Procesevaluatie 2012 en 2013	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Conclusies en aanbevelingen Procesevaluatie 2012	9
2.3 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen Procesevaluatie 2013	10
3 Strategie, werkwijze en wijzigingen programma School aan Zet	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Plaatsing programma School aan Zet, uitgangspunten en strategie	15
3.3 School aan Zet over de context, de strategie, de uitvoering, de communicatie en contacten en wijzigingen daarin	20
4 Stand van zaken: deelnemers, doelen, tevredenheid over producten en activiteitenplannen	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Deelnemers en gesprekken	31
4.3 Van thema's als doelen naar een lerende organisatie	36
4.4 Tevredenheid over de gesprekken	36
4.5 Activiteitenplannen 2014-2015 en ontwikkelingen	37
4.5.1 Primair onderwijs	37
4.5.2 Voortgezet onderwijs	40
4.6 Experts	41

5	Besturen en scholen over het programma School aan Zet	49
5.1	Inleiding	49
5.2	Besturen	50
5.3	Scholen	52
5.3.1	Bekendheid met het programma School aan Zet en verdere informatievergaring	52
5.3.2	Waarom aangemeld en de rol van het bestuur hierbij	52
5.3.3	Visie op het programma School aan Zet	53
5.3.4	Gestelde doelen, ervaringen in de gesprekken en gebruik producten en diensten	53
5.3.5	Ontwikkelmodellen lerende organisatie	54
5.3.6	Successen en knelpunten	54
5.3.7	Verwachtingen, wat heeft het opgeleverd en draagvlak in de organisatie	55
5.3.8	Betekenis van het programma School aan Zet voor de educatieve infrastructuur	56
5.3.9	Realisatie doelen bestuursakkoorden, toerusting scholen voor de toekomst en hoe verder na 2015	56
5.4	Samenvatting en conclusies vragenlijst directeuren	57
5.4.1	Bestuursakkoord	57
5.4.2	Gebruik producten en diensten School aan Zet	58
5.4.3	Activering programma School aan Zet door deelname gesprekkenparcours	59
5.4.4	Bruikbaarheid programma School aan Zet	60
5.4.5	Conclusies	63
6	Sectorraden en educatieve infrastructuur over School aan Zet	65
6.1	Inleiding	65
6.2	Ervaringen en meningen van sectorraden en instellingen uit de educatieve infrastructuur	65
6.2.1	Visie op het programma School aan Zet	65
6.2.2	Betrokkenheid en ontwikkelingen daarin	66
6.2.3	Ontwikkelingen in de aanpak van het programma School aan Zet: ontwikkelmodellen	67
6.2.4	Promotie instellingen van het programma School aan Zet	67
6.2.5	Beoordeling van de belangstelling voor het programma School aan Zet	68
6.2.6	Kijk op producten en activiteiten van het programma School aan Zet	68
6.2.7	Gesignaleerde successen en knelpunten	69
6.2.8	Betekenis van het programma School aan Zet voor de educatieve infrastructuur	70
6.2.9	Ontwikkeling in kenniscoalitie en kennisuitwisseling	70
6.2.10	Verwachtingen over de realisatie van de doelen van de bestuursakkoorden	71
6.2.11	Zijn scholen toegerust voor toekomst en de bijdrage van het programma School aan Zet	71
6.2.12	Hoe verder na 2015	72

7	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	73
7.1	Inleiding	73
7.2	Samenvatting	73
7.3	Conclusies en suggesties voor verbetering	79
	Literatuur	83
	Deel II	
	Ervaringen met het programma School aan Zet	
	<i>Webenquête onder directeurs</i>	97
8	Inleiding	87
9	School aan Zet in het primair onderwijs	91
9.1	Bestuursakkoord	91
9.2	Gebruik producten en diensten School aan Zet	94
9.3	Activering programma School aan Zet door deelname gesprekkenparcours	97
9.4	Bruikbaarheid School aan Zet	102
10	School aan Zet in het voortgezet onderwijs	107
10.1	Bestuursakkoord	107
10.2	Gebruik producten en diensten School aan Zet	110
10.3	Activering programma School aan Zet door deelname gesprekkenparcours	113
10.4	Bruikbaarheid School aan Zet	117
11	Samenvatting en conclusies	121
11.1	Inleiding	121
11.2	Bevindingen	121
11.2.1	Bestuursakkoord	121
11.2.2	Gebruik producten en diensten School aan Zet	122
11.2.3	Activering programma School aan Zet door deelname gesprekkenparcours	123
11.2.4	Bruikbaarheid programma School aan Zet	124
11.3	Conclusies	127
	Deel III	
	Het effect van het programma School aan Zet	
	<i>Eindrapport</i>	147
12	Inleiding	131
12.1	Achtergrond	131
12.2	De opzet van de effectmeting	131

13	Het vaststellen van differentiële ontwikkeling	133
13.1	Inleiding	133
13.2	Beschikbare databestanden	133
13.3	Preparatie databestanden	135
13.4	Aanpak analyses	136
13.5	Kanttekeningen	137
14	Differentiële ontwikkelingen in beeld: primair onderwijs	139
14.1	Inleiding	139
14.2	Populatiebestanden	139
14.2.1	De Cito-scores van de 20% beste leerlingen in groep 8 basisonderwijs	139
14.3	Steekproeven	142
14.3.1	De taal- en rekenscores van de 20% beste leerlingen in groep 2 en 5 basisonderwijs	142
14.3.2	Opbrengstgericht werken in het basisonderwijs	146
14.3.3	Omgaan met verschillen in ontwikkeling in het basisonderwijs	148
14.4	Zwakke scholen	150
14.4.1	Zeer zwakke basisscholen	151
14.4.2	Taal- of rekenzwakke basisscholen	152
14.4.3	Effect van het traject voor taal - en rekenzwakke basisscholen	153
15	Differentiële ontwikkelingen in beeld: voortgezet onderwijs	155
15.1	Inleiding	155
15.2	Populatiebestanden	155
15.2.1	De examencijfers van de 20% beste leerlingen in het vwo	155
15.2.2	CE-cijfers op de kernvakken	157
15.2.3	Examen in meer vakken dan minimaal verplicht	160
15.2.4	Examen op een hoger niveau	162
15.2.5	De keuze voor bèta/techniek	164
15.3	Steekproeven	166
15.3.1	Opbrengstgericht werken in het voortgezet onderwijs	166
15.3.2	Omgaan met verschillen in ontwikkeling in het voortgezet onderwijs	169
16	De invloed van het ontwikkelingsproces	171
16.1	Inleiding	171
16.2	Samenvatting van de algemene resultaten op de vragenlijst	172
16.3	Verschillen in efficiëntie	173
16.4	De vragenlijstresultaten gerelateerd aan de ontwikkeling van scholen	175
16.4.1	Scholen die met zekerheid aan de doelen hebben gewerkt	175
16.4.2	De inzet in menskracht en financiële prioriteit van succesvolle scholen	177
17	Samenvatting	179
17.1	Inkadering onderzoek	179
17.2	Resultaten	179
	Literatuur	183

Managementsamenvatting

Managementsamenvatting procesevaluatie en effectmeting School aan Zet

Bestuursakkoorden 2012-2015

Eind 2011 hebben de toenmalige bewindslieden van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met zowel de PO-Raad als de VO-raad (hierna de sectorraden) een Bestuursakkoord gesloten over de periode 2012-2015. Ten grondslag hieraan lagen de gedeelde ambities van OCW en de beide sectorraden om op landelijk niveau de kwaliteit van het funderend onderwijs te versterken en hogere prestaties van alle leerlingen te bevorderen. In de akkoorden werden deze ambities vertaald in een reeks concrete resultaatafspraken of streefdoelen. Het sluiten van de Bestuursakkoorden 2012-2015 volgde op een periode waarin al flink was ingezet op de verbetering van onderwijskwaliteit (vgl. Kwaliteitsagenda's 2008-2011 voor PO en VO). Inmiddels is er een volgend hoofdstuk aan het kwaliteitsbeleid toegevoegd, in de vorm van het Bestuursakkoord PO 2014-2020 en het Sectorakkoord VO 2014-2017. In grote lijnen bestendigen en verstevigen deze nieuwe akkoorden de ingeslagen richting. Wel zijn de streefdoelen algemener gedefinieerd en komen het organisatie- en bestuursniveau als verbeterpunten nadrukkelijker in beeld.

School aan Zet

Om scholen te activeren aan de slag te gaan met de doelen uit de Bestuursakkoorden 2012-2015 heeft OCW begin 2012 het programma School aan Zet (SaZ) ingericht. Dit programma, dat wordt uitgevoerd door het Platform Bèta Techniek, had de opdracht om met scholen die dat wensen te reflecteren over hun vertaling van de doelen in de akkoorden naar eigen schooldoelen ('vraagarticulatie en focus') en hun aanpak om deze te bereiken. SaZ neemt daarbij niet de functie van de reguliere partijen binnen de ondersteuningsstructuur over, maar heeft tot doel door middel van reflectie de vraagsturing op de markt voor ondersteuning te versterken. De kern van het SaZ-programma betreft dus het activeren en stimuleren van scholen bij het verkrijgen van inzicht in hun vraag door het aanbieden van gesprekken met een expert ('critical friend'), het geven van feedback, het delen van informatie en kennis, en het inzichtelijk maken van welke ondersteuning en expertise beschikbaar is ('makel- en schakelfunctie').

De algemene doelen van SAZ in termen van bereik in 2012-2015 waren:

- In het PO sluiten 3000 scholen (en hun besturen) zich aan bij SaZ en werken aan één of meerdere beleidsprioriteiten (dit komt overeen met circa 50% van de scholen in het PO). Dit doel is uiteindelijk in 2013 bijgesteld naar 2500 scholen;
- In het VO sluiten 450 scholen (en hun besturen) zich aan bij SaZ en werken aan één of meerdere beleidsprioriteiten (dit komt overeen met circa 60% van de scholen in vo). Dit doel is uiteindelijk in 2013 naar boven bijgesteld naar 700 scholen in het VO;
- In het (V)SO sluiten 150 scholen (en hun besturen) zich aan bij SaZ en werken aan één of meerdere beleidsprioriteiten.

In 2013 constateerde SaZ dat scholen vooral moeite hadden vast te stellen waar ze in hun organisatieontwikkeling stonden. Niet altijd lukte het hen goed zicht te krijgen op de aspecten die ze konden verbeteren. In 2013 werd daarom door School aan Zet besloten voor het VO de focus te verleggen naar de ondersteuning (reflectie) van scholen bij hun ontwikkeling naar een lerende organisatie en werd gewerkt met het Ontwikkelmodel lerende organisatie. In 2014 volgde ook het PO. Ook het nieuwe Bestuursakkoord PO (2014-2020) en het Sectorakkoord VO (2014-2017), met als prominent thema de lerende organisatie, hebben in beide sectoren de zet gegeven naar deze nieuwe aanpak.

De opdracht aan SaZ was om de scholen te activeren op: 1) meer inzicht in hun uitgangssituatie met betrekking tot de bestuursakkoorddoelen, 2) formuleren van eigen ambities gericht op deze doelen, 3) actief ondersteuning zoeken bij deskundigen of elkaar om deze ambities te verwezenlijken, en 4) inzicht verwerven in de effecten van hun gekozen aanpak. Aanneمة (de beleidstheorie) van de bestuursakkoorden was en is dat wanneer scholen met de doelen van het bestuursakkoord aan de slag (zouden) gaan, de kwaliteit van het onderwijs verbetert en schoolresultaten beter worden. En dus was ook de aanname dat wanneer School aan Zet scholen activeerde om met de bestuursakkoorden aan de slag te gaan: ‘Het verwachte resultaat (op schoolniveau) [is] dat de aanpak van het onderwijs en de organisatie van de onderwijsprocessen hiermee verandert. Op leerlingniveau is de verwachting dat uiteindelijk betere resultaten op de doelen uit de bestuursakkoorden worden bereikt.’¹

Procesevaluatie en effectmeting

In opdracht van OCW heeft het ITS (Radboud Universiteit) vanaf 2012 een procesevaluatie en een effectmeting van School aan Zet uitgevoerd. Voor de effectmeting zijn secundaire analyses op grootschalige databestanden uitgevoerd, met als doel de vraag te beantwoorden of met het programma het resultaat is verkregen dat OCW van de activerende strategie verwachtte (zie boven). Ook de kosteneffectiviteit is geanalyseerd. De procesevaluatie had tot doel om inzicht te verkrijgen in de werkwijze van SaZ, de ingezette activiteiten ten behoeve van het doelbereik en het draagvlak en de tevredenheid onder de deelnemers en marktpartijen. De procesevaluatie diende ook inzicht te geven in het (achteraf) verklaren van eventuele waargenomen effecten van het programma. De procesevaluatie is uitgevoerd aan de hand van documentenanalyse en diepte-interviews met verschillende betrokkenen (medewerkers SaZ, PO-Raad, VO-raad, directeuren, besturen, experts en vertegenwoordigers uit de educatieve infrastructuur). Het ITS-onderzoek heeft in 2012 en 2013 drie tussentijdse rapporten over de procesevaluatie en de effectmeting (voormeting) van SaZ opgeleverd. De voorliggende publicatie bevat de volgende eindrapportages:

1. De procesevaluatie (Deel I).
2. Het verslag van een webenquête onder schooldirecteuren PO en VO, die uitgevoerd is ter nadere onderbouwing van zowel de procesevaluatie als de effectmeting (Deel II).
3. De effectmeting (nameting; Deel III).

¹ Nadere offerteaanvraag voor proces- en effectevaluatie programma ‘School aan Zet’ (pp. 12); OCW, maart 2012.

De drie rapporten kunnen elk afzonderlijk gelezen worden, hoewel de bevindingen uiteraard met elkaar in verband staan. Elk rapport eindigt met een eigen samenvatting en conclusies.

Beknopt overzicht van de onderzoeksbevindingen

Procesevaluatie

Scholen in het PO en VO hebben massaal gebruik gemaakt van de mogelijkheid om als deelnemer aan het SaZ-programma een gesprekkenparcours met experts te doorlopen. In totaal² gaat het om 2156 basisscholen (32% van alle basisscholen), 523 scholen/locaties (37% van alle locaties) in het voortgezet onderwijs en 162 scholen in het sbo/so/vso (situatie per juni 2015). De gesprekken met experts worden in hoge mate gewaardeerd, al wordt de frequentie vaak wat laag bevonden. Veel scholen hebben aangegeven dat ze voor het gesprekkenparcours hebben gekozen vanwege het gratis ter beschikking krijgen van de ondersteuning (reflectie) en van de producten. Van deze producten en ook diensten die het programma (vaak met andere organisaties) heeft ontwikkeld, wordt er een aantal goed gebruikt en gewaardeerd. Dit geldt vooral de verschillende kwaliteitskaarten. Overigens hebben ook scholen die niet deelnamen aan het gesprekkenparcours gebruikgemaakt van specifieke producten en diensten van School aan Zet, zoals de netwerken (Teach & Learn, Lead & Learn), conferenties (Lunten), expo's, trajecten Taal- en rekenzwakke scholen en het Kleine scholen traject.

Volgens de meeste deelnemers aan het gesprekkenparcours heeft SaZ met deze activiteiten een goede aanzet gegeven tot zelfinzicht, vraagarticulatie en het formuleren van ambities en schooldoelen - de eerste twee stappen in het beoogde veranderingsproces. De makel- en schakelfunctie is – ook al door de herkomst van de experts (veelal uit de educatieve infrastructuur) – een spanningsveld gebleken en gebleven. Toch hebben zowel SaZ-deelnemers als andere scholen veel externe ondersteuning ingekocht voor het realiseren van de eigen doelen uit de bestuurs- of sectorakkoorden; SaZ-deelnemers in nog hogere mate dan andere scholen (86 vs. 75%). Kennisdeling tussen scholen is redelijk op gang gekomen en door afstemming en uitwisseling tussen experts zijn scholen beter bediend. Op institutioneel niveau is de coalitievorming tussen School aan Zet en de educatieve infrastructuur echter minder goed tot stand gekomen. De derde beoogde stap in het veranderingsproces dat het programma in het onderwijsveld teweeg moest brengen, is dus gedeeltelijk gerealiseerd.

Scholen die deelgenomen hebben aan School aan Zet geven aan dat de bijdrage van het programma aan de verbetering van verschillende aspecten gemiddeld voldoende was. Het gaat dan vooral om 'waar de scholen staan' en welke stappen ze nog moeten zetten. De deelnemers zijn

2 ITS rapporteert over andere aantallen dan het programma School aan Zet zelf (o.a. in de Procesmonitor 2015) omdat 1) er verschillende peildata zijn gebruikt (School aan Zet hanteert de meest recente en gecorrigeerde aantallen, 2) School aan Zet brengt alle bereikte scholen in beeld, ook scholen die incidenteel gebruik hebben gemaakt van het programma 3) ITS komt op andere percentages dan School aan Zet omdat door ITS de totaal aantallen SaZ-scholen (accounts) zijn gedeeld door het aantal vestigingen bekend bij DUO. School aan Zet heeft voor een nauwkeuriger beeld ten behoeve van de Procesmonitor 2015 aanvullend een analyse op de overeenkomst met het *BRIN-vestigingsnummer* gemaakt.

van mening dat ze in redelijke mate zijn toegerust om aan de doelen van de nieuwe akkoorden te werken; niet-deelnemers vinden dat overigens eveneens. Tegelijkertijd overheerst bij de deelnemers aan het programma het gevoel dat het proces (nog) niet af is. Ze hadden en hebben vaak moeite om tot concrete acties en aanpakken te komen en deze acties te borgen. De stap naar permanente verbetering van de onderwijskwaliteit is daardoor vaak nog niet gezet. Deze constatering wordt bevestigd door de experts. Volgens hen is door het programma SaZ een slag gemaakt en zijn scholen zeker in beweging gekomen. Zij geven echter ook aan dat er nog veel moet gebeuren. Schooldirecteuren bevestigen dat er sprake is van een toename van de betrokkenheid en het draagvlak op de werkvloer, vooral sinds de invoering van het ontwikkelmodel Lerende organisatie in 2013. Ook de grote flexibiliteit die School aan Zet daarbij tentoonspreidde, en waardoor meer maatwerk geleverd kon worden, heeft daar aan bijgedragen. Desondanks speelt veel zich nog af op het niveau van de schoolleiding en zouden docenten meer betrokken moeten worden. De ontwikkeling van scholen tot een lerende organisatie is echter een cultuurverandering die tijd nodig heeft en niet eenvoudig te realiseren is. De meeste scholen en besturen zullen hier vermoedelijk meer ondersteuning (reflectie) bij nodig hebben. Zo is de op gang gekomen beweging in de meeste scholen inderdaad nog niet geborgd.

Wat betreft de vierde beoogde stap in het veranderingsproces die het programma te weeg moest brengen – het inzicht verwerven in de effecten van de gekozen aanpak – kunnen we dan ook stellen dat die nog niet is uitgekomen. Het belangrijkste uitgangspunt en het motto van het programma – de scholen zijn aan zet – geeft aan dat de scholen het zelf moeten doen. Het programma activeert en stimuleert en draagt aan, maar kan de actie(s) van de school niet op zich nemen of gaande houden. Een zekere mate van vrijblijvendheid (deelname aan het programma is gratis) en het niet direct hoeven afleggen van verantwoording over ondernomen acties en gerealiseerde effecten, heeft mogelijk – naast ontbrekende verandercapaciteit - bijgedragen aan het niet realiseren van deze stap.

Effectmeting

Heeft het programma School aan Zet erin geresulteerd dat op de deelnemende scholen de onderwijsaanpak en -organisatie is veranderd en betere leerresultaten worden bereikt, zoals OCW bij aanvang verwachtte? In de effectmeting is dat onderzocht door na te gaan of de scholen die deelgenomen hebben aan het programma zich anders hebben ontwikkeld op de bestuursakkoorddoelen dan vergelijkbare andere scholen. Daarbij is rekening gehouden met hun uitgangssituatie, die overigens – zo was gebleken uit de voormeting - gemiddeld genomen voor SaZ-deelnemers niet anders was dan voor andere scholen. Ook is gecontroleerd voor de leerlingenpopulatie van de scholen, met behulp van het zogenoemde schoolgewicht (in PO) en schooltype (in VO).

De ontwikkeling van de SaZ-scholen bleek op de onderzochte bestuursakkoorddoelen (toets- en examenresultaten, opbrengstgericht werken, omgaan met verschillen, keuze voor bèta/techniek) niet of nauwelijks af te wijken van die van andere scholen. Ook zijn er geen aanwijzingen gevonden dat SaZ-deelnemers de doelen efficiënter hebben bereikt dan vergelijkbare overige scholen.

Hierbij moet echter wel een kanttekening geplaatst worden. Voor een deel van de bestuursakkoorddoelen kon niet worden onderzocht hoe de SaZ-deelnemers en andere scholen zich ontwikkelden, omdat er geen geschikte databestanden voorhanden waren. Dat geldt bijvoorbeeld voor de doelen rondom HRM-beleid, stimuleren van ouderlijke ondersteuning en het aanbod voor excellente leerlingen. Voor enkele andere doelen (opbrengstgericht werken en omgaan met verschillen) kon de ontwikkeling van de scholen alleen op basis van (soms erg kleine) steekproeven worden onderzocht. Een totaalbeeld van het effect van het SaZ-programma, waarin ook is verdisconteerd welke verschillende accenten de deelnemers hebben gelegd, was daardoor niet haalbaar.

Nog afgezien van de onderzoekstechnische belemmeringen is het overigens niet erg realistisch om over een periode van twee tot drie jaar grote programma-effecten te verwachten. Dat geldt eens te meer omdat de meeste deelnemers aan School aan Zet prioriteit gaven aan voorwaarden-scheppende doelen met betrekking tot de professionalisering van leraren en de organisatie. Verbetering daarvan zal niet direct zijn weerslag hebben op het primaire onderwijsproces. Bovendien kunnen eventuele effecten - of het uitblijven daarvan - nooit geheel aan School aan Zet worden toegeschreven, omdat ook andere activiteiten en ontwikkelingen in het veld het beeld mede kunnen hebben bepaald.

Concluderend

Scholen in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en het speciaal onderwijs hebben massaal deelgenomen aan en gebruik gemaakt van het programma School aan Zet. Bijna 32 procent van de basisscholen en 37 procent van de locaties in het voortgezet onderwijs heeft geparticipeerd aan het gesprekkenparcours. Ondanks deze hoge deelname zijn de streefdoelen van School aan Zet wat betreft aantallen scholen/locaties niet overal gehaald.

Het -programma School aan Zet heeft voor een deel de beoogde veranderingen gerealiseerd. Vooral de expert in de functie van *critical friend* wordt zeer gewaardeerd. Bij besturen en scholen voorzag die functie bovendien in hoge mate in een behoefte. De deelnemende scholen zijn in beweging gekomen: ze hebben meer inzicht in hun uitgangssituatie gekregen, vragen en behoeften geformuleerd, ambities en schooldoelen vastgesteld en contacten gelegd met andere scholen om van elkaar te leren. Ook is op andere niveaus kennis uitgewisseld en zijn – hoewel niet altijd op institutioneel niveau – kenniscoalities ontstaan. Scholen die niet deelgenomen aan het gesprekkenparcours van school aan Zet hebben overigens grotendeels dezelfde stappen weten te zetten.

Minder succesvol is het programma School aan Zet in het scholen daadwerkelijk acties te laten ondernemen en deze te borgen om hun ambities te realiseren. De mate van vrijblijvendheid en het kosteloos gebruik kunnen maken van het programma spelen hierin vermoedelijk een belangrijke rol. Ook zijn hiervoor veranderkundige vaardigheden of begeleiding nodig en dat was geen taak van SaZ. Immers: de scholen zijn aan zet. Het door OCW verwachtte resultaat (voor zover al meetbaar) - een wezenlijke verhoging van onderwijskwaliteit en leeropbrengsten – is daarmee (nog) grotendeels uitgebleven.

De in gang gezette ontwikkeling met de modellen en aanpak van de lerende organisatie die nauw aansluit bij onderdelen van de nieuwe bestuurs- en sectorakkoorden zou op bestuurs- en schoolniveau mogelijk een basis kunnen leggen om op termijn de kwaliteitsverbetering alsnog te realiseren.

Deel I

**Procesevaluatie programma
School aan Zet**

De spiegel als springplank naar de lerende organisatie?

Jos van Kuijk
Annemarie van Langen
Geert Driessen

1 Inleiding en uitvoering onderzoek

1.1 Inleiding

Met het programma School aan Zet (SaZ) heeft het ministerie van OCW een instrument in het leven geroepen om de realisatie van doelen die zijn vastgelegd in de actieplannen en de bestuursakkoorden primair onderwijs en voortgezet onderwijs te stimuleren.

Het programma en de onderliggende beleidstheorie gaan er vanuit dat scholen door een gerichte wijze van activeren (bewustmaken, aanjagen, vraagverheldering) zelf komen tot een beter inzicht in de eigen situatie en hierdoor beter in staat zijn de kwaliteitsslag te maken naar betere resultaten. Met een vertaling van de overeengekomen sectordoelen in de bestuursakkoorden (van 2012 en vernieuwd in 2014) naar bestuurs- en schoolspecifieke doelen en het ontwikkelen van een passende aanpak daarbij, zouden deze specifieke doelen onder verantwoordelijkheid van de scholen door henzelf beter bereikt kunnen worden.

De centrale activiteit van het programma School aan Zet is het activeren en stimuleren van scholen en besturen - door het voeren van gesprekken in de tijd – om de schoolspecifieke doelen helder te krijgen (vraagarticulatie) en het motiveren en aanjagen om een eigen aanpak op te stellen. Het inzichtelijk maken van de leervraag en het eventueel doorverwijzen horen daar ook bij. Gesproken wordt in dat laatste geval van een ‘makel- en schakelfunctie’ waarmee aangegeven wordt dat het programma School aan Zet niet de rol overneemt van educatieve infrastructuur, maar doorverwijst naar andere partijen die over de gewenste deskundigheid beschikken, dan wel naar andere scholen om van elkaar te leren. Aan deelname aan het programma School aan Zet zijn geen kosten verbonden. Verdergaande expertise en begeleiding kan ingekocht worden met de middelen uit de Prestatiebox. Het geven van bruikbare informatie, de rol van ‘critical friend’, expertise leveren, feedback geven en het maken van prestatieafspraken zijn belangrijke aspecten van de werkwijze van het programma School aan Zet.

Om het programma School aan Zet te evalueren en vast te stellen welke effecten met dit stimuleringsprogramma bereikt worden, voert het ITS een proces- en effectevaluatie uit in de jaren 2013-2015. Voor 2012 is een beknopte procesevaluatie uitgevoerd en daarover is in oktober 2012 gerapporteerd. In 2013 is een procesevaluatie uitgevoerd over het schooljaar 2012-2013 en is de nulmeting verricht voor de effectevaluatie. Dit rapportage doet verslag van de procesevaluatie in 2014-2015. In een apart rapport wordt verslag gedaan van de eindmeting van de effectevaluatie.

1.2 Uitvoering onderzoek

Voor deze procesevaluatie van het programma School aan Zet (2014-2015) zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Verschillende gesprekken met de projectleiding van het programma School aan Zet over de strategie en wijzigingen daarin en interviews met experts van School aan Zet (zes).
- Een documentanalyse van het Meerjarenplan 2012-2015 (januari 2012), het Activiteitenplan 2012 (januari 2012), School aan Zet begrotingsnotitie Faciliteiten school aan Zet 2012-2013 (december 2012) en uitwerkingen van verschillende Programmafaciliteiten en Aanvullende programmafaciliteiten (2012), de verantwoordingsrapportage van het programma School aan Zet (Tussenrapportage. De scholen *zijn* aan zet, 27 september 2012), de verantwoordingsrapportage over het schooljaar 2012-2013 (Van ambitie naar *aanpak*, oktober 2013), de 3^{de} monitorrapportage School aan Zet (Op weg naar een continue verbetercultuur, oktober 2014), de monitorrapportage 2015 (Het onderwijs is anno 2015 in transitie, versie 1.0, juni 2015) en de activiteitenplannen voor primair en speciaal onderwijs en het voortgezet onderwijs (november 2014).
- Nadere globale analyse van de website van School aan Zet en de daar aanwezige instrumenten. Eveneens zijn brochures en andere informatiebronnen van het programma School aan Zet globaal geïnventariseerd.
- Interviews met sectororganisaties (PO-Raad en VO-raad), deelnemende besturen en scholen (11) en vertegenwoordigers uit de educatieve infrastructuur (zes).
- Vragenlijst voor directeuren van scholen die zich ingeschreven hebben voor het programma School aan Zet en voor directeuren die dat niet hebben gedaan.

In de *gesprekken met de projectleiding van School aan Zet* zijn vooral de context en ontwikkelingen in de loop van de jaren wat betreft faciliteiten, programma's en de organisatie van School aan Zet en processen daarbinnen aan de orde gesteld. Met experts (zes, zowel ambitie-experts als thema-experts, betrokken bij po en/of bij vo, van instellingen uit de educatieve infrastructuur en zelfstandigen, en betrokken bij het Ontwikkelmodel Lerende organisatie (SaZ 2.0) zijn gesprekken gevoerd over hun afspraken met School aan Zet en ontwikkelingen daarin, hun ervaringen in de ambitie- en verdiepende gesprekken, hun visie op het programma School aan Zet en ontwikkelingen daarin en hun verwachtingen voor de realisatie van de doelen uit de bestuursakkoorden.

De *analyse van de verantwoordingsrapportage* van School aan Zet (Op weg naar een continue verbetercultuur, 2014) geeft een beeld van de stand van zaken (oktober 2014) wat betreft aantallen scholen, soort scholen/besturen, gekozen te realiseren doelen, gehouden en nog te voeren gesprekken en successen en problemen daarbij. Voor de zomervakantie van 2015 en juist voor de oplevering van deze rapportage zijn deze gegevens door School aan Zet geactualiseerd. Een belangrijke vraag is ook: wat heeft het programma School aan Zet bijgedragen aan de realisering van de schooldoelen en aan de toerusting van de school voor de toekomst.

In de *gesprekken met besturen en scholen* is het bovenstaande beeld verder verfijnd en zijn zowel scholen die ingeschreven hebben in de eerste, tweede tranche (beide 2012) als scholen uit de latere tranches (2013-2014) vertegenwoordigd. We hebben met schoolleiders en besturen van 11 scholen (vijf bao, vier vo en twee (v)so) die zich hebben aangemeld voor het programma School aan Zet telefonische gesprekken gevoerd over de bekendheid met het programma, de contacten met het bureau School aan Zet en de tevredenheid hierover en de verwachtingen ervan. Ook zijn aan de orde gesteld: de betekenis van en het oordeel over het programma School aan Zet voor het bestuur en de

school. Bij de selectie van besturen en scholen door het ITS is zo veel mogelijk rekening gehouden met het moment van inschrijven bij School aan Zet (tranche), de grootte van het bestuur (eenpitters en meerpitters), met omvang van de school, met de mate van stedelijkheid en in het vo ook met de schoolsoort (brede en smalle scholengemeenschap, categorale school). Ook scholen die gekozen hebben voor het ontwikkelmodel Lerende organisatie (School aan Zet 2.0) zijn vertegenwoordigd in de gesprekken. De door het ITS op basis van de genoemde criteria geselecteerde scholen zijn door School aan Zet benaderd voor deelname aan het onderzoek. Omdat het een relatief kleine groep besturen en scholen betreft, moet met de interpretatie van de resultaten zorgvuldig worden omgegaan.

De gesprekken met vertegenwoordigers van de sectorraden (PO-Raad en VO-raad) waren vooral gericht op door hen geconstateerde ontwikkelingen in het programma School aan Zet (contacten, activiteiten, successen/knelpunten, bijdragen aan de realisatie van bestuursakkoorden en toerusting voor de toekomst).

De gesprekken met relevante sleutelfiguren uit de educatieve infrastructuur (zes gesprekken, voor een deel andere organisaties dan in de procesevaluatie van 2012 en 2013) gingen vooral over hun zicht en visie op het programma School aan Zet en de betekenis ervan voor de educatieve infrastructuur. Wat is hun betrokkenheid bij de opzet en uitvoering van het programma School aan Zet, heeft het programma invloed op de advies- en begeleidingsmarkt en welke oplossingen zijn er voorhanden, zullen de activiteiten van School aan Zet leiden tot realisatie van de doelen uit de bestuursakkoorden, welke ontwikkelingen hebben zich het afgelopen jaar voorgedaan, zijn scholen toegerust voor de toekomst en hoe is het gesteld met kenniscoalities en kennisdeling?

De vragenlijst voor scholen die zich hebben aangemeld voor het programma School aan Zet en scholen die dat niet hebben gedaan is digitaal uitgezet bij directeurs van scholen voor primair, speciaal en voortgezet onderwijs. De volgende aantallen zijn benaderd en de bruikbare respons is als weergegeven in tabel 1.1.

Tabel 1.1 – Aantallen benaderde directeurs (op vestigingsniveau) per sector en respons

	Verstuurd	respons	percentage respons
SaZ po	1833	330	18,0
Niet-SaZ po	4280	725	17,0
Totaal	6113	1055	17,3
SaZ vo	545	177	32,5
Niet SaZ vo	683	162	23,7
Totaal	1268	339	26,7

Bron: ITS

Het responspercentage is over het algemeen niet echt hoog, maar is gezien het aantal benaderde scholen (vrijwel gehele populatie) acceptabel. In het vo is de gemiddelde respons hoger dan in het po. Vooral in het vo is het responspercentage van scholen dat deelneemt aan het programma School aan Zet hoger dan het responspercentage van scholen dat niet deelneemt aan het programma.

In tabel 1.2 geven we een beeld van de verdeling in de populatie en in de respons naar provincie, denominatie en omvang van het bestuur.

Tabel 1.2 – Respons op vragenlijsten naar provincie, denominatie en bestuursgrootte (aantal scholen), naar onderwijssector (%) en populatiegegevens

	po		vo	
	respons	populatie	respons	populatie
Provincie				
Groningen	2,2	4,4	4,1	4,7
Friesland	4,3	6,3	8,0	5,8
Drenthe	4,5	4,0	3,8	2,8
Overijssel	8,9	8,3	7,4	7,7
Flevoland	2,4	2,7	3,5	2,6
Gelderland	14,7	13,7	13,3	11,8
Utrecht	6,5	6,9	4,4	6,4
Noord-Holland	12,7	13,9	11,8	15,3
Zuid-Holland	18,9	18,1	16,8	22,6
Zeeland	3,8	3,2	2,9	2,1
Noord-Brabant	15,9	12,8	17,4	12,7
Limburg	5,2	5,7	6,5	5,3
Denominatie				
Openbaar	27,7	31,4	24,8	26,0
Rooms-Katholiek	33,0	29,2	25,4	21,5
Protestants-Christelijk	24,7	24,3	16,2	17,8
Algemeen bijzonder	5,8	8,3	16,5	15,6
Overig	8,8	6,9	17,1	19,2
Bestuursgrootte				
1 scholen	8,2	5,9	11,2	9,0
2-10 scholen	25,4	26,4	56,6	55,9
11-25 scholen	46,4	47,3	19,2	21,3
>25 scholen	19,9	20,4	13,0	13,9
n (=100%)	1055	7567	339	1414

De respons is wat betreft verdeling naar provincie, naar denominatie en naar omvang van het bestuur over het algemeen een redelijke afspiegeling van de populatie. Op onderdelen zijn er zowel in het po als in het vo verschillen te zien. In het po zijn bijvoorbeeld Groningen en Friesland wat ondervertegenwoordigd en Noord-Brabant wat oververtegenwoordigd. Verder valt in de respons in het po op dat eenpitters oververtegenwoordigd zijn. In het vo zien we een oververtegenwoordiging van scholen in Friesland en Noord-Brabant en een ondervertegenwoordiging van scholen in Utrecht en Noord- en Zuid-Holland. Verder zijn rooms-katholieke scholen voor vo wat oververtegenwoordigd in de respons. Wij zien geen reden om hiervoor te corrigeren via weging.

1.3 Leeswijzer

In het vervolg van dit rapport geven we in hoofdstuk twee de integrale resultaten en aanbevelingen uit de procesevaluatie van 2013 en een verkorte versie van de conclusies in 2012. Hiermee krijgt de lezer een beeld van de situatie toen en kan het navolgende beter begrepen worden. In hoofdstuk drie beschrijven we eerst kort de uitgangspunten en strategie van het programma School aan Zet (voor een groot deel overgenomen uit procesevaluatie september 2012) en geven we aan welke wijzigingen daarin door de projectleiding van School aan Zet om welke redenen zijn aangebracht dan wel ontwikkelingen die nog op stapel staan. We focussen vooral op de wijzigingen in het schooljaar 2013-2014 en een deel van 2014-2015. In hoofdstuk vier analyseren we de 3^{de} monitorrapportage van School aan Zet (Op weg naar een continue verbetercultuur, oktober 2014 en de Monitor 2015 Het onderwijs is anno 2015 in transitie, versie 1.0 juni 2015) en grijpen daarbij soms terug op de eerdere tussenrapportages van School aan Zet. Verder maken we hierbij gebruik van de informatie uit de gesprekken met de leiding van School aan Zet en informatie uit de gesprekken met experts. Hiermee schetsen we een actueel beeld van de ontwikkelingen van het programma School aan Zet vanaf het begin tot medio 2015. De meningen van besturen en scholen over hun ervaring met het programma School aan Zet en hun beweegredenen om in beweging te komen en wat dat betekent, komen in hoofdstuk vijf aan bod. In dit hoofdstuk wordt tevens verslag gedaan (samenvatting en conclusies) van de uitgezette vragenlijst bij directeuren van scholen die deelgenomen hebben aan het programma School aan Zet en scholen die dat niet hebben gedaan. De integrale analyse en rapportage van deze vragenlijst verschijnt als aparte rapportage. Met de samenvatting en conclusies van de vragenlijst in deze rapportage geven we ook in de breedte een beeld van de ervaringen en kunnen we vergelijken tussen deelnemers en niet-deelnemers. Dit geeft een inkleuring van het programma School aan Zet vanuit de individuele scholen/besturen. In hoofdstuk zes presenteren we de meningen en verwachtingen van de sectorraden en de educatieve infrastructuur over het programma School aan Zet en over het procesverloop tot nu toe en ontwikkelingen daarin tot medio 2015. Het rapport wordt afgesloten in hoofdstuk zeven met een uitgebreide samenvatting en conclusies en suggesties voor verbetering.

In de hoofdstukken drie tot en met zes komen uitsluitend de meningen en opvattingen van de betrokkenen bij het programma School aan Zet aan bod. In de samenvatting van de procesevaluatie van 2012 en 2013 (hoofdstuk drie) en het slothoofdstuk zeven komen met name bij de conclusies en de suggesties voor verbetering naast de betrokkenen ook interpretaties van de onderzoekers naar voren.

2 Resultaten en aanbevelingen Procesevaluatie 2012 en 2013

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we kort de conclusies en aanbevelingen van de procesevaluatie in 2012 en integraal de samenvatting, conclusies en aanbevelingen van de procesevaluatie 2013 (Van Kuijk en Van Langen, 2012 en 2013). Met deze korte beschrijvingen krijgt de lezer in kort bestek een beeld van het proces van het programma School aan Zet en van de ontwikkelingen erin tot en met 2013. Het eindresultaat in het voorliggende rapport kan daardoor beter begrepen worden.

2.2 Conclusies en aanbevelingen Procesevaluatie 2012

Conclusies

De rapportage van de procesevaluatie 2012 droeg als titel *School aan Zet – spiegel en springplank?* We konden deze vraag voor wat betreft het eerste deel – spiegel – bevestigend beantwoorden. Zowel bij besturen als bij scholen die zich hadden aangemeld was er in het eerste half jaar al veel in beweging gekomen door het programma School aan Zet en ook in de scholen zelf was dat het geval. Bij de keuze voor deelname en voorafgaand aan het ambitiegesprek waren scholen bezig met ‘hoe staan we er op de genoemde doelen voor’ en ‘waar willen we heen’. In de ambitiegesprekken werd dat verder geconcretiseerd en gaf dit het bestuur/ de school handvatten voor vervolg. De springplank zou nu zijn werk moeten doen, zo was onze conclusie. We konden de springplankfunctie van het Programma School aan Zet op basis van de eerste procesevaluatie en in die fase van het programma School aan Zet (ongeveer een half jaar onderweg) nog niet bevestigen. Wel concludeerden we dat het maken van concrete afspraken met scholen na het ambitiegesprek en het snel laten plaatsvinden van de thema- of verdiepende gesprekken zou kunnen bijdragen aan het realiseren van deze springplankfunctie. Het programma School aan Zet noemden we in de procesevaluatie 2012 geen doel op zich maar een hulpmiddel, een ‘buitenboordmotor’ en ‘een aanjager’ om de doelen uit de bestuursakkoorden en actieplannen te realiseren. De verwachtingen van de diverse betrokkenen bij de procesevaluatie in 2012 over de bijdragen van het programma School aan Zet aan de realisatie van deze doelen varieerden ook nogal. Wel waren allen er van overtuigd dat het de besturen/scholen zijn die nu aan zet zijn. Zij zouden ontwikkelingen in gang moeten zetten.

School aan Zet zou daarbij moeten doorgaan op de ingeslagen weg, zo stelden we in de procesevaluatie 2012 en de strategie en ‘instrumenten’ verder uitbouwen. Met de volgende suggesties voor verbeteringen van het programma School aan Zet hebben we de procesevaluatie 2012 afgesloten:

- Extra informatieronde over het programma School aan Zet richting primair onderwijs (vooral basisonderwijs) en dit in overleg met PO-Raad. Dit met als doel het geven van een helder beeld van wat van het programma School aan Zet verwacht mag worden.
- Het zo snel mogelijk voeren van de ambitiegesprekken na aanmelding om wachtlijsten hierbij te voorkomen. Door uitstel verslapt namelijk het momentum en de urgentie. Zo nodig kunnen hier-

voor extra experts aangenomen worden. Hetzelfde geldt uiteraard voor de thema- of verdiepende gesprekken.

- In ambitiegesprekken meer nadruk leggen op ook inhoudelijke onderwerpen zoals het verbeteren van basisvaardigheden / taal en rekenen en hoe bijvoorbeeld (onderdelen van) opbrengstgericht werken gerealiseerd kan worden. Hier is kennelijk vraag naar. De scheiding tussen activering/motivering door School aan Zet en eventuele advisering door de educatieve infrastructuur wordt er dan mogelijk niet makkelijker door.
- Het plaatsen van (nog meer) sprekende en overzichtelijke voorbeelden van inhoudelijke onderwerpen (in de vorm van films, overzichten, en to-do-lijsten) en het informeren van de scholen hierover kan mogelijk ook helpen.
- Het zorg dragen voor een goede match in het ambitiegesprek (en ook in het thema- of verdiepend gesprek) tussen school en expert is hier eveneens van belang. Het vinden van een juiste balans tussen procesmatige en inhoudelijke deskundigheid van de expert op basis van de eerste streefdoelen van de school en andere informatie van de school, is hiervoor nodig.
- (Laten)ontwikkelen en uitvoeren van een masterclass ‘formuleren en concretiseren van streefdoelen’, zo mogelijk digitaal.
- Extra aandacht voor geautomatiseerde informatieopslag (aanmeldingen, streefdoelen, gegevens prestatie-monitor, afspraken, verslagen ambitiegesprekken) van het bureau School aan Zet.
- (Laten) ontwikkelen van een soortgelijk instrument als prestatie-monitor VO voor het primair onderwijs.
- Meer sturen op het betrekken van de educatieve infrastructuur en mogelijke anderen bij kenniscoördinatie en kennisdeling.
- De sectorraden een meer prominente rol te geven in het programma School aan Zet. Dit om (nog) meer binding te realiseren aan het programma School aan Zet en de doelen van de bestuursakkoorden.

2.3 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen Procesevaluatie 2013

Voor de leesbaarheid geven we de samenvatting puntsgewijs. Dit is de integrale versie uit de procesevaluatie 2013 (Van Kuijk en Van Langen, 2013).

Samenvatting

We volgen hierbij min of meer het verloop en de ontwikkelingen van het programma School aan Zet in 2012-2013.

1. De strategie van het programma School aan Zet staat wat betreft de uitgangspunten hiervoor (massa, focus en kennis en kunde) nog fier overeind.
2. In de uitvoering vormen de onderdelen (vier gesprekken, vraagarticulatie, focus, critical friend en het ontwikkelen van instrumenten en activiteiten) de hoofdmoot/ sporen van het programma. Er aan toegevoegd in het schooljaar 2012-2013 is het spoor van de contactpersoon om de relatie tussen het programma School aan Zet en de scholen te stroomlijnen en te intensiveren.
3. De contactpersoonfunctie is begin 2013 ingevoerd en is bedoeld als ‘linking pin’ tussen scholen, experts en het programma School aan Zet. Experts zien hierin een mogelijkheid om scholen (beter, meer, eerder) in beweging te krijgen en eventueel meer contacten mogelijk te maken. Bij een substantieel deel van de geïnterviewde scholen is de contactpersoon echter nog onbekend. Ook

- wordt er niet altijd direct gereageerd op verzoeken van scholen. Experts/contactpersonen geven aan de andere kant aan niet altijd benaderd te worden door scholen.
4. Naast het uitvoeren en onderhouden van de gesprekkencyclus is de aandacht van het programma School aan Zet in het schooljaar 2012-2013 vooral gericht geweest op het ontwikkelen en uitvoeren van de reeds geplande programmafaciliteiten, op de communicatie en werving van nieuwe scholen (met name basisonderwijs) en op de kwaliteitsbewaking van de experts.
 5. De vele programmafaciliteiten die ontwikkeld zijn, worden door besturen/scholen in het algemeen goed bezocht en gewaardeerd. De experts en de educatieve infrastructuur zijn regelmatig betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van deze programma's en activiteiten. Zowel over het aantal programmafaciliteiten als over de mate van concurrentie van enkele van deze, bestaan met name bij de educatieve infrastructuur wel kritische vragen. Ook zijn er dergelijke vragen bij experts, scholen en educatieve infrastructuur over de vraaggestuurdheid van activiteiten, het kunnen/moeten leveren van maatwerk van het programma School aan Zet en de mate waarin het programma School aan Zet 'accommodeert' of 'moet accommoderen' richting scholen.
 6. De communicatie over het programma School aan Zet en over de verschillende activiteiten daarbinnen heeft in het schooljaar 2012-2013 geleid tot uitbreiding en verdere invulling. Het bereik van de verschillende communicatiemiddelen is bekend en is omvangrijk te noemen. Over de waardering van enkele van deze communicatiemiddelen is minder bekend. Het lijkt er op dat het po beter geïnformeerd is over de strekking van de activiteiten ('geen begeleiding') door het programma School aan Zet.
 7. Een belangrijke activiteit wat betreft communicatie in het schooljaar 2012-2013 is het verder vormgeven, inrichten, in gebruik nemen en onderhouden van het digitale systeem Mijn School aan Zet waarmee digitale communicatie en uitwisseling tussen experts, scholen en het programma School aan Zet mogelijk is. Ondanks de problemen die dit systeem nog heeft voor experts en scholen (traag, geen verbinding kunnen leggen, wisseling standaardformulieren) wordt dit systeem door scholen en experts een grote verbetering genoemd. Ook voor het programma School aan Zet zelf levert het extra mogelijkheden om informatie te verkrijgen voor verbetering van het programma.
 8. Er is in het schooljaar 2012-2013 door het programma School aan Zet fors ingezet op de kwaliteitsbewaking en professionalisering van experts door middel van scholingsbijeenkomsten, functioneringsgesprekken en secundaire analyses uit het systeem Mijn School aan Zet. Experts zijn in de regel te spreken over deze activiteiten en aandacht.
 9. Het ontbreken van een direct stuurmechanisme (verantwoording middelen Prestatiebox) wordt door het programma School aan Zet wel gevoeld, maar de leiding accepteert de genomen besluiten hierover. De insteek van het programma blijft echter in een zo vroeg mogelijk stadium 'aan-jagen' en 'bijsturen'.
 10. Geconstateerd wordt door veel betrokkenen dat de middelen van de Prestatiebox voor de realisering van de doelen uit de bestuursakkoorden niet altijd worden ingezet voor het inkopen van begeleiding bij de educatieve infrastructuur. De financiële situatie van scholen enerzijds en de neiging van scholen om deze gelden in te zetten voor interne professionalisering zijn daar debet aan.
 11. De organisatie van School aan Zet (vaste bemensing) is in het schooljaar 2012-2013 ongeveer gelijk gebleven. Er heeft een kleine uitbreiding plaatsgevonden ten behoeve van de facturering van de activiteiten van de experts. Het aantal experts (variabele bemensing) is wel toegenomen in het schooljaar 2012-2013 van 130 naar 174. Deze uitbreiding heeft vooral te maken met één programmafaciliteit, te weten zwakke scholen. Experts geven aan steeds meer ook bij andere ac-

- tiviteiten van School aan Zet betrokken te zijn zoals het ontwikkelen van producten, het geven van masterclasses en het meedenken over ontwikkelingen.
12. De ambitiegesprekken met de meeste scholen uit de eerste en tweede tranche zijn gevoerd. Enkele scholen hebben om specifieke redenen uitstel aangevraagd. Over het algemeen worden de gesprekken (en de verslaglegging) door scholen gewaardeerd en men is tevreden over de kwaliteit van de experts. Ook de experts zien dat deze gesprekken bijdragen aan bewustwording bij scholen en tot focus leiden.
 13. De aanmeldingen in de derde tranche (2013) liggen ver onder de streefdoelen. Voor het po (omdat daar de streefdoelen minder gerealiseerd zijn) heeft School aan Zet een inventarisatie gehouden van redenen. Argumenten voor niet-deelname zijn: al gestart met ander traject, besturen laten de keuze aan scholen en andere prioriteiten.
 14. Het eerste themagesprek met de meeste scholen uit de eerste tranche is eveneens gevoerd. Ook deze gesprekken worden over het algemeen gewaardeerd door scholen en experts. Met scholen uit de tweede tranche moeten nog ruim 600 themagesprekken worden gehouden. Deze zijn alle ingepland vóór eind 2013. Dit vraagt veel inspanning van experts en het programma School aan Zet. Een algemeen gevoel onder zowel veel scholen als onder experts is dat het ambitiegesprek en het eerste verdiepingsgesprek dicht op elkaar zouden moeten zitten. Dit zou de ontwikkelactiviteiten in de scholen ten goede komen.
 15. De gestelde doelen door scholen en besturen zijn nauwelijks veranderd in vergelijking met de vorige procesevaluatie. Dit wil zeggen dat HRM/Lerende organisatie en Opbrengstgericht werken favoriet zijn ('zijn voorwaardelijk') in zowel het po als het vo. In het po worden deze aangevuld met kwaliteitsverbetering in het algemeen en met Taal en rekenen in het bijzonder. Het voortgezet onderwijs voegt daar Omgaan met Verschillen en Excellentie aan toe. Na het eerste themagesprek kiezen scholen voor een bouwsteen. Dit wil zeggen dat ze een van de doelen in een aanpak uitwerken en uitvoeren en dat in het tweede themagesprek presenteren aan expert en andere scholen. Deze bouwsteen is een nieuwe loot aan de stam van het programma School aan Zet.
 16. Experts en de leiding van School aan Zet signaleren vanuit de gesprekken dat scholen (zowel po als vo) niet altijd goed weten waar ze in hun organisatieontwikkeling staan en niet goed weten hoe ze de stap naar 'organisatieontwikkeling' moeten maken. Aspecten als 'Wat is een professionele organisatie', 'hoe worden we dat', 'hoe krijgen we de organisatie zover' en 'hoe creëren we draagvlak' spelen daarbij een rol. Het is precies om deze reden dat het programma School aan Zet in samenwerking met anderen voor het vo een instrument ontwikkeld heeft (School aan Zet 2.0: Ontwikkelmodel Lerende organisatie) om scholen hierbij te ondersteunen. Dit programma is gereed en wordt in het schooljaar 2013-2014 aangeboden aan vo-scholen. Ook de educatieve infrastructuur is hierin geïnteresseerd.
 17. Kenniscoalities en kennisuitwisseling zijn vooral op het niveau van de experts en in iets mindere mate ook met organisaties in de educatieve infrastructuur tot stand gekomen en verder uitgebreid in het schooljaar 2012-2013. Door de experts wordt dit zeer gewaardeerd en ook de achterliggende organisaties profiteren hiervan. De educatieve infrastructuur ziet ook meer afstemming, maar geeft aan meer structurele contacten op instellingsniveau wenselijk te achten en meer afstemming te willen realiseren bij ontwikkeling en gebruik van instrumenten. Ook tussen scholen komt kennisuitwisseling tot stand en dit wordt over het algemeen zeer gewaardeerd.

Conclusies

Welke conclusies kunnen we nu trekken en wat valt er van te leren? We beginnen met het beantwoorden van de vraag in de titel: *is de spiegel al een springplank geworden na 18 maanden School aan Zet?*

Besturen/scholen die zich hebben aangemeld en die de gesprekken zijn ingegaan hebben meer focus, kennen in de regel de doelen van de bestuursakkoorden en hebben keuzes gemaakt voor bepaalde doelen. De activering en motivering hierbij van het programma School aan Zet (zowel vanuit de gesprekken als vanuit het gebruik van instrumenten) zijn zeer welkom en worden gewaardeerd. In algemene zin is dit echter onvoldoende om daadwerkelijk in actie te komen. Hiervoor zijn verschillende redenen te noemen. In de eerste plaats is dit het tekort aan veranderingscapaciteit binnen scholen. Dit wil zeggen hoe zet men ontwikkelingen in gang en welke deskundigheid is daar binnen de organisatie voor nodig. Het zoeken van draagvlak binnen de organisatie en het meenemen van teams en leraren in de verandering wordt eveneens als lastig ervaren. Scholen nemen hierdoor een afwachtende houding aan. Ook wordt niet direct – vanwege de financiële situatie van de school, vanwege het zoeken naar interne oplossingen om de verandering in gang te zetten - begeleiding ingekocht. Omdat er bovendien vaak geen concrete afspraken met experts zijn gemaakt en omdat er een ruime tijd zit tussen ambitiegesprek en eerste themagesprek gebeurt er in scholen minder dan verwacht. Uiteraard speelt hier eveneens dat dergelijke transitie c.q. transformaties sowieso tijd nodig hebben om te landen in organisaties.

De conclusie ten aanzien van de vraag in de titel luidt dan ook *dat de spiegel bij veel scholen wel steeds helderder wordt, maar dat de springplank nog niet overal gevonden is.*

Verwacht mag worden dat de door het programma School aan Zet in het leven geroepen contactpersoonfunctie en het recent voor het vo gereedgekomen Ontwikkelmodel Lerende Organisatie precies de hefboom kunnen zijn die nodig is om de springplankfunctie in werking te stellen. Verleiding, uitdaging, aanjagen en het bieden van instrumenten door het programma School aan Zet kunnen hierbij behulpzaam zijn, maar het zijn de scholen die het moeten doen. Die moeten én de noodzaak zien én de capaciteiten en middelen/instrumenten hebben én voldoende tijd krijgen om vervolgens de gestelde doelen te realiseren. Het zien van de noodzaak lijkt meer en meer ingeburgerd te raken, de spiegel die voorgehouden wordt door het programma School aan Zet is zeer behulpzaam, de capaciteiten en middelen/instrumenten kunnen onder andere door het programma School aan Zet, maar ook door andere organisaties (al of niet uit de Prestatiebox) aangereikt worden. De gegeven tijd lijkt echter (veel) te kort.

Om het programma School aan Zet nog efficiënter en effectiever in te zetten ten dienste van scholen geven we hieronder een aantal suggesties voor verbetering.

Suggesties voor verbetering

- Aan de *contactpersoon* worden veel functies toegekend. Intermediair, linking pin, directe contactmogelijkheid, aanjager en motor voor verandering. Deze contactpersoon is echter in veel scholen die deelnemen aan het programma School aan Zet nog onbekend of minder zichtbaar. Het lijkt goed om deze persoon voor scholen beter te positioneren en aan te geven wat er van gevraagd en verlangd kan worden. Ook zouden afspraken gemaakt kunnen worden over reactietijd op verzoeken en vragen en over de mogelijke extra inzet van deze personen dan wel van het gehele programma School aan Zet.

- *Tijd tussen de gesprekken.* Bekeken zou moeten worden of er binnen de afspraken van vier gesprekken in drie jaar in overleg met betrokken scholen meer variatie in perioden tussen de gesprekken mogelijk is. Dit biedt scholen mogelijkheden om afhankelijk van de situatie meer of minder snel in actie te komen.
- Het *digitale Mijn School aan Zet* verder ontwikkelen en uitbouwen zodat het optimaal bijdraagt aan de contacten tussen scholen en experts, contactpersoon en het programma School aan Zet.
- *Communicatie School aan Zet.* Er is veel bekend over het bereik van de communicatie van het programma School aan Zet. Veel minder is bekend of veel van de informatie gebruikt wordt, door wie en wat de waardering er voor is. Meer kennis hierover kan de inzet van communicatiemiddelen optimaliseren.
- Het voor het vo ontworpen *Ontwikkelmodel Lerende Organisatie* moet zich bewijzen in de praktijk. Het lijkt zinvol deze toepassing in de praktijk door middel van screening of onderzoek te volgen (werkt het zoals bedoeld en zijn er onbedoelde neveneffecten). Dit enerzijds met het oog op eventuele bijstellingen, dan wel extra ondersteuning en anderzijds met het oog op (het verkennen van) mogelijkheden voor toepassing van het model in ook het po. Daar is immers eveneens sprake van het minder goed op gang komen van veranderingen.
- De producten die door de *Calls for proposals* ontwikkeld zijn, zijn besproken en zijn nu beschikbaar. Het ligt voor de hand – gezien de gestelde doelen en geïnvesteerde middelen - te achterhalen of kenniscoalities en kennisuitwisseling hierdoor tot stand zijn gekomen, of afstemming tussen vraag en aanbod gerealiseerd is, hoe deze producten door het veld ontvangen worden en of de ontwikkelde producten (instrumenten, methoden) bijdragen aan de professionaliteit van scholen op de terreinen OGW en HRM/Lerende organisatie.

Last but not least: *overleg en afstemming met instellingen uit de educatieve infrastructuur.* Meer structurele contacten met organisaties uit de educatieve infrastructuur zijn gewenst/noodzakelijk voor diverse aspecten in het wankel evenwicht dat er nu is. Goede afspraken over de ondersteuning door het programma School aan Zet aan de scholen en het afbakenen van grenzen lijken hierbij van belang. Ook bij de (nog) te ontwikkelen programmafaciliteiten en andere instrumenten en producten door School aan Zet is meer afstemming met de educatieve infrastructuur wenselijk. Ook zou er meer coördinatie en overleg moeten zijn over reeds aanwezige activiteiten en producten voor scholen (bij instellingen in de educatieve infrastructuur, bij School aan Zet) en ligt meer gezamenlijke ontwikkeling en het gebruik van dergelijke instrumenten (door kenniscoalities en kennisuitwisseling) in de rede.

Met deze kennis uit de procesevaluaties van 2012 en 2013 beschrijven we in de volgende hoofdstukken de situatie vanaf najaar 2013 tot halverwege 2015. Dit wil zeggen na ongeveer 30 maanden School aan Zet. Ook die beschrijving sluiten we in hoofdstuk zeven af met een samenvatting en enkele conclusies en punten ter verbetering.

3 Strategie, werkwijze en wijzigingen programma School aan Zet

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we op basis van het Meerjarenplan 2012-2015 (januari 2012), activiteitenplannen 2012-2013, 2014-2015, de tussenrapportages van School aan Zet in 2013 en 2014 en rapportages van School aan Zet zoals ‘Naar een inspirerend raamwerk voor schoolontwikkeling’ en presentaties hierover, de strategie en werkwijze van School aan Zet en welke wijzigingen daarin vanaf het najaar 2013 hebben plaatsgevonden en de redenen hiervan. Daarnaast maken we hierbij gebruik van verschillende gesprekken met de leiding en beleidsmedewerkers/projectleiders van het programma School aan Zet. Op onderdelen wordt ook geput uit de gesprekken met de sectorraden, de educatieve infrastructuur en de gesprekken met scholen en besturen.

We gaan eerst in op de organisatie en uitgangspunten. Voor een deel betreft dit informatie die ook al in eerdere rapportages over het proces (2012, 2013) is terug te vinden. Vervolgens schetsen we de context zoals die wordt waargenomen door de projectleiding van School aan Zet en de betekenis daarvan voor de strategie, de uitvoering en wijzigingen daarin.

3.2 Plaatsing programma School aan Zet, uitgangspunten en strategie

Inbedding en organisatie School aan Zet

Het programma School aan Zet is bij de start in 2012 ondergebracht bij Platform Bèta Techniek. Het Platform beschikte namelijk over een uitgekende strategie voor implementatie van veranderingen én goede contacten met het onderwijsveld. Met het programma moest *support* gegeven worden aan scholen/besturen bij het realiseren van de afspraken die in de verschillende bestuurs- en sectorakkoorden waren gemaakt.

Het *programmabureau School aan Zet* heeft in het schooljaar 2014-2015 een kernbemensing van ongeveer 14 fte en in de loop van de tijd is deze licht gestegen. De fte's zijn nu (2014-2015) ongeveer gelijk verdeeld over primair onderwijs (basisonderwijs en sbo, so), het voortgezet onderwijs en het bedrijfsbureau. Het betreft zowel leidinggevende en inhoudelijk functies als functies op het terrein van logistiek, communicatie, administratie en ict. Daarnaast worden indien nodig voor concrete opdrachten derden ingehuurd, zoals bijvoorbeeld Dialogic voor data-analyse. Er zijn in deze periode ruim 150 experts (90 po, 34 in vo en 30 voor flankerende faciliteiten) betrokken bij de diverse gesprekken (ambitiegesprekken, themagesprekken en gesprekken in het kader van de Lerende organisatie en Samen Leren Inhoud Geven) en activiteiten in de scholen. Veel van deze experts zijn ook betrokken bij andere activiteiten zoals het ontwikkelen van instrumenten (kwaliteitskaarten, film, etc.) en het geven van workshops en masterclasses bij conferenties en bijeenkomsten. Dit aantal experts is een daling ten opzichte van de situatie in 2013 (ongeveer 170).

Strategie

De strategie zoals verwoord in het Activiteitenplan 2012-2013 en het Meerjarenplan 2012-2015 van het programma School aan Zet staat nog steeds overeind, maar er zijn wel vanaf schooljaar 2013-

2014 wijzigingen aangebracht in vooral de uitvoering / de aanpak naar de scholen. Belangrijke uitgangspunten zijn nog steeds: eigenaarschap ligt bij besturen en scholen, maatwerk door richting te geven en ruimte te bieden, vraaggericht werken, rol van 'critical friend', voorzien in behoefte aan kennis en expertise, leren van elkaar en participeren is presteren. Ook de doelen zijn hetzelfde gebleven:

1. Het betrekken van besturen en hun scholen bij het programma en andere activiteiten van School aan Zet (massa).
2. Het stimuleren van besturen en hun scholen om concrete en ambitieuze schooldoelen te formuleren (focus).
3. Het delen van kennis, expertise en know-how, inhoudelijke verdieping en leren van elkaar (kennis en kunde).
4. Het direct betrekken van relevante partijen (kennis en kunde).

De zes programma's (thema's) zoals in het begin geformuleerd op basis van de actieplannen en bestuursakkoorden (Excellentie / Hoogbegaafdheid, Opbrengstgericht werken, Basisvaardigheden/taal, lezen en rekenen, HRM/Lerende organisatie, Omgaan met verschillen en Wetenschap en techniek) zijn nog steeds operationeel, maar zijn met name in het voortgezet onderwijs minder pregnant aanwezig. Met de doelen in deze programma's wil School aan Zet:

- richting geven aan de beoogde opbrengst van elk van de programma's;
- richting geven aan scholen over wat men kan en mag verwachten;
- eenduidigheid scheppen in de programmadoelen en een referentiekader bieden aan de omgeving van de school van aan welke doelen gewerkt wordt.

Toegevoegd in 2013-2014 is het 'Ontwikkelmodel Lerende organisatie' in het vo en een jaar later het 'Samen Leren Inhoud Geven-model' in het primair en speciaal onderwijs. Het betreft een substantiële wijziging in de uitvoering van het programma School aan Zet naar de scholen.

Met deze wijziging wil het programma School aan Zet enerzijds tegemoet komen aan wensen van besturen/scholen voor deze thema's (HRM/Lerende organisatie en Opbrengstgericht werken) en wil men anderzijds scholen inzicht geven in de stand van zaken. Men wil besturen/scholen handvatten en stappen bieden om aan de slag te gaan en zich continu te verbeteren. Verdeeld over *processen* en *mensen* spreekt School aan Zet in termen van strategische uitgangspunten bij deze modellen over 'reflectie' en 'inspiratie' (processen) en 'verbinding' (mensen). De modellen zijn daarbij de middelen die scholen kunnen inzetten bij het gebruik maken van de programma-aanpak. Op de precieze inhoud van beide nieuwe aanpakken komen we dadelijk terug.

In algemene zin spreekt de programmaleiding van School aan Zet (zie ook 3^{de} monitorrapportage, 2014) in termen van strategie over twee fasen:

- een *transitiefase* (2012-2013) waarin na invoering van School aan Zet de eerste gesprekken met besturen en scholen over hun ambities en plannen van aanpak zijn gevoerd.
- een *transformatiefase* (2014 en verder) waarin besturen en scholen met de eigen veranderingen aan de slag zijn.

De *werkwijze* van School aan Zet was dat na aanmelding door de besturen/scholen bij het programmbureau School aan Zet, er over een periode van drie jaar, vier gesprekken werden geboden (ambi-

tiesgesprek, twee thema- of verdiepingsgesprekken en een reflectiegesprek)³ en door de ‘makel- en schakelfunctie’ van het programma School aan Zet kennis en expertise gedeeld worden. Het programma School aan Zet sprak hierbij over twee sporen waarbij het eerste spoor het inrichten en uitvoeren van de gesprekken was en het tweede spoor: ‘Het ontwikkelen van een faciliteitenprogramma waarbij scholen, in hun uitdaging om van A naar Beter te komen, gebruik konden maken van kennis en expertise zoals bijvoorbeeld instrumenten, collegiale intervisie, goede voorbeelden en conferenties/masterclasses’. Aan dit laatste spoor is door School aan Zet vanaf september 2012 hard gewerkt en dit is doorgezet in latere jaren.

Vanaf het schooljaar 2013-2014 is de werkwijze voor het voortgezet onderwijs echter geheel gewijzigd en vanaf 2014-2015 zijn er ook wijzigingen voor het primair en speciaal onderwijs mede naar aanleiding van de switch naar het model van de lerende organisatie (School aan Zet 2.0).

Het model van de lerende organisatie fungeert in feite als vliegwiel voor de veranderagenda voor besturen en scholen en uitgaande van de drie reeds genoemde uitgangspunten – reflectie – inspiratie – verbinding - is de werkwijze voor beide sectoren als weergegeven in het volgende kader.

Reflectie

1. Een kritische en deskundige vriend die mee reflecteert op de ambities en de schoolontwikkeling en in gesprek gaat met een kerngroep
2. Het ontwikkelmodel voor een lerende schoolorganisatie (inhoudelijk richtinggevend) en een zelfevaluatie (door de scholen zelf online in te vullen)

Inspiratie

3. Goede voorbeeldaanpakken van andere scholen
4. Landelijke en regionale ontmoeting met andere scholen

Verbinding

5. Leernetwerken voor leraren, schoolleiders, bestuurders

Scholen voor voortgezet onderwijs moeten in de werkwijze vanaf het schooljaar 2013-2014 switchen van de oude (ambitiesgesprek, 2 themagesprekken en vinger aan de polsgesprekken: totaal 4 gesprekken) naar de nieuwe werkwijze (totaal ongeveer 3-4 gesprekken). In het primair onderwijs zijn er een aantal mogelijkheden voor besturen/scholen: of men blijft bij de oude aanpak met ambitiesgesprekken en keuzes van thema's; of men kiest daarvoor in het geval men zich vanaf schooljaar 2014-2015 aanmeldt; of men switcht vanaf schooljaar 2014-2015 naar het Samen Leren Inhoud Geven-model (indien eerder ingeschreven en gekozen voor de oude aanpak) of kiest voor dit lerende organisatie-model in geval er na 2014 wordt ingeschreven bij het programma School aan Zet.

Ook de portal met een database ('Organisatiegids') van het begeleidingsaanbod van instellingen uit de educatieve infrastructuur (samen met Edventure) behoort tot de vaste instrumenten van het programma School aan Zet. Vanaf september 2012 heeft een forse uitbreiding hiervan plaatsgevonden en op dit moment (2015) zitten er ruim 2100 producten (geringe toename t.o.v. 2013) in de database van ruim 178 organisaties uit de educatieve infrastructuur. Deze kunnen via een keuzeroutine opgeroepen worden. De database is rechtstreeks gekoppeld aan de database van de brancheorganisatie in

3 Vier gesprekken in drie jaar. Dit betekent gemiddeld per 8 à 9 maanden een gesprek en in de 1½ jaar dat het programma SaZ nu loopt dus ongeveer twee gesprekken. Vaste afspraken daarover waren er niet. De leiding van SaZ geeft aan getracht te hebben de periode tussen eerste en tweede gesprek te verkorten.

de educatieve infrastructuur, Edventure. In zoverre de database van Edventure actueel is, is die van School aan Zet dat dus ook. Of de database van Edventure actueel is, is ons niet bekend.

Zoals gesteld zijn er in 2015 ongeveer 160 experts (zowel afkomstig uit de educatieve infrastructuur als zelfstandigen) betrokken bij de werkzaamheden van het programma School aan Zet. Zij zijn de critical friends die de scholen via gesprekken ondersteunen in de schoolontwikkeling. Meer en meer zijn deze experts echter ook betrokken bij het ontwikkelen van instrumenten zoals kwaliteitskaarten, het meedenken over ontwikkelingen (zoals de modellen lerende organisatie) en het geven van masterclasses en workshops op conferenties en bijeenkomsten. Deze experts hebben allen een contract met het Platform Bèta Techniek / School aan Zet.

De afspraken om de onafhankelijkheid van de experts in de gesprekken te realiseren zijn over de jaren heen ongewijzigd. Dit wil zeggen dat er in principe niet meer dan drie experts per instelling uit de educatieve infrastructuur per sector actief zijn in de gesprekken en dat experts zich slechts mogen afficheren als medewerkers van het bureau School aan Zet/het Platform (en niet óók als medewerker van een instelling uit de educatieve infrastructuur). Ook mogen experts in hun gesprekken niet rechtstreeks doorverwijzen naar welke instelling dan ook. De keuze voor het eventueel gebruik maken van de educatieve infrastructuur ligt bij de besturen en scholen en zij bepalen ook zelf welke instelling ze dan kiezen: *zij zijn immers aan zet*.

Wat betreft de *aanmelding* van besturen en scholen bij het programma School aan Zet is er in de planning vanaf het begin gewerkt met 3 tranches (2012, 2013, 2014) en zijn afspraken gemaakt over te realiseren deelname van scholen. Het streven was om voor 2012-2013 een deelname in het po te realiseren (Activiteitenplan, 2012) 'van liefst alle besturen en 2500 van hun scholen (1250 in 2012 en 1250 in 2013)' en in het vo van 350 scholen (250 in 2012 en 100 in 2013). Voor het (v)so was het streven gericht op 100 scholen (50 in 2012 en 50 in 2013). Ook voor Tranche 3 in 2014, zijn streefdoelen voor deelname gesteld: po: 500, vo: 100 en (v)so: 50). In de loop van het programma School aan Zet is in overleg met OCW, na de eerste tranche direct de tweede tranche (die oorspronkelijk gepland was voor 2013) geopend. Het aantal tranches is daarmee uitgebreid van drie naar vier en wel als volgt:

- 2012: tranche 1 en 2 gelijk achter elkaar in 2012;
- 2013: tranche 3, aanmelden vanaf 18 februari 2013 tot 29 maart 2013;
- 2014: 'tranche 4', Open inschrijving op alle momenten vanaf najaar 2013.

De tranches zijn dus vanaf het najaar 2013 in overleg met OCW losgelaten en het aantal te realiseren scholen in het po is bijgesteld van 3000 naar 2500 scholen en voor het vo wordt gemikt op 700 scholen c.q. locaties.

In het volgende hoofdstuk geven we meer informatie over de aanmeldingen bij het programma School aan Zet en gaan we in op de betekenis hiervan voor het aantal te voeren gesprekken.

Om het programma School aan Zet onder de aandacht te brengen en besturen en scholen in beweging te krijgen en zich aan te melden, heeft het bureau School aan Zet een uitgebreid *communicatieplan* (Activiteitenplan 2012) opgesteld gericht op het onderwijsveld, de educatieve infrastructuur en andere instellingen/organisaties. Meer concreet werden hierbij genoemd: schriftelijke informatie die wordt toegezonden aan diverse betrokkenen (brochures); website met aanmeldtools; inhoudelijke informatie over thema's en doelen van bestuursakkoorden; voorbeelden in de vorm van instrumenten

of film; een portal met informatie voor besturen en scholen over het aanbod aan advies/ondersteuning van de educatieve infrastructuur op de onderscheiden thema's; kick-off-bijeenkomsten voor het po en het vo; het bijwonen of zelf organiseren van bijeenkomsten en daar informatie verstrekken over de bestuursakkoorden en de werkwijze van het programma School aan Zet. De in de eerste vijf maanden uitgevoerde activiteiten uit dit communicatieplan (Van Kuijk en Van Langen, 2012) zijn vanaf het najaar 2012 verder uitgebouwd en zijn tot op heden een voortdurend aandachtspunt. Bij het geven van informatie over activiteiten van School aan Zet en achtergrond zijn er in de loop van de tijd diverse informatiebronnen bijgekomen (digitale nieuwsbrieven apart voor po en vo tot stand gekomen, tussenrapportages over vorderingen van het programma, een app en het School aan Zet-Magazine).

Naast het geven van informatie over praktijkvoorbeelden, instrumenten en tools en het stimuleren van kennisuitwisseling tussen scholen was ook het werven van scholen een belangrijke activiteit. Hierbij is steeds afstemming gezocht met OCW en de beide sectorraden. We komen nog terug op deze meer specifieke communicatieactiviteiten en de betekenis hiervan.

Gerelateerd aan het programma School aan Zet heeft de overheid in de *Prestatiebox* via de lumpsum (variabele component voor tijdelijke beleidsprioriteiten) gelden toegekend aan besturen en scholen die aangewend kunnen worden om de doelen van de actieplannen en bestuursakkoorden te realiseren. Het voorkómen van bureaucratie en hoge verantwoordingslasten waren achterliggende redenen om op deze wijze de financiering te regelen. Daarmee tevens appellerend aan de grotere autonomie en verantwoordelijkheid van scholen en besturen. Ten opzichte van de gangbare subsidieregelingen is er hierdoor volgens de projectleiding van School aan Zet een minder directe sturing mogelijk. In termen van strategie wordt de Prestatiebox door de programmaleiding van School aan Zet dan ook 'high trust' genoemd.

Wat betreft de *contacten* van de projectleiding van School aan Zet worden in het Activiteitenplan 2012 met name de contacten met OCW en de onderdelen daarbinnen (DGPV, Directeuren PO, VO, JOZ en DL, COMM) genoemd. Daarnaast zijn er de contacten met de sectorraden. Er zijn zowel structurele contacten op bureauniveau als op beleidsniveau. Deze contacten waren in het begin maandelijks, zijn vanaf maart 2012 per kwartaal georganiseerd en zijn later nog iets meer in frequentie afgenomen. Daarnaast werden samen met OCW (en mogelijke andere instellingen) in het kader van kennisdeling conferenties en bijeenkomsten georganiseerd (Van Kuijk en Van Langen, 2012). Vanaf september 2012 heeft School aan Zet binnen OCW een vaste contactpersoon waarmee School aan Zet overleg voert. Daarnaast is er in wisselende frequentie overleg met de diverse directies. Zowel op bestuurlijk als op bureauniveau vindt verder steeds afstemming plaats met sectorraden en met OCW.

Hiermee zijn in grote lijnen de doelen, organisatie, strategie en werkwijze en het communicatietraject van het programma School aan Zet vanaf de start en wijzigingen daarin tot medio 2015 beschreven.

Hoe kijkt de projectleiding van School aan Zet nu – bijna 30 maanden na de aftrap - zelf naar deze verschillende aspecten? Hoe ziet de context waarbinnen het programma School aan Zet moet werken er uit? Wat ging goed en wat minder goed? Hoe hebben wijzigingen uitgepakt en wat is de betekenis ervan? Daar gaan we in de volgende paragraaf op in.

3.3 School aan Zet over de context, de strategie, de uitvoering, de communicatie en contacten en wijzigingen daarin

Context

De besturingsfilosofie van OCW waar School aan Zet onderdeel van uitmaakt, bestaat volgens de leiding van School aan Zet uit de keten Bestuursakkoorden → Prestatiebox → programma School aan Zet. Deze keten moet leiden tot verbeteringen c.q. realisatie van (school)doelen uit de bestuursakkoorden. De gedachte erachter is dat er een bepaalde *externe druk* moet zijn (bestuursakkoorden), dat er *vertrouwen* is dat besturen en scholen de juiste financiële keuzes maken (Prestatiebox) en dat besturen en scholen externe *support* nodig hebben (programma School aan Zet). School aan Zet is de aanjager en de keten is zo sterk als de zwakste schakel.

De leiding van het programma School aan Zet constateert dat de volgende, reeds eerder genoemde, zaken (schooljaar 2012-2013) nog steeds een rol spelen in het bereik en het functioneren van School aan Zet:

- Besturen en vooral scholen hebben het financieel zwaar en hebben beperkte middelen. Dit betekent dat ze op een bepaalde wijze met deze middelen (uit o.a. de Prestatiebox) omgaan die soms anders is dan bedoeld (intern ingezet wordt en dus minder besteed wordt aan de educatieve infrastructuur).
- De organisaties in de educatieve infrastructuur hebben het moeilijk en er is hierbij sprake van een krimp.
- Er zijn nieuwe bestuursakkoorden voor beide sectoren die weliswaar voortbouwen op de oude maar ook nopen tot aanpassing van het programma School aan Zet (o.a. Lerende cultuur en lerende organisatie, professionalisering van leraren en schoolleiders, etc.).

De aanjaagfunctie houdt volgens de leiding van School aan Zet in dat besturen en scholen gemotiveerd worden, dat ze zelf vragen gaan stellen, dat vraagarticulatie plaatsvindt, dat ze focus krijgen en dat hun expertise vergroot wordt. Hierbij wil School aan Zet de vinger aan de pols houden. Kortom: de scholen zijn aan zet en School aan Zet zorgt voor interactie en een critical friend. De vragen die in het begin richting School aan Zet kwamen over de Prestatiebox – men dacht dat School aan Zet hier over ging – ebben langzaam weg. In het primair onderwijs is verder meer bekend over wat School aan Zet kan en mag bieden. Meer vragen komen er vanuit het veld over de critical friend-functie. Volgens de leiding van School aan Zet duidt dit er op dat het programma School aan Zet geen verlengstuk (meer) is of lijkt van OCW. Het is ook niet de taak van het programma School aan Zet om met alle/veel doelen uit de bestuursakkoorden bij de scholen binnen te komen. De scholen bepalen dat zelf, zij zijn immers aan zet.

Een andere ontwikkeling in de context wordt de toenemende opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie genoemd tussen enerzijds OCW, PO-Raad en VO-raad en anderzijds School aan Zet. Dit betekent dat er meer sturing – niet van alle partners in dezelfde mate – is op onderdelen van de werkzaamheden en/of onderwerpen waarmee School aan Zet zich bezighoudt.

Tenslotte meldt de leiding van School aan Zet dat men niet blij is met het vooruitschuiven van het onderzoek (proces- en effectevaluatie). De verwachting is dat de uitkomsten de ontwikkeling van de scholen tekort doen. De lerende organisatie moet gezien worden als een vliegwiel en het kost tijd om een lerende organisatie te worden. Leereffecten op korte termijn zullen er niet zijn zo wordt aangegeven. Het vooruitschuiven van het onderzoek wordt aan de andere kant wel begrepen vanuit het gegeven dat School aan Zet ook zelf van mening is dat zo vroeg mogelijk moet worden begonnen

met het voorbereiden van besluiten over het voortbestaan of het beëindigen van het programma School aan Zet.

Vanuit de projectleiders voor po, vo en het bedrijfsbureau wordt de context waarin School aan Zet werkt aangevuld. Zo blijkt dat veel besturen bezig zijn met hun strategische beleidsplannen en dit lijkt deelname aan School aan Zet (vooral Lerende organisatie) te stimuleren. In het speciaal onderwijs geeft Passend onderwijs veel onzekerheid en dit zet een rem op deelname aan het programma School aan Zet of staat het bij deelname niet bovenaan de agenda. Ook blijkt dat het nogal eens voorkomt dat besturen scholen aanmelden maar dat het bij de scholen niet landt. Het gevolg is dat scholen niet starten of later afhaken. Hierbij wordt opgemerkt dat besturen vanwege fusies vaak jonge organisaties zijn, terwijl directeuren vaker al langer ‘zitten’ en centrale aanmelding door besturen niet goed of helemaal niet accepteren. Directiewisselingen in de scholen (begin schooljaar, tussentijds) zijn een ander struikelblok in de werkwijze van het programma School aan Zet waar vooral experts mee te maken krijgen. Het lijkt er op, zo wordt opgemerkt, dat ze ‘steeds opnieuw moeten beginnen’.

Uitgezonderd het so, weerhouden de genoemde contextuele zaken scholen er niet van deel te nemen aan het programma volgens de geïnterviewden van School aan Zet. En hoewel de groei stabiliseert (‘misschien is maximum bereikt’) geven de geïnterviewden bij School aan Zet aan dat het programma gewenst is en dat er meer focus is (op doelen van bestuursakkoorden, op lerende organisatie, op verbetering en kwaliteit). Of het besturen en scholen lukt om draagvlak te krijgen en een continue lerende cultuur en organisatie te creëren en gekozen doelen nu en in de toekomst te realiseren, is volgens de leiding en projectleiders van School aan Zet moeilijk te voorspellen. School aan Zet wil hier een bijdrage aan leveren maar ziet dat dit een zaak van langere adem is. De switch van School aan Zet naar de lerende organisatie(modellen/aanpak) is bedoeld om de ‘handelingsverlegenheid’ bij de besturen en scholen te verkleinen en aan te sturen op permanente ontwikkelingen, maar de scholen blijven aan zet.

Strategie(wijziging)

Vooraf vanaf 2013, met de komst van de ontwikkelmodellen lerende organisatie is dat verder geëxpliciteerd, spreekt School aan Zet over een *activerende strategie* die vooral de relatie overheid en besturen en scholen aangaat. Gesproken wordt in dat kader over mobiliseren, interacteren en signaleren.

Met *mobiliseren* wil het programma naar scholen de landelijke doelen bekendmaken en urgentiebesef en eigenaarschap opwekken. *Interacteren* staat voor het opbouwen van relaties en het delen van kennis, het organiseren van ontmoetingen en de reflectie met experts. Met *signaleren* wil het programma de vinger aan de pols houden bij de voortgang van scholen, wil het belemmeringen in ontwikkelingen zichtbaar maken en vraagarticulatie tot stand brengen. Met deze indeling staat niet de oorspronkelijke strategie van het programma (aanjagen, focus, vraagarticulatie, massa, kennisdelen en makelen en schakelen) ter discussie, maar wordt een mogelijkheid geschapen over activiteiten en doelen te rapporteren en bewegingen op en van scholen te duiden.

Aanpak (wijzigingen)

Zoals reeds aangegeven is de belangrijkste wijziging het samen met anderen (o.a. Boston Consulting Group en een aantal scholen) en in overleg met OCW en de VO-raad ontwikkelde model van de *Lerende organisatie*. Bij de besturen/scholen in het vo is hiermee gewerkt vanaf het schooljaar 2013-

2014. Een jaar later is dit ook gebeurd in het po met *Samen Leren Inhoud Geven*. De oude thema's zijn hierbij in onderlinge samenhang bekeken (vooral HRM/lerende organisatie, OGW en Omgaan met verschillen) en er is in het vo een verdeling gemaakt in 5 ontwikkelaspecten (Goede Start, Goede Koers, Goede Feedback, Goede Ontwikkeling en Goede Differentiatie). Daarnaast zijn per aspect vijf ontwikkelfasen beschreven. Met het model/de aanpak kan dus bepaald worden waar de school staat en waar die heen wil. Doel is om scholen een arrangement, een aanpak te bieden waarmee ze duurzaam tot meetbare effecten kunnen komen. Onderdeel van deze aanpak in het vo zijn: een gesprekkenparcours, bestuursgesprekken, een zelfevaluatie, best practices (referentiescholen, een catalogus van aanpakken), ontmoetingen (Expo's) en leernetwerken.

In het po is een vergelijkbaar model – Samen Leren Inhoud Geven – met eveneens vijf fasen en vijf ontwikkelaspecten (Koers, Gebruik van data en feedback, Lerende professional, Samen leren in het team en Georganiseerd leiderschap) in gebruik genomen. De onderdelen van de werkwijze in het po zijn: intake via het bestuur (dit is een voorwaarde voor deelname), het in kaart brengen van ambities en leervragen, bovenschools gesprek, themagesprekken, workshops en masterclasses, uitwisseling tussen scholen en een reflectiegesprek. Na een plan van aanpak door het bestuur – dat wordt beoordeeld door School aan Zet op haalbaarheid – zijn besturen/scholen aan zet en kan gebruik gemaakt worden van diverse programmafaciliteiten van School aan Zet. Het betreft ook hier zelfevaluatie-instrumenten, maar ook andere tools zoals situatieschetsen, Stellingen spel, Stappenplan en Gespreksleidraad oplossingsgericht werken. Ook in het po wil men komen tot het gebruik van referentiescholen (20), goede aanpakken die online beschikbaar zijn en aandacht voor de thematiek van de lerende organisatie in de afgelopen twee edities van de driedaagse conferentie in Lunteren.

Door de projectleiders van School aan Zet in het po en vo wordt aangegeven dat de aanpak met de ontwikkelmodellen in de regel goed loopt. De programma's zijn intensiever en gaan dieper de organisatie in. Beide programma's zijn zeer breed opgezet (complex), bieden veel mogelijkheden zaken met elkaar te verbinden en soms is dat moeilijk in de communicatie naar scholen, zo wordt gesteld. De communicatie naar besturen/scholen wordt dan ook een risico genoemd. De complexiteit betekent ook voor experts dat ze steeds de meerwaarde voor de scholen moeten bewaken. Integratie van activiteiten wordt belangrijk geacht.

Volgens de projectleiders po en vo zijn de producten als kwaliteitskaarten, films, en online tools etc. na de switch van School aan Zet naar de ontwikkelmodellen wat minder prominent in beeld. Mogelijk worden ze ook minder gebruikt maar ook binnen het ontwikkelmodel zijn (en blijven) ze, afhankelijk van situatie waar de school staat en waar men heen wil, zeer goed bruikbaar.

De ontwikkelmodellen voor het po en vo (met de verschillende aspecten en fases) zijn uitgeschreven (intern: placemats) en deze worden zowel via de website als door de experts verspreid in de scholen. Op een aantal bezochte scholen zijn we deze modellen ook tegengekomen op het prikbord in de directiekamer. Doel van (de verspreiding van) deze modellen is dat scholen herinnert worden aan en snel zicht krijgen op: Waar staan we nu, Wat willen we bereiken, Wat gaan we doen, Wat is daar voor nodig, Hoe volgen we de resultaten en Hoe borgen en verbeteren wij?

Zowel in het po als in het vo heeft in de aanpak naar scholen volgens de geïnterviewden drie kern-elementen:

- *Reflectie*: verandering begint met inzicht en dit draagt bij aan bewustzijn van sterke punten en ontwikkelkansen.
- *Inspiratie*: er zijn goede voorbeelden (van lerende organisaties) en die kunnen inspireren.

- *Verbinding*: binnen besturen / scholen heeft iedereen een verantwoordelijkheid voor schoolontwikkeling. Deze moeten actief en effectief met elkaar verbonden worden.

Deze kernelementen worden vooral gezien als ‘kapstok’ voor de activiteiten en de richting die het programma School aan Zet op wil met Samen Leren Inhoud Geven, de aanpak rondom de lerende organisatie. In die zin zijn de elementen niet nieuw in de strategie van het programma School aan Zet. Het zijn vooral concretisering van de activerende strategie van School aan Zet met als ankerpunten: mobiliseren, interacteren en signaleren.

Het maken van *bouwstenen* vormde een vast onderdeel van de eerste aanpak van School aan Zet met thema’s en de vier gesprekken. Op basis van het eerste themagesprek kozen scholen één thema waarmee ze aan de slag wilden in de periode tussen het eerste en het tweede themagesprek. Een bouwsteen is een beschrijving van een aanpak die enerzijds dient als leidraad voor de ambities van de aanpak in de school zelf maar die aan de andere kant een overdraagbaar product oplevert voor andere scholen. Er zijn inmiddels meer dan 350 bouwstenen in het po en so opgeleverd die zoals bedoeld gepresenteerd zijn aan de experts. En collegascholen tijdens de themagesprekken. Door de switch naar de lerende organisatie spelen de bouwstenen een minder prominente rol al worden ze wel gepresenteerd in de nieuwsbrieven en het School aan Zet magazine. Daarnaast zijn er verkiezingen van bouwstenen na nominatie door experts (Lunteren).

Door dit aanreiken van instrumenten (zoals het Ontwikkelmodel Lerende Organisatie, Samen Leren Inhoud Geven, de themawijzers, bouwstenen) en daarnaast veel praktische hulpmiddelen zoals kwaliteitskaarten, instructiefilms en masterclasses en het bijeenbrengen van scholen probeert het programma School aan Zet op basis van continue interactie met het veld de nodige verbeterstappen (‘van goed naar beter’) te maken.

Uitvoering en wijzigingen daarin

Na een veelbelovende start in 2012 (twee tranches met ruim 2250 aanmeldingen) is voor 2013 een *derde tranche met aanmeldingen* uitgevoerd. Na nieuwe afspraken met OCW over te realiseren aantallen (lager in het po en hoger in het vo) is daarna de werving vanaf 2014 voortgezet in een open inschrijving. In het volgende hoofdstuk geven we meer informatie over gerealiseerde aantallen deelnemers aan School aan Zet.

Wat betreft het aantal *experts* is er sprake van een afname. Gespecialiseerde thema-experts (taal, rekenen) waren door de switch naar de lerende organisatie minder nodig en nieuwe, meer op lerende organisatie gerichte experts zijn aangenomen. De *contactpersoonfunctie* (later ingevoerd om directe contacten/ bindende factor te hebben tussen expert/School aan Zet en school) per deelnemende school/bestuur is gehandhaafd en in algemene zin werkt dit goed, volgens geïnterviewden van School aan Zet. De School aan Zet-organisatie neemt in de regel het initiatief naar experts om contact te zoeken met scholen. Aan de andere kant weten scholen ook de weg naar de experts steeds meer te vinden. Ondanks een sterke verbetering in de contacten neemt dit niet weg dat er op dit terrein nog knelpunten voorkomen, zo blijkt ook uit de interviews met scholen, experts en uit de vragenlijst bij deelnemende scholen. Soms komt het voor dat bij een expert het aantal dagen dat er bij een bestuur/school besteed gaat worden wel erg hoog is. Ook in de gesprekken met scholen wordt hier aan gerefereerd en is er door de expert expliciet toestemming gevraagd aan de School aan Zet organisatie de critical friend-functie met het geplande aantal dagen uit te voeren.

De activiteiten ten behoeve van het handhaven van de *kwaliteit en controle van experts* zijn nog steeds operationeel. Zo wordt er door experts met vaste formats gewerkt en zijn er handboeken voor hoe zaken aan te pakken. Verder zijn er periodiek gesprekken met de leiding van School aan Zet en bijeenkomsten met kleine groepen experts (steeds wisselend) over algemene zaken. Ook vindt er twee maal per jaar een briefing/scholingsbijeenkomsten met alle experts plaats waar nieuwe werkwijzen (o.a. de modellen lerende organisatie) worden uitgelegd en waarbij de 'state of the art' wordt uitgewisseld. Anderzijds ontstaat er door het invullen van evaluaties door scholen over de gesprekken, de verslagen van experts die de leiding van School aan Zet periodiek (vier maal per jaar) leest uit Mijn School aan Zet en functioneringsgesprekken met experts door benoemde voorzitters van experts en de leiding van School aan Zet, een goed beeld van de kwaliteit van experts en daarmee van het functioneren. Deze vormen mede de input voor al of niet verlenging van de contracten.

Het digitale informatiesysteem – *Mijn School aan Zet* - wordt cruciaal genoemd voor het functioneren van het programma School aan Zet. Het regelt de informatiestroom tussen scholen, expert en het programma School aan Zet. Het geeft informatie over de stand van zaken, afspraken en vorderingen. De genoemde contactpersoon speelt hierin een belangrijke rol. Door de uitbouw van dit digitale systeem in het schooljaar 2012-2013 en de aanstelling van een verantwoordelijke binnen het School aan Zet bureau voor de projectadministratie, loopt dit nu beter. Het zorgt volgens School aan Zet voor meer contact, meer binding en voor meer continuïteit. Er is ook een voortdurende check op informatie in de vorm van een Dashboard: wat wordt per deelnemende school aan informatie gemist. Ook voor scholen is het systeem volgens School aan Zet verbeterd en makkelijker toegankelijk. Dit wordt bevestigd in de gesprekken met scholen al zijn er wel opmerkingen over de 'grote hoeveelheid administratie van een en ander' en over de bereikbaarheid van het systeem. Het systeem is volgens School aan Zet ook bestendiger en sneller vanwege verbeterde software. Mijn School aan Zet wordt een complexe constructie genoemd die moet sporen met de website en gerelateerd moet zijn aan de door School aan Zet gebruikte formulieren en instrumenten. Dit moet met elkaar communiceren. Daarnaast wordt opgemerkt dat er weliswaar minder klachten over het systeem zijn maar dat het wel ict blijft: als er zaken niet matchen ligt dat vaak aan menselijke fouten in het leggen van verbinding of het toevoegen van bestanden.

De vraag wordt verder opgeworpen hoe na de afloop van het programma School aan Zet deze structuur behouden kan blijven dan wel ingezet kan (blijven) worden. Opgemerkt wordt verder dat de ict-infrastructuur en computervaardigheden in scholen soms ook te wensen overlaat en aanleiding geeft tot problemen met het systeem. Dit nog buiten het vergeten van wachtwoorden om.

Recente toevoegingen aan het systeem zijn de digitale zelfevaluaties behorend bij de modellen voor de lerende organisatie.

De *portal* met relevante informatie over het aanbod van adviseurs uit de educatieve infrastructuur – *Organisatiegids* - is september 2012 in samenwerking met Edventure operationeel geworden. De inhoud van de Organisatiegids is direct gerelateerd aan het aanbod van alle bij Edventure aangesloten organisaties. Het aanbod is de laatste jaren stabiel (rond 2100 activiteiten). Volgens School Zet vindt 86 procent van de scholen het aanbod relevant. Er wordt ongeveer 150 maal per maand gebruik gemaakt van de Organisatiegids. Door School aan Zet wordt het gebruik van de Organisatiegids lastig genoemd. School aan Zet vraagt zich af of op deze wijze vraag en aanbod bij elkaar gebracht moeten worden. Dit lijkt meer een taak van de brancheorganisatie Edventure, zo wordt aangegeven.

Er zijn twee '*Calls for proposals*' uitgezet (2012 en 2013) en afgerond (2013 en 2014). Hiermee werd aan de educatieve infrastructuur en andere organisaties de mogelijkheid geboden om aanvragen in te dienen voor de gezamenlijke ontwikkeling van instrumenten / methoden / ondersteuning om

kennis uit te wisselen en vraag en aanbod op het terreinen van de thema's uit de bestuursakkoorden af te stemmen. De beide Calls hebben in totaal 23 producten opgeleverd die beschikbaar zijn op de website van School aan Zet. Thema's zijn vooral Excellentie, Opbrengstgericht werken en HRM/Lerende organisatie. Aangegeven wordt door School aan Zet dat deze wijze van het (laten) ontwikkelen van producten een goede zaak is. Wel komen ze bovenop de grote hoeveelheid producten die er al zijn, bij het programma School aan Zet maar ook daarbuiten. De vindbaarheid is daardoor laag en het zien van de bomen in het bos wordt er niet makkelijker op, zo wordt aangegeven. School aan Zet heeft – vanwege cookiewetgeving – geen scherp zicht op het gebruik van de producten uit deze Calls en ook weet men niet of er door instellingen in de educatieve infrastructuur gebruik van wordt gemaakt. Waar er gebruik van gemaakt wordt in activiteiten van School aan Zet zelf (bijvoorbeeld netwerken Teach & Learn) is de waardering goed. Vanuit de gesprekken met experts en organisaties uit de educatieve infrastructuur weten we dat er ofwel naar deze producten verwezen wordt, of dat er soms gebruik van wordt gemaakt.

Het uitvoeren van alle *gesprekken/gesprekkenparcours* door de experts werd in de procesevaluatie van 2012 en 2013 door School aan Zet een uitdaging en opgave genoemd. Uit de gesprekken die nu nog gevoerd moeten worden (activiteitenplannen 2014-2015) en ook uit de gesprekken met projectleiders van School aan Zet blijkt dat hier nog veel werk te doen is, met name in het po. Het streven is er op gericht alle gesprekken te voeren en voor eind 2015 af te ronden. Voorzichtig wordt echter door vertegenwoordigers van School aan Zet ook gekeken/gesproken over de mogelijkheid van enige uitloop. In hoofdstuk 4 geven we globaal inzicht in de gevoerde en nog te voeren gesprekken door experts.

Communicatie en wijzigingen

Communicatie is voor het programma School aan Zet een zeer belangrijk aspect. Dat gold voor de beginperiode en dat geldt nog steeds. In het Activiteitenplan (2012) wordt dit ook als apart onderdeel benoemd en uit de procesevaluatie 2012 bleek dat de communicatie / informatievoorziening over het programma School aan Zet (naar besturen en scholen) in algemene zin als goed en duidelijk werd beoordeeld. In het begin (2013/2013) stonden het ontsluiten van praktijkvoorbeelden, instrumenten en publicaties en het stimuleren van kennisuitwisseling tussen scholen centraal. Daarnaast was het (blijven) werven van scholen een belangrijk doel van de communicatiestrategie. Door School aan Zet wordt wat dit betreft gesproken over het nastreven van samenhang in de communicatie tussen enerzijds procescommunicatie en anderzijds campagnematige communicatie. De *procescommunicatie* is gerelateerd aan de uitvoering van activiteiten en hiervoor worden onder andere de website, de digitale nieuwsbrieven, de mailings, Twitter en brochures ingezet. De *campagnematige communicatie* is er op gericht de beweging van scholen zichtbaar te maken, School aan Zet zichtbaar te maken en scholen te verbinden aan beweging. Het gaat dan bijvoorbeeld om artikelen en publicaties, good practices, bouwstenen, magazine, Facebook, Twitter, You Tube en inspiratiebrochures. In het algemeen wordt aangegeven dat School aan Zet op koers ligt en dat de communicatiestrategie en verrichte activiteiten daarbij zeker geholpen hebben. Het is de bedoeling dat eind 2015 een summit gehouden wordt met leraren, schoolleiders, besturen en andere stakeholders (o.a. OCW, PO-Raad, VO-raad) om te kijken in hoeverre de doelen gerealiseerd zijn en de beweging die het programma School aan Zet in gang heeft gezet, voortgezet kan worden.

In tabel 3.1 geven we een overzicht van de diverse communicatiemiddelen/-activiteiten die zijn ingezet vanaf eind 2013 tot medio 2015 en het bereik ervan.

Tabel 3.1 – Communicatiemiddelen/-activiteiten en bereik van augustus 2014 tot en met mei 2015 (tussen haakjes en cursief situatie in 2013-2014, opgave School aan Zet)

Middel	Resultaat (nieuwe dingen in 2014-2015)	Bereik Algemeen = indien relevant geüpdatet t.o.v. cijfers vorig schooljaar. Nieuw = bijbehorende cijfers uit kolom 'resultaat'
Website	<ul style="list-style-type: none"> • Werkwijzer samen leren (sinds eind mei 2015) voor PO/SO • Kalender schoolbezoeken voor VO 	<p>Algemeen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal: gemiddeld 2.926 (4500) bezoekers en 15.245 (21.000) pageviews per maand • Database: ruim 587 (495) artikelen • Mijn SAZ: ruim 3.800 (3.500) actieve gebruikers • Organisatiegids: 178 (160) geregistreerde organisaties, 2.001 (2100) producten online • Tools: 4 (4) ontwikkelassessments, 2 (2) quickscans en 8 (8) e-learning modules online <p>Nieuw:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkwijzer samen leren (sinds eind mei 2015) voor PO/SO. Cijfers nog niet bekend • Kalender schoolbezoeken voor VO leren (sinds eind mei 2015). Cijfers nog niet bekend
Brochures	<ul style="list-style-type: none"> • Update brochure VO "Toekomstbestendig onderwijs" • Brochure "Toekomstgericht onderwijs" voor PO/SO • Brochure "Goed onderwijs in taal en rekenen" • Publicatie "Studieconferentie Samen Leren Inhoud Geven" • Inspiratiebrochure Passie voor onderwijs II • Kwaliteitskaarten voor alle sectoren 	<p>Nieuw:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Update brochure VO (verstuurd naar alle VO-scholen in Nederland) • Brochure "Toekomstgericht onderwijs" voor PO/SO. Verstuurd naar alle PO en SO besturen in Nederland • Brochure "Goed onderwijs in taal en rekenen" Digitale publicatie, gedeeld via communicatiekanalen • Publicatie "Studieconferentie Samen Leren Inhoud Geven". Verstuurd naar alle PO en SO-scholen in Nederland • Inspiratiebrochure Passie voor onderwijs II. Verstuurd naar alle PO en SO-scholen in Nederland • Kwaliteitskaarten (10x SO, 1x kleine scholen, 1 x W&T). Digitaal beschikbaar via online database
Magazine	<ul style="list-style-type: none"> • 2 edities uitgebracht (nov. 2014, maart 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • 13.000 (15.000) exemplaren per editie, verspreid onder alle scholen in Nederland
Digitale nieuwsbrief	<ul style="list-style-type: none"> • Maandelijks, aparte versies voor po/so en vo/(v)so. Beide 10 edities • Vernieuwde lay-out 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruim 5.900 (3.700) (po/so) resp. ruim 4.000 (1850) (vo/(v)so) ontvangers.
App	<ul style="list-style-type: none"> • Geüpdatet in zomer 2014 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruim 2.100 (1600) keer gedownload • Gemiddeld 4 (5) paginaweergaves per sessie
Twitteraccount	<ul style="list-style-type: none"> • Online sinds start in voorjaar 2012 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer dan 4.800 (3000) volgers • Ruim 266 (400) tweets
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Online sinds april 2014 	<ul style="list-style-type: none"> • 332 (166) likes • 137 (40) berichten
YouTube-kanaal	<ul style="list-style-type: none"> • 47 (25) filmpjes online 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemiddeld ruim 581 (900) views totaal per maand
Inhoudelijke artikelen in magazines	<ul style="list-style-type: none"> • Maandelijks artikelen in magazines als Kader Primair, Van 12 tot 18, Prima Onderwijs, Tijdschrift voor Intern Begeleiders 	<ul style="list-style-type: none"> • Oplage magazines loopt uiteen van ca. 2.000 tot 180.000 • Doelgroepen verschillen, zowel po, vo als (v)so en leraren, IB'ers, middenmanagement, directie en bestuur bereikt
Instrumenten en scan	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuw instrument (ook hierboven) 'Werkwijzer samen leren' voor PO en SO 	<p>Algemeen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samen zijn scans ruim 1.600 keer ingevuld. Meeste van Ontwikkelassessment PO <p>Nieuw</p> <p>Werkwijzer samen leren online sinds eind mei dus nog geen cijfers bekend</p>

Bron: SaZ, activiteitenplan po 2014-2015, november 2014 en School aan Zet Op weg naar een continue verbetercultuur, oktober 2014

Nieuw=dit kwam niet voor in 2012-2013.

Algemeen = cijfers t.o.v. vorig rapport geüpdatet.

Over het algemeen zien we ten aanzien van communicatiemiddelen/activiteiten een toename in het aantal middelen/activiteiten, een toename in het gebruik en een positieve waardering. Bij de ervaringen van de scholen komen we hier op terug. Er zijn echter ook een aantal opvallende zaken. Zo treedt bij het gebruik van de website zowel het gemiddeld aantal bezoekers als de pageviews ongeveer een halvering op. Deze halvering heeft te maken met het in werking treden van de cookiewetgeving. Volgens medewerkers van School aan Zet is het gebruik van de website vergelijkbaar met vorige jaren. Bij de Organisatiegids zien we dat het aantal aanbieders is gestegen van 145 naar 178. Het sociale media-gebruik (app- en Twitter-gebruik) loopt gestaag op. Bij de geregelde communicatieactiviteiten van School aan (Magazine, digitale nieuwsbrief) is er een redelijk stabiele groep abonneeshouders.

Naast deze activiteiten worden ook de bijeenkomsten/conferenties onder communicatie gerekend. Zo worden zowel de driedaagse conferentie in Lunteren voor het po en het jaarlijkse congres voor het vo elk jaar goed bezocht (po ruim 1000 deelnemers, vo: tussen 450-350 deelnemers). Beide congressen krijgen volgens School aan Zet steeds een waardering tussen de 7 en 8.

In 2014 heeft School aan Zet een onderzoek laten uitvoeren naar het gebruik en de waardering van de communicatiemiddelen. Over het algemeen is de waardering van de middelen goed en worden ze bruikbaar geacht voor de schoolontwikkeling. Het Magazine en de digitale nieuwsbrieven scoren hierbij hoog (aansluiting bij vraag: 94% en 87% en inhoud helpt bij schoolontwikkeling: 80% en 77%). Ook de films van School aan Zet (84%) en de online tools (88%) en e-learning-modules (72%) worden door de respondenten in hoge mate van belang geacht voor de schoolontwikkeling. Uit het onderzoek blijkt eveneens dat scholen informatie over ontwikkelingen in het programma en uitnodigingen voor gesprekken en evenementen en bijeenkomsten het liefst via de e-mail ontvangen. Mede op basis van de reacties van scholen en de uitkomsten van het onderzoek zijn specifieke communicatiemiddelen bijgesteld (bijvoorbeeld restyling Magazine, website overzichtelijker gemaakt) of wordt de communicatie verbeterd of middelen effectiever ingezet. Wat betreft de website wordt nog opgemerkt dat er weliswaar 'heel veel te vinden is, maar dat het niet altijd goed te vinden is'. In de gesprekken met scholen komt dit ook soms naar voren. Dit vraagt voortdurend aandacht, zo wordt aangegeven door de geïnterviewden van het programma School aan Zet.

Contacten en wijzigingen

Er zijn *contacten* met OCW, sectorraden, DUO, SLO, de onderwijsinspectie, NRO, Onderwijscoöperatie en instellingen uit de educatieve infrastructuur.

Zowel beleidsmatig als op uitvoerings-/bureauniveau zijn er geregelde contacten tussen de leiding en projectleiders van School aan Zet en vertegenwoordigers van OCW. Binnen OCW zijn hierbij verschillende sectoren betrokken. Een vaste contactpersoon die voor afstemming zorgt en namens onderwijssectoren kan handelen wordt als prettig ervaren. De vele wisselingen van betrokkenen bij OCW zijn echter niet bevorderlijk voor de continuïteit en dit bemoeilijkt de relatieopbouw. De frequentie van overleg is tussen OCW en School aan Zet is na de opstartperiode minder geworden en is de laatste periode nog iets minder frequent. De relatie met OCW wordt door vertegenwoordigers van School aan Zet in eerste instantie gekarakteriseerd als 'er samen voor gaan' (cohabitatie) met als basis vertrouwen. Meer en meer wordt echter gesproken over een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. Projectleiders (po, vo en bedrijfsbureau) onderhouden op uitvoeringsniveau contacten met OCW om zaken op het terrein van activiteiten en informatie op elkaar af te stemmen.

Met de *sectorraden* (PO-Raad en VO-raad) heeft de projectleiding van School aan Zet op bestuurlijk en uitvoeringsniveau (bureauniveau) contact. Op uitvoeringsniveau betreft het in het vo vooral contacten met de VO-Academie en ook met uitvoerenden bij de PO-Raad zijn er eveneens intensieve contacten (bijvoorbeeld in het kader van 'Q voor besturen'). Die contacten zijn over het algemeen goed en worden noodzakelijk genoemd om goed af te stemmen. Elk van de partners heeft immers eigen verantwoordelijkheden. Wisselingen in contactpersonen en leidinggevenden maken ook hier de relatie moeilijker en zijn niet goed voor de continuïteit. Ook deze relatie wordt meer en meer gekarakteriseerd als een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. De projectleiding van School aan Zet ervaart dat ze met de VO-raad meer op een lijn zitten. Het invoeren van het Ontwikkelmodel Lerende organisatie heeft hier mede aan bijgedragen. Bij de PO-Raad gaat het in de contacten meer over het schoolniveau en minder over een totale aanpak. De wijziging van School aan Zet naar het model Samen Leren Inhoud Geven bracht onzekerheid in de relatie teweeg omdat niet goed te achterhalen viel hoe de PO-Raad ten aanzien van deze switch stond. Gesproken wordt over een meer zakelijke opstelling.

Er zijn afspraken met OCW en met de beide raden over het naar buiten treden over activiteiten naar het onderwijsveld.

Met *DUO* zijn gesprekken gevoerd in het schooljaar 2012-2013 om te kijken of er mogelijkheden zijn tot meer samenwerking bij het gebruik van elkaars gegevens. Er wordt vanaf die tijd alleen op verzoek informatie of gegevens gevraagd. Verder zijn er geen contacten met deze organisatie.

De contacten met de *onderwijsinspectie* zijn geïntensiveerd. In het schooljaar 2012-2013 heeft de inspectie informatie geleverd waarmee de experts beter hun ambitie- en themagesprekken met besturen en scholen in konden. Ook is er uitwisseling – als scholen daar toestemming voor geven – over het Internet School Dossier (met updates). Er is verder het laatste jaar meer uitwisseling van elkaars trajecten en bijvoorbeeld over het door de inspectie in te voeren gedifferentieerd toezicht. Ook zijn er contacten over afstemming van de werkwijze van het programma School aan Zet met de lerende organisatie modellen.

De contacten met *SLO* – vooral op het terrein van excellentie/ wetenschap en techniek – zijn na een redelijk intensieve beginperiode (afstemmen, samen organiseren conferentie) minder intensief geworden. Het is ook precies om deze reden dat SLO geen meerwaarde zag in deelname aan dit onderzoek.

In de beginperiode waren er in verband met het opbouwen en uitbouwen van de portal (Organisatie-gids) redelijk intensieve contacten met *Edventure*. Medewerkers van School aan Zet houden nu wel lezingen/presentaties op branchebijeenkomsten (100-130 personen uit de educatieve infrastructuur) over bijvoorbeeld de lerende organisatie. De laatste tijd zijn de contacten met Edventure verminderd. Dit is precies het tegenovergestelde van wat de intentie was van School aan Zet (Van Kuijk en Van Langen, 2013).

Met *Kennisnet* zijn de contacten geïntensiveerd. Ze zijn voor School aan Zet ict-partner en er is regelmatig afstemming. Ook is er beleidsmatig meer samenwerking ten behoeve van landelijke en regionale bijeenkomsten.

De *Onderwijscoöperatie* is het schooljaar 2012-2013 voor het eerst in beeld gekomen als vertegenwoordiger van leraren. De Onderwijscoöperatie kan eenzelfde rol vervullen als de sectorraden. Structurele contacten met de Onderwijscoöperatie zijn er (nog) niet, wel zijn er informele contacten. Zo levert School aan Zet bijvoorbeeld een bijdrage aan het jaarlijkse lerarencongres en over en weer worden elkaars bijeenkomsten bezocht.

Door projectleiders van School aan Zet (po, vo en bedrijfsbureau worden vervolgens nog de volgende contacten genoemd:

- *Onderwijs Innovatie Impuls*: zij zijn bezig met ‘Onderwijs anders organiseren’. Doel van de contacten is om te kijken of er naar elkaar kan worden doorverwezen.
- *Stichting Leerkracht*: samen zoeken naar mogelijkheden om werkzaamheden van beide instellingen met elkaar te verbinden.
- *Lecso en SBOwerkverband*: het organiseren van regionale bijeenkomsten voor het speciaal onderwijs.
- *Platform arbeidsmarkt PO*: elkaar informeren over activiteiten en mogelijk afstemmen. Bijvoorbeeld over Vierslagleren.
- *AVS*: voor meedenken over de invulling van leernetwerk Lead & Learn.
- *Dialogic*: ontwikkelen web-formulieren, analyse van bestanden en selectie van Call for proposals (is meer een zakelijke relatie).
- *Onderwijs2032*: uitwisselen van informatie, overleg over ontwikkelingen. Soms samen optreden op congressen.

Naast deze contacten zijn er ook contacten met verschillende organisaties uit de educatieve infrastructuur. Op directieniveau zijn deze contacten niet structureel, met experts uit deze organisaties zijn deze contacten vooral contractueel.

Bij de contacten spreekt School aan Zet van een grote hoeveelheid organisaties. School aan Zet-medewerkers en leidinggevendenden zoeken hierin constant naar afstemming en vooral op uitvoeringsniveau naar samenwerking. De samenwerking met andere organisaties wordt in de regel goed genoemd ook al vanwege het gegeven dat organisaties dezelfde ambities hebben. Soms is het wat lastiger om op een lijn te komen (bijvoorbeeld met de educatieve infrastructuur), maar er is altijd constructief overleg. Er lijkt minder sprake van een gevoel van concurrentie, zo wordt aangegeven, en meer van ‘wat kunnen we aan elkaar hebben’. Dit neemt niet weg dat er belangentegenstellingen blijven die op de achtergrond een rol spelen. De educatieve infrastructuur zou de legitimiteit van het programma School aan Zet niet echt delen, zo wordt aangegeven. Hoewel de groep van contacten redelijk constant is, is er met sommige duidelijk meer of minder contact in de loop van de tijd. Dit heeft vooral te maken met de activiteiten die op dat moment in de belangstelling staan. Daarnaast is te zien dat er steeds op uitvoeringsniveau ook nieuwe contacten en partners bijkomen. Kenniscoalities en kennisdeling en -uitwisseling – ook doelen van het programma School aan Zet – zijn volgens de leiding van School aan Zet en de projectleiders door de betrokkenheid van velen zeker tot stand gekomen. Na een gerichtheid in de beginperiode op (de organisatie en activiteiten) School aan Zet zelf, zijn de coalities en de uitwisseling met deze volgens School aan Zet toegenomen. Aangegeven wordt ten slotte dat de kenniscoalities misschien niet altijd even constant, even continu of voldoende zijn in de ogen van partners, maar altijd is voor School aan Zet het doel om *scholen in beweging te krijgen en te houden*.

In het volgende hoofdstuk gaan we meer cijfermatig in op aantallen scholen, gehouden gesprekken en nog te voeren gesprekken gekozen doelen en tevredenheid over de gesprekken met experts.

4 Stand van zaken: deelnemers, doelen, tevredenheid over producten en activiteitenplannen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de stand van zaken op basis van de derde tussenrapportage van School aan Zet (*Op weg naar een continue verbetercultuur*, oktober 2014) en de beide activiteitenplannen van School aan Zet (Geactualiseerd Activiteitenplan 2014-2015 PO, oktober 2014; Geactualiseerd Activiteitenplan 2014-2015 VO, november 2014). Voor de situatie vanaf eind 2014 tot juni 2015 zijn actuele gegevens aangeleverd door School aan Zet. Verder wordt informatie gebruikt uit de gesprekken met de leiding van School aan Zet en de projectleiders po, vo en bedrijfsbureau. Het programma School aan Zet loopt inmiddels bijna 30 maanden en zowel over aantallen deelnemers, de afvallers, de stand van zaken bij de gesprekken, de gekozen thema's als over de tevredenheid van besturen en scholen over de gesprekken is het nodige bekend.

Verder gaan we in dit hoofdstuk in op programma's die vanaf de beginperiode en ook nu nog zijn ontwikkeld en uitgerold. Tenslotte geven we in dit hoofdstuk de mening van zes experts weer op een aantal aspecten van het programma School aan Zet. In de beschrijving van de meningen van de experts schetsen we de overheersende trends en geven we een indruk van de range van meningen. Er wordt niet op details ingegaan. De resultaten zijn vooral indicatief.

4.2 Deelnemers en gesprekken

Deelnemers

Uit de verschillende tranches van aanmeldingsperioden (totaal 3 met daarna open inschrijving) hebben zich tot juni 2015 bijna 3741 scholen bij het programma School aan Zet aangemeld. De verdeling over sectoren is: po: 2742, vo: 711 en so: 288. Niet alle aanmelders hebben uiteindelijk deelgenomen. Hiervoor worden verschillende redenen genoemd zoals bijvoorbeeld aangemeld door bestuur maar school wilde niet, bezig met ander traject, te druk of past niet bij de school. We komen op de afhakers zodadelijk terug. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de verdeling van deelnemende scholen aan het gesprekkenparcours van het programma School aan Zet over sectoren en subsectoren.

*Tabel 4.1 – Aantal deelnemers aan het gesprekkenparcours naar schooljaar en naar sector/subsector (peiling 1 juni 2015) en streefaantallen**

Deelnemers	bao	vo	sbo	vso	so	Totaal	Streefaantallen alle sectoren samen
2011-2012	1030	326	33	13	34	1047	1550
2012-2013	485	105	12	9	21	1040	Onbekend
2013-2014	66	65	3	3	1	739	1550
2014-2015***	575	27	33	39	17	0	
Totaal alle perioden	2156	523	81	64	73	2897	
Totaal Streefaantallen	2500	700	150**				

* Het betreft het aantal deelnemers aan het gesprekkenparcours. Het aantal aanmeldingen ligt hoger. Voor alle sectoren betreft het het aantal deelnemende vestigingen.

** Voor alle tranches en subsectoren sbo, vso, en so.

*** Tot medio 2013 werd er gesproken over tranches. Dit is daarna losgelaten. Vandaar in de hele tabel de deelnemers naar inschrijvingsschooljaar.

Bron: SaZ, Van ambitie naar aanpak, 2013 en gegevens verstrekt door SaZ juni 2015.

Tabel 4.1 geeft tevens de (aangepaste) streefaantallen en laat ontwikkelingen in de tijd zien van het aantal deelnemers aan het programma School aan Zet. Over de jaren heen zien we een afnemende deelname in alle sectoren, met weer een forse toename (uitgezonderd het vo) in het schooljaar 2014-2015. Dit is ongeveer het moment van de vrije inschrijving, maar heeft volgens School aan Zet voor het bao, sbo, so en vso vooral te maken met de introductie van het ontwikkelmodel Samen Lerende Inhoud Geven. Bijna 600 scholen zijn op dat moment door besturen aangemeld voor deelname en deze zijn ook gestart met het gesprekkenparcours. Voor het vo lijkt het verzadigingspunt bereikt na 2013 en ondanks de verhoging van de streefdoelen (van 450 naar 700) zijn er weinig scholen meer bijgekomen. Wel hebben zich volgens School aan Zet in 2014-2015 rond de 200 besturen aangemeld voor bestuursgesprekken (een onderdeel van het Ontwikkelmodel Lerende organisatie), zonder aan het gesprekkenparcours deel te nemen.

Rond 2013 zijn in overleg met OCW de streefaantallen aangepast. Streefaantallen zijn sinds 2013: po 2500 scholen; sbo, so en vso 150 scholen; vo 700 locaties/scholen. Verzekering in het po was een van de redenen van deze aanpassing.

In totaal zijn er tot juni 2015 bijna 2900 scholen bij het gesprekkenparcours van het programma School aan Zet betrokken met in totaal 714 besturen. Het gaat in het basisonderwijs om 424 besturen (DUO totaal 2015: 979), in het vo om 200 besturen (DUO totaal 2015: 343) en in de subsectoren so/vso/sbo om 25 besturen (DUO totaal besturen 2015: 434). Daarnaast zijn er 65 besturen met meer sectoren die deelnemen.

Uit de tabel is af te leiden dat ruim 32 procent (DUO 2015: 6703 vestigingen) van de scholen (vestigingen) in het basisonderwijs deelnemer is aan het gesprekkenparcours van het programma School aan Zet en in het voortgezet onderwijs uitgaande van het aantal vestigingen (DUO 2015: 1415 vesti-

gingen) ruim 37 procent. Gemeld moet worden dat met de aanmeldingen in het basisonderwijs ook later gestart is vanwege het later uitkomen van het bestuursakkoord 2012-2015.

Voor het voortgezet onderwijs en de subsectoren in het speciaal onderwijs zijn de streefdoelen die in 2012 gesteld zijn (450 vo en 150 sbo, so en vso) ruim gehaald. De streefdoelen voor het vo en po zijn echter in 2013 aangepast zoals eerder aangegeven. Voor het basisonderwijs waren de oorspronkelijke streefdoelen na 2013 nog niet gerealiseerd. Wel waren er in het basisonderwijs nog 62 scholen die deelnamen aan het programma Kleine scholen en 85 scholen aan het programma Taal- en rekenzwakke scholen.

In 2013 was er een afname te zien van de groei in het aantal deelnemers aan School aan Zet. Als verklaring had School aan Zet hier in 2013 voor dat de scholen die het urgent vonden om mee te doen, de snelle beslissers of de scholen die altijd voorop liepen zich ook snel (2012) hebben gemeld. De groep die daarna komt werd iets terughoudender genoemd en was niet makkelijk te interesseren voor School aan Zet. Deze scholen zouden volgens School aan Zet in 2013 veel meer via 'persoonlijk contact' moeten worden benaderd. Bij het po is in 2013 ook extra gekeken naar waarom er geen verdere groei heeft plaatsgevonden. Dit is niet gebeurd bij het vo omdat daar de streefdoelen al ruim gehaald waren. In het po is toen bij 60 besturen met gemiddeld 15 scholen (900 in totaal) nagevraagd wat de redenen waren om niet deel te nemen. Belangrijkste redenen waren: er loopt al een ander traject, besturen nemen geen actieve houding aan en laten aanmelding over aan individuele scholen en te druk met andere prioriteiten.

De groei van het aantal deelnemers aan het gesprekkenparcours vanaf 2014 (Tabel 4.1) zit vooral bij het po, sbo, so en vso. De introductie van het ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven is hiervoor verantwoordelijk. Dit betekent dat in totaal 2897 scholen tot juni 2015 deelnemen/hebben deelgenomen aan het gesprekkenparcours van het programma school aan Zet.

Naast de genoemde deelnemers aan het programma School aan Zet (gesprekkenparcours) zijn er in elk van de sectoren ook scholen die alleen deelgenomen hebben aan onderdelen van het programma School aan Zet (4^{de} Monitor School aan Zet, juni 2015). Het gaat dan bijvoorbeeld om activiteiten als de netwerken Lead & Learn (po, so, vo) en Teach & Learn (vo), Expo's (vo) en de 3 daagse conferentie in Lunteren (po en so). In totaal gaat het daarbij over alle sectoren heen om ongeveer 490 scholen. In het po komen zijn er vervolgens nog de scholen die alleen deelgenomen hebben aan de trajecten Taal- en Rekenzwakke scholen (128) en aan het Kleine scholentraject (61 scholen).

Over de inschrijvingen heen zijn er voor de verschillende sectoren ook *afhakkers*. Dit wil zeggen dat scholen zich hebben aangemeld maar toch besluiten niet (meer) mee te doen. Voor het basisonderwijs gaat het over alle inschrijvingen tot medio 2015 heen (2742) over 527 afhakkers (waarvan 288 na minstens één gesprek), in het vo met in totaal 711 inschrijvers over 188 afhakkers (waarvan 156 na minstens één gesprek) en in het speciaal onderwijs met in totaal 288 inschrijvers om 70 afhakende scholen (waarvan 13 na minstens één gesprek). Niet van elke afhaker is de reden bekend. Als belangrijkste reden voor het afhaken in het primair onderwijs (afmelding vóór het eerste gesprek met School aan Zet gevoerd is) wordt door School aan Zet genoemd het centraal aanmelden door besturen, waarvan de school niet op de hoogte was. Andere redenen voor afhaken in het po in volgorde van belangrijkheid zijn: het traject voldoet niet aan de verwachtingen, geen tijd of motivatie voor het traject, opheffen school en interne ontwikkelingen in de school. In het voortgezet onderwijs zijn de

belangrijkste redenen voor afhaken in volgorde van belangrijkheid: geen tijd of motivatie voor het traject, interne ontwikkelingen in de school, traject voldoet niet aan de verwachtingen, deelname aan andere externe trajecten en het traject sluit niet aan bij de leervraag. In het speciaal onderwijs hebben eveneens veel scholen afgehaakt omdat ze door het bestuur waren ingeschreven. Van veel afhakers is de reden hier onbekend.

Ten opzichte van het aantal aanmeldingen is het percentage afhakers in elk van de sectoren respectievelijk po: 19 procent totaal, waarvan 55 procent na minstens één gesprek; vo: 26 procent totaal, waarvan 83 procent na minstens één gesprek en in het so 24 procent totaal, waarvan 19 procent na minstens één gesprek.

Ambitiesgesprekken, themagesprekken en ontwikkelgesprekken

De belangrijkste taak van de experts is het voeren van gesprekken met scholen om daarmee de rol van critical friend te kunnen vervullen en scholen te activeren in het focussen, het helder krijgen van de vraag, het kiezen van een richting/doel en het ondersteunen bij het opstellen van een plan van aanpak. Het scholen wijzen op mogelijke producten van School aan Zet die bij een aanpak gebruikt kunnen worden en het indirect doorverwijzen naar adviseurs uit de educatieve infrastructuur compleetert de taak van de experts. Soms kregen scholen in de gesprekken hierbij te maken met één expert en soms met meerdere en soms voerden experts de gesprekken met een school en soms met meerdere scholen tegelijkertijd. Soms ook vonden de gesprekken plaats op locatie en soms meer centraal in een regio. Kortom, veel modaliteiten waren en zijn voorradig. Vele duizenden bezoeken zijn afgelegd en vele gesprekken (ambitiesgesprekken, themagesprekken, ontwikkelgesprekken) zijn gevoerd en moeten nog gevoerd worden. Het aantal gevoerde gesprekken geeft een beeld van de massaliteit van de operatie. Op zich is dit aantal echter niet zo interessant en grofweg is te stellen dat elke deelnemende school recht had op vier gesprekken in de oude situatie (ambitie en themagesprekken, reflectiegesprek) en eveneens ongeveer vier in de situatie met de lerende organisatie. Interessanter is het vanwege de einddatum van het programma School aan Zet eind december 2015 te weten hoeveel gesprekken nog (ongeveer) gevoerd moeten worden, hoeveel er hiervan gepland staan en wat er dan nog resteert. Van belang hierbij is ook de inschatting van School aan Zet of deze gesprekken nog gerealiseerd (kunnen) worden. In tabel 4.2 geven we een inschatting van de gevoerde gesprekken en wat er nog moet gebeuren.

Tabel 4.2 – Gevoerde en geplande gesprekken en (schatting) nog te voeren gesprekken tot eind december 2015

Ambitie / themagesprekken / ontwikkelgesprekken	bao	vo	sbo	vso	so	Totaal
Gevoerd tot 1 okt. 2013*	2387	1034	92	48	104	3665
Gevoerd tussen 1 okt. 2013 en mei 2015	1614	1579	35	19	41	3288
Al gepland vanaf juni 2015	145	121	0	1	1	268
Nog te plannen en te voeren tot eind 2015	1319	380	27	14	47	1787
Afgeronde gesprekkenparcours	367	167	5	0	2	541
Totaal gesprekken	5465	3114	154	82	193	9008

Bron: SaZ, Van ambitie naar aanpak, 2013/ ITS, Procesevaluatie 2013 en actuele informatie van SaZ, 2015.

Uit de tabel 4.2 blijkt dat er tot mei bijna 7000 gesprekken gevoerd zijn en dat er vanaf juni 2015 nog bijna 2000 gepland en gevoerd moeten worden tot eind december 2015.

De projectleiding van School aan Zet en vooral de projectleiders po en vo geven aan dat er nog veel werk aan de winkel is bij het voeren van de gesprekken. In ieder geval wordt aangegeven dat het enorm zou helpen als School aan Zet wat betreft het voeren van de gesprekken (critical friend-functie) het schooljaar 2015-2016 zou kunnen afmaken. Dit is ook wat ze van experts horen. Zoals we straks zullen zien willen ook de scholen dat hun gesprekkenparcours kan worden afgemaakt.

Welke scholen hebben zich aangemeld? We beantwoorden deze vraag kort voor het basisonderwijs, subsectoren so en het vo apart.

Basisonderwijs

Over de gehele inschrijfperiode heen is 32 procent van de basisscholen uit de populatie deelnemer aan het gesprekkenparcours van het programma School aan Zet.

Ten opzichte van de populatie zijn scholen uit de verschillende provincies evenredig vertegenwoordigd in de deelnemers aan het programma School aan Zet. Scholen uit Zuid-Holland en Noord-Brabant zijn met 18 procenten 17 procent het meest en Flevoland met 2 procent het minst vertegenwoordigd. De dekkingsgraad is met 38 procent het hoogst in de provincies Gelderland, Groningen en Zeeland. Ook naar denominatie is er een grote mate van overeenstemming tussen de populatie en deelnemers aan het gesprekkenparcours. Openbare scholen zijn met 37 procent wat oververtegenwoordigd (populatie: 32%), direct gevolgd door rooms-katholieke en protestants-christelijke scholen (beide 28%).

Eenpitters zijn ondervertegenwoordigd onder de deelnemers en het zelfde geldt voor besturen met meer dan 25 scholen. Scholen met middelgrote besturen (2-10 en 11-25) zijn wat oververtegenwoordigd. Kortom: op hoofdlijnen zijn de deelnemers aan het gesprekkenparcours in het basisonderwijs een redelijk afspiegeling van de populatie op de onderscheiden kenmerken.

Sbo, so en vso

Van de 666 scholen (DUO 2015: aantal brinnummers hoofdvestiging in sbo, so en vso in de populatie nemen 228 scholen deel aan het gesprekkenparcours van het programma School aan Zet. Dit is een dekkingsgraad van 34 procent.

De provincies Limburg en Zeeland zijn oververtegenwoordigd in de deelnemers aan het programma School aan Zet en Noord-Brabant is ondervertegenwoordigd. Zeeland kent met 40 procent de hoogste dekkingsgraad, maar ook Limburg (40%) en Friesland (38%) scoren hoog.

Openbare scholen zijn wat oververtegenwoordigd onder de deelnemers van het programma School aan Zet. Naar omvang van het aantal scholen onder het bestuur vormen de deelnemers een redelijk goede afspiegeling van de populatie.

Voortgezet onderwijs

Ongeveer 37 procent van het aantal vestigingen van scholen in het vo heeft zich over de gehele inschrijfperiode 2012 tot juni 2015 aangemeld voor en neemt deel aan het gesprekkenparcours van het programma School aan Zet. Ten opzichte van de populatie zijn scholen uit Flevoland ondervertegenwoordigd. De dekkingsgraad is het hoogst in Limburg (67%) en het laagst in Flevoland (18%). De deelnemers vormen verder naar denominatie een redelijke goede afspiegeling van de populatie, al zijn de r.-k.-scholen oververtegenwoordigd. Ook naar het aantal scholen onder het bestuur kan gesproken worden van een evenredige verdeling.

4.3 Van thema's als doelen naar een lerende organisatie

Vanaf 2013 is kiezen voor thema's in het voortgezet onderwijs niet meer mogelijk maar ligt er de aanpak van het ontwikkelmodel Lerende organisatie. Hierbinnen kunnen scholen uiteraard kiezen voor eigen schooldoelen. In het primair onderwijs is na de invoering ook daar van het ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven in 2014, kiezen voor thema's nog wel mogelijk. Scholen hebben hier ook gebruik van gemaakt. Zoals reeds aangegeven is deze switch naar een aanpak met het ontwikkelmodel Lerende organisatie/ Samen Leren Inhoud Geven mede gemaakt omdat de overgrote meerderheid van scholen in het primair en voortgezet onderwijs toch al kozen voor de thema's (=te realiseren doelen) HRM/Lerende organisatie, Opbrengstgericht werken en Omgaan met verschillen. Zij zagen deze als voorwaardenscheppend voor de meer inhoudelijke thema's als Taal en rekenen, Excellentie en Wetenschap en techniek.

Tegelijkertijd constateerde School aan Zet in 2013 dat scholen vooral moeite hadden met waar ze in hun organisatieontwikkeling stonden en niet altijd goed zicht hadden op aspecten die ze konden verbeteren. Scholen vroegen School aan Zet dan ook eigenlijk te komen met een aanpak: 'Wat is een meer professionele organisatie, wat moet daar onder verstaan worden en hoe wordt men dat?' Ook werd de vraag gesteld van 'Hoe krijg ik mijn team mee?' omdat veranderen een zaak is van de hele school. Kortom, alle reden om het model van de lerende organisatie te introduceren. Met zoals reeds geschetst een eigen – maar wel gelijksoortige - werkwijze in elk van de beide sectoren. Tenslotte hebben ook de nieuwe sectorakkoorden (2014-2017) in beide sectoren met als prominent thema de lerende organisatie – en minder gericht op thema's - , de zet gegeven naar deze nieuwe aanpak.

4.4 Tevredenheid over de gesprekken

Uit de ingevulde evaluaties door scholen na afloop van de ambitie-, themagesprekken en ontwikkelgesprekken blijkt dat besturen / scholen de gesprekken en verslagen in het algemeen een ruime voldoende geven. Tabel 4.3 geeft een gedetailleerd beeld van de waardering door scholen/besturen van de gesprekken en verslagen.

Tabel 4.3 – Waardering gesprekken en verslagen naar sector (2014-2015)

Tevredenheid over:	ambitiesprek	verslag ambitiesprek	thema-gesprek 1	verslag thema gesprek 1	thema-gesprek 2	verslag thema gesprek 2	reflectie gesprekken
Besturen / scholen bas	7,4	7,1	7,0	6,8	7,4	7,2	7,9
Besturen / scholen so/sbo/vso	7,3	7,3	7,4	6,8	nb	nb	nb
Besturen / scholen vo	ng	ng	ng	ng	ng	ng	8,1*

Bron: opgave SaZ juni 2015 * geen uitsplitsing naar soort gesprekken. ng=niet gevraagd; nb=niet bekend

Uit tabel 4.3 blijkt dat men over de hele linie redelijk tevreden is met de gesprekken. De reflectiegesprekken in het basisonderwijs worden in die subsector het hoogst gewaardeerd. Over alle gesprek-

ken heen worden deze in het vo nog hoger gewaardeerd. Ook over de verslagen is men in het po redelijk tevreden. Uit een vergelijking met eerdere jaren blijkt dat de gemiddelde waardering van gesprekken en verslagen constant blijft tussen 7 en 8.

4.5 Activiteitenplannen 2014-2015 en ontwikkelingen

In de beide activiteitenplannen voor het po en het vo voor het schooljaar 2014-2015 wordt een groot aantal activiteiten / programma's / producten genoemd waarmee besturen/scholen gestimuleerd en aangejaagd kunnen worden en waarvan zij in hun aanpak ter verbetering of ontwikkeling gebruik kunnen maken. Het gaat dan om producten en activiteiten naast de critical friend-functie door de experts in de vorm van een aantal gesprekken ofwel het gesprekkenparcours, maar die wel horen bij het aanbod voor scholen die zich hebben aangemeld bij School aan Zet. Daarnaast zijn er producten en activiteiten die in de voorafgaande periode van School aan Zet al ontwikkeld zijn door medewerkers van het programma School aan Zet, experts en anderen zoals kwaliteitskaarten (o.a. taal/rekenen, OGW, HRM), films, producten uit de Calls for proposals (o.a. excellentie, lerende organisatie), online scans (o.a. hrm, omgaan met verschillen) en artikelen, brochures en regionale en landelijke bijeenkomsten. Veel van deze producten en diensten zijn ook te gebruiken door scholen die zich niet hebben aangemeld bij School aan Zet. Overigens vindt productie van nieuwe producten en activiteiten ook nu nog plaats.

In deze paragraaf schetsen we kort enkele producten en activiteiten in het po en vo en geven we aan in welke mate er gebruik van is gemaakt en hoe ze gewaardeerd zijn. Waar mogelijk wordt ook ingegaan op de frequentie van activiteiten. We starten met activiteiten die horen bij de activiteiten die bedoeld zijn voor po-scholen die zich hebben aangemeld bij School aan Zet. Veel activiteiten en producten zijn gerelateerd aan Samen Leren Inhoud Geven.

4.5.1 Primair onderwijs

Hulpmiddelen om de uitgangssituatie, ambities en resultaten van Samen Leren Inhoud Geven zichtbaar te maken

Het gaat hier om vijf tools die ontwikkeld zijn, te weten: Online zelfevaluatie, Tool situatieschetsen, Stellingen spel, Stappenplan vaststellen uitgangssituatie en de Gespreksleidraad oplossingsgericht werken. Deze tools zijn bruikbaar naast het inhoudelijk kader van Samen Leren Inhoud Geven en hiermee kan een betere inschatting worden gemaakt van de fasen van ontwikkeling van de school. De tool Online zelfevaluatie is 30 keer gebruikt en er is nog niets bekend over een waardering omdat het om een nieuw instrument gaat. Van het gebruik en de waardering van de overige tools vindt op dit moment een inventarisatie plaats door School aan Zet.

Naast deze tools is een instrument ontwikkeld met de naam "De lerende organisatie als proces". Dit is een online instrument dat de samenhangen van de verschillende onderdelen van de lerende organisatie op een overzichtelijke manier in kaart brengt. Het instrument is gereed sinds eind mei 2015 en over het gebruik en de waardering kan nog niets gezegd worden.

Referentiescholen

Scholen die al ver zijn met de ontwikkeling naar een lerende organisatie zijn als ambassadeur beschikbaar voor ondersteuning en informatie voor andere scholen. Streven is om 20 van deze scholen – die gecompenseerd worden – in 2015 operationeel te hebben. Met deze 20 scholen zouden 200 scholen kunnen worden bereikt. Dit gaat van start begin schooljaar 2015-2016.

Doel is om in 2015 bij deze scholen onderzoek te laten verrichten om te bezien welke processen deze referentiescholen in gang hebben gezet en wat de effecten voor de school zijn. Ook dit onderzoek zal in het schooljaar 2015-2016 opgestart worden.

Goede aanpakken po en so

Van de goede voorbeelden van aanpakken van samen leren en leren van teams worden 30 goede aanpakken en bijbehorende processen na categorisering en beoordeling op de website gezet. Hierbij is samenwerking gezocht met NRO. Zowel deelnemers van School aan Zet als niet-deelnemers kunnen er gebruik van maken. Deze goede aanpakken zijn opgenomen in de 'Werkwijzer samen leren' die op de website van School aan Zet is te vinden. Informatie over gebruik en een waardering is nog niet voorhanden.

Kennisconferenties

Er zijn inmiddels 4 landelijke conferentie po in Lunteren (3 dagen) georganiseerd (2012: 1100 deelnemers; 2013: 1100 deelnemers; 2014: 1187 deelnemers en 2015: 1000 deelnemers). De gemiddelde waardering voor deze conferenties was tussen 7 en 8.

Regiobijeenkomsten

Deze bijeenkomsten zijn onderdeel van de oorspronkelijke aanpak van School aan Zet met ambitiegesprekken en themagesprekken. Scholen met vergelijkbare leervragen in een regio komen hier bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. In totaal zijn er 39 regiobijeenkomsten georganiseerd tot en met mei 2015. Op al deze bijeenkomsten waren totaal 985 personen aanwezig. De gemiddelde waardering voor deze bijeenkomsten is 7,6.

Werkconferenties voor speciaal onderwijs

Samen met Lecso en SBOwerkverband zijn drie regionale werkconferenties georganiseerd voor het speciaal onderwijs. Hier was behoefte aan meer richting en begeleiding bij het inrichten van een samenhangend onderwijsaanbod, onderwijsarrangementen en leerroutes. Hiervoor is een toolbox ontwikkeld. De drie regionale bijeenkomsten zijn georganiseerd en zijn bijgewoond door 269 personen. De gemiddelde waardering was 7,3. Onbekend is hoeveel scholen met de toolbox aan de slag zijn gegaan.

Leernetwerken Lead & Learn

In 2015 is het programma School aan Zet gestart met regionale Lead & Learn PO. Elke Lead & Learn bestaat uit vier inspiratiesessies over het leidinggeven aan een lerende organisatie. Met de inspiratiesessies wil School aan Zet schoolleiders handvatten bieden om nóg beter leiding te geven aan een lerende organisatie. Elke sessie gaat in op een aspect van het Ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven: koers, data en feedback, lerende professional en samen leren in een team en georganiseerd leiderschap. Tot en met mei 2015 is in zes regio's de eerste (van de vier) sessie uitgevoerd. Er hadden zich 345 schoolleiders ingeschreven waarvan er 300 geplaatst konden worden. De overige sessies in de zes regio's worden gepland tot eind 2015. In totaal hebben uiteindelijk (na toevoeging

van een extra regio) 336 leidinggeven deelgenomen. Uit de eerste bijeenkomsten blijkt een gemiddelde waardering van 3,0 (bij een score van 1-4). Er is gewaardeerd op de volgende onderdelen: inspirerend: 3,2; kwaliteit: 3,2; vernieuwend: 2,7; nieuwe kennis: 2,7; interactief: 3,1.

Lerende netwerken voor besturen

Met de PO-Raad zijn netwerken voor besturen die deelnemen aan Samen Leren Inhoud Geven opgestart en deze worden begeleid door experts. Het versterken van het interne kwaliteitsbeleid is het doel. Uitwisseling en samen leren vormen het vertrekpunt. Er is inmiddels één netwerk opgestart met 8 besturen. Een waardering is er nog niet.

Taal- en rekenzwakke scholen

Evenals de voorgaande jaren heeft School aan Zet ook in 2014-2015 een project Taal- en rekenzwakke scholen uitgevoerd. Er wordt samengewerkt met de PO-Raad. Op basis van de lijst van zwakke scholen van de inspectie zijn intake gesprekken gehouden, audits afgenomen, masterclasses gegeven (in taal, rekenen en HRM) en feedbackgesprekken gevoerd. Experts zetten samen met de school en het bestuur en de ondersteuners van uw school een goed taal/lees- en/of rekenverbetertraject op de rails. De ondersteuning op schoolniveau pakt de school zelf op met de inzet van zelf gekozen onderwijsadviseurs. Scholen die participeren kunnen ook meedoen aan werkconferenties die georganiseerd worden in september 2015. Er hebben zich in het schooljaar 2014-2015 52 scholen aangemeld. Dit betekent dat vanaf begin 2014 totaal 140 scholen hebben deelgenomen. De waardering voor deze trajecten in 2014 was op elk van de onderdelen (tevredenheid over intake, tevredenheid over audit, kwaliteit van de rapportage, het feedbackgesprek en voor het traject totaal) rond de 8,0.

Betere onderwijskwaliteit kleine scholen

Samen met de Universiteit Twente is onderzoek verricht naar de problematiek van kleine scholen en het genereren van handvatten voor effectief onderwijs. In december 2012 zijn expertmeetings gehouden en zijn ervaringen gedeeld. Hiervoor zijn alle kleine scholen (< 50 ll.) uitgenodigd. Er is vanaf die tijd gestart met vier netwerken verspreid over Nederland met in totaal 65 aanmeldingen. Het aantal netwerken is in de loop van de tijd uitgebreid naar 7 in 2014-2015 met in totaal 100 scholen. Doel van de netwerken is kennisdeling, intervisie en uitwisseling en onderwerpen die onder andere aan de orde komen zijn: ontwikkelingen en strategisch beleid in kleine scholen, positie van deze scholen bij passend onderwijs en kwaliteit in kleine scholen. De gemiddelde waardering van deze netwerken is 7,4.

Aansluiting po- vo

Dit programmaonderdeel is later in overleg met OCW tot stand gekomen. Het belang van een goede aansluiting tussen sectoren wordt alom onderkend. Er wordt samengewerkt met de PO-Raad, de VO-raad, het Steunpunt Taal/Rekenen en met adviesbureaus als KPC en CPS. In 2014 zijn 28 regionale netwerken met begeleiding van experts van School aan Zet gestart aan het verbeteren van de aansluiting po en vo. Het opstellen van een plan van aanpak hoort hierbij. Het formuleren van doorlopende leerlijnen voor taal en rekenen en het omgaan met verschillen waren de belangrijkste gekozen doelen. Bij deze netwerken zijn in totaal 300 scholen betrokken. Er is nog geen tussenevaluatie uitgevoerd. Een conferentie hierover in 2014 die bezocht is door ruim 100 personen kreeg een gemiddelde waardering van 7,2.

4.5.2 Voortgezet onderwijs

Ook voor het voortgezet onderwijs staan veel van de producten en activiteiten in dienst van het Ontwikkelmodel de lerende organisatie en voor een deel gaat het om soortgelijke producten en activiteiten als bij het po. Op het gesprekkenparcours (ongeveer 4 gesprekken met experts van School aan Zet) gaan we hier niet in.

Bestuursgesprekken

Met besturen van twintig scholen die participeren aan het Programma School aan Zet zijn tot eind mei 2015 gesprekken gevoerd met de expert en met externe deskundigen. Met enkele besturen is het traject al geheel afgerond. Onderwerp van gesprek is de rol van besturen in lerende organisaties. De VO-raad is hierbij betrokken. Van de gesprekken worden verslagen gemaakt. Er staan in totaal 30-35 besturen bestuursgesprekken gepland. Er zijn nog geen evaluaties verricht.

Zelfevaluatie

Vanuit het ontwikkelmodel is een zelfevaluatie ontwikkeld waarmee scholen kunnen bepalen waar ze staan in hun ontwikkeling naar een lerende organisatie. De school bepaalt zelf of en door wie de zelfevaluatie wordt ingezet en hoe breed die in de school wordt uitgezet. De evaluatie kan vaker worden ingezet. De invullers ontvangen een geanonimiseerde rapportage van hoe binnen de school gedacht wordt over in welke fase de school zit op de vijf ontwikkelaspecten. Vanuit het programma wordt er naar gestreefd dat 75 procent van de deelnemende scholen gebruik maakt van de zelfevaluatie. 406 scholen hebben tot mei 2015 gebruik gemaakt van de zelfevaluatie. Dit is ongeveer 52 procent van het totaal aantal deelnemende scholen. Uit de verslagen van reflectiegesprekken blijkt dat de zelfevaluatie een waardering krijgt van 3,6 op een schaal van 1-5.

Kennisconferenties vo

Er is in 2013 een landelijk congres voor het vo georganiseerd. Het aantal deelnemers was 355 deelnemers. In 2014 en 2015 heeft dit geen vervolg gekregen omdat er concurrerende landelijke sectorbijeenkomsten waren (o.a. VO-raad congres) en omdat School aan Zet op dat moment de regionale Expo's organiseerde. Eind 2015 is er een summit voor scholen, besturen OCW, de sectorraden en andere stakeholders over de ervaringen met het programma School aan Zet.

Referentie scholen en Catalogus van goede aanpakken

Voor de Referentiescholen en de Catalogus geldt een zelfde systematiek als bij het primair onderwijs. Scholen presenteren hun aanpakken op regionale ontmoetingen (expo's). Er zijn halverwege 2015 20 referentiescholen verspreid over Nederland (15 hiervan hebben inmiddels een Exposessie verzorgd) en er zijn 24 goede aanpakken van referentiescholen online. Uit de verslagen van reflectiegesprekken blijkt dat 57 procent van de scholen aangeeft deze aanpakken te gebruiken. De gemiddelde waardering is 3,2 (schaal 1-5).

Doel van de referentiescholen is om het leren van en met elkaar tussen scholen te bevorderen. Vanaf begin 2015 tot mei 2015 hebben 20 scholen een bezoek gebracht aan 8 referentiescholen. Hiervan worden verslagen gemaakt die openbaar worden gemaakt. Er is nu gestart met een online kalender zodat scholen in kunnen tekenen voor bezoeken aan referentiescholen. Ook is gestart met de ontwikkeling van een methodiek voor interscolaire visitatie. Doel is een handreiking voor hoe een dergelijke visitatie voor te bereiden en de opbrengst bruikbaar te maken.

Door de universiteit van Utrecht is onderzoek verricht naar de lerende organisatie (2014). Hieraan hebben 10 referentiescholen meegewerkt. De vraag was waar lerende organisaties aan te herkennen zijn: leren in teamverband vanuit een duidelijke structuur, een lerende cultuur en een directie die leren faciliteert. Daarnaast zijn er artikelen en verslagen van referentiescholen gepubliceerd in onderwijsvakbladen.

Regionale ontmoetingen/Expo's

Er zijn tot nu toe 21 regionale Expo's georganiseerd waarbij in totaal 1079 schoolleiders en leraren aanwezig waren. Naast presentaties van referentiescholen gaat het op de Expo's om workshops en interessante keynote-speakers. De gemiddelde waardering voor de Expo's is 7,2.

Teach & Learn

Na in 2013 een summercourse met 140 leraren uitgevoerd te hebben onder deze naam, is in 2014 gestart met leernetwerken. Leraren gaan aan de slag met een verbeteraanpak en helpen elkaar onder begeleiding van experts met het implementeren van veranderingen in de eigen school. Er zijn hiervoor zowel landelijke als regionale bijeenkomsten. Er zijn 2 lichtingen uitgevoerd met in totaal 205 leraren in het voortgezet onderwijs. De waardering voor de twee lichtingen respectievelijk een 7,4 en een 8,1.

Lead & Learn

Dit is een zelfde activiteit als voor leidinggevendenden in het primair onderwijs maar deze leernetwerken zijn bedoeld voor team- en afdelingsleiders. Dit vanwege hun spilfunctie in de organisatie. Een jaar lang komen deze leidinggevendenden bij elkaar voor reflectie op eigen handelen en vindt intervisie plaats onder deskundige begeleiding van experts. Er zijn 2 lichtingen van Lead & Learn uitgevoerd met in totaal 182 leidinggevendenden. De waardering van de eerste lichting was 7,7 op een schaal van 1-10. De tweede lichting is nog niet afgerond.

Instroomtrajecten

School aan Zet werkt hier samen met de VO-raad die de regiefunctie heeft bij de traineeprogramma's Eerst de Klas en Onderwijsstage. Het Platform Bèta Techniek coördineert deze programma's en School aan Zet vervult een rol bij het enthousiasmeren en begeleiden van deelnemende scholen.

Hiermee hebben we een uitgebreid overzicht gegeven van de activiteiten en producten van het programma School aan Zet. Veel activiteiten hangen samen met de Ontwikkelmodellen Lerende organisatie. Over het algemeen wordt er goed gebruik gemaakt van de activiteiten en de waardering is steeds tussen 7 en 8. De experts spelen een grote rol in vrijwel alle activiteiten.

Op hoe deze experts - de ambassadeurs van het programma School aan Zet - naar het programma kijken en wat ze er van vinden gaan we in de volgende paragraaf in.

4.6 Experts

In deze procesevaluatie is gesproken met zes experts (van de ongeveer 160). De selectie van deze experts heeft plaatsgevonden door het ITS (waarna deze benaderd zijn door de projectleiders van het programma School aan Zet voor deelname). Bij de selectie is voor zover mogelijk rekening gehou-

den met sector (po, vo) waarvoor werkzaam en de inzet bij de aanpak met thema's en de inzet bij de ontwikkelmodellen Lerende organisatie. In de beschrijving wordt kort ingegaan op herkomst en expertise van de experts, afspraken met School aan Zet en wijzigingen daarin, verrichte activiteiten binnen School aan Zet en ontwikkelingen daarin, op gang komen van vraagarticulatie, ervaringen met de ontwikkelmodellen lerende organisatie, draagvlak, successen en knelpunten, visie op het programma School aan Zet, de betekenis van School aan Zet voor de educatieve infrastructuur, mogelijke verbeteringen aan het programma en verwachtingen over de realisatie van de doelen uit de bestuursakkoorden. Ook de situatie na 2015 – de einddatum van het programma School aan Zet - is in de gesprekken aan de orde gesteld. Gezien de geringe omvang van het aantal gesprekken moeten de resultaten vooral als indicatief worden gezien. Daarnaast is in deze paragraaf gebruik gemaakt van verslagen van collegiale ontmoetingen van experts.

Herkomst en expertise

Twee experts zijn werkzaam bij organisaties uit de educatieve infrastructuur en vier zijn zelfstandig. Van deze zelfstandigen hebben twee experts lang gewerkt in de educatieve infrastructuur en soms ook als schoolleider ervaring opgedaan. Twee andere zelfstandige experts hebben veel ervaring als schoolleider en in het begeleiden van schoolontwikkelprocessen. Drie experts zijn vanaf het begin bij het programma School aan Zet betrokken, vooral als ambitie en thema-expert. Later zijn ze ook ingezet als ontwikkelexpert. Ze hebben niet veel moeite met deze ombuiging gehad omdat het in de regel over algemene schoolvragen gaat. De andere drie zijn na de switch naar de ontwikkelmodellen lerende organisatie in 2013 aangetrokken vanwege hun ervaring met hrm, lerende organisatie en schoolontwikkeling. Op een expert na zijn alle experts zowel betrokken bij de oude aanpak van School aan Zet met thema's als bij de nieuwe met ontwikkelmodellen. Drie experts werken exclusief voor het vo en een exclusief voor het po. Verder werkt een expert voor het so en vso en een voor zowel het po als het so. Een expert is voorzitter van een groep experts. Een belangrijke reden voor aanname was verder volgens de experts dat ze ervaring hadden met het in beweging krijgen van scholen.

Afspraken met School aan Zet en wijzigingen daarin

Alle experts spreken van vaste afspraken over te maken uren/dagen en de wijze waarop ze moeten omgaan met het makelen. Dit wil zeggen geen verwijzing voor advisering naar de eigen organisatie en een onafhankelijk opstelling. Dit is vanwege hun betrokkenheid bij de educatieve infrastructuur (zowel de grotere instellingen als de zzp'ers) niet altijd gemakkelijk zo geven enkele experts aan. De experts zijn in dienst van het programma School aan Zet en dienen zich ook zo te profileren. Verder zijn er afspraken over de vorm (vaste formats) en tijdstippen van verslaglegging in Mijn School aan Zet. Enkele experts noemen afspraken over scholing en het bijwonen van intervisies en brainstorm-bijeenkomsten (niet declareerbaar).

De vaste contactpersoonfunctie is rond 2013 ingevoerd en in de regel zijn zowel experts als ook scholen hier blij mee. Het is goed voor de continuïteit en het bevordert cohesie tussen expert en de scholen, zo wordt aangegeven. Ook de portal Mijn School aan Zet draagt zorg voor een goede communicatie tussen expert en scholen. Scholen zelf krijgen bijvoorbeeld meldingen uit Mijn School aan Zet als er een verslag van de expert geplaatst is. Volgens een expert vinden niet alle scholen dat prettig. Formats voor verslaglegging worden soms aangepast en verbeterd als daar aanleiding voor is.

Wat door een aantal experts wordt geconstateerd is dat het programma School aan Zet steeds meer regie krijgt naar zowel scholen als naar experts. Er is ook sprake van een betere monitoring van gesprekken waarbij de controle hierop ten goede is aangepast op verzoek van experts. Zo zijn er bijvoorbeeld voortgangsrapportages over alle scholen van experts. Gesproken wordt in algemene zin over een meer flexibele houding van de School aan Zet organisatie. De aanpak met de ontwikkelmodellen in beide sectoren hebben hier ook aan bijgedragen. Dit geldt bijvoorbeeld in het maken van afspraken voor de gesprekken waardoor de tijd tussen gesprekken niet te groot wordt. De kwaliteit van de experts in de vorm van het informeren en bijscholen (op het terrein van de ontwikkelmodellen), beoordelingen (door benoemde voorzitters en School aan Zet) en kennisdeling en intervisie is in de loop van de tijd een steeds belangrijker aandachtspunt geworden. Een belangrijke wijziging is volgens enkele experts dat de gesprekken met scholen niet meer op centrale locaties plaatsvinden maar meer en meer op de locaties zelf. Hoewel dit een beetje ten koste gaat van het delen van de praktijk met andere scholen, wordt dit door hen en door scholen zeer op prijs gesteld.

Inzet van experts

De meeste van de zes experts voeren alleen gesprekken in het kader van de ontwikkelmodellen. Dit geldt in ieder geval voor de experts in het vo. De gesprekken volgen daarbij een eigen ritme (maatwerk) en hebben niet altijd de volgorde zoals verondersteld. Ook het aantal gesprekken ligt niet exact vast en gesproken wordt door enkele experts over mogelijkheden voor extra gesprekken. Meestal zijn de gesprekken op het niveau van het management en middenmanagement (kernteam) en soms is het bestuur of zijn ook leraren aanwezig. Het is niet altijd makkelijk afspraken te maken zo geven enkele experts aan. Dit heeft enerzijds met de urgentie in de school te maken en anderzijds met de agenda van de experts. De experts werkzaam in het po voeren (of hebben gevoerd) zowel ambitiegesprekken, themagesprekken als gesprekken in het kader van de ontwikkelmodellen. De experts nemen over het algemeen het initiatief tot het maken van afspraken. De gevoerde gesprekken zijn niet alleen wat inhoud (ambitie, thema, ontwikkelmogelijkheden) betreft zeer verschillend, maar ook naar tijdsduur, locatie, met of zonder andere scholen en met een of (veel) meer experts. Kortom een grote variatie al naar gelang de planning van School aan Zet dan wel de situationele vraag. In de loop van de tijd en zeker na de invoering van de aanpak met de ontwikkelmodellen wordt de mate van flexibiliteit in het inrichten van de gesprekken door de experts groter genoemd.

Een enkele expert maakt melding van weinig planmatige, ad hoc-achtige gesprekken met een zekere mate van vrijblijvendheid. Dit gaat vooral op als er geen zelfevaluatie of urgentie aan ten grondslag ligt. Het schrijven van een plan van aanpak gebeurt met enige regelmaat (grotendeels) door de expert. Dit is eigenlijk een taak van het bestuur.

De meeste experts geven aan dat ze achter liggen op het schema van de gesprekken en vragen zich af of het lukt dit voor eind 2015 af te ronden. Midden in het schooljaar afronden is ook 'niet handig' zo geeft een expert aan. Het zou goed zijn als er een uitloop naar het eind van het schooljaar 2015-2016 mogelijk is zo wordt breed aangegeven.

Alle experts hebben in de loop van hun contract met School aan Zet ook bijgedragen aan andere activiteiten en of producten van School aan Zet. Soms is men hiervoor gevraagd en soms heeft men dit zelf aangeboden. Meegewerkt is bijvoorbeeld aan de ontwikkelmodellen, maken van producten, geven van masterclasses en het meedenken over ontwikkelingen of het benutten van kennis onder experts.

Ontwikkelmodellen lerende organisatie

De meeste experts zijn op een of andere wijze betrokken bij het meedenken over of het uitwerken en voor gebruik klaarmaken van onderdelen van de ontwikkelmodellen. Ze zijn bovendien in voldoende mate geïnformeerd door School aan Zet over de modellen en over de mogelijkheden ervan met scholen. Over het algemeen staan ze achter de modellen en vinden ze het een verbetering ten opzicht van de aanpak met thema's. Het biedt meer mogelijkheden en meer flexibiliteit en sluit aan beter aan bij de wens van scholen. Dit wil niet zeggen dat besturen /scholen er in het po altijd voor gekozen hebben. Dat is namelijk niet het geval omdat ze of het model te ingewikkeld vonden, het niet bij hen paste of door wilden gaan met de themagerichte aanpak. De informatie over de modellen aan scholen is zowel door School aan Zet als door experts verzorgd. School aan Zet door middel van bijeenkomsten en brochures en de experts na de aanmelding van besturen/scholen. Scholen blijken niet altijd gebruik te maken van de zelfevaluatie. Er zijn echter ook scholen die er vaker gebruik van maken. Gesproken wordt over meer mogelijkheden tot het maken van afspraken en het krijgen van een andere relatie met scholen. De aanpak met de ontwikkelmodellen wordt dan ook door vrijwel alle experts een verbetering genoemd.

Wat is het meest opgevallen?

De meeste experts zien dat het ontwikkelmodel van de lerende organisatie geland is in de scholen (zowel po als vo) en dat veel scholen er positief tegenover staan. Wel wordt er bij aangegeven dat de modellen met de vijf ontwikkelaspecten niet meteen 'tussen de oren zit' bij scholen en dat het niet makkelijk is om er eigenaar van te worden. Wat vooral nodig is zijn veranderkundige vaardigheden of begeleiding en dat laatste behoort niet tot de rol van School aan Zet. Er is aan de andere kant veel waardering volgens de experts voor het reflecteren met de expert(s) en de feed back wordt op prijs gesteld. Een enkeling heeft het idee dat het concept van de lerende organisatie wat ad hoc is aan- en ingevlogen en dat dit kan leiden tot een nogal vrijblijvende opstelling. Andere experts zijn juist van mening dat deze nieuwe aanpak zeker niet vrijblijvend is voor besturen en scholen. De (opstelling van de) schoolleider is cruciaal in de aanpak en de betrokkenheid van de werkvloer (docenten) laat volgens een aantal experts nog te wensen over.

Meer algemeen over het programma School aan Zet noemen experts de contacten tussen scholen van groot belang en zijn scholen steeds meer bereid ervaringen te delen. Structuur in de contacten, via de contactpersoon en door niet te veel tijd tussen de contacten met scholen te plannen, zijn eveneens zeer belangrijk. Het plannen van afspraken gaat daarbij niet altijd even makkelijk vanwege de waan van de dag, het gebrek aan urgentie of de vele wisselingen die er binnen scholen zijn. Tenslotte signaleren de meeste experts dat besturen/scholen in beweging komen, dat er groei is maar dat er nog veel moet gebeuren om te kunnen spreken van een continue ontwikkeling en verbetering.

Komt vraagarticulatie op gang?

Enkele experts beantwoorden deze vraag met een volmondig ja. Dit geldt zeker voor de situatie met ambitiegesprekken en themagesprekken. Bij de aanpak met de ontwikkelmodellen zijn de meeste experts hier minder zeker van. Het is volgens hen bijvoorbeeld jammer dat de zelfevaluatie te weinig wordt ingezet waardoor vraagarticulatie minder expliciet en minder gestructureerd plaatsvindt. Aan de andere kant wordt aangegeven dat het stellen van doelen moeilijk blijft, zeker voor besturen die in de regel nog niet echt 'lerend' bezig zijn maar meer faciliterend. De betrokkenheid van besturen wordt wel iets beter, zo wordt aangegeven maar ze zijn nog te weinig eigenaar. Bij directeuren is er meer bewustzijn, meer urgentie en deze zijn ook meer eigenaar. Via de ontwikkelmodellen, waarbij

alles gericht is op samen leren (bestuur, school, leraren) kan volgens enkele experts de voorwaarde gecreëerd worden om op alle niveaus te verbeteren.

Draagvlak in de school

De zes geïnterviewde experts geven in de eerste plaats aan dat of er draagvlak op de werkvloer is, voor hen niet altijd goed zichtbaar is vanwege de geringe bezoeken aan de scholen. Desondanks is de helft van mening dat het draagvlak in de oude aanpak vermoedelijk groter was dan in de aanpak met de ontwikkelmodellen. Dit zou te maken hebben met de keuze voor thema's die spelen in de school zoals taal en rekenen, excellentie etc. Van directeuren krijgen experts veel vragen over hoe draagvlak te realiseren en hoe de leraren meer verantwoordelijk en (mede) eigenaar te maken. In het vo zien experts wel dat in ongeveer de helft van de scholen in de kerngroep leraren zitten, maar ook dan stellen ze zich de vraag of er draagvlak is in de school. Ze twijfelen hier aan. Wel zien een aantal experts dat er meer bewustzijn is in de school en op de werkvloer en een enkeling spreekt over 'alignement' in de gehele school om te leren, te verbeteren.

Successen

Door de zes geïnterviewde experts wordt een aantal successen vaker genoemd. Die geven we weer. Daarnaast geven we een impressie van andere successen. De meest genoemde zijn:

- De introductie van het ontwikkelmodel van de lerende organisatie waarmee School aan Zet aan geeft te hebben geluisterd naar wat scholen nodig hebben.
- De leernetwerken Lead & Learn en Teach & Learn voorzien in een behoefte en brengen de leren-de organisatie dieper de organisatie.
- De uitwisseling van ervaringen tussen scholen en het delen van kennis en ervaringen.
- De grote hoeveelheid producten (kwaliteitskaarten, brochures, films, etc.) die in het kader van het programma School aan Zet ontwikkeld zijn en die voor iedereen beschikbaar zijn op de website.
- Het vergroten van het bewustzijn in de scholen van organisatieontwikkeling, verbetering, visie-ontwikkelingen en opbrengstgericht werken.

Daarnaast worden genoemd het grote bereik van School aan Zet en de vele bijeenkomsten die door School aan Zet georganiseerd worden (Luntenen, Expo's, vo-conferenties, regiobijeenkomsten) en waarbij de deelnemende scholen een steeds grotere inbreng hebben. Ook de contactpersoonfunctie wordt genoemd omdat die geleid heeft tot verbetering van de relatie met scholen. Het benadrukken van de gezamenlijke verantwoordelijkheid en het gegeven dat het programma School aan Zet de betrokkenheid van besturen erbij als voorwaarde stelt, worden eveneens als successen aangemerkt.

Problemen/ knelpunten

Eén knelpunt wordt het vaakst genoemd en dat is de mate van vrijblijvendheid waarmee besturen en scholen het programma School aan Zet ingaan en er mee omgaan. Een vaker genoemd voorbeeld hiervan is dat besturen scholen aanmelden zonder aan de scholen te vragen of het past in hun ontwikkeling of dat het uitkomt. Als men dan toch start met het programma, is vervolgens de urgentie niet altijd zo hoog om er voldoende tijd aan te besteden en/of er energie in te steken. Ook blijkt uit de collegiale ontmoetingen van experts dat verwachtingen van scholen soms niet overeenkomen met het feitelijke aanbod van het programma School aan Zet en dat leidt eveneens tot een zeker mate van vrijblijvendheid bij scholen. Deelname aan andere activiteiten zoals van de Stichting Leerkracht heeft eenzelfde effect. Uit de gesprekken met experts blijkt verder dat de 'waan van de dag' altijd voorgaat en de deelname aan het programma daardoor op het 'tweede plan komt'. Soms spelen

formele verplichtingen van deelname aan School aan Zet (invullen formats, etc.) een rol bij de wijze waarop scholen met het programma School aan Zet omgaan.

Andere problemen die genoemd worden zijn de wisselingen in het bestuur of de directie. De continuïteit van het programma binnen de school komt hiermee in gevaar. De lange duur tussen gesprekken is evenals voorgaande procesevaluaties ook soms nog een knelpunt. Tenslotte meldt een expert dat door het ontwikkelmodel lerende organisatie de mogelijkheden om met andere scholen ervaringen te delen (buiten het eigen bestuur) afnemen, omdat er vooral met scholen uit het eigen bestuur wordt opgetrokken.

Visie op programma School aan Zet

Het is vooral de critical friend-functie die experts noemen als de activiteit die het meest gewaardeerd wordt door de scholen en uiteraard ook door henzelf. Met name het verhelderen van de vraag, het sturen en het aanjagen van scholen komt door het bieden van een spiegel op gang. Deze critical friend, ook wel ‘vliegwiel’ genoemd, wordt meteen gevolgd door het grote aantal producten en activiteiten die door het programma School aan Zet en anderen ontwikkeld zijn en landelijk (door deelnemers aan School en Zet en ook niet deelnemers) gebruikt kunnen worden. De praktijkvoorbeelden, de lerende organisatie modellen, van elkaar leren (Lead & Learn) en de netwerken – ook het netwerk voor besturen – zijn eveneens goede instrumenten die ingezet kunnen worden om scholen en besturen in beweging te krijgen. Enkele experts geven aan dat de relatie tussen het programma School en Zet en de Prestatiebox niet helder is, zeker niet in het po. Een enkeling noemt verder dat het streven van School aan Zet naar zulke enorme aantallen scholen wellicht wat onverstandig is geweest omdat dat enorm veel energie vreet van de organisatie en van de experts. Hoewel het programma School aan Zet door enkele experts een prima instrument wordt genoemd na de presentatie van de bestuursakkoorden, wordt opgemerkt dat men voorzichtig moet zijn met de verwachtingen. Het programma heeft scholen zeker in beweging gezet (vooral door kritische vriend en het van elkaar leren) maar er is nog veel te doen, volgens deze experts.

Gebruik en bruikbaarheid producten en diensten School aan Zet

De experts in het po geven vrijwel allen aan dat de kwaliteitskaarten (taal, rekenen, HRM, OGW) in scholen én veel gebruikt worden én gewaardeerd worden. Daarnaast vallen ook de masterclasses en workshops in de smaak, evenals de praktijkvoorbeelden die het programma School aan Zet oplevert. Dit betekent ook dat deze sector de website redelijk intensief gebruikt om te kijken naar producten. Onbekend is of dit directeuren, ib’ers of leraren zijn. Uit de gesprekken met scholen blijkt dat het of directeuren of ib’ers zijn die deze kaarten gebruiken en leraren er op attent maken. De online-tools, de e-learning-modules en de producten uit de Calls for proposals worden volgens de experts in het po veel minder gebruikt. Dit blijkt ook uit de collegiale ontmoetingen van experts. Experts hebben hier niet direct een verklaring voor, misschien speelt tijdgebrek hier een rol, zo wordt aangegeven. De experts in het vo hebben niet zo’n goed zicht op het gebruik en de waardering voor producten. Wel geven ze allen aan dat ze er naar verwijzen tijdens hun bezoeken aan de scholen. Eén expert in het vo geeft aan dat vermoedelijk 25 procent van de scholen in het vo gebruik maakt van de producten en 75 procent veel minder. Uit de reflectiegesprekken (afsluiting gesprekkenparcours) van School aan Zet blijkt dat vo-scholen van sommige producten van School aan Zet beduidend meer gebruik maken.

Mogelijke verbeteringen aan het programma School aan Zet

Vanuit de vele opmerkingen en meningen over het programma School aan Zet komen de experts tot een aantal verbeteringen voor het programma School en Zet en de context waarin dit plaatsvindt. Vooropgesteld zijn ze echter van mening dat het programma School aan Zet in de loop van de tijd al redelijk veel verbeteringen heeft aangebracht en daarbij goed geluisterd heeft naar het veld en naar de experts. De grotere flexibiliteit van het bureau en het programma speelt hierbij ook een rol. Desondanks een aantal mogelijke verbeteringen:

- Verminderen van de vrijblijvendheid voor deelname aan School aan Zet door meer verantwoording te laten afleggen. Dit zou intern kunnen maar ook extern, bijvoorbeeld naar andere scholen waarmee opgetrokken wordt.
- Het invulling geven aan een lerende organisatie is in feite een cultuurverandering die tijd kost. Het programma School aan Zet eindigt eind 2015. Meer aandacht voor borging en wat scholen nog te wachten staat om de cultuurverandering gerealiseerd te krijgen, is gewenst.
- Meer verbinding leggen tussen én het creëren van een win-win-situatie tussen het programma School aan Zet én de educatieve infrastructuur. De autonomie van scholen zou er door versterkt moeten worden.
- Meer maatwerk in het aanbieden van onderdelen van het programma, zonder de rol van critical friend uit het oog te verliezen.
- Zorg dragen voor een grotere betrokkenheid van de werkvloer bij de aanpak van School aan Zet waardoor de lerende organisatie en samen leren ook daar ingang krijgen.

Andere verbeterpunten hebben betrekking op thema's of op het ontwikkelen of beter gebruiken van producten. Zo zou de oude oorspronkelijke aanpak met ambitie- en themagesprekken van School aan Zet gecompriemd en in een kortere periode met duidelijke contactmomenten uitgevoerd kunnen worden. Als nieuwe thema's of producten waar aandacht aan besteed zou kunnen worden door School aan Zet worden tenslotte genoemd ouderbetrokkenheid en het ontwikkelen van een model voor interscolaire consultatie. Uit de collegiale ontmoetingen van experts blijkt verder dat er door expert nog te weinig wordt ingegaan op leervragen van scholen, dat scholen het idee hebben dat ze meer 'brengen dan halen' en dat de verslaglegging van de themagesprekken nogal summier is. Scholen zouden ook te weinig de eerste resultaten zien en experts zouden hier meer op moeten focussen (successen vieren).

Betekenis van het programma School aan Zet voor de educatieve infrastructuur

Over de invloed van het programma School aan Zet op de educatieve infrastructuur wordt door de experts nogal verschillend gedacht. Het hele spectrum van geen invloed tot zeer veel invloed passen de revue. De meeste experts zijn van mening dat School aan Zet aanvullend is / moet zijn en dat beide organisaties in feite na elkaar zouden moeten komen. Door School aan Zet weten besturen en scholen beter wat ze willen (vraagverheldering) en kan de educatieve infrastructuur makkelijker insteken. School aan Zet wordt hierbij een 'licht traject' genoemd. Het is precies de functie van critical friend die daarbij een grote rol speelt. Hiermee geeft volgens enkele experts School aan Zet aan de educatieve infrastructuur ook een handreiking dat een dergelijke functie cruciaal is. Scholen zitten niet meteen op een product te wachten maar willen vooral bij de hand genomen worden en te horen krijgen dat ze al of niet op de goede weg zitten. Scholen willen reflecteren, een procesbegeleider en ze willen weten hoe ze 'zaken binnen de school voor elkaar krijgen' volgens deze experts. Andere experts geven aan dat het programma School aan Zet concurrerend is maar ook het aanbod van de educatieve infrastructuur mede gestuurd heeft. Ook de inspectie en de bestuursakkoorden

hebben daar echter veel invloed op, volgens hen. Aan de andere kant geven deze experts aan dat de educatieve infrastructuur veel producten van School aan Zet mee ontwikkeld heeft en er zelf ook gebruik van maakt in de eigen praktijk. Of School aan Zet veel invloed heeft op de educatieve infrastructuur hangt tenslotte volgens enkele experts ook af van de verwachtingen die scholen/besturen van het programma hebben (alleen motiveren, focussen en critical friend of ook adviseren en begeleiden). Er is volgens deze experts een tendens te bespeuren dat er nogal veel verwacht wordt.

Welke verwachtingen hebben de experts over de realisatie van de doelen uit de bestuursakkoorden door het programma School aan Zet?

Zowel de experts in het po als in het vo zijn van mening dat er (mede) door het programma School aan Zet een slag is gemaakt en scholen in beweging komen. Wat de precieze bijdrage van het programma is, is volgens hen moeilijk hard te maken. Het worden van een lerende organisatie is een leerproces en een cultuurverandering die tijd nodig heeft en niet eenvoudig gerealiseerd zal zijn. Scholen en besturen zullen hier vermoedelijk (nog) ondersteuning (reflectie) bij nodig hebben. Zo is bijvoorbeeld volgens een ruime meerderheid van de experts de op gang gekomen beweging in de meeste scholen en besturen nog niet geborgd. Enkele experts spreken als resultaat over ‘verfrissende contacten’ tussen experts, hier is kennisdeling zeker op gang gekomen volgens hen.

Wat na 2015 of hoe verder?

Vrijwel alle experts zijn van mening dat er voor (veel van) de producten van School aan Zet een oplossing gevonden moet worden en dat die én beschikbaar blijven én onderhouden moeten worden. Een enkeling is daarbij van mening dat er nu al onderhoud aan enkele producten nodig is. Onderbrengen bij een professionaliseringsplatform (bijvoorbeeld Arbeidsmarktplatform PO) wordt als optie genoemd. Maar ook de beide sectorraden (bijvoorbeeld VO-Academie), een afgeslankte versie van School aan Zet en verschillende organisaties uit de educatieve infrastructuur worden genoemd als mogelijkheden voor plaatsing en zorg voor onderhoud. In ieder geval moeten de producten vrij toegankelijk blijven en goed vindbaar zijn.

Ook zijn veel experts van mening dat de gestarte trajecten bij scholen en besturen in ieder geval afgemaakt moeten kunnen worden, ook als dat na eind 2015 nodig is. Als tips geven veel experts hierbij aan dat als er een vervolg of doorgang komt het programma vooral in moet zetten op (meer) maatwerk, zonder hierbij overigens in het vaarwater van de educatieve infrastructuur te komen en dat er meer eisen gesteld moeten worden aan scholen. Het opheffen van de vrijblijvendheid is het doel. Daarnaast zouden ook de leraren meer bij het programma betrokken moeten worden. Het model van de lerende organisatie is een prima ‘vehikel’ hiervoor.

Hiermee sluiten we de achtergronden van het programma School aan Zet, feitelijke informatie daarover en meningen en visie van verschillende medewerkers van het programma School aan Zet af. De experts zien dat scholen en soms ook besturen in beweging komen maar zien ook dat er nog veel moet gebeuren. De leiding en projectleiders van School aan Zet zien dat ze vermoedelijk tijd te kort komen om hier mede een bijdrage aan te leveren.

In het volgende hoofdstuk komen de besturen en scholen aan het woord, dit op basis van de telefonische interviews die met hen zijn gevoerd.

5 Besturen en scholen over het programma School aan Zet

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt zowel in de diepte (gesprekken: paragraaf 5.2 en 5.3) als in de breedte (vragenlijst: paragraaf 5.4) verslag gedaan van de ervaringen van scholen met het programma School aan Zet. We starten met de verslaglegging van de gesprekken met besturen en scholen. De meeste scholen waarmee gesproken is, zijn gestart in 2012, maar er zijn ook enkele late aanmelders (2014). Het betreft totaal zeven scholen uit het po (vijf basisonderwijs, een sbo en een so) en vier scholen voor voortgezet onderwijs (zowel vmbo als brede scholengemeenschappen). Het gaat in het po zowel om scholen die tussentijds gekozen hebben voor het programma Samen Leren Inhoud Geven en dus geswitcht zijn als scholen die bij de oude aanpak (ambitiesprekken en themagesprekken) zijn gebleven. In het po zijn eenpitters en scholen onder grotere besturen (tot 30 scholen) vertegenwoordigd en in het vo gaat het om een categorale school, een vakschool en scholengemeenschappen. Alle denominaties zijn aanwezig en de scholen zijn verspreid over het land in zowel grote steden als in plattelandsgebieden. Bij enkele scholen (twee po en een vo) hebben ook gesprekken plaatsgevonden met besturen. In totaal zijn 15 telefonische interviews gevoerd.

In het vervolg van dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- bekendheid met het programma School aan Zet;
- reden van aanmelding en de rol van het bestuur daarbij;
- visie op het programma School aan Zet;
- gestelde doelen, ervaringen met de gesprekken en gebruik van producten/diensten;
- ontwikkelmodellen lerende organisatie;
- successen en knelpunten;
- verwachtingen en draagvlak in de organisatie;
- betekenis van het programma School aan Zet voor de educatieve infrastructuur;
- realisatie van doelen bestuursakkoorden, toerusting van scholen voor de toekomst en hoe verder na 2015.

Besturen hebben hun eigen betrokkenheid bij het programma School aan Zet en er is met hen dan ook over andere zaken gesproken als met de directies in de scholen. We beschrijven hun meningen eerst en aan de orde komen: hun kijk op het programma School aan Zet, de sturing van besturen voor deelname aan het programma en hun betrokkenheid, welke doelen hebben besturen, wat merken ze van het programma School aan Zet in de scholen, welke verwachtingen leven er over de realisatie van doelen en welke verbeterpunten hebben ze voor het programma School aan Zet. Gezien het beperkte aantal besturen gaat het om een impressie. Na de besturen volgt de mening van scholen

Er wordt anoniem gerapporteerd en alleen de geïnterviewden komen aan het woord. Soms wordt waar nodig onderscheid gemaakt tussen sectoren. De resultaten geven een indicatie van hoe er over het programma School aan Zet gedacht wordt na 30 maanden en welke ervaringen besturen en scholen met het programma hebben en wat het de scholen heeft gebracht. Er wordt dus ook voor scholen geen representatief beeld geschetst.

In paragraaf 5.4 wordt verslag gedaan van de vragenlijst die is afgenomen bij directeuren van scholen die deelgenomen hebben aan het programma School aan Zet als directeuren die niet hebben deelgenomen. Hier wordt een representatief beeld geschetst van ervaringen met het programma School aan Zet. We geven in dit hoofdstuk, vanwege de omvang van de rapportage van de vragenlijst, alleen de samenvatting en de conclusies weer. In deel II van deze rapportage wordt integraal gerapporteerd over de uitvoering en resultaten van de vragenlijst bij directeuren.

5.2 Besturen

Hoe kijken besturen naar het programma School aan Zet

Vooraf de (gratis) ondersteuning (reflectie, coaching, feed back) van experts door het programma School aan Zet wordt door besturen belangrijk gevonden. Uiteraard moet het klikken tussen de expert en de school en moet het een toegevoegde waarde hebben. Ook de continuïteit van het inzetten van experts en van de gesprekken wordt door de besturen naar voren gebracht en gesteld wordt dat de doorgaande lijn wel eens gemist werd. Verder zien/horen besturen soms dat de producten van het programma School aan Zet gebruikt en gewaardeerd worden. Allen zijn van mening dat het programma een bijdrage kan leveren aan de noodzakelijk geachte schoolontwikkeling op de verschillende niveaus. Aan de genoemde voorwaarden moet dan voldaan zijn. De doelen in de bestuursakkoorden zijn bij de besturen wel op de achtergrond aanwezig maar zijn niet richtinggevend. Dat is vooral de eigen beleidscyclus en beleidsontwikkeling en keuzes daarin.

Sturing bij aanmelding en betrokkenheid

De besturen zagen in de aanpak van School aan Zet een extra mogelijkheid om te komen tot schoolontwikkeling en hebben het programma zelf of door het bestuursbureau onder de aandacht van de scholen gebracht. Vaak paste de aanpak ook in wat het bestuur (op termijn) wil en soms was er enige noodzaak (risico school) om gebruik te maken van (onderdelen van) het programma. Al naar gelang de situatie is door het bestuur meer of minder druk uitgeoefend op scholen om deel te nemen. Maar in principe waren de scholen vrij om daadwerkelijk deel te nemen aan het programma School aan Zet. De aanwezigheid van eigen onderwijskundig medewerkers in de grotere besturen maakte dat besturen ook geen verplichting wilde opleggen. Bij al deze besturen heeft het er dan ook toe geleid dat niet alle scholen gebruik hebben gemaakt van het programma van School aan Zet. Dit overigens om verschillende redenen; past niet bij de school, met andere activiteiten bezig.

De doelen van besturen

De besturen noemen vooral specifieke doelen zoals professionalisering van ib'ers en docenten en het op peil houden van de onderwijskwaliteit. Ook teamleren en het van elkaar leren in netwerken binnen het besturen en daarbuiten worden als doelen genoemd. Tenslotte wordt in het vo het hrm-beleid en de lerende organisatie (directie- en schoolontwikkeling) genoemd. Dit worden de (hulp)middelen genoemd om goed onderwijs te kunnen geven en kwaliteit te leveren. De bestuursakkoorden worden nauwelijks genoemd door de besturen, maar zijn gezien de genoemde doelen op de achtergrond wel aanwezig.

Wat gemerkt van switch richting ontwikkelmodel lerende organisatie

De beide besturen in het po geven aan dat het ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven goed past en aansluit bij de scholen. Vervolgens hebben beide besturen daarbinnen gezocht naar hoe dit model

en de activering door experts het best was in te passen in het bestuursbeleid. Gekeken is daarbij naar maatwerk en bij één bestuur heeft de expert toestemming moeten vragen aan de organisatie van School aan Zet of de inzet van experts nog binnen de mogelijkheden van School aan Zet lag.

In het voortgezet onderwijs was het bestuur verrast ('surprise') door de switch maar aangegeven werd dat dit ook aan het bestuur kan liggen. De switch werd wel gewaardeerd. Het bestuur geeft daarbij aan dat het model leeft als de expert op de scholen is en dan vooral voor het management. In de rest van de school leeft het (nog) veel minder.

Wat merken besturen van het programma School aan Zet in de scholen

Een bestuurder geeft aan dat de resultaten nog wisselend zijn. Wel wordt geconstateerd dat medewerkers (ib'ers) van de verschillende scholen elkaar beter kennen en van elkaars expertise gebruik maken. De rol van de ib'ers in de school moet nog reliëf krijgen. Het andere po-bestuur ziet nog geen echte tastbare resultaten en soms loopt het proces vast. Hierbij wordt aangegeven dat het bij de ontwikkeling van directies en scholen om cultuurveranderingen gaat die vaak meer tijd kosten. Wel zijn er al goede beschrijvingen / voorbeelden waarvan gebuikt gemaakt kan worden door directeuren en het bestuur. In het vo wordt door de bestuurder gesproken over waardevolle gesprekken en een spiegel die wordt voorgehouden waarmee directie en bestuur vooruit kunnen.

Verwachtingen van besturen van het programma School aan Zet en zijn scholen voldoende toegerust

De besturen in het po verwachten (en hopen) dat de scholen door deelname aan het programma School aan Zet meer doelgericht en ontwikkelgericht gaan werken en dat de rol van de ib'er in het kader van passend onderwijs helder wordt en voldoende ingebed is in de organisatie. Het bijdragen aan een continue ontwikkeling van mensen en organisatie is de verwachting in het voortgezet onderwijs.

De besturen zijn van mening dat het programma een bijdrage levert aan een betere toerusting van directie en organisatie op toekomstige ontwikkelingen. Aangegeven wordt echter dat je nooit voldoende toegerust bent omdat ontwikkeling altijd noodzakelijk blijft. Het borgen van aanpakken is een voorwaarde en het kunnen reflecteren is eveneens van belang. Mogelijk kunnen andere scholen in lerende netwerken die laatste rol straks van de experts van het programma School aan Zet overnemen., zo wordt aangegeven.

Verbeteringen

De beide besturen in het po geven aan zeer effectief gebruik te hebben gemaakt van het programma School aan Zet en dat maatwerk is geleverd. Een bestuur geeft daarbij aan dat bijvoorbeeld het model van de lerende organisatie ook op het niveau van het bestuur uitgezet zou kunnen worden. Dit zou bijvoorbeeld samen met de PO-Raad kunnen. De producten van School aan Zet zouden (ook na 2015) wel behouden en bijgehouden moeten worden. Wat betreft de inzet van experts wordt door een bestuur geopperd dat het wellicht beter is één expert per bestuur of scholengroep meer tijd te geven dan de uren over verschillende experts te verspreiden. Dit werkt voor besturen en scholen prettiger.

5.3 Scholen

5.3.1 Bekendheid met het programma School aan Zet en verdere informatievergaring

Scholen *kennen* het programma School aan Zet via hun activiteiten in de sectorraden of deelname aan bijvoorbeeld activiteiten van het Platform Bèta Techniek. Ook komt het veel voor dat schoolleiders experts van School aan Zet kennen en via dat kanaal over het programma gehoord hebben. De website en informatie van School aan Zet die via mail en brochures verspreid zijn, zijn eveneens een belangrijke bron van hoe men School aan Zet heeft leren kennen. Tenslotte zijn er ook adviseurs uit de educatieve infrastructuur die scholen wijzen op de mogelijkheden van het programma School aan Zet.

Na de eerste bekendheid wordt vooral *verder gezocht* via de website van School aan Zet. Hierbij wordt soms opgemerkt dat er wel erg veel op staat en niet alles goed vindbaar is. In de loop van de tijd is de overzichtelijkheid en vindbaarheid verbeterd, zo wordt aangegeven. Een belangrijke bron voor het verkrijgen van verdere informatie is het uitnodigen van experts of medewerkers van School aan Zet. Dit gebeurt zowel op bestuursniveau als op schoolniveau.

5.3.2 Waarom aangemeld en de rol van het bestuur hierbij

Zowel in het po als in het vo komt het initiatief tot *aanmelding* bij het programma School aan Zet even vaak van een individuele school als vanuit het bestuur. Met enige regelmaat komt het voor dat besturen na een gesprek met School aan Zet alle scholen aanmelden en vervolgens al of niet met enige druk scholen ‘vrij’ laten om deel te nemen. Vrijwel nooit nemen alle scholen van besturen deel aan het programma. Soms weten scholen onder eenzelfde bestuur niet of andere scholen onder het zelfde bestuur deelnemen en soms zijn er schooloverstijgende activiteiten die door experts van School aan Zet begeleid worden. Dit wil zeggen dat er in het laatste geval tussen scholen onder hetzelfde bestuur veel uitwisseling is en er samen ervaringen worden opgedaan.

De redenen voor aanmelding bij het programma School aan Zet zijn zeer divers. Zowel organisatorische en/of procesmatige redenen worden naar voren gebracht als meer inhoudelijke. Onder de eerste categorie vallen bijvoorbeeld het professionaliseren van de organisatie en de wijze van werken (opbrengstgericht) van de schoolleiding, het leren reflecteren, het zicht hebben op waar de school staat en welke stappen nog nodig zijn en meer ontwikkelgericht kijken en werken. Gesproken wordt hierbij bijvoorbeeld over het krijgen van een ‘helikopterview’, over ‘gedeeld leiderschap’ en over de werkwijze ‘inbedden in de schoolcultuur’. Meer inhoudelijk redenen zijn bijdragen aan gepersonaliseerd leren, het zijn van een risico of zwakke school en het professionaliseren en inbedden van de ib-functie bestuursbreed. Opvallend is dat taal, rekenen en excellentie bijvoorbeeld nauwelijks (meer) genoemd worden als redenen.

Het lijkt er op dat besturen / scholen die later ingeschreven hebben meer specifieke verwachtingen hebben en meer gaan voor ‘maatwerk’ ofwel proberen zo veel mogelijk effect te krijgen van de inzet van de expert/critical friend.

5.3.3 Visie op het programma School aan Zet

Door vrijwel alle scholen in beide sectoren wordt de critical friend-functie (feed back, reflectie) van het programma School aan Zet het meest gewaardeerd en voor velen is dit ook de reden voor deelname. Enkele scholen zouden meer tijd van de expert willen en ook een hogere frequentie van bijeenkomsten. De procesmatige aanpak en de later ingevoerde ontwikkelmodellen ('waar staan we en welke stappen moeten/kunnen we zetten') inspireren scholen daarbij, al zijn er ook scholen die meer inhoudelijk gesteund (geadviseerd) hadden willen worden. Algemeen wordt echter beseft dat het programma School aan Zet dat niet kan en mag bieden. De producten die van het programma School aan Zet (kwaliteitskaarten, praktijkvoorbeelden) zijn bij veel scholen bekend, worden gebruikt en zeker de kwaliteitskaarten worden gewaardeerd. Een enkeling spreekt over het programma School aan Zet als een 'keurslijf' en als een 'kerstboom'. Sommigen voegen daar aan toe dat scholen wel de tijd er voor moeten hebben en die tijd ook moeten nemen.

5.3.4 Gestelde doelen, ervaringen in de gesprekken en gebruik producten en diensten

Zoals al eerder aangegeven zijn de *doelen* van de scholen zeer divers. De meeste scholen richten zich op (verbeteringen in) de professionele organisatie, de schoolleiding en de (opbrengstgerichte) werkwijze in de school. Specifieke professionalisering van leraren en andere medewerkers (ib'ers) worden soms ook genoemd.

Opmerkelijk is dat de twee van scholen in het vo of niet stonden te wachten op de switch naar de lerende organisatie en de rol van de expert (meer procesmatig) daarin dan wel dat dit door de school als 'te veel' genoemd werd. De thematische aanpak was de reden waarom met School aan Zet in zee was gegaan en hierop wilden men blijven focussen. In een geval heeft dit geleid tot een versnelde en 'nette' afronding van het traject. Voor de beide andere vo-scholen fungeert de expert in de gesprekken vooral als spiegel en worden de reflectiegesprekken gebruikt voor verbetering in het beleid en de beleidsvorming. De diverse wijze waarop experts (soms een en soms meer) in de school/scholen participeren en de verschillende stappen die daarin gezet zijn (zelfevaluatie, plannen, reflectie, voorbeelden), bevielen goed.

In het po (zowel oude aanpak met ambitiegesprekken en het ontwikkelmodel Leren samen inhoud geven) worden veel verschillende werkwijzen van en ervaringen met experts genoemd. Deze lopen van het verhelderen van de hulpvraag, via speeddaten en het mee kijken over de schouder en het gedegen en deskundig commentaar geven op opgestelde plannen tot raad en richting geven, het stellen van goede vragen, het geven van tips en het met de school samen zoeken naar praktische mogelijkheden en te nemen stappen. Ook het in contact brengen met en leren van andere scholen wordt genoemd. In vrijwel alle gevallen zijn de ervaringen positief en wordt er gesproken over een 'goede route', een 'behapbaar proces', een open gesprekspartner en voldoende deskundigheid (ook voor het speciaal onderwijs). Soms wordt (nog) gesproken over te veel tijd tussen de gesprekken met de expert en soms dat het gehele proces wel veel investering (tijd en energie) vergt van de school.

In de regel weten scholen goed wat ze kunnen verwachten van de expert. Dit wil niet zeggen dat ze niet proberen het maximale er uit te halen.

Het *gebruik van producten en diensten* (naast de critical friend) spitst zich toe op de verschillende kwaliteitskaarten (taal, rekenen, OGW, HRM), praktijkvoorbeelden en het bijwonen van bijeenkom-

sten (vo-congres, Lunteren, masterclasses, Expo's, regiobijeenkomsten, Lead & Learn, Teach & Learn). Zeker niet alle scholen maken van het hele repertoire gebruik. Sommige geïnterviewden geven aan weinig zicht op het (totale) aanbod te hebben. Door de gebruikers worden de producten/diensten in het algemeen bruikbaar genoemd. Ook de website wordt regelmatig genoemd door geïnterviewden. Meestal in positieve zin en in ieder geval is deze overzichtelijker geworden.

5.3.5 Ontwikkelmodellen lerende organisatie

Door experts of medewerkers van School aan Zet zijn de ontwikkelmodellen in het po en vo gepresenteerd. Er was ook schriftelijke informatie beschikbaar over de modellen. De reacties op de modellen door de scholen verschilt nogal. Van zeer duidelijk tot niet duidelijk en van vaag tot en met veelbelovend. Sommige scholen zagen hierin een veel flexibeler aanpak mogelijk terwijl anderen spreken over te veel formats en voorgeschreven stappen. In het voortgezet onderwijs is in twee scholen uiteindelijk niet gewerkt met het model en in twee scholen wel, alhoewel men soms wel verrast werd door de introductie ervan. Het vast willen houden aan het gekozen doel was in een school de reden om er geen gebruik van te maken en in de andere school was het model (met fasen en stappen) op dat moment 'te veel'.

In het po zijn uiteindelijk vijf van de scholen gaan werken met het ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven. Twee daarvan zijn geswitcht van de oorspronkelijk aanpak met ambitie- en themagesprekken en de rest heeft later direct ingeschreven voor de nieuwe aanpak met het ontwikkelmodel. Twee scholen zijn bij de oorspronkelijke aanpak met ambitiegesprekken en themagesprekken gebleven omdat ze die gekozen doelen vooral wilden realiseren.

In sommige scholen die werken met het ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven zijn geplande stappen in het proces (intake, zelfevaluatie, plan van aanpak, reflectie) redelijk nauwkeurig gevolgd. In andere scholen is vooral sprake van maatwerk en komen onderdelen van geplande stappen voor maar ook andere. In de gesprekken zijn deze niet tot in detail aan bod geweest.

5.3.6 Successen en knelpunten

Successen

De meest genoemde successen van het programma School aan Zet in zowel het po als het vo zijn:

- de deskundigheid van de expert en de goede procesbegeleiding die gegeven wordt;
- dat er gestart wordt vanuit de eigen leervraag van de scholen;
- bewustwording in scholen dat ze in beweging komen, op het goede spoor zitten en dat er gewerkt wordt aan onderwerpen die te veranderen / te verbeteren zijn;
- dat de School aan Zet organisatie snel en flexibel is en op maat werkt (vooral genoemd door scholen die werken met ontwikkelmodel);
- de producten en diensten van School aan Zet met vooral de kwaliteitskaarten en bijeenkomsten en workshops/masterclasses;
- de contacten met andere scholen.

Andere successen die genoemd worden zijn het werken met het lerende organisatiemodel/ontwikkelmodel, de inhoudelijk gekozen thema's van School aan Zet die dekkend zijn en dat

getracht wordt (vooral in de aanpak met de ontwikkelmodellen) alle niveaus in de school erbij te betrekken. Het voortgezet onderwijs zet bij de successen wat meer in op het proces en de procesbegeleiding en de inspiratie die hierdoor de school in komt.

Knelpunten

De duur tussen de gesprekken was in de beide voorgaande procesevaluaties (2012 en 2013) het grootste knelpunt. Hoewel dit nu nog wel genoemd wordt, zijn er hier veel minder klachten over. Een door veel scholen genoemd knelpunt is er eigenlijk niet. Wel wordt soms de hand in eigen boezem gestoken en wordt gesteld dat het doel niet duidelijk was, maar dat dat eigenlijk te wijten was aan het bestuur. Bij het speciaal onderwijs wordt opgemerkt dat er wat weinig scholen zijn om mee te delen. Ook worden er bij de experts knelpunten genoemd: ze zouden een te volle agenda hebben en het maken van afspraken zou moeilijk zijn, er zit te weinig continuïteit in de experts die naar de scholen komen, er zijn te veel of juist te weinig experts en de verschillende niveaus binnen de school zouden nog meer bij het programma betrokken moeten worden. Soms wordt de administratieve verwerking via Mijn School aan Zet genoemd als knelpunt en zoals al vermeld de tijd die het scholen kost om met School aan Zet het programma af te werken.

5.3.7 Verwachtingen, wat heeft het opgeleverd en draagvlak in de organisatie

Scholen hebben bij het programma School aan Zet zowel *verwachtingen* die te maken hebben met het proces als verwachtingen over wat het programma hen zal opleveren. Wat betreft de meer procesmatige verwachtingen wordt aangegeven dat het programma School aan Zet/ de experts zoals verwacht vooral professionele feedback heeft gegeven. Aan de andere kant wordt gemeld dat het programma School aan Zet / de expert minder manifest aanwezig was in de scholen, dat er minder contacten waren, er ook minder continuïteit in de contacten was en dat de experts vooral procesdeskundigheid hadden en minder inhoudelijke deskundigheid.

Vrijwel alle scholen geven aan dat deelname aan het programma School aan Zet veel heeft *opgeleverd* en dat dit overeenkomt met hun verwachtingen. Genoemd worden in dit verband dat er beweging is gekomen, dat er stappen gezet worden ('meer naar rechts in het schema van het ontwikkelmodel'), dat het eigen beleidsprogramma scherper is, dat collectief leren op de agenda staat en dat er een grotere betrokkenheid is op alle niveaus. Vrijwel alle scholen geven hierbij meteen aan dat ontwikkeling nodig blijft en dat er nog (veel) stappen te zetten zijn. Het programma School aan Zet kan in een relatief korte periode een dergelijke (cultuur)verandering natuurlijk ook niet waarmaken, zo stellen enkelen.

Over het *draagvlak* voor de ontwikkeling in de scholen zijn de geïnterviewden het redelijk eens. De betrokkenheid van de werkvloer is toegenomen zeker door de introductie van de ontwikkelmodellen en de daarbij gehanteerde procedures zoals bijvoorbeeld de zelfevaluatie. Ook door meer 'maatwerk' door School aan Zet waarbij bijvoorbeeld ib'ers en docenten direct betrokken zijn, neemt het draagvlak toe. Dit neemt niet weg dat enkele geïnterviewden aangeven dat zowel in het po als ook in het vo het programma School aan Zet zich nog te veel afspeelt op alleen het managementniveau.

5.3.8 Betekenis van het programma School aan Zet voor de educatieve infrastructuur

Vooraf in het po wordt door enkele geïnterviewden aangegeven dat het programma School aan Zet voor hen een goedkoop (want gratis) alternatief is voor het gebruik maken van de educatieve infrastructuur. Zij maken hierdoor minder gebruik van deze begeleidingsinstellingen. Anderen zien het programma als min of meer concurrerend maar beseffen dat het programma noch in tijd, noch in intensiteit / diepte kan leveren van wat gehaald kan worden bij de educatieve infrastructuur. School aan Zet is in hun ogen meer de instantie die duidelijk kan maken waar de vraag van de school ligt en wat daar, door wie wat aan zou kunnen gebeuren. Maar ook zij spreken van een spanningsveld tussen het programma School aan Zet en de educatieve infrastructuur. Een enkeling maakt melding dat het programma School aan Zet op de grens zit van advisering.

In het vo hebben geïnterviewden of geen zicht op de invloed van School aan Zet op de educatieve infrastructuur of wordt aangegeven dat er geen sprake van invloed is want ze zien de concurrentie niet.

5.3.9 Realisatie doelen bestuursakkoorden, toerusting scholen voor de toekomst en hoe verder na 2015

Voor de meeste scholen zijn de *bestuursakkoorden* hooguit op de achtergrond richtinggevend geweest voor deelname aan School aan Zet en hebben ze vooral op basis van bestuursbeleid of schoolbeleid eigen doelen gesteld. Aangegeven wordt dat ze wat hun gestelde doelen betreft in beweging zijn gekomen en op onderdelen resultaten hebben geboekt. Er zullen echter steeds nieuwe vragen komen. Wel geven veel scholen aan dat de voorwaarden gecreëerd zijn om verdere stappen te zetten. Het programma School aan Zet heeft hieraan bijgedragen volgens de meeste geïnterviewden maar het is niet te zeggen hoeveel dat is. School aan Zet heeft gestimuleerd en geïnspireerd en nu zijn de scholen (weer) aan zet.

Op de vraag of scholen hiervoor *voldoende zijn toegerust voor de toekomst* is het antwoord vrijwel steeds dat stappen gezet zijn, dat scholen op weg zijn geholpen en dat op onderdelen (opbrengstgericht werken) resultaten zijn bereikt. Maar er moet ook nog veel gebeuren. Men is nooit uitgeleerd, zo wordt aangegeven en de borging vraagt nog veel aandacht en moet vaak nog plaatsvinden. De kaart met het ontwikkelmodel van de lerende organisatie met de fases kan scholen helpen in de verdere ontwikkeling, maar steeds zal op alle niveaus de 'kaars brandend moeten blijven'. Daarnaast worden nog enkele inhoudelijke ontwikkelingen genoemd die zeker ook aandacht vragen, te weten ouderbetrokkenheid en 21^{ste} century skills.

Gezien het bovenstaande zal het niet verbazen dat zeker in het po de meeste scholen pleiten voor in ieder geval het behoud van de ontwikkelde producten en dat daar ook *na 2015* onderhoud aan wordt gepleegd. Dit zou binnen (een afgeslankt) programma School aan Zet kunnen maar ook bij de PO-Raad, de VO-raad of SLO en een andere instelling uit de educatieve infrastructuur. Voorwaarden zijn: gratis beschikbaar, actueel en vindbaar. Ook de ontmoetingen met andere scholen zou op een of andere wijze doorgang moeten vinden in regionale bijeenkomsten of netwerken. Het ontwikkelmodel lerende organisatie kan daar mogelijk als instrument een rol spelen. Ook wordt geopperd dat de experts na verloop van tijd weer contact met de scholen/besturen zouden kunnen opnemen om te kijken of de ontwikkeling nog gaande is. Ook hierbij wordt de suggestie gedaan dit te doen vanuit (een afgeslankt) programma School aan Zet, de PO-Raad, de VO-raad of een andere instelling.

Tenslotte geeft een schoolleider de suggestie om via e-learning modules het concept van de lerende organisatie verder uit te werken en beschikbaar te stellen voor besturen en scholen.

Het voortgezet onderwijs is minder duidelijk over hoe verder met School aan Zet na 2015. Ze zijn in meerderheid van mening dat de 'scholen aan zet zijn' en dat er al voldoende instellingen zijn die scholen daarin kunnen ondersteunen. Regionale leercirkels / netwerken met directeuren met gebruik van het ontwikkelmodel bieden volgens enkele geïnterviewden mogelijkheden. Dit zou door de PO-Raad of door de VO-raad georganiseerd kunnen worden. Een enkeling geeft ook hier aan dat producten van School aan Zet behouden en beschikbaar moeten blijven.

5.4 Samenvatting en conclusies vragenlijst directeuren

Aan po- en vo-scholen is via een digitale vragenlijst gevraagd een oordeel te geven over een aantal aspecten van het programma School aan Zet. In totaal hebben directeuren van 1055 po- en 339 vo-vestigingen informatie verstrekt over vier thema's, te weten (1) Bestuursakkoord 2012-2015; (2) Gebruik van producten en diensten en speciale projecten van het programma School aan Zet; (3) Activering door het programma School aan Zet door deelname aan het gesprekkenparcours; (4) Bruikbaarheid programma School aan Zet. Hierna volgt een samenvatting van de belangrijkste bevindingen, waarbij als daartoe aanleiding bestaat een vergelijking wordt gemaakt naar sector (po vs. vo) en fase van deelname aan het gesprekkenparcours School aan Zet. Wanneer er sprake is van een significant verschil naar SaZ-deelname zijn de betreffende kenmerken in de tabel grijs gearceerd.

De onderstaande samenvatting is de integrale versie van de samenvatting en conclusies uit de rapportage van de vragenlijst bij directeuren in deel II van dit rapport.

5.4.1 Bestuursakkoord

Het ministerie van OCW en de PO-Raad en VO-raad hebben voor de periode 2012-2015 een Bestuursakkoord/Sectorakkoord gesloten gericht op het verbeteren van het onderwijs. Binnen de in de akkoorden opgenomen thema's kon de school eigen doelen kiezen om mee aan de slag te gaan. Verreweg de meeste scholen hebben gekozen voor een brede benadering, dat wil zeggen voor het werken aan veel doelen. De doelen waaraan de scholen vooral hebben gewerkt zijn voor zowel po als vo Opbrengstgericht werken, en daarnaast voor het vo ook nog Omgaan met verschillen. Voor deze doelen is ook de meeste menskracht ingezet. In het po voelen de scholen zich het meest eigenaar van het doel Basisvaardigheden taal en rekenen, in het vo betreft het het verwante doel Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde.

Tabel 5.1 geeft een overzicht van de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd. Voor het po ligt het gemiddelde hoger dan voor het vo (3=gedeeltelijk wel; 4=grotendeels wel). In het po zijn vooral Opbrengstgericht werken en Basisvaardigheden taal en rekenen gerealiseerd, in het vo Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde en Wetenschap en techniek.

In zijn algemeenheid zijn er tussen scholen die hebben deelgenomen aan het gesprekkenparcours School aan Zet en scholen die dat niet hebben gedaan op alle onderdelen nauwelijks of geen verschillen.

Tabel 5.1 – Realisatie van de eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord, naar onderwijssector (gemiddelden; 1=helemaal niet – 5=helemaal)

	po	vo
Excellentie / hoogbegaafdheid	3,36	3,22
Basisvaardigheden taal en rekenen	3,82	--
Opbrengstgericht werken (OGW)	3,89	3,33
HRM / Samen leren inhoud geven	3,23	3,27
Omgaan met verschillen	3,64	3,19
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	--	3,52
Wetenschap en techniek	--	3,43
Gemiddelde doelrealisatie	3,61	3,30

5.4.2 Gebruik producten en diensten School aan Zet

Om besturen en scholen te ondersteunen bij het realiseren van de eigen doelen, heeft het ministerie van OCW samen met de sectorraden het ondersteuningsprogramma School aan Zet ingesteld. In het kader van dit programma is een groot aantal producten en diensten ontwikkeld waarvan *alle* scholen gebruik kunnen maken om de eigen doelen of de doelen uit de bestuursakkoorden beter te bereiken. Tabel 5.2 geeft een overzicht van de bruikbaarheid van het aanbod zoals die door de directeuren wordt ingeschat.

Tabel 5.2 – Bruikbaarheid producten en diensten van SaZ, naar onderwijssector (gemiddelde rapportcijfers)

	po	vo
Website School aan Zet	6,8	6,1
Kwaliteitskaarten	7,3	6,4
Praktijkvoorbeelden	6,7	6,2
Aanpakken Lerende organisatie	--	6,3
Publicaties en rapporten van School aan Zet	6,6	6,3
Online tool ontwikkelassessment	5,9	5,4
Landelijke conferentie Lunteren	5,1	--
Expo's	--	5,4
Organisatiegids	4,9	4,9
E-learning modules	5,2	5,3
Call for proposals producten	4,6	4,8
Gemiddelde bruikbaarheid	6,5	6,0

Het gemiddelde rapportcijfer voor de bruikbaarheid van SaZ-producten en diensten ligt in het po op een 6,5, in het vo ligt het met een 6,0 een half punt lager. Bij een cesuur van 5,5 krijgt de helft een voldoende. Zowel in het po als vo krijgen de Kwaliteitskaarten de hoogste cijfers. Er zijn bij dit alles nauwelijks of geen verschillen naar deelname aan SaZ.

In hoeverre het gebruik van producten en diensten van SaZ heeft bijgedragen aan de realisatie van de eigen doelen wordt in Tabel 5.3 samengevat. Op verschillende van de doelen zijn er verschillen naar deelname aan SaZ. De gemiddelde bijdrage ligt tussen nauwelijks (=2) en een beetje (=3), waarbij het po wat hoger scoort dan het vo. De hoogste waardering is zowel in het po als vo voor Opbrengstgericht werken. Op de meeste doelen scoren SaZ-scholen hoger dan niet-SaZ-scholen.

Tabel 5.3 – Bijdrage gebruik van producten en diensten van SaZ aan realisatie eigen doelen, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=helemaal niet – 5=zeer veel)

	po		vo	
	SaZ	niet-SaZ	SaZ	niet-SaZ
Excellentie / hoogbegaafdheid	2,33	2,20	2,32	2,14
Basisvaardigheden taal en rekenen	2,89	2,69	--	
Opbrengstgericht werken (OGW)	2,98	2,80	2,88	2,53
HRM / Samen leren inhoud geven	2,58	2,20	2,79	2,15
Omgaan met verschillen	2,71	2,51	2,62	2,30
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	--		2,35	2,19
Wetenschap en techniek	--		2,12	1,90
Gemiddelde bijdrage	2,76	2,55	2,60	2,27

5.4.3 Activering programma School aan Zet door deelname gesprekkenparcours

In de hier geanalyseerde steekproef heeft zich ongeveer 35% van de po- en 55% van de vo-scholen ingeschreven voor het SaZ-gesprekkenparcours. Zowel in po als vo was de meest genoemde reden om zich niet in te schrijven dat de school al voldoende externe ondersteuning ontving. Een deel van de scholen is voortijdig gestopt, waarvoor zij als belangrijkste redenen gaven dat het hen niet zinvol leek en te complex vond.

De scholen die zich hebben ingeschreven voor SaZ hadden daar verwachtingen bij. Zowel in po als vo was de meest genoemde positieve verwachtingen dat er een meer samenhangende aanpak gerealiseerd zou kunnen worden, de minste positieve verwachtingen had men ten aanzien van een grotere betrokkenheid van het bestuur. Opvallend is dat de scholen die nog bezig zijn met SaZ op alle aspecten de hoogste verwachtingen hebben. In hoeverre de verwachtingen zijn waargemaakt wordt in Tabel 5.4 samengevat.

Tabel 5.4 – Waarmaken verwachtingen, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=nee, 2=gedeeltelijk, 3=ja)

Door School aan Zet:	po			vo		
	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
...zou een meer samenhangende aanpak gerealiseerd kunnen worden	1,39	2,16	2,26	1,46	2,25	2,24
...zou er sneller een aanpak voor verbetering van de grond komen	1,47	2,01	2,11	1,48	2,25	2,19
...zou de school goedkoper uit zijn	1,79	2,58	2,58	1,79	2,47	2,87
...zou er meer betrokkenheid van de werkvloer gerealiseerd kunnen worden	1,43	2,02	2,18	1,40	2,07	2,33
...zou er meer betrokkenheid van het bestuur gerealiseerd kunnen worden	1,38	2,34	2,16	2,00	2,06	2,00
...zou er een veranderingsproces in gang worden gezet	1,49	2,32	2,31	1,38	2,28	2,16
Gemiddeld oordeel	1,50	2,19	2,26	1,54	2,18	2,21

Zowel in het po als in het vo is de verwachting dat de school goedkoper uit zou zijn (gratis ondersteuning en gebruik producten en diensten) het meest waargemaakt. Op vrijwel alle punten is er een significant verschil samenhangend met de fase van SaZ-deelname, waarbij scholen het parcours hebben afgerond of nog bezig zijn aanzienlijk positiever oordelen dan scholen die voortijdig zijn gestopt.

5.4.4 Bruikbaarheid programma School aan Zet

De scholen hebben het programma SaZ in algemene zin beoordeeld via een rapportcijfer; zie Tabel 5.5. Gemiddeld ligt dat tegen ruim voldoende (=7) aan voor de scholen die nog bezig zijn of het parcours al hebben afgerond. De scholen die voortijdig zijn gestopt waarden SaZ beduidend lager. Er zijn geen verschillen tussen po en vo.

Tabel 5.5 – Rapportcijfer SaZ, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	po			vo		
	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
Rapportcijfer SaZ	5,3	6,9	6,8	5,3	6,7	6,8

Het programma School aan Zet is ook op specifieke onderdelen door de directies beoordeeld op de bruikbaarheid voor de ontwikkeling van hun school; zie Tabel 5.6. De bruikbaarheid van de uiteenlopende aspecten ligt gemiddeld genomen rond de 6 – net boven voldoende dus. Het hoogste wordt

de critical friend functie (zowel inhoudelijk als procesmatig) ingeschat, het laagste de makelaarsfunctie. Op het merendeel van de aspecten zijn er verschillen naar SaZ-deelname. Die verschillen doen zich voornamelijk voor tussen enerzijds de scholen die tussentijds gestopt zijn en anderzijds de scholen die nog bezig zijn dan wel het parcours hebben afgerond. De scholen die nog bezig zijn of het parcours hebben afgerond oordelen op één aspect na voldoende tot ruim voldoende. Er zijn geen noemenswaardige verschillen tussen po- en vo-scholen.

Tabel 5.6 – Bruikbaarheid SaZ voor de ontwikkeling van de school, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	po			vo		
	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
Meerdere instroommomenten deelname SaZ	6,1	7,1	6,4	5,6	6,5	6,5
Gesprekkenparcours	5,1	7,0	6,7	5,2	6,7	7,1
Makelaarsfunctie	4,7	5,8	5,2	4,2	5,4	5,4
Ondersteuning bij het verhelderen van de vraag van scholen/besturen	5,1	6,7	6,1	4,5	6,1	6,6
De critical-friendfunctie van de experts op inhoudelijk terrein	5,8	7,3	7,1	4,9	7,1	7,2
De critical-friendfunctie van de experts op procesmatig terrein	5,6	7,2	7,0	4,7	6,9	7,2
Het ontwikkelen van de school naar een lerende Organisatie	5,3	7,0	6,1	4,9	6,4	6,4
Zelfevaluatie Ontwikkelmodel	5,3	6,7	6,0	5,6	6,4	6,3
Regiobijeenkomsten themagesprekken	4,6	6,1	6,0	5,0	6,4	6,3
Communicatie met de scholen	6,0	6,6	6,8	5,2	6,0	6,6
Gemiddelde bruikbaarheid	5,4	6,8	6,4	5,0	6,4	6,6

De scholen hebben aangegeven in hoeverre onderdelen van het programma SaZ hebben bijgedragen aan de verbetering van uiteenlopende proces- en kwaliteitsindicatoren; zie Tabel 5.7. De waarden liggen gemiddeld genomen tussen nauwelijks (=2) en in redelijke mate (=3). De hoogste waardering geldt in het po in het verhogen van de professionaliteit van de schoolleiding; in het vo betreft het de bijdrage aan het verhogen van inzicht in waar de school nog aan moet werken. Op praktisch alle aspecten zijn er verschillen naar SaZ-deelname. Het betreft daarbij voornamelijk het verschil in waardering van de scholen die tussentijds gestopt zijn en de overige scholen. De directeuren die het parcours hebben afgerond of daar nog mee bezig zijn (gemiddeld bijna 3=in redelijke mate) reageren substantieel positiever.

Tabel 5.7 – Bijdrage SaZ aan ..., naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=in zeer hoge mate)

Positieve bijdrage SaZ aan:	po			vo		
	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
...grotere betrokkenheid op de werkvloer bij de doelen uit het Bestuursakkoord	1,82	2,68	2,61	1,71	2,44	2,31
...eigenaarschap op de werkvloer over de zelf gekozen doelen	1,82	2,92	2,92	--		
...vergroting van de inhoudelijke deskundigheid van het team	1,99	2,87	2,94	1,79	2,75	2,37
...verhoging van de professionaliteit van de Schoolleiding	2,38	3,40	3,24	2,09	3,16	3,20
...verhoging betrokkenheid bestuur bij de gewenste veranderingen	1,92	2,86	2,50	1,85	2,18	2,03
...beter inzicht in waar de school staat	2,24	3,36	3,13	2,35	3,42	3,38
...beter inzicht in waar de school nog aan moet werken	2,22	3,30	2,99	2,26	3,50	3,45
...beter inzicht in de nog te zetten stappen om de gestelde doelen te bereiken	2,14	3,24	3,08	2,06	3,39	3,25
...beter inzicht in de nog te zetten stappen naar een professioneel lerende organisatie	2,12	3,21	2,82	2,06	3,35	3,20
...beter zicht op wat er bij andere scholen speelt	2,15	2,90	2,80	1,88	2,52	2,20
...uitbreiding van het eigen netwerk	1,83	2,74	2,63	1,97	2,53	2,48
...borging van veranderingsaanpak voor de Toekomst	1,90	3,01	2,81	1,82	2,92	2,65
Gemiddelde bijdrage	2,06	3,04	2,88	2,03	2,93	2,78

Het programma School aan Zet stopt eind 2015, maar de bestuursakkoorden zijn vernieuwd en lopen door. Aan de niet-SaZ-scholen is gevraagd aan te geven in welke mate de school voldoende is toegerust om aan de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te werken. Aan de SaZ-scholen is een vergelijkbare vraag gesteld, namelijk aan te geven in welke mate de school is toegerust voor de toekomst. Tabel 5.8 vat samen in hoeverre de scholen zijn toegerust. Gemiddeld genomen zijn de scholen vrij positief over de mate waarin zij zijn toegerust om aan de nieuwe doelen te werken. De scores liggen tegen de waardering voldoende (=3) aan. Voor zover er daarbij verschillen zijn die te maken hebben met de fase van SaZ-deelname zit daar geen lijn in.

Tabel 5.8 – Toerusting voor de toekomst, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=onvoldoende, 2=twijfelachtig, 3=voldoende)

PO	nee	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	Nog Bezig	Afgerond
Mate waarin de school is toegerust om:					
...stappen te zetten om de doelen in het nieuwe bestuursakkoord te realiseren	2,73	2,72	2,82	2,78	2,85
...op basis van het sectorakkoord eigen doelen te stellen en hiervoor een adequate aanpak te ontwikkelen de werkvloer	2,74	2,77	2,91	2,76	2,91
...de werkvloer eigenaar te laten zijn van deze eigen doelen	2,70	2,81	2,81	2,57	2,76
...uit te groeien naar een professioneel lerende organisatie	2,75	2,79	2,88	2,69	2,80
Gemiddelde toerusting	2,72	2,77	2,85	2,69	2,83
VO					
Mate waarin de school is toegerust om:					
...stappen te zetten om de doelen in het nieuwe bestuursakkoord te realiseren	2,73	2,78	2,86	2,81	2,90
...op basis van het sectorakkoord eigen doelen te stellen en hiervoor een adequate aanpak te ontwikkelen de werkvloer	2,80	2,67	2,94	2,84	2,93
...de werkvloer eigenaar te laten zijn van deze eigen doelen	2,62	2,63	2,64	2,43	2,50
...uit te groeien naar een professioneel lerende organisatie	2,66	2,63	2,69	2,64	2,68
Gemiddelde toerusting	2,70	2,64	2,78	2,68	2,75

5.4.5 Conclusies

Scholen hebben breed ingezet op de aanpak van de doelen uit het Bestuursakkoord en deze ook in redelijke mate gerealiseerd, in het po in wat sterkere mate dan in het vo. Opbrengstgericht werken en de basisvaardigheden en kernvakken krijgen daarbij veel nadruk. Opvallend is dat er geen verschillen zijn tussen scholen die wél en scholen die níet hebben deelgenomen aan het programma SaZ.

De bruikbaarheid van de binnen SaZ ontwikkelde producten en diensten wordt in het po beoordeeld met een 6,5 en in het vo met een 6; de Kwaliteitskaarten krijgen de hoogste cijfers. Verschillen naar SaZ-deelname zijn er nauwelijks. De inschatting van de gemiddelde bijdrage aan de realisatie van de doelen ligt tussen nauwelijks en een beetje, waarbij het po wat hoger scoort dan het vo. De hoogste waardering geldt Opbrengstgericht werken. Op de meeste doelen scoren SaZ-scholen daarbij hoger dan niet-SaZ-scholen.

Zowel in het po als het vo koesterden SaZ-scholen de meeste positieve verwachtingen wat betreft een meer samenhangende aanpak en de minste wat betreft een grotere betrokkenheid van het bestuur. Scholen die nog bezig zijn met SaZ hebben op alle aspecten de hoogste verwachtingen. Zowel in po als in vo is de verwachting dat de school goedkoper uit zou zijn het meest waargemaakt. Daarnaast ook dat er een veranderingsproces in gang zou worden gezet. Op vrijwel alle punten oordelen

scholen die het parcours hebben afgerond of nog bezig zijn aanzienlijk positiever dan scholen die voortijdig zijn gestopt.

Het programma SaZ als geheel krijgt een ruime voldoende (=7) van scholen die nog bezig zijn of het parcours al hebben afgerond; scholen die voortijdig zijn gestopt waarderen SaZ beduidend lager. Tussen po en vo zijn er geen verschillen. Meer specifiek wordt de bruikbaarheid van uiteenlopende aspecten gemiddeld met een 6 gewaardeerd, het hoogste cijfer krijgt de critical friend-functie. Er zijn bij dit alles verschillen tussen enerzijds scholen die tussentijds zijn gestopt en scholen die nog bezig zijn dan wel het parcours hebben afgerond. Po- en vo-scholen verschillen niet of nauwelijks.

De bijdrage van SaZ aan de verbetering van uiteenlopende proces- en kwaliteitsindicatoren wordt tussen nauwelijks en in redelijke mate gewaardeerd. In het po scoort vooral het verhogen van de professionaliteit van de schoolleiding; in het vo het verhogen van inzicht in waar de school nog aan moet werken. Scholen die SaZ hebben afgerond of daar nog mee bezig zijn oordelen substantieel positiever dan scholen die voortijdig zijn gestopt.

Scholen zijn vrij positief wat betreft de mate waarin ze zijn toegerust voor de toekomst, c.q. aan de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te werken. Voor zover er daarbij verschillen zijn die te maken hebben met de fase van SaZ-deelname zit daar geen lijn in.

Wanneer een samenvattend eindoordeel zou moeten worden gegeven over het programma SaZ dan ligt dat, grofweg gesteld, op voldoende, maar ook niet veel meer. SaZ-scholen zijn meestal vergelijkbaar met niet-SaZ-scholen. Scholen die het programma SaZ inmiddels hebben afgerond dan wel er nog mee bezig zijn scoren vrijwel steeds substantieel positiever dan scholen die tussentijds zijn gestopt. Het po scoort op een aantal aspecten even hoog als het vo, op een aantal andere echter wat hoger.

6 Sectorraden en educatieve infrastructuur over School aan Zet

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaat het over de mening van sectorraden (PO-Raad en VO-raad) en zes instellingen uit de educatieve infrastructuur over het programma School aan Zet. Vijf van deze instellingen (inclusief PO-Raad en VO-raad) zijn ook in eerdere procesevaluaties aan het woord geweest over ontwikkelingen in het programma School aan Zet.

6.2 Ervaringen en meningen van sectorraden en instellingen uit de educatieve infrastructuur

In deze paragraaf wordt ingegaan op:

- de visie op het programma School aan Zet;
- de betrokkenheid bij de opzet en uitvoering en ontwikkelingen daarin;
- ontwikkelingen in de aanpak van het programma: ontwikkelmodellen;
- promotie van het programma School aan Zet door anderen;
- beoordeling van de belangstelling voor het programma School aan Zet;
- kijk op producten en diensten van het programma School aan Zet;
- gesignaleerde successen en knelpunten;
- betekenis van het programma School aan Zet voor de educatieve infrastructuur;
- ontwikkeling in kenniscoalities en kennisuitwisseling;
- verwachtingen over bijdragen van het programma School aan Zet aan de realisatie van doelen uit de bestuursakkoorden;
- toerusting scholen voor de toekomst en bijdrage programma School aan Zet;
- hoe verder na 2015.

Er wordt ook hier anoniem gerapporteerd.

6.2.1 Visie op het programma School aan Zet

De beide sectorraden onderschrijven het programma School aan Zet maar hebben er een eigen mening over. Wat beide raden in ieder geval zien is dat het programma School aan Zet een groot bereik heeft en dat het de scholen in gaat. Een sectorraad is meer gereserveerd over het programma. Vooral in het begin hoorden ze van de achterban naast positieve geluiden over experts, gesprekken en instrumenten ook minder positieve geluiden. Deze laatste zijn nu vrijwel verdween en van besturen wordt vernomen dat het programma School aan Zet flexibeler is. De switch naar het ontwikkelmodel lerende organisatie – vooral vanwege het nieuwe bestuursakkoord - heeft voor deze sectorraad wel veel voeten in de aarde gehad. De sectorraad gaat voor een kwaliteitszorgcyclus en het ontwikkelmodel voor een lerende organisatie. De zoektocht naar het gezamenlijke achterliggende verhaal wordt moeizaam genoemd. De andere sectorraad is van mening dat het programma goed is maar

(nog) te inhoudelijk. Wel is daar door de switch richting het ontwikkelmodel lerende organisatie verbetering in gekomen en die switch wordt ondersteund. Het gekozen model wordt echter één van de modellen genoemd en is niet zaligmakend. Er zijn meer modellen bruikbaar en het bestuur/ de school is vrij in de keuze.

Veel geïnterviewden uit de educatieve infrastructuur noemen het programma School aan Zet en dan vooral de expert/ critical friend-functie marktverstoring. Het programma wordt ook een 'Fremdkörper' genoemd en steekt af tegen de privatisering die heeft plaatsgevonden in de educatieve infrastructuur. Enkelen vragen zich ook af of – met name het po – wel zover is om zich op deze wijze te ontwikkelen. Tenslotte wordt het programma School aan Zet 'zeer dun' genoemd, zou het te weinig continuïteit hebben en vooral op de korte termijn werken en geen lange termijn perspectief bieden. Desondanks geven veel geïnterviewden aan dat het programma enthousiasmeert, aanjaagt, impulsen geeft en scholen en besturen inspireert. Ook wordt aangegeven dat na een zeer vaste structurering in het begin, het programma – onder andere door de ontwikkelmodellen – veel flexibeler is geworden en scholen/besturen veel meer keuzes biedt. De makel- en schakelfunctie zou weinig inhouden zegt een enkeling en als dat al gebeurt is het vooral naar eigen producten. Ten slotte zijn velen van mening dat er onder het programma School aan Zet veel mooie producten tot stand zijn gekomen die zij ook in hun eigen praktijk gebruiken.

6.2.2 Betrokkenheid en ontwikkelingen daarin

De beide sectorraden zijn op beleids- en bureauniveau betrokken bij het programma School aan Zet. OCW is opdrachtgever en de beide raden maken deel uit van de regiegroep (bestuurlijk overleg). Hier vindt beleidsvorming (op hoofdlijnen) en afstemming plaats van de activiteiten van het programma School aan Zet en afstemming tussen de activiteiten van de beide raden zelf en de activiteiten van School aan Zet. De activiteiten van de sectorraden zelf hebben een eigen ontwikkeling, zoals bijvoorbeeld de VO-Academie en het aanbod voor besturen en directies van de PO-Raad (o.a. Q voor besturen). In de loop van de tijd zijn de contacten tussen OCW en de sectorraden verminderd in frequentie en is het accent meer komen te liggen op afstemming. Er zijn verder vanaf 2013 personele wisselingen in zowel de PO-Raad (ook portefeuille wisseling) als de VO-raad op directieniveau en bureauniveau geweest. Beide sectorraden geven aan dat er geleidelijk aan meer sprake is/lijkt van een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen OCW (en de beide raden) enerzijds en het programma School aan Zet anderzijds. Beide organisaties willen ook meer regie en willen meer sturing kunnen geven.

Vrijwel alle geïnterviewden uit de educatieve infrastructuur geven aan dat ze in de eerste plaats betrokken zijn bij het programma School aan Zet door het leveren van experts (tussen 2 en 5 experts). Soms ligt hier organisatiebeleid aan ten grondslag (is goed voor de organisatie om er bij te zijn, concurrerende markt) en soms hebben medewerkers zich individueel aangemeld en is dit later door de organisatie ondersteund. Betrokkenheid wordt van belang geacht vanwege het gegeven dat het programma School aan Zet een podium biedt voor de eigen organisatie, dat er uitwisseling tot stand komt en dat mogelijk ook de klantenkring er door uitgebreid kan worden. Naast het leveren van experts is in de loop van de tijd de betrokkenheid uitgebreid door bij te dragen aan het ontwikkelen van producten en het uitvoeren van andere diensten van het programma School aan Zet. Genoemd worden bijvoorbeeld de kwaliteitskaarten, Calls for proposals (al zijn er ook instellingen

waarvan hun voorstel is afgewezen), Lead & Learn, traject Aanpak kleine scholen, masterclasses en de 3 daagse conferentie in Lunteren. Een enkele geïnterviewde geeft aan zijdelings betrokken te zijn bij de ontwikkeling van de ontwikkelmodellen. Een andere geïnterviewde heeft zich aangeboden om te kijken of men elkaar hierin kon versterken. De samenwerking wordt echter 'lastig' genoemd, door deze persoon.

Veelal is de betrokkenheid op persoonsniveau en niet op organisatieniveau. Door enkelen wordt gesteld dat die betrokkenheid op organisatieniveau wel wat groter had kunnen/mogen/moeten zijn. Een geïnterviewde spreekt over regelmatig overleg over afstemming en een andere een geeft aan daar wel pogingen toe te hebben ondernomen maar dat dit (nog) niet tot stand is gekomen. Overigens worden de contacten tussen de experts (persoonsniveau) toegejuicht en deze contacten zijn ook goed voor de eigen organisatie. De contacten zijn een vorm van professionalisering en stimuleren de eigen ontwikkeling van de personen, zo wordt aangegeven. Bovendien blijft ook de organisatie door deze contacten beter op de hoogte van het landelijk beleid.

6.2.3 Ontwikkelingen in de aanpak van het programma School aan Zet: ontwikkelmodellen

Zoals boven reeds aangegeven onderschrijven de sectorraden elk op eigen wijze de belangrijke switch in de aanpak van het programma School aan Ze in de richting van de ontwikkelmodellen. De nieuwe bestuursakkoorden en de situatie in de scholen – hoe komen tot een aanpak, tot draagvlak – noopten ook tot een switch. Gesteld wordt echter dat besturen / scholen zelf uitmaken welk model van de lerende organisatie het best past bij de schoolontwikkeling, immers: *de scholen zijn aan zet*.

De geïnterviewden uit de educatieve infrastructuur onderschrijven de bovenstaande mening van de sectorraden en spreken van een logische stap, die én aansluit bij wat scholen nodig hebben én aan geeft dat (medewerkers van) het programma School aan Zet goed aanvoelt wat er speelt. Zeker in het vo zou het model goed aanslaan zo wordt door enkelen aangegeven, omdat het de basis is voor een dialoog. Tegelijkertijd worden veel opmerkingen gemaakt over de bruikbaarheid. Zo zou het ontwikkelmodel slechts een van de vele zijn en moeten besturen en scholen vooral kiezen wat bij hen past. De situatie is namelijk overal anders, zo wordt gemeld en dat vereist keuzes. Ook zou het model slechts een start zijn en is de langdurige ontwikkeling of beklijving geenszins gegarandeerd. De gebruikte modellen door het programma School aan Zet zijn ook niet nieuw en duurzaamheid in het gebruik kan het programma School aan Zet niet bieden omdat het een tijdelijke organisatie of hulpmiddel is. De vrijblijvendheid kan daarmee een probleem zijn omdat er nauwelijks verantwoording verschuldigd is, zo geeft een geïnterviewde aan. Een laatste opmerking betreft de afwijking van het werken met de ontwikkelmodellen ten opzicht van de eerdere aanpak. De inhoud (o.a. taal, rekenen, excellentie) is soms wel erg ver te zoeken. Hier wordt door een andere geïnterviewde tegenin gebracht dat dit logisch is omdat eerst de basis op orde moet zijn - voorwaardenscheppend is - voor ontwikkeling op inhoudelijk terrein kan plaatsvinden.

6.2.4 Promotie instellingen van het programma School aan Zet

In algemene zin is er zowel bij de sectorraden als bij instellingen uit de educatieve infrastructuur geen bewust beleid om het programma School aan Zet via de eigen kanalen al dan niet te promoten.

Het lijkt er op dat de educatieve infrastructuur het programma School aan Zet of onderdelen daarvan minder op hun websites noemen. Bij de sectorraden waar vaker opgetrokken wordt in gezamenlijke activiteiten wordt dit ook niet altijd op de websites vermeld.

6.2.5 Beoordeling van de belangstelling voor het programma School aan Zet

Geïnterviewden uit de educatieve infrastructuur zijn niet verbaasd over de vele scholen die participeren in het programma School aan Zet. Vooral het gratis aanbod is hier mede voor verantwoordelijk volgens hen, te meer daar veel scholen/besturen op 'hun centen moeten letten'. De landelijke beweging en de slimme – aanbodgestuurd op bijvoorbeeld de terreinen taal en rekenen en opbrengst gericht werken – wijze van werken hebben daar ook aan bijgedragen. Voor het po wordt daar aan toegevoegd dat zeker in het begin het po van mening was dat ze echt ondersteuning zouden krijgen. Verder wordt opgemerkt dat het programma School aan Zet via goede marketing en communicatie snel een hoge bekendheid heeft gekregen.

6.2.6 Kijk op producten en activiteiten van het programma School aan Zet

De beide sectorraden geven aan niet echt goed zicht te hebben op alle producten en diensten van het programma omdat ze vooral procesmatig betrokken zijn. Over wat ze vanuit de eigen sector horen, zijn ze of verrast over de grote hoeveelheid producten en diensten maar ook over het gebruik en waardering ervan. Vooral de conferenties, de kwaliteitskaarten, de specifiek trajecten zoals Taal en rekenzwakke scholen en Kleine scholen vallen goed. Verder horen ze vanuit de achterban dat het programma School aan Zet veel flexibeler opereert naar de scholen en besturen dan in het begin. Nieuwsgierig zijn de sectorraden naar of en hoe de producten en diensten gewaardeerd worden en hoe actueel ze zijn.

De educatieve infrastructuur spreekt over een 'gigantische hoeveelheid' en 'kwalitatief' goede producten. Hierbij wordt vooral bedoeld op de kwaliteitskaarten en de bijeenkomsten/conferenties/seminars. Veel scholen maken er gebruik van en ze worden gewaardeerd. Hetzelfde geldt voor de educatieve infrastructuur. Ook de ontwikkelmodellen vallen hier onder. Dit gezegd hebbende klinkt onmiddellijk bij veel geïnterviewden door of met de ontwikkeling van al deze producten het programma School aan Zet niet (veel) meer heeft gedaan dan van hen verwacht werd en of dat eigenlijk niet overgelaten had moeten worden aan de markt. Ten aanzien van de producten wordt verder nog opgemerkt dat ze niet altijd goed vindbaar zijn en het programma School aan Zet/ de expert zou scholen nog meer kunnen stimuleren er gebruik van te maken. De online tools worden weliswaar volgens enkele geïnterviewden nog niet veel gebruikt, maar er zou wel sprake zijn van een toename. Het programma School aan Zet zou de makelfunctie meer kunnen profileren, dit wordt echter een 'lastig spanningsveld' genoemd. Over de organisatiegids die gezamenlijk met de brancheorganisatie is opgezet, wordt door enkelen nauwelijks meer iets vernomen.

6.2.7 Gesignaleerde successen en knelpunten

Door alle geïnterviewden van de sectorraden en de educatieve infrastructuur wordt een keur aan successen en knelpunten genoemd. Daar naast zijn er vragen. We starten met de meest genoemde successen.

Successen

De meest genoemde successen zijn:

- het grote aantal scholen dat deelneemt/ het grote bereik van het programma;
- de vele goede producten en voorbeelden (kwaliteitskaarten, films), speciale trajecten, instrumenten die ontwikkeld zijn en conferenties en mastersclasses die georganiseerd zijn;
- de daadkracht van de organisatie (communicatie, marketing, contacten) en de medewerkers van School aan Zet;
- de aanjaagfunctie en de beweging die het programma tot stand heeft gebracht;
- de flexibele opstelling (ook benaderbaarheid) van het programma na de start;
- de meer gemeenschappelijke taal bij bijvoorbeeld Excellentie, OGW, Lerende organisatie en de samenhang die gezocht wordt.

Verder wordt vermeld dat het programma goed aansluit op vragen van scholen en dat ze deze vragen concretiseren, dat er door het programma School aan Zet (en de bestuursakkoorden) veel thema's op het juiste moment (bijvoorbeeld lerende organisatie) op de agenda staan bij besturen en in scholen, en dat steeds meer getracht wordt alle niveaus bij de ontwikkeling te betrekken.

Knelpunten

Ook hier geven we eerst de meest genoemde knelpunten:

- het programma School aan Zet is marktverstoring;
- het programma School aan Zet of de organisatie van School aan Zet is doel op zich geworden ('eigen merk'), terwijl het een hulpmiddel is om ontwikkeling in gang te zetten en (school)doelen of doelen uit de bestuursakkoorden te realiseren;
- het programma School aan Zet en dan met name de inzet van de experts is een dun arrangement dat niet direct gericht is op duurzaamheid en lange termijn ontwikkeling;
- te geringe samenwerking en afstemming met organisaties uit de educatieve infrastructuur.

Andere knelpunten die genoemd worden zijn te kort schietende deskundigheden van experts en het ontbreken van een gedeelde visie bij experts op bijvoorbeeld de lerende organisatie. Ook zou het ontwikkelmodel lerende organisatie niet voor alle scholen bruikbaar zijn (wel voor scholen die al min of meer weten waar ze heen willen) en zou het programma nog te veel gericht zijn op de schoolleiding en te weinig op ook het bestuur en de werkvloer. Vragen die gesteld worden zijn verder 'hoe diep de interventie van de experts reiken' en of 'transformatie in de scholen wel tot stand zal komen'. Ook wordt de vraag gesteld of de producten en diensten wel 'het juiste teweeg brengen in de scholen en hoe duurzaam dat is'. Komen scholen wel tot borging van in gang gezette bewegingen en in hoeverre draagt het programma School aan Zet bij aan het realiseren van de doelen uit de bestuursakkoorden. Kortom, veel vragen die nieuwsgierigheid aangeven en die vragen om beantwoording, maar die ook twijfel uitspreken.

6.2.8 Betekenis van het programma School aan Zet voor de educatieve infrastructuur

Wat de sectorraden vernemen is dat de educatieve infrastructuur blijft klagen over de marktverstorende werking van het programma School aan Zet. Aan de andere kant wordt opgemerkt dat juist door het programma de kwaliteit van het onderwijs meer op de agenda en in de belangstelling komt. Dat zou ook voor de educatieve infrastructuur gunstig moeten zijn. De vraagarticulatie waar het programma School aan Zet zicht op richt zou vervolgens een soepele doorverwijzing naar de educatieve infrastructuur mogelijk kunnen maken. Of dit zo werkt is onbekend.

De meest geïnterviewden uit de educatieve infrastructuur beginnen met te stellen dat het programma marktverstrend werkt door zich niet alleen te richten op het aanjagen, maar vooral ook op het ontwikkelen van producten en diensten. Vervolgens zijn ze nogal verdeeld in hun antwoord op de invloed van het programma School aan Zet op hun werkzaamheden en aanbod. Gesproken wordt over geen invloed op het aanbod en ook zou er geen grotere of meer gearticuleerde vraag zijn ontstaan. Anderen geven aan dat ze soms producten / diensten niet meer aanbieden en focussen op andere onderwerpen (bijvoorbeeld het jonge kind). Overigens gebruiken ze zelf ook producten die ontwikkeld zijn in het kader van het programma School aan Zet. De gerichtheid op bepaalde thema's zou niet het gevolg zijn van het programma School aan Zet maar veel meer afkomstig zijn van de bestuursakkoorden. Opgemerkt wordt verder dat zeker wat betreft opbrengstgericht werken het programma School aan Zet een push heeft gegeven en het zelfde gaat vermoedelijk gelden voor de ontwikkelmodellen lerende organisatie. Of vervolgens door het programma School aan Zet meer in beweging komt, is volgens enkelen nog maar de vraag.

6.2.9 Ontwikkeling in kenniscoalitie en kennisuitwisseling

De beide sectorraden spreken vanuit de eigen situatie over een toename van contacten op uitvoeringsniveau. Uitwisseling en afstemming van de activiteiten van de eigen organisatie (VO-Academie, Q voor besturen) met medewerkers van het programma School aan Zet. Dit wordt een goede zaak en noodzakelijk genoemd.

Vanuit de educatieve infrastructuur wordt gesproken van marginale contacten en uitwisseling en zeker op organisatieniveau zijn die er niet of nauwelijks. Een enkeling noemt het ook een naïeve veronderstelling dat dat zou plaatsvinden vanwege de concurrerende posities. Vrijwel allen geven aan dat die contacten er veel meer hadden moeten zijn en dat ook meer uitwisseling en afstemming had moeten en kunnen plaatsvinden. Er had dan gewerkt kunnen worden vanuit 'een gemeenschappelijk doel, maar dit gemeenschappelijke doel is er nu niet vanwege de concurrentie' zo wordt opgemerkt. Door de Calls for proposals is er tussen instellingen in de educatieve infrastructuur wel een verbinding tot stand gekomen en is er sprake van kennisuitwisseling. Hetzelfde geldt voor het samenwerken in enkele trajecten van het programma School aan Zet. Teveel gaat het hierbij echter om gelegenheidsverbindingen zo wordt aangegeven die niet structureel zijn. De vraag wordt opgeroepen of de Calls een doekje voor het bloeden waren voor de infrastructuur of dat er echt gestreefd werd naar de vorming van kenniscoalities en naar kennisuitwisseling.

Op expertniveau zijn zowel de coalitievorming als ook de uitwisseling van kennis wel goed op gang gekomen, zo geven de meeste geïnterviewden aan. En ook de staande organisaties hebben hier voordeel van gehad (professionalisering, beter op de hoogte van ontwikkelingen).

Kennisuitwisseling tussen scholen is volgens een enkeling wel tot stand gekomen maar dit had wellicht meer kunnen zijn. Het van elkaar leren wordt – zeker ook binnen de lerende organisatie – als belangrijk hulpmiddel gezien.

6.2.10 Verwachtingen over de realisatie van de doelen van de bestuursakkoorden

De sectorraden geven aan dat er door het programma School aan Zet zeker als outcome een bijdrage is te zien aan het kwaliteitsbewustzijn in de sector en aan het principe van de lerende organisatie. Ook zou er een dynamiek op gang zijn gekomen. De kwaliteit van de leraar wordt als zeer belangrijk aangemerkt en hierin moet geïnvesteerd worden om een aantrekkelijke en goedwerkende sector te zijn en te blijven. Hier heeft het programma School aan Zet wel aan bijgedragen. Of en welke bijdrage het programma School aan Zet aan de realisatie van de doelen uit de bestuursakkoorden heeft geleverd, zal niet makkelijk meetbaar of vaststelbaar zijn, zo wordt verwacht.

De meningen van de educatieve infrastructuur over de bijdrage van het programma School aan Zet aan de realisatie van de bestuursakkoorden lopen nogal uiteen. De meesten zijn weliswaar van mening dat er sprake is van enige (positieve) bijdrage maar hoe en wat zal niet makkelijk meetbaar zijn. Op een aantal onderwerpen zou de bijdrage wel duidelijk (en positief) zijn. Genoemd worden Opbrengstgericht werken en de trajecten Taal- en Rekenzwakke scholen. Het programma School aan Zet wordt echter in zijn algemeenheid te vrijblijvend genoemd, te ‘dun’ en te weinig gericht op structurele en duurzame ontwikkeling om een grote bijdrage te kunnen leveren aan de realisatie van de doelen uit de bestuursakkoorden of daarvan afgeleide schooldoelen.

Een vraag die gesteld wordt is of de ingebrachte aanpak via het programma School aan Zet binnen de scholen wel geborgd is en dus ook voor de lange termijn perspectief biedt aan scholen. Het nieuwe bestuursakkoord gaat bovendien uit van een cultuurverandering. Dit kost tijd en die tijd heeft het programma School aan Zet als tijdelijke hulpmiddel / organisatie niet. De scherpe binding van het programma School aan Zet aan OCW (en niet aan de sectorraden) wordt door een enkeling ook genoemd als factor waardoor scholen mogelijk minder gekoerst hebben op de doelen uit bestuursakkoorden en ze dus ook minder gerealiseerd zullen worden.

6.2.11 Zijn scholen toegerust voor toekomst en de bijdrage van het programma School aan Zet

Volgens de geïnterviewden in de educatieve infrastructuur verschilt het enorm of besturen/scholen toegerust zijn voor de toekomst. Vaak staat of valt dit met het bestuur en de schoolleiding en hier is nog veel te doen, zo wordt aangegeven. In algemene zin heeft het programma School aan Zet vermoedelijk bijgedragen aan het bewustzijn bij scholen/besturen dat ontwikkeling noodzakelijk is en heeft het programma dit bewustzijn enigszins gekanaliseerd. Het programma School aan Zet was ook te breed georiënteerd, volgens enkelen om op zo’n korte tijd een wezenlijke bijdrage te leveren aan een dergelijke toerusting. Het vaststellen of meten van de bijdrage aan de toerusting door het programma met een dergelijke korte duur en korte termijnperspectief wordt ook vrijwel onmogelijk genoemd.

6.2.12 Hoe verder na 2015

De sectorraden zien dat het onderwijsveld verdeeld is over doorgaan met het programma School aan Zet en niet doorgaan. Ze laten zich in de interviews niet uit over de vraag hoe verder na 2015. Ze zijn namelijk samen met OCW bezig om te kijken of er een verlenging moet komen, een doorstart of een beëindiging van het programma School aan Zet. Het zijn onder andere deze procesevaluatie en een tegelijkertijd uitgevoerde effectevaluatie van het programma School aan Zet die mede de gegevens aanleveren om tot een weloverwogen besluitvorming te komen.

De educatieve infrastructuur is heel duidelijk over hoe verder na 2015 (einddatum programma School aan Zet december 2015) met het programma School aan Zet. De structuur met experts en critical friend-functie vanuit School aan Zet moet beëindigd worden, zo wordt vrijwel unaniem aangegeven. Op mogelijkheden om dit opnieuw vorm te geven komen we dadelijk terug.

Wat betreft de producten zijn alle geïnterviewden eveneens zeer duidelijk. Behoud van de goede producten en er voor zorg dragen dat deze onderhouden worden, beschikbaar en vindbaar blijven. De ontwikkelmodellen zouden verder uitgewerkt en praktisch toepasbaar kunnen worden gemaakt voor hetzij zelfgebruik door scholen dan wel gebruik door de educatieve infrastructuur volgens enkelen.

In het bovenstaande kan onderscheid worden aangebracht in een aanjaagfunctie en een servicefunctie. Bij de *aanjaagfunctie* (expert, critical friend) wordt de mogelijkheid geopperd een overgangsjaar in te voeren waarbij er een brug wordt geslagen tussen de educatieve infrastructuur en de huidige experts van School aan Zet (inclusief eventueel bureaumedewerkers van School aan Zet). Hierbij zou in ieder geval rekening moeten worden gehouden, zo wordt aangegeven, met de veronderstelde aanjaagfunctie van de inspectie die ook als critical friend wil gaan opereren. De aanjaagfunctie op bestuursniveau zou dan meer bij de PO-Raad en de VO-raad kunnen worden gelegd.

Bij de *servicefunctie* (producten en andere diensten) staan eveneens verschillende mogelijkheden open. Een afgeslankte versie van School aan Zet met een eventuele koppeling aan een of meer organisaties in de educatieve infrastructuur zou zorg kunnen dragen voor selectie, actualisering, bruikbaarheid en vindbaarheid van de producten. Ook de PO-Raad en VO-raad zouden hiervoor in aanmerking komen. Dit vanuit de regiefunctie die beide raden hebben bij het realiseren van de doelen uit de bestuursakkoorden.

Nu alle betrokkenen uitgebreid aan het woord zijn geweest wordt het tijd de balans op te maken. Wat is nu het algemene beeld en welke conclusies kunnen we daaruit trekken en misschien nog interessanter zijn er verbeterpunten uit te destilleren. Daar gaan we in het volgende en laatste hoofdstuk op in.

7 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Na de hoofdstukken met informatie van alle betrokkenen uit de gesprekken (medewerkers van School aan Zet, experts, scholen en besturen, vertegenwoordigers uit de educatieve infrastructuur en de beide sectorraden) en informatie uit de vragenlijst bij schooldirecteuren over het programma School aan Zet, kan de balans worden opgemaakt. Dat doen we in dit slothoofdstuk. Van de vele meningen over en ervaringen met het programma School aan Zet presenteren we de hoofdlijnen. In de conclusies (paragraaf 7.3) interpreteren we de bevindingen en zoeken we naar verklaringen. We sluiten dit hoofdstuk en deze procesevaluatie af met enkele suggesties voor verbetering.

7.2 Samenvatting

Zoals ook in de vorige procesevaluaties geven we voor de leesbaarheid de samenvatting puntsgewijs weer. Voor zover als mogelijk volgen we hierbij het verloop en de ontwikkelingen van het programma School aan Zet.

1. Aan de basisstrategie en de uitgangspunten van het programma School aan Zet daarvan is vanaf 2013 tot medio 2015 weinig veranderd: massa, focus/vraagarticulatie, kennis(deling), kunde, de critical friend-functie en makelen en schakelen staan nog steeds overeind. Toegevoegd zijn de begrippen transitiefase (vooral 2012-2013) en transformatiefase (2014 en verder), hiermee aangevend dat dit de periode markeert dat besturen en scholen daadwerkelijk met veranderingen/ontwikkelingen aan de slag moeten/zijn. Als overkoepelend concept wordt verder gesproken over een *activerende strategie* met de kernbegrippen: mobiliseren, interacteren en signaleren.
2. In de aanpak is allereerst de *verschuiving richting Ontwikkelmodellen lerende organisatie* te zien, in 2013-2014 in het vo en een jaar later in het po. Tegelijkertijd met de introductie van deze modellen zijn ook de begrippen reflectie, inspiratie en verbinding (weer) in beeld gebracht. Niet direct nieuwe begrippen, maar wel aangevend waar het in het gesprekkenparcours met de experts om gaat. De begrippen vormen de leidraad bij de benadering van besturen en scholen. Met deze verschuiving in de aanpak past het programma zich aan aan de situatie in scholen (moeilijk om in beweging te komen) en sluit het beter aan bij de nieuwe bestuursakkoorden.
3. Bij de *aanpak* in het po is er sprake van een *keuze*: óf scholen gaan door met de ambitiegesprekken/themagesprekken óf er wordt gekozen voor het ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven. Hiermee tekent zich een flexibilisering af in de werkwijze van het programma School aan Zet. Deze flexibilisering is ook terug te vinden in andere aspecten van de aanpak, zoals de aanmelding van scholen (niet meer in tranches, maar open inschrijving), het aantal gesprekken (variabel), de plaats waar de gesprekken plaatsvinden (veel meer op locatie, zoals de school wil), het aantal dagen dat experts kunnen ondersteunen en in het bieden van maatwerk. Zowel door experts als door scholen wordt deze flexibiliteit waargenomen en gewaardeerd.
4. In totaal hebben bijna 2900 scholen *deelgenomen* aan het gesprekkenparcours van het programma School aan Zet. Het gaat om 2156 scholen in het bao, 523 in het vo en 218 in het sbo, so en

vso. Deze scholen vallen onder 424 (van de 979) besturen in het bao, 200 (van de 343) besturen in het vo en 25 besturen (van de 343) in het sbo, so en vso. Daarnaast zijn er 65 besturen die in meer sectoren opereren. Daarnaast zijn er nog 490 scholen die niet deelnemen aan het gesprekkenparcours, maar wel gebruik maken van losse activiteiten van School aan Zet zoals Lead & Learn, Teach & Learn, Expo's etc.

5. Na 2013 is een *verzadiging* te zien in de deelname aan het programma. In 2014 is er een grote stijging van vooral basisscholen als gevolg van de start met het ontwikkelmodel Samen Leren Inhoud Geven. Ondanks deze stijging is de vastgestelde verlaging van het streefdoel voor het aantal basisscholen (van 3000 naar 2500) niet gehaald. Overigens zijn zowel voor het sbo, so en vso als voor het vo de oorspronkelijk vastgestelde streefdoelen wel gehaald. De verhoogde aantallen voor het vo daarentegen (van 450 naar 700) zijn niet gerealiseerd. Wel hebben rond de 200 besturen zich ingeschreven voor bestuursgesprekken, zonder deel te nemen aan het gesprekkenparcours. Ook in het so, sbo en vso is er in de deelname aan het gesprekkenparcours na het schooljaar 2013-2014 een stijging te zien. Een en ander betekent dat 32 procent van de vestigingen in het bao, 37 van die in het vo en 23 in het sbo, so en vso deelnemen/hebben deelgenomen aan het gesprekkenparcours van het programma School aan Zet.
6. Het aantal *afmeldingen* (wel ingeschreven, maar niet begonnen of vroegtijdig gestopt) is in de loop van de tijd toegenomen. Over de totale periode van ongeveer 30 maanden bedraagt het aantal afmeldingen 785 van de 3741 aanmeldingen. Dit is bijna 21 procent. De afmeldingen in de verschillende sectoren ontlopen elkaar niet veel: bao 19 procent, vo 26 procent en sbo, so en vso 24 procent. Een belangrijke reden in het bao en het sbo, so, vso is de centrale aanmelding door besturen, waar vervolgens directieuren/scholen het niet mee eens zijn. Daarnaast blijken zowel uit de informatie van School aan Zet als uit de vragenlijst bij directieuren dat het niet zien van meerwaarde/niet zinvol, geen tijd/ motivatie, het niet voldoen aan de verwachtingen en deelname aan andere trajecten belangrijke redenen zijn.
7. De *verwachtingen* van scholen voor deelname aan het programma ontlopen elkaar in het po en vo niet veel. Een meer samenhangende aanpak, die bovendien snel tot stand zou komen en een verandering op gang zou brengen zijn de meest genoemde redenen, zo blijkt uit de vragenlijst. Vanuit de gesprekken en de open vragen in de vragenlijst blijkt dat de critical friend/expert daarin een cruciale en gewenste factor is. Gesproken wordt over 'de spiegel die voorgehouden wordt', 'reflectie' en 'een antwoord krijgen of we het goed doen' of 'waar staan we'.
8. De vragenlijst geeft ook antwoord op de vraag waarom scholen zich *niet hebben ingeschreven of aangemeld* bij het programma School aan Zet. Als belangrijkste reden geldt dat de scholen al voldoende externe ondersteuning hadden (ruim 35%). Bijna 30 procent was van mening dat men geen ondersteuning nodig had en ruim 20 procent spreekt over een schoolsituatie die te complex is (fusie, directiewisselingen, etc.) om externen zoals via het programma School aan Zet binnen te halen. 20 procent geeft aan het programma niet te kennen!
9. Na de introductie van de ontwikkelmodellen – met een focus op de lerende organisatie – zijn de *doelen uit de bestuursakkoorden* (met name de meer specifieke doelen als Taal, Rekenen, Wiskunde Engels, Techniek) wat naar de achtergrond geschoven. De keuze van thema's door scholen in het programma School aan Zet was in het begin in alle sectoren ook al meer gericht op de meer 'voorwaardelijke' doelen als HRM/Lerende organisatie, Opbrengstgericht werken en Omgaan met verschillen. Dit was ook een van de redenen voor de switch van het programma naar de ontwikkelmodellen Lerende organisatie.
10. Wat betreft de keuze voor *eigen doelen* waaraan scholen gewerkt hebben, blijkt uit de vragenlijst dat zowel in het po als in het vo de volgende thema's het meest genoemd worden: Opbrengst ge-

richt werken en Omgaan met verschillen. In het po direct gevolgd door basisvaardigheden zoals Taal en Rekenen en in het vo door HRM/Lerende organisatie. Opvallend is daarbij dat er nauwelijks verschillen zijn tussen scholen die deelnemen aan het programma School aan Zet en scholen die dat niet doen. Ook is er in het aantal doelen waaraan gewerkt wordt - gemiddeld 4.0 in het po en 4,5 in het vo, wat hoog te noemen is - weinig verschil tussen deelnemers aan het programma en niet-deelnemers.

11. De in 2013 ingevoerde *contactpersoonfunctie* (een vaste expert die de contacten met de deelnemende school onderhoudt) heeft er voor gezorgd dat er een betere relatie ontstaan is tussen de scholen en de experts/School aan Zet en dat afspraken ook makkelijker te maken zijn. Zowel de scholen als de experts waarderen dit. Ondanks deze verbetering in de contacten nemen scholen zelf nog maar mondjesmaat het initiatief richting de expert/School aan Zet.
12. Het *gesprekkenparcours* met scholen (expert/critical friend) vormt een enorme logistieke operatie. Het totaal aantal gesprekken (ambitie-, thema-, reflectie-, ontwikkelgesprekken) dat gevoerd is tot medio 2015 bedraagt ongeveer 7000 en er staan er nog ongeveer 2000 op de rol tot eind december. Zowel experts als ook vertegenwoordigers van het programma School aan Zet spreken van een forse inspanning die nog geleverd moet worden om dit voor eind 2015 te realiseren. Scholen, de experts en vertegenwoordigers van het programma School aan Zet zijn van mening dat het parcours goed afgerond moet worden en pleiten ervoor – indien nodig - de schooljaar 2015-2016 daarvoor te gebruiken.
13. Als problemen bij het maken van *afspraken voor de gesprekken* door experts worden de vele wisselingen in de scholen genoemd en de geringe urgentie die er kennelijk bij scholen soms gevoeld wordt. Gesproken wordt ook over een zekere mate van vrijblijvendheid bij scholen bij deelname aan het programma. Het ontbreken van een expliciete verantwoording zou hier mede aan ten grondslag liggen.
14. De *algemene waardering* voor het programma School aan Zet, zo blijkt uit de vragenlijst, is zowel in het po als het vo een 6,4. Dit is inclusief degenen die om welke reden dan ook voortijdig gestopt zijn. Als we alleen kijken naar die scholen die nog bezig zijn of die het programma al hebben afgerond dan is de waardering bijna een 7. Wat de bruikbaarheid van onderdelen van het programma betreft scoren de critical friend-functie als inhoudelijk deskundige en als procesdeskundige het hoogst. Dit geldt zowel voor het po als het vo. De experts geven ‘richting’ en ‘inspiratie’ en maken een ‘verfrissende’ kijk mogelijk. Er zijn echter ook opmerkingen over de geringe continuïteit van het programma, over te weinig meerwaarde en dat het te veel tijd en energie kost.
15. De *expert/critical friend-functie* – het hart van het programma School aan Zet – wordt door besturen en scholen ook in de gesprekken zeer gewaardeerd. Uit de vragenlijst blijkt verder dat de gesprekken met de expert positief van invloed zijn – vooral waar het programma is afgerond - op het inkopen van externe ondersteuning. Ook blijkt uit de vragenlijst dat op de vraag wat er nog nodig is voor de toekomst de expert/critical friend-functie erg vaak genoemd wordt. Kortom, kennelijk voldoet een dergelijke functie aan een vraag bij scholen/besturen. Tegelijkertijd worden er nogal wat problemen gesignaleerd bij deze functie: de deskundigheden van experts, het maken van afspraken (zowel bij scholen als bij experts) en het nakomen van afspraken, de vrijblijvendheid waarmee scholen met het programma/de expert omgaan, te veel experts en, last but not least, de marktverstoring.
16. Dat de *critical friend-functie* van invloed is op de markt blijkt bijvoorbeeld uit het hoge percentage scholen in het po en vo dat aangeeft voor het gesprekkenparcours gekozen te hebben, vanwege het gratis ter beschikking krijgen van ondersteuning en producten. Ook blijkt dat besturen

de grenzen opzoeken van wat met het programma School aan Zet (met name inzet expert/critical friend) mogelijk is. Ten slotte geeft ook de educatieve infrastructuur – zoals verwacht – aan dat wat de experts in de scholen doen – vraagarticulatie, focus - hetzelfde is als wat de educatieve infrastructuur zelf doet. Alleen is School aan Zet gratis, zo wordt gesteld.

17. Naast de expert/critical-friend-functie zijn door het programma School aan Zet veel andere *activiteiten uitgevoerd en producten ontwikkeld*. Daarbij zijn experts, de educatieve infrastructuur en anderen betrokken. Vanuit de gesprekken met experts, scholen en de educatieve infrastructuur worden vooral de kwaliteitskaarten (Taal, Rekenen, OGW en HRM) genoemd die veel gebruikt en gewaardeerd worden. Daarnaast worden de website, de vele praktijkvoorbeelden en de (landelijke en regionale) bijeenkomsten gewaardeerd. Nieuwe producten en diensten zijn ook ontwikkeld, zoals Lead & Learn, Teach & Learn, e-learnmodules en online tools. Op de website is de vindbaarheid van producten verbeterd, maar de overzichtelijkheid zou beter kunnen.
18. In de vragenlijst zijn *producten en activiteiten* beoordeeld op *bruikbaarheid* en de kwaliteitskaarten springen er uit met een gemiddelde waardering van 7,3 in het po en 6,4 in het vo. De website, de praktijkvoorbeelden en de publicaties van het programma (o.a. Opbrengstgericht werken) in het po en in het vo ook de aanpak Lerende organisatie worden gewaardeerd met een ruime 6 voor bruikbaarheid. De andere aangeboden producten zoals, online tools, Lunteren, Expo's Organisatiegids, e-learning modules en Call for proposals scoren alle onder de 6 voor bruikbaarheid. Opvallend is dat er weinig verschillen zijn in de mening over bruikbaarheid tussen scholen die deelnemen aan het programma en scholen die dat niet doen. In het po worden de speciale projecten Netwerk kleine scholen, Taal- en rekenzwakke scholen en het project Aansluiting po-vo hoog gewaardeerd wat betreft bruikbaarheid (respectievelijk 7,2; 7,3; 6,9).
19. Uit de vragenlijst blijkt dat *besturen* in het po en vo in redelijke mate (3,5 op een schaal van 1-5) *betrokken* zijn bij de *keuze van te realiseren eigen doelen op basis van het bestuursakkoord*. Er is hierbij geen verschil tussen scholen die deelnemen aan het programma en scholen die dat niet doen. De betrokkenheid van besturen in het po en vo bij de *keuze voor al of niet deelname aan het programma School aan Zet* is met circa 2,5 op dezelfde schaal laag te noemen. Dit is veel hoger (rond 3,5) bij scholen die nog bezig zijn met het programma en die het programma al afgesloten hebben. De betrokkenheid van besturen in het po en vo bij *de verdere invulling en uitwerking en realisering van de eigen doelen* is eveneens redelijk (3,4) en verschilt weinig tussen scholen die niet deelnemen en die dat wel doen of hebben gedaan. Uit de gesprekken blijkt ten slotte dat besturen soms alle scholen inschrijven, maar dat zeker niet alle scholen vervolgens ook deelnemen. Scholen maken eigen afwegingen en worden daarin vrijgelaten. Soms is er enige druk. Verder geven geïnterviewden aan dat de verdere betrokkenheid van het bestuur vooral gelegen is in het krijgen (en soms vragen) van informatie over de stand van zaken. Veel sturing is er niet.
20. Over *draagvlak* in de organisatie voor de realisatie van de eigen doelen door het programma School aan Zet zijn de meningen nogal verdeeld. Experts hebben soms de indruk dat dit in de oude aanpak van het programma (met specifieke doelen als Taal en Rekenen en Excellentie) beter is dan in de nieuwe aanpak met de ontwikkelmodellen. Directeuren constateren juist een toename van de betrokkenheid van de werkvloer sinds de invoering van de ontwikkelmodellen en noemen hierbij vooral de zelfevaluatie. Ook het geleverde maatwerk door het programma School aan Zet zou bijdragen aan meer draagvlak op de werkvloer. Veel speelt zich echter nog af op het niveau van de schoolleiding.

21. *Communicatie* is een belangrijke factor in het programma School aan Zet. In het begin vooral om het programma bekend te maken en om producten en informatie te verspreiden. Ook voor het verzamelen van informatie over het programma voor de aansturing van experts was communicatie via Mijn School aan Zet van belang. Tenslotte heeft communicatie een belangrijke rol gespeeld om meer te weten te komen over gebruik en waardering van producten en diensten. Deze functies van communicatie gelden ook nu nog. Het verzamelen van informatie via Mijn School aan Zet is in de loop van de tijd verbeterd en ook de toegang ertoe verloopt makkelijker, al blijven er wel klachten. De website is in de loop van de tijd overzichtelijker geworden, al blijven er hier ook vragen over de vindbaarheid van producten. Over de waardering van producten en diensten is steeds meer informatie voorhanden en mede op basis daarvan vindt door het programma School aan Zet bijstelling plaats. De cookiewetgeving maakt het moeilijk goed zicht te krijgen op veel van de website-producten (Call for proposals, Nieuwsbrieven, online tools, etc.).
22. De *contacten met diverse betrokkenen* zijn soms geïntensiveerd en soms juist minder geworden en ook de aard van de contacten verandert soms. Zo wordt de relatie van de leiding en medewerkers van het programma School aan Zet met OCW en de beide sectorraden van een ‘cohabitation’ meer en meer een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. De contacten met OCW en de sectorraden vinden op bestuurlijk- en bureau-niveau plaats, maar zijn in frequentie afgenomen. Wel is er meer afstemming over activiteiten op bureau/uitvoerend niveau tussen de sectorraden en het programma School aan Zet. Met de organisaties uit de educatieve infrastructuur zijn er op directieniveau weinig structurele contacten. Dit wordt door de meeste directeuren van organisaties uit de educatieve infrastructuur betreurd. Met veel andere organisaties zijn er contacten om activiteiten op elkaar af te stemmen of om activiteiten samen uit te voeren. Er is sprake van een toename van het aantal organisaties waarmee dergelijke contacten worden onderhouden.
23. *Uitwisseling van kennis*, van informatie komt vooral tot stand tussen de experts. Dit geschiedt op vele manieren. Er zijn vanuit het programma veel contacten tussen experts om onderling af te stemmen, te professionaliseren en om de neuzen dezelfde kant op te krijgen zoals bijvoorbeeld voor de modellen Lerende organisatie. Ook trekken experts geregeld samen op in scholen en wordt er samengewerkt aan producten/diensten van het programma en Calls for proposals. Organisaties uit de educatieve infrastructuur nemen deze uitwisseling tussen experts waar en beoordelen dit in de regel als positief voor de eigen organisatie. Tussen scholen vindt eveneens uitwisseling van informatie, van goede aanpakken plaats (o.a. Expo’s, Lunteren, Netwerken Teach & Learn, Lead & Learn) en doorgaans zijn scholen hier positief over. Het kost echter ook tijd en niet alle scholen zijn bereid of in staat zich hiervoor open te stellen.
24. Vooral het gesprekkenparcours/critical friend-functie wordt door scholen gewaardeerd en daarnaast ook enkele producten en diensten van School aan Zet zoals kwaliteitskaarten, de website en speciale trajecten. Maar wat hebben deze *bijgedragen*? In het po heeft het programma School aan Zet het meest bijgedragen aan een verhoging van de professionaliteit van de schoolleiding, aan beter inzicht in waar de school staat, aan beter inzicht in waar de school nog aan moet werken en welke stappen nog gezet moeten worden om de doelen te realiseren en een lerende organisatie te worden. Elk van deze hebben volgens de directeuren een redelijke bijdrage geleverd (rond de 3 op een schaal van 1-5). Scholen die nog bezig zijn met het programma scoren het hoogst. Ook in het vo zien we dit patroon. Hoger dan in het po waarderen de directeuren hier de bijdrage aan het inzicht in waar de school staat en waar het nog aan moet werken. Vermoedelijk is dit de invloed van het ontwikkelmodel lerende organisatie en het gebruik van de zelfevaluatie daarin.

25. De verwachtingen van scholen van het programma School aan Zet waren hoog. *Zijn die verwachtingen uitgekomen?* Vanuit de gesprekken met scholen wordt vooral aangegeven dat scholen in beweging komen, dat er stappen gezet zijn en dat het eigen beleidsprogramma helderder is. Uit de vragenlijst blijkt dat de verwachtingen het meest zijn uitgekomen ten aanzien van het gegeven dat de school door het programma School aan Zet goedkoper uit zou zijn (2,4 op een schaal van 1=nee, 2=gedeeltelijk en 3=ja). De meeste andere verwachtingen scoren rond de 2, dat wil zeggen dat de verwachtingen gedeeltelijk zijn uitgekomen. Het hoogst scoren 'dat er een veranderingsproces in gang is gezet' (2,1) en 'dat er een grotere betrokkenheid is van het bestuur' (2,0) en 'van de werkvloer' (1,9). Ook is er sprake van een 'meer samenhangende aanpak' (2,0). Er is een substantieel verschil tussen scholen die gestart zijn met het programma, maar voortijdig gestopt en de scholen die nog bezig zijn en het programma hebben afgerond. In het vo zien we eenzelfde tendens, maar liggen de scores iets hoger.
26. Zijn scholen *beter toegerust* voor de realisatie van de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord door het programma School aan Zet? In de gesprekken geven scholen en experts aan dat er stappen gezet zijn en dat scholen op weg zijn geholpen, maar dat er nog (heel) veel moet gebeuren. Vanuit de educatieve infrastructuur wordt daar aan toegevoegd dat het programma (ook de ontwikkelmodellen) te veel naar de korte termijn kijkt, geen continuïteit kent en te 'dun' is. Opmerkelijk is het dan dat in de vragenlijst zowel de schoolleiding in het po als in het vo – zowel deelnemers aan het programma als niet-deelnemers - opmerkelijk positief zijn over de mate van toerusting voor de toekomst. Op een schaal van 1=onvoldoende, 2=twijfelachtig en 3=voldoende wordt gemiddeld tussen 2,8 en 2,6 gescoord. Dit wil zeggen dat ze aangeven redelijk toegerust zijn om stappen te zetten en de doelen te realiseren en hiervoor een aanpak te ontwikkelen. Ook geven ze aan dat ze de werkvloer eigenaar van deze doelen kunnen laten zijn en dat ze kunnen uitgroeien naar een lerende organisatie.

Voor we op basis van deze samenvatting enkele conclusies trekken, geven we eerst een indruk van hoe er gedacht wordt (vanuit de gesprekken met experts, scholen/besturen en de educatieve infrastructuur) over de einddatum van het programma School aan Zet en hoe daarna verder.

Einddatum programma School aan Zet en hoe verder na 2015?

Scholen en experts zijn van mening dat School aan Zet/de experts in ieder geval de geplande en opgestarte gesprekkenparcoursen af moeten maken en mogelijk ook daarna nog - eventueel in afgeslankte vorm en liefst met critical friend-functie - door zouden moeten gaan. De educatieve infrastructuur is van mening dat het gesprekkenparcours onder de vlag van School aan Zet moet stoppen en wil het graag overnemen.

In grote lijnen wordt er bij '*hoe verder na 2015*' door de diverse geïnterviewden gedacht langs twee en soms drie sporen: de aanjaagfunctie, de servicefunctie, de ontwikkelfunctie.

Ten aanzien van de *anjaagfunctie* verschillen de meningen nogal. De educatieve infrastructuur ziet geen toekomst voor de expert/critical friend-functie en ziet deze het liefst - eventueel na een overgangsjaar - overgebracht naar de educatieve infrastructuur. De scholen zijn, zoals reeds aangegeven, van mening dat in ieder geval het programma afgemaakt moet worden en indien nodig de rest van het schooljaar 2015-2016 daarvoor gebruikt moet worden. Een eventuele critical friend-functie daarna is gewenst en zou via een afgeslankt programma al of niet in combinatie met de educatieve infrastructuur kunnen worden aangeboden. Op bestuursniveau zouden de PO-Raad en de VO-raad

een aanjaagfunctie kunnen vervullen via de ontwikkelmodellen en eventueel op te richten netwerken.

Over de *servicefunctie* met de website en de vele producten die daarvan voor gebruik kunnen worden gedownload, is er meer overeenstemming. Deze producten moeten behouden, onderhouden, en (waar nodig) geactualiseerd worden en gratis ter beschikking blijven voor scholen/besturen. Ook hier zou een afgeslankt programma School aan Zet een mogelijkheid zijn, dan wel zou deze functie kunnen worden overgeheveld naar de educatieve infrastructuur. Ook een combinatie van die twee is mogelijk volgens geïnterviewden.

Tenslotte de *ontwikkelfunctie* die soms genoemd wordt en die betrekking heeft op het verder uitwerken, gereed en toepasbaar maken van de ontwikkelmodellen lerende organisatie voor besturen en scholen. De educatieve infrastructuur zou deze modellen - met behulp van betrokken experts - verder kunnen oppakken en uitwerken en voor een groter gebruik geschikt maken. De combinatie met critical friend-functie ligt daarbij zeer voor de hand.

Nadrukkelijk wordt door veel geïnterviewden de betrokkenheid van de PO-Raad en de VO-raad bij zowel de ontwikkelfunctie als bij de servicefunctie genoemd. Een belangrijke rol voor de beide raden wordt ook toebedeeld aan het stimuleren/oprichten van netwerken voor bijvoorbeeld het ontwikkelmodel lerende organisatie.

7.3 Conclusies en suggesties voor verbetering

Conclusies

In deze rapportage is het programma School aan Zet vanuit diverse betrokkenen en zowel in de breedte (vragenlijst) als in de diepte (gesprekken) belicht. Wat het meest in het oog springt na deze exercitie is de expert/critical friend-functie. Deze wordt door scholen/besturen zeer gewaardeerd en minder op prijs gesteld door de educatieve infrastructuur. Bij besturen/scholen voorziet deze functie bovendien in hoge mate in een behoefte. Wat verder opvalt aan het programma School aan Zet is:

- de massaliteit van de deelname en de problematiek die dat met zich meebrengt;
- de enorme hoeveelheid producten/diensten die ontwikkeld zijn en aangeboden worden en waarvan een deel goed gebruikt wordt;
- de flexibiliteit die het programma School aan Zet in de loop van de uitvoering heeft ontwikkeld;
- het spanningsveld tussen activeren en begeleiden waarin het programma School aan Zet werkt.

Wat betreft het inspireren, reflecteren en in beweging krijgen van scholen/besturen waren er verwachtingen bij het programma School aan Zet en die zijn na 18 maanden – mede op basis van de ervaringen – bijgesteld. Hierop is ook de aanpak aangepast. Niet zozeer de concrete thema's of de zeer concrete doelen uit de bestuursakkoorden stonden bij veel scholen/besturen centraal (verhoging van slaagcijfers Wiskunde, bij nagenoeg alle scholen/besturen een bekwaamheidsdossier) maar de aandacht was meer gericht op voorwaardenscheppende aspecten. Het gaat dan over HRM/Lerende organisatie, Opbrengstgericht werken en Omgaan met verschillen. Onderwerpen die vaak ook een cultuurverandering inhouden en die vaak niet in een korte tijd te veranderen zijn. Bovendien bleek en blijkt dat scholen/besturen sowieso al moeite hadden (en nog hebben) om tot actie, tot een aanpak en tot draagvlak daarvoor te komen.

Vanuit deze optiek willen we dan ook antwoord geven op de vraag in de titel van deze procesevaluatie – *De spiegel als springplank naar de lerende organisatie?* Het programma School aan Zet is bedoeld om als hulpmiddel (aanjager, katalysator) een helder beeld van de eigen situatie in de scho-

len te geven (de spiegel) en vervolgens vandaar uit de sprong te maken (eventueel met hulp van de educatieve infrastructuur) naar verbetering c.q. permanente ontwikkeling. Twee vragen dus: hebben scholen/besturen een helder beeld (waar staan we) en hebben ze de sprong (al) gemaakt of kunnen ze die maken?

De critical-friend-functie heeft bij veel scholen/besturen tot meer inzicht in de eigen vraag geleid. In combinatie met de ontwikkelmodellen en de daarbij in te zetten zelfevaluatie weten sommige scholen/besturen ook beter waar ze (voor) staan. De critical friend-functie betreft echter een beperkt aantal gesprekken (maximaal 4) met een beperkte opdracht (activering en geen advisering). De zelfevaluatie is nog niet echt ingeburgerd of heeft nog onvoldoende aangezet tot actie. Kortom er is bij deelnemers aan het programma School aan Zet een goede aanzet gegeven tot inzicht en in die zin is bij veel scholen een duidelijker beeld ontstaan. Er is echter ook een roep tot uitbreiding of voortzetting van de critical friend-functie, ofwel een algemeen gevoel dat men er nog niet uit is. De helderheid van het spiegelbeeld varieert dus nogal en dit bepaalt mede of de sprong gemaakt kan worden of de springplank zijn werk doet.

Of de sprong gemaakt wordt of gemaakt kan worden is verder mede afhankelijk van de mate van vrijblijvendheid waarmee scholen/besturen met het programma omgaan. Ofwel voelen ze zich eigenaar van de noodzaak om zich te ontwikkelen. Er zijn zowel uit scholen zelf, als uit de hoek van experts en medewerkers van het programma School aan Zet signalen dat een zekere mate van vrijblijvendheid speelt. Het kosteloos gebruik kunnen maken van het programma School aan Zet en het niet direct af hoeven leggen van verantwoording zouden hier mede aan ten grondslag (kunnen) liggen.

Op basis van het gegeven dat veel directeuren in de vragenlijst aangeven redelijk toegerust te zijn voor de toekomst, voor het realiseren van de doelen uit de nieuwe bestuursakkoorden of daarvan afgeleide schooldoelen, zou verwacht mogen worden dat ze stappen kunnen zetten. En met het inzetten van de ontwikkelmodellen lerende organisatie zijn door veel scholen en besturen ook stappen in de goede richting gezet. De sprong moeten veel scholen/besturen echter nog maken. Bedacht moet hierbij worden dat vele - kleine - stappen uiteindelijk ook een afstand overbruggen. En mogelijk zijn deze kleine stapjes nog effectiever ook, gezien de problematiek (lerende organisatie, doelen bestuursakkoorden, eigen doelen, permanente ontwikkeling) en gezien de aanwezige verandercapaciteit in het onderwijs. De kleine stapjes kunnen, door daar aandacht aan te schenken ('bejubelen' of 'pareltjes vieren' zoals twee schoolleiders dit noemden), het draagvlak zowel bij het bestuur als op de werkvloer bij de docenten vergroten.

Wat betekent dit voor het programma School aan Zet dat formeel nog een half jaar te gaan heeft?

Suggesties

Onze eerste suggestie is om in ieder geval het gesprekkenparcours (zowel de oude aanpak met ambitie- en themagesprekken, als die van de lerende organisatie) op alle scholen zoals afgesproken, af te ronden. Ook als dat zou betekenen dat het gehele schooljaar 2015-2016 hiervoor gebruikt moet worden. Verder zouden alle producten en diensten het laatste half jaar (door School aan Zet en mogelijk door de educatieve infrastructuur) tegen het licht gehouden en zo mogelijk geactualiseerd moeten worden. Overleg over waar deze producten/diensten na 2015 vervolgens ondergebracht en onderhouden moeten worden en of en wat het programma School aan Zet daar aan zal bijdragen, is noodzakelijk. De sectorraden, maar zeker ook de educatieve infrastructuur zullen hierbij op directieniveau betrokken moeten worden. De ontwikkelmodellen lerende organisatie en vooral ook de zelfe-

valuatie zouden verder de scholen in gebracht kunnen worden en voorzien kunnen worden van beschrijvingen/instrumenten van wat uitkomsten betekenen en wat scholen/besturen ermee zouden kunnen doen. Concrete handvatten voor scholen/besturen en eventueel bijeenkomsten/netwerken met andere scholen (onder begeleiding van experts) lijken hierbij het meest succesvol. Overleg hierover met School aan Zet en met de educatieve infrastructuur lijkt gewenst en noodzakelijk. Ook zal hierbij afstemming gezocht moeten worden met de activiteiten van de sectorraden bij besturen en directies.

Aan de vrijblijvendheid waarmee scholen/besturen het programma School aan Zet ingaan en doorlopen is voor de reeds ingeschreven deelnemers weinig meer te veranderen. Zij weten dat het programma kosteloos is en weten dat er sprake is van een minimale verantwoording. Mogelijk kan daar waar in de aanpak netwerken ontstaan en scholen van elkaar leren meer de nadruk worden gelegd op het afleggen van verantwoording naar elkaar. Bij een eventuele voortzetting van het programma School aan Zet na 2015, met of zonder de huidige organisatie en het programma van School aan Zet, lijkt het zinvol meer aandacht aan dit aspect te besteden. Dit betreft zowel eventuele kosten (zie als voorbeeld de projecten van Stichting Leerkracht), als het afleggen van verantwoording. Dit laatste overigens zonder een extra of buitensporige administratieve lastendruk te creëren.

Literatuur

- Van Kuijk, J. & A. van Langen (2012). *School aan Zet – Spiegel en springplank? Een eerste verkenning van het proces van het programma School aan Zet*. Nijmegen: ITS.
- Van Kuijk, J. & A. van Langen (2013). *School aan Zet – Is de spiegel al een springplank? Procesbeschrijving 2012/2013 programma School aan Zet*. Nijmegen: ITS.
- Langen, A. van & S. Elfering (2013). *Het effect van School aan Zet. Rapportage voormeting*. Nijmegen: ITS.

Daarnaast zijn monitoren, tussenrapportages, startnotities, publicaties en activiteitenplannen van het programma School aan Zet geraadpleegd.

Deel II

Ervaringen met het programma School aan Zet

Webenquête onder directeuren

Geert Driessen

Jos van Kuijk

8 Inleiding

In het onderzoeksvoorstel van 2012 voor de effect- en procesevaluatie van het programma School aan Zet (ITS, 2012) was een korte vragenlijst opgenomen voor directeuren van scholen die hebben deelgenomen aan het programma School aan Zet en directeuren scholen die dat niet hebben gedaan. Dit was bedoeld om daarmee de effectevaluatie (resultaten) beter te kunnen duiden en af te zetten op een aantal aspecten als tijd en menskracht besteed aan bepaalde doelen, de inzet van Prestatiebox-middelen, eigen middelen en het al of niet gebruik hebben gemaakt van de educatieve infrastructuur. In de loop van het onderzoek is deze korte vragenlijst op verzoek van OCW uitgebreid en is verzocht ook meer in de breedte informatie te verzamelen voor de procesevaluatie van het programma School aan Zet. Antwoorden moesten er komen op vragen als de bruikbaarheid van producten en diensten, de bijdrage van deelname aan het programma School aan Zet aan het realiseren van de (school)doelen en doelen uit de bestuursakkoorden en de mate van toegerust zijn voor de toekomst. In deze rapportage wordt over dit onderzoek bij directeuren verslag gedaan. De vragenlijst is ontwikkeld in samenspraak met OCW en de PO-Raad en de VO-raad. De dataverzameling (digitale vragenlijst) heeft plaatsgevonden vanaf medio maart tot begin mei 2015.

De vragenlijst voor scholen die zich hebben aangemeld voor het programma, c.q. gesprekkenparcours School aan Zet⁴ en scholen die dat niet hebben gedaan is op vestigingsniveau digitaal uitgezet bij directeuren van scholen voor primair, speciaal en voortgezet onderwijs. Van in totaal 1839 respondenten is een vragenlijst binnengekomen, 75,9% po en 24,1% vo. Het gaat hierbij om respondenten die aan de vragenlijst zijn begonnen; zij hoeven deze niet per se te hebben voltooid. Nadere analyse wees uit dat een groot aantal respondenten slechts één of enkele vragen had beantwoord. Uiteindelijk bleek dat er 1394 bruikbare vragenlijsten resteerden, 1055 (75,7%) po en 339 (24,3%) vo. In Tabel 8.1 staan de aantallen benaderde directeuren en de uiteindelijk bruikbare respons.

Tabel 8.1 – Aantallen benaderde en responderende directeuren (op vestigingsniveau), naar onderwijssector, naar SaZ-deelname

Sector	SaZ	Verstuurd	respons	% respons
PO	SaZ	1833	330	18,0
	niet-SaZ	4280	725	17,0
	Subtotaal	6113	1055	17,3
VO	SaZ	545	177	32,5
	niet-SaZ	683	162	23,7
	Subtotaal	1268	339	26,7
Totaal		7381	1394	18,9

4 In verband met het leesgemak gebruiken we hierna ook de korte aanduiding 'SaZ-deelname' in plaats van 'deelname gesprekkenparcours School aan Zet' of 'deelname programma School aan Zet'.

Het responspercentage is over het algemeen niet echt hoog, maar is gezien het aantal benaderde scholen (vrijwel gehele populatie) acceptabel. In het vo is de gemiddelde respons hoger dan in het po; bovendien is in het vo het responspercentage van scholen die deelnemen aan School aan Zet hoger dan dat van scholen die niet deelnemen.

In Tabel 8.2 gaan we voor drie kenmerken na in hoeverre de gerealiseerde respons (op vestigingniveau) overeenstemt met de populatie. Het betreft de provincie, denominatie en bestuursgrootte (het aantal scholen binnen de betreffende sector dat onder het bestuur valt).

De respons vormt wat betreft verdeling naar provincie, denominatie en bestuursgrootte over het algemeen een redelijke afspiegeling van de populatie. Op onderdelen zijn er zowel in het po als in het vo verschillen te zien. In het po zijn bijvoorbeeld Groningen en Friesland wat ondervertegenwoordigd en Noord-Brabant wat oververtegenwoordigd. Verder valt in de respons in het po op dat 'eenpitters' oververtegenwoordigd zijn. In het vo zien we een oververtegenwoordiging van scholen in Friesland en Noord-Brabant en een ondervertegenwoordiging van scholen in Utrecht en Noord- en Zuid-Holland. Verder zijn rooms-katholieke scholen in het vo wat oververtegenwoordigd. Wij zien geen reden om hiervoor te corrigeren, bijvoorbeeld via weging.

Tabel 8.2 – Respons op de vragenlijsten en populatiegegevens naar provincie, denominatie en bestuursgrootte, naar onderwijssector (%)

	po		vo	
	Respons	populatie	Respons	Populatie
Provincie				
Groningen	2,2	4,4	4,1	4,7
Friesland	4,3	6,3	8,0	5,8
Drenthe	4,5	4,0	3,8	2,8
Overijssel	8,9	8,3	7,4	7,7
Flevoland	2,4	2,7	3,5	2,6
Gelderland	14,7	13,7	13,3	11,8
Utrecht	6,5	6,9	4,4	6,4
Noord-Holland	12,7	13,9	11,8	15,3
Zuid-Holland	18,9	18,1	16,8	22,6
Zeeland	3,8	3,2	2,9	2,1
Noord-Brabant	15,9	12,8	17,4	12,7
Limburg	5,2	5,7	6,5	5,3
Denominatie				
Openbaar	27,7	31,4	24,8	26,0
Rooms-Katholiek	33,0	29,2	25,4	21,5
Protestants-Christelijk	24,7	24,3	16,2	17,8
Algemeen bijzonder	5,8	8,3	16,5	15,6
Overig	8,8	6,9	17,1	19,2
Bestuursgrootte				
1 scholen	8,2	5,9	11,2	9,0
2-10 scholen	25,4	26,4	56,6	55,9
11-25 scholen	46,4	47,3	19,2	21,3
>25 scholen	19,9	20,4	13,0	13,9
n (=100%)	1055	7567	339	1414

Centraal in dit onderzoek staat de vraag naar ervaringen van scholen met School aan Zet en eventuele verschillen daarin tussen bepaalde categorieën van scholen. Een eerste grove indeling is die tussen scholen die met SaZ hebben gewerkt en scholen die dat niet hebben gedaan. Om daarbinnen weer te kunnen differentiëren naar fase, hebben we daarover in de vragenlijst een vraag opgenomen. Het betrof de vraag *Heeft uw school zich ingeschreven voor het gesprekkenparcours van School aan Zet?*, met daarbij de volgende vijf antwoordmogelijkheden:

1. Nee
2. Ja, wel ingeschreven, maar toch geen gebruik van gemaakt van het gesprekkenparcours
3. Ja, ingeschreven en het gesprekkenparcours opgestart maar er tussentijds mee gestopt
4. Ja, ingeschreven, en nog bezig met het gesprekkenparcours
5. Ja, ingeschreven en het gesprekkenparcours is afgerond.

Op basis van deze antwoorden is een tweedeling gemaakt naar wel deelname SaZ versus geen deelname SaZ, waarbij de categorieën 1 en 2, respectievelijk 3, 4 en 5 zijn samengevoegd. Bij de meeste vragen is nagegaan in hoeverre er sprake is van verschillen tussen beide categorieën van scholen. Daarnaast is er bij een aantal vragen nog een nadere uitsplitsing gemaakt naar twee of meerdere van de vijf genoemde subcategorieën. Dergelijke specificaties en vergelijkingen zijn steeds afhankelijk van de specifieke categorie(ën) van scholen op wie de vragen van toepassing zijn. Immers, lang niet alle vragen hebben betrekking op alle vijf de categorieën.

Behalve dat er, wanneer relevant, een vergelijking is gemaakt tussen scholen naar gelang hun deelname aan SaZ, is er ook voor ongeveer de helft van de vragen om inhoudelijke redenen een vergelijking gemaakt naar bestuursgrootte.⁵ Daarbij worden de volgende categorieën aangehouden: 1 school, 2-10 scholen, 11-25 scholen, meer dan 25 scholen (vgl. Tabel 8.1). Er wordt dan bijvoorbeeld getoetst of scholen onder een groot bestuur meer doelen nastreven dan scholen die onder een klein bestuur vallen. Omdat praktisch geen enkele van deze analyses een significant verschil liet zien, worden alleen de resultaten van de analyses mét verschillen in korte bewoordingen weergegeven.

Bij de vergelijking van de categorieën van scholen is het van belang een indicatie te krijgen van de *significantie* en van de *relevantie* van het geconstateerde verschil. Bij significantie gaat het erom of een verschil louter op toeval berust of dat het een echt systematisch verschil betreft. Relevantie heeft betrekking op de grootte van het verschil: is het triviaal of belangwekkend? De significantie is bepaald door de *p*-waarde te berekenen, waarbij verschillende significantieniveaus zijn aangehouden * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Een waarde van $p > 0,05$ wordt als niet-significant beschouwd. Wanneer een verschil significant is, is nog nagegaan hoe relevant dat verschil is. Daarvoor is de coëfficiënt *eta* berekend (die vergelijkbaar is met de correlatiecoëfficiënt *r*). Een vaak gehanteerde vuistregel voor de interpretatie van *eta* is: 0,10=klein verschil; 0,30=middelmatig verschil; 0,50=groot verschil (Cohen, 1988)⁶. In de tabellen hierna wordt in de kolom onder *p* middels één of meerdere * aangegeven als er sprake is van een significant verschil; als er geen significant verschil is, staat er niets. Alleen wanneer er een significant verschil is, wordt ook de *eta* vermeld.

5 Concreet gaat het om de kenmerken uit Tabel 14.1, 14.4, 14.5., 14.7, 14.10, 14.11, 14.12, 14.16, 14.17, 2,19, 14.21 en 14.22 (po), en Tabel 3.1, 3.4, 3.5., 3.7, 3.10, 3.11, 3.12, 3.16, 3.17, 3.19, 3.21 en 3.22 (vo).

6 Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

De vragenlijst kent enkele vragen die aan alle respondenten zijn voorgelegd, en veel vervolgvragen die alleen zijn voorgelegd wanneer op een eerdere vraag een bepaald antwoord is gegeven. De consequentie hiervan is dat de aantallen respondenten per vraag en subvraag sterk verschillen. Omdat dit tot zeer uitgebreide en onoverzichtelijke tabellen zou leiden, zijn de aantallen niet vermeld. Bij enkele vragen was als antwoordmogelijkheid ‘weet niet’ voorgegeven. Wanneer een respondent daarvoor heeft gekozen, is dat antwoord in de analyse buiten beschouwing gelaten.

De vragenlijst bestond in hoofdzaak uit gesloten vragen, waarbij de respondenten konden kiezen uit voorgegeven antwoordmogelijkheden. Daarnaast waren er ook enkele open vragen en kon bij een aantal vragen een toelichting worden gegeven op het gekozen antwoord. In deze rapportage zijn de resultaten van de statistische analyse van de gesloten vragen steeds in tabellen weergegeven. De antwoorden op de open vragen en toelichtingen zijn bestudeerd vanuit twee oogpunten: (1) is er sprake van samenhang en zijn er tendensen zichtbaar? en (2) voegen ze iets toe aan het voorgegeven antwoord? Wanneer daar aanleiding toe bestaat wordt hier in de tekst aandacht aan besteed.

In de vragenlijst zijn de volgende vier thematische blokken van vragen onderscheiden:

1. Bestuursakkoord 2012-2015
2. Gebruik van producten en diensten en speciale projecten van het programma School aan Zet
3. Activering programma School aan Zet door deelname aan het gesprekkenparcours
4. Bruikbaarheid programma School aan Zet.

We zullen deze indeling hierna bij de beschrijving van de resultaten volgen.

De vragenlijst had twee doelgroepen, het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs. Er is voor gekozen de resultaten voor beide onderwijssectoren in twee aparte hoofdstukken (hoofdstuk 9 po en hoofdstuk 10 vo) te rapporteren. Het gevolg daarvan is wel dat beide hoofdstukken veel gelijkenissen hebben, met name de inleidingen op de gepresenteerde tabellen zijn in grote lijnen identiek. In een afsluitend hoofdstuk (hoofdstuk 11) wordt op overeenkomsten en verschillen tussen po en vo ingegaan en worden conclusies getrokken.

9 School aan Zet in het primair onderwijs

9.1 Bestuursakkoord

Eigen doelen

Het ministerie van OCW en de PO-Raad hebben voor de periode 2012-2015 een Bestuursakkoord gesloten gericht op het verbeteren van het onderwijs; in 2014 is dit akkoord vernieuwd. Binnen de in het akkoord opgenomen thema's kon de school eigen doelen kiezen om daarmee aan de slag te gaan. In Tabel 9.1 staan de percentages respondenten die binnen één of meerdere van de vijf voorgegeven thema's eigen doelen hebben gekozen. Behalve een overzicht van het totaal aantal respondenten dat voor een bepaald thema/doel⁷ heeft gekozen, wordt in de tabel ook een vergelijking gemaakt tussen de SaZ- en niet-SaZ-scholen. Onder in de tabel presenteren we ook nog het gemiddelde aantal doelen waaraan de scholen hebben gewerkt.⁸

Tabel 9.1 – 'Over welke van de volgende doelen uit Bestuursakkoord 2012-2015 zijn eigen doelen geformuleerd waaraan uw school sindsdien heeft gewerkt?', naar SaZ-deelname (% ja)

	SaZ	niet-SaZ	P	eta	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid (maatwerk voor excellente en hoogbegaafde leerlingen)	69,4	71,2			70,7
Basisvaardigheden taal en rekenen (geen onderpresterende scholen, geen taal-/rekenzwakke scholen)	85,4	84,2			84,6
Opbrengstgericht werken (OGW) (bv. meetbare doelen taal/rekenen formuleren, transparant maken opbrengsten, leraren volgen systematisch voortgang ontwikkeling)	96,4	96,4			96,4
HRM / Samen leren inhoud geven (bv. leraren onderhouden bekwaamheden, inschrijving Lerarenregister, effectief HRM-beleid, begeleiding van startende leraren)	72,3	61,1	***	0,11	64,7
Omgaan met verschillen (verbeteren van bekwaamheid leraren in het afstemmen van hun onderwijs op verschillen in de klas)	88,3	87,8			87,9
Gemiddeld aantal doelen	4,1	3,9	**	0,09	4,0

Het doel dat door praktisch alle respondenten is gekozen is Opbrengstgericht werken; HRM wordt door de minste respondenten genoemd. Er is slechts op één doel een verschil tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen, namelijk HRM: SaZ-scholen hebben daar wat vaker voor gekozen. Het gaat weliswaar om een sterk significant verschil ($p < 0,001$), maar in termen van relevantie is het slechts een klein verschil ($eta = 0,11$). Gemiddeld genomen hebben de scholen aan 4 doelen gewerkt; ze hebben dus

7 Strikt genomen gaat het om doelen die binnen de in het Bestuursakkoord genoemde thema's konden worden gekozen. In verband met het leesgemak duiden we deze hierna aan als 'doelen'.

8 De scholen konden bij deze vraag ook nog andere doelen noemen dan de vijf voorgegeven doelen. Die zijn bij deze telling niet meegenomen.

vrijwel allemaal breed ingezet. SaZ-scholen hebben daarbij aan nog iets meer doelen gewerkt dan niet-SaZ-scholen.

Inzet menskracht, eigenaarschap

Aan de school is voor elk van de door haar gekozen doelen gevraagd aan te geven: (a) hoeveel menskracht zij daarvoor heeft ingezet, en (b) in hoeverre het team zich eigenaar voelt van deze eigen doelen. Daarbij kon worden geantwoord met (1) niet, (2) weinig, (3) enigszins, (4) veel of (5) zeer veel, respectievelijk (1) niet, (2) gering, (3) enigszins, (4) hoog of (5) zeer hoog. In Tabel 9.2 en 9.3 staan de gemiddelden op beide vragen.

Tabel 9.2 – ‘Hoeveel menskracht heeft uw school ingezet voor het realiseren van deze eigen doelen?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=zeer veel)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid	3,28	3,48	**	0,10	3,42
Basisvaardigheden taal en rekenen	3,81	3,85			3,83
Opbrengstgericht werken	3,94	3,93			3,93
HRM / Samen leren inhoud geven	3,22	3,26			3,25
Omgaan met verschillen	3,73	3,81			3,79

Tabel 9.3 – ‘In welke mate voelt het team zich eigenaar van deze eigen doelen?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=zeer hoog)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid	3,20	3,38	**	0,10	3,33
Basisvaardigheden taal en rekenen	3,92	3,96			3,94
Opbrengstgericht werken	3,88	3,87			3,87
HRM / Samen leren inhoud geven	3,17	3,18			3,18
Omgaan met verschillen	3,78	3,89			3,85

Voor het Opbrengstgericht werken wordt de meeste menskracht ingezet (4=veel), voor HRM de minste. Alleen wat betreft Excellentie is er een verschil tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen: SaZ-scholen zetten daar minder menskracht op in.

De mate waarin het team zich eigenaar voelt van de gekozen doelen is het hoogst voor Basisvaardigheden taal en rekenen, en het laagst voor HRM. Ook hier is er op één doel een verschil tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen: SaZ-scholen scoren opnieuw lager op Excellentie.

Realisatie doelen

In een vervolgvraag is aan de scholen gevraagd aan te geven in hoeverre de eigen doelen zijn gerealiseerd? Antwoordmogelijkheden waren: (1) helemaal niet, (2) grotendeels niet, (3) gedeeltelijk wel, (4) grotendeels wel, (5) helemaal. In Tabel 9.4 staan de gemiddelden op elk van de afzonderlijke doelen; onderin de tabel staat de gemiddelde doelrealisatie.

Tabel 9.4 – ‘Zijn volgens u de eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord op dit moment gerealiseerd?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=helemaal niet – 5=helemaal)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>Eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid	3,28	3,40	*	0,08	3,36
Basisvaardigheden taal en rekenen	3,79	3,84			3,82
Opbrengstgericht werken (OGW)	3,90	3,88			3,89
HRM / Samen leren inhoud geven	3,20	3,24			3,23
Omgaan met verschillen	3,59	3,66			3,64
Gemiddelde doelrealisatie	3,57	3,63			3,61

De mate van realisatie ligt tussen gedeeltelijk wel (=3) en grotendeels wel (=4). Het doel dat in de sterkste mate is gerealiseerd is Opbrengstgericht werken; het minst is HRM gerealiseerd. Het enige significante verschil betreft Excellentie: niet-SaZ-scholen scoren daarop iets hoger, hetgeen in lijn ligt met de bevindingen in Tabel 9.9. en 9.3.

Inzet prestatiebox- en eigen middelen

Scholen kunnen ook prestatiebox-middelen of eigen middelen inzetten voor het realiseren van de doelen uit het Bestuursakkoord. In Tabel 9.5 staan de gemiddelden van de antwoordmogelijkheden (1) niet, (2) nauwelijks, (3) enigszins, (4) veel, en (5) heel veel.

Tabel 9.5 – ‘Heeft uw school de afgelopen jaren ‘prestatiebox-middelen’ en/of ‘eigen middelen’ ingezet voor het realiseren van de eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=heel veel)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>Eta</i>	totaal
Prestatiebox-middelen	3,67	3,50	*	0,07	3,55
Eigen middelen	3,60	3,54			3,56

De gemiddelden liggen tussen enigszins (=3) en veel (=4), waarbij SaZ-scholen iets meer middelen inzetten vanuit de prestatiebox dan niet-SaZ-scholen.

Bij deze twee kenmerken bestaat er een significant verschil naar bestuursgrootte. Er is een lichte tendens dat grote besturen minder prestatiebox-middelen inzetten ($p=***$, $\eta^2=0,15$). Daar tegenover staat een lichte tendens dat grote besturen meer eigen middelen inzetten ($p=*$, $\eta^2=0,10$).

Inzet meeste middelen

Voor elk van de vijf voorgegeven doelen is de scholen gevraagd aan te geven waaraan ze de meeste financiële middelen besteden. Ze moesten daarvoor een 1 zetten achter het doel waarvoor de meeste middelen werden ingezet, een 2 achter het doel dat daarna volgt, enzovoort. Wanneer twee of meer doelen evenveel middelen krijgen, moesten ze daar hetzelfde cijfer achter zetten. Tabel 9.6 geeft een overzicht van de procentuele verdeling van de drie belangrijkste doelen.

Tabel 9.6 – ‘Aan welke van de gekozen doelen worden de financiële middelen het meest besteed?’, naar SaZ-deelname (drie belangrijkste; %)

	SaZ			niet-SaZ			totaal		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Excellentie / hoogbegaafdheid	17,7	21,1	24,9	22,9	22,9	22,1	21,3	22,3	22,9
Basisvaardigheden taal en rekenen	46,7	22,2	20,7	39,4	29,4	17,7	41,8	27,0	18,6
Opbrengstgericht werken (OGW)	32,2	38,6	19,3	34,5	33,9	20,1	33,8	35,4	19,8
HRM / Samen leren inhoud geven	8,7	17,4	20,1	7,1	13,9	21,5	7,7	14,8	21,0
Omgaan met verschillen	18,4	25,6	31,2	17,9	28,4	28,8	18,1	27,5	29,6

Bij SaZ-scholen staat Basisvaardigheden taal en rekenen het vaakst op de eerste plaats, gevolgd door Opbrengstgericht werken, en HRM het minst vaak. Voor niet-SaZ-scholen liggen die verhoudingen niet anders.

Inkoop externe ondersteuning

Voor de realisatie van de eigen doelen konden scholen ook externe ondersteuning inkopen van een begeleidings- of adviesinstelling. In Tabel 9.7 staat het aandeel scholen dat van die mogelijkheid gebruik heeft gemaakt.

Tabel 9.7 – ‘Is de afgelopen jaren externe ondersteuning ingekocht van een begeleidings- of adviesinstelling voor het realiseren van de eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord?’, naar SaZ-deelname (% ja)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Externe ondersteuning ingekocht	90,4	85,6	*	0,07	87,1

De tabel laat zien dat ruim 90% van de SaZ-scholen externe ondersteuning heeft ingekocht. Bij de niet-SaZ-scholen ligt dat aandeel wat lager.

9.2 Gebruik producten en diensten School aan Zet

Bruikbaarheid producten en diensten

Om besturen en scholen te ondersteunen bij het realiseren van de eigen doelen, heeft het ministerie van OCW samen met de sectorraden het ondersteuningsprogramma School aan Zet ingesteld. In het kader van dit programma is een groot aantal producten en diensten ontwikkeld waarvan *alle* scholen gebruik kunnen maken om de eigen doelen of de doelen uit de bestuursakkoorden beter te bereiken. De respondenten is gevraagd in de vorm van een rapportcijfer aan te geven hoe bruikbaar zij een negental voorgegeven producten en diensten vinden. Wanneer zij niet bekend waren met een product of dienst of er geen gebruik van hadden gemaakt dienden zij dit aan te geven. In Tabel 9.8 staan in het linker paneel de percentages respondenten die hebben aangegeven niet bekend te zijn met of

geen gebruik hebben gemaakt van het product of de dienst. In het rechter paneel staan de gemiddelde rapportcijfers voor die producten en diensten; onderin de tabel staat de gemiddelde bruikbaarheid.

Tabel 9.8 – ‘Hoe bruikbaar vindt u de volgende producten en diensten van School aan Zet?’, naar SaZ-deelname (% niet bekend/gebruikt en gemiddelde rapportcijfers)

	niet bekend/ niet gebruikt		rapportcijfers				
	SaZ	niet-SaZ	SaZ	niet-SaZ	p	eta	totaal
Website School aan Zet	7,0	26,9	6,8	6,9			6,8
Kwaliteitskaarten (Rekenen en taal/kernvakken, Excellentie, HR/Lerende organisatie, Wetenschap en techniek, Omgaan met verschillen)	9,1	25,9	7,5	7,3	*	0,07	7,3
Praktijkvoorbeelden (Rekenen en taal/kernvakken, Excellentie, HR/Lerende organisatie, Wetenschap en techniek, Omgaan met verschillen)	15,8	29,7	6,7	6,7			6,7
Publicaties en rapporten van School aan Zet (bv. Opbrengstgericht werken, Excellentie, Kleine scholen)	11,8	24,6	6,5	6,6			6,6
Online tool ontwikkelassessment (Rekenen, taal en OGW, Scan Omgaan met verschillen, Scan HR, Quickscan Wetenschap en techniek)	47,0	61,5	5,9	5,9			5,9
Landelijke conferentie Lunteren	63,0	74,1	5,6	4,8	*	0,13	5,1
Organisatiegids (Portal met informatie over ondersteuningsmogelijkheden van begeleidings- en adviesinstellingen)	59,4	71,4	4,9	4,9			4,9
E-learning modules (OGW, Taal, Rekenen, Excellentie)	62,1	72,3	5,4	5,0			5,2
Call for proposals producten (HR/Lerende organisatie, OGW, Excellentie)	70,0	78,1	4,6	4,5			4,6
Gemiddelde bruikbaarheid			6,5	6,5			6,5

De eerste vier genoemde producten en diensten genieten een grote bekendheid en worden veel gebruikt, vooral de website en Kwaliteitskaarten. Er bestaat daarbij wel een groot verschil tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen: ruim 10% van de SaZ-scholen is niet bekend met, dan wel maakt geen gebruik van deze eerste vier producten en diensten, terwijl het bij de niet-SaZ-scholen om ruim 25% gaat. De overige vijf producten en diensten zijn bij zowel SaZ- als niet-SaZ-scholen veel minder bekend, dan wel er wordt geen gebruik van gemaakt, maar ook daar ligt het percentage bij de niet-SaZ-scholen hoger.

De rapportcijfers voor de producten en diensten liggen tussen 4,6 en 7,3; het gemiddelde cijfer is een 6,5. Als de cesuur voor voldoende bij 5,5 wordt gelegd, dan krijgen vier van de negen producten een onvoldoende. Al met al dus geen indicatie voor echte tevredenheid. Het hoogste cijfer wordt gegeven voor de kwaliteitskaarten, het laagste voor call for proposals producten. Tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen zijn er twee significante verschillen: SaZ-scholen beoordelen de kwaliteitskaarten en de landelijke conferentie in Lunteren iets beter dan de niet-SaZ-scholen.

Gebruik speciale projecten en trajecten

Scholen konden ook gebruik maken van speciale projecten of trajecten van School aan Zet. Voor drie daarvan is gevraagd of de school er gebruik van heeft gemaakt, en zo ja, hoe bruikbaar zij die vonden in het kader van schoolontwikkeling, uitgedrukt in een rapportcijfer van 1-10. In Tabel 9.9 en 9.10 staan de reacties van de scholen.

Tabel 9.9 – ‘Heeft uw school gebruik gemaakt van onderstaande speciale projecten of trajecten van School aan Zet?’, naar SaZ-deelname (% ja)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Netwerken Kleine scholen	11,7	3,7	***	0,16	6,2
Traject Taal- en rekenzwakke scholen	13,0	6,9	**	0,10	8,8
Aansluiting po-vo	4,8	9,5	*	0,08	8,0

Tabel 9.10 – ‘Hoe bruikbaar vindt u deze speciale projecten/trajecten in het kader van schoolontwikkeling (uitgedrukt in een cijfer van 1-10)?’, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Netwerken Kleine scholen	7,2	7,3			7,2
Traject Taal- en rekenzwakke scholen	7,3	7,4			7,3
Aansluiting po-vo	6,9	7,0			6,9

Tabel 9.9 laat zien dat het aantal scholen dat gebruik heeft gemaakt van de speciale projecten en trajecten beperkt is, tussen de 6 en 9%. Het meeste is gebruik gemaakt van het traject Taal- en rekenzwakke scholen. Op alle drie de projecten/trajecten zijn er verschillen tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen. Van de netwerken Kleine scholen en het traject Taal- en rekenzwakke scholen hebben veel meer SaZ-scholen gebruik gemaakt, maar van Aansluiting po-vo hebben juist veel meer niet-SaZ-scholen gebruik gemaakt. Uit Tabel 9.10 blijkt vervolgens dat de waardering voor de projecten/trajecten rond de 7 ligt, en dat er daarbij geen verschillen zijn tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen.

Bijdrage SaZ aan realisatie van doelen

Eerder hebben de respondenten aangegeven dat de door hun school gekozen doelen inmiddels geheel of gedeeltelijk zijn gerealiseerd. Daarbij aansluitend is gevraagd in welke mate het gebruik van producten/diensten of trajecten/projecten van School aan Zet daar een positieve bijdrage aan heeft geleverd. Geantwoord kon worden met: (1) helemaal niet, (2) nauwelijks, (3) een beetje, (4) veel, (5) zeer veel. Tabel 9.11 geeft de gemiddelden voor de afzonderlijke doelen; onderin de tabel staat de gemiddelde bijdrage.

Tabel 9.11 – ‘In welke mate heeft het gebruik van producten/diensten of trajecten/projecten van School aan Zet een positieve bijdrage geleverd aan de realisatie van deze doelen?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=helemaal niet – 5=zeer veel)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid	2,33	2,20			2,25
Basisvaardigheden taal en rekenen	2,89	2,69	*	0,09	2,76
Opbrengstgericht werken (OGW)	2,98	2,80	*	0,08	2,86
HRM / Samen leren inhoud geven	2,58	2,20	***	0,18	2,35
Omgaan met verschillen	2,71	2,51	**	0,09	2,58
Gemiddelde bijdrage	2,76	2,55	***	0,11	2,62

Gemiddeld genomen ligt de score net boven de 2,5, dus tussen nauwelijks (=2) en een beetje (=3) in. Dat is dus niet zo veel. De bijdrage is het hoogst aan het Opbrengstgericht werken, het laagst aan Excellentie. Op vier van de vijf doelen zijn er significante verschillen tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen. Op deze vier scores SaZ-scholen hoger. Het grootste verschil betreft HRM.

9.3 Activering programma School aan Zet door deelname gesprekkenparcours

Inschrijving gesprekkenparcours

Zoals in de inleiding van deze rapportage al is aangegeven is de respondenten gevraagd of hun school zich heeft ingeschreven voor het gesprekkenparcours van School aan Zet. Hier gaan we in op de procentuele verdeling van de antwoorden op deze vraag; zie Tabel 9.12.

Tabel 9.12 – ‘Heeft uw school zich ingeschreven voor het gesprekkenparcours van School aan Zet?’(%; n=1055)

Nee	65,9
Ja, wel ingeschreven, maar toch geen gebruik van gemaakt van het gesprekkenparcours	2,8
Ja, ingeschreven en het gesprekkenparcours opgestart maar er tussentijds mee gestopt	9,8
Ja, ingeschreven, en nog bezig met het gesprekkenparcours	12,9
Ja, ingeschreven en het gesprekkenparcours is afgerond	8,6

Bijna tweederde van de respondenten heeft zich niet ingeschreven voor het gesprekkenparcours; daarnaast heeft een kleine 3% zich wel ingeschreven, maar heeft er uiteindelijk toch geen gebruik van gemaakt. Bij de overige drie categorieën hebben de scholen zich ingeschreven en (ten minste) een deel van het traject doorlopen.

Redenen niet inschrijven

Aan de scholen die zich niet hadden ingeschreven is gevraagd aan te geven waarom ze dat niet hebben gedaan, waarbij zeven redenen voorgegeven zijn. In Tabel 9.13 staan de antwoorden daarop.

Tabel 9.13 – ‘Waarom heeft uw school zich niet ingeschreven voor het gesprekkenparcours van School aan Zet?’ (meerdere antwoorden mogelijk; %)

De school kende het ondersteuningsprogramma School aan Zet niet	22,9
De school had geen ondersteuning nodig bij het realiseren van de gekozen eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord	24,6
De school ontving al voldoende externe ondersteuning	43,8
Het gesprekkenparcours leek ons niet zinvol / geen meerwaarde	5,9
Het gesprekkenparcours / de experts voldeden niet / pasten niet bij de school	1,2
Het gesprekkenparcours kostte de school te veel tijd	3,2
Te complex omdat er ook andere zaken speelden (bv. fusie, werkdruk, veranderingen)	17,1

De veruit belangrijkste reden om zich niet in te schrijven was dat men al voldoende externe ondersteuning ontving. Daarnaast gaf een groot deel van de scholen aan dat zij geen ondersteuning nodig hadden. Niet onbelangrijk is trouwens dat bijna een kwart van de scholen aangaf het ondersteuningsprogramma School aan Zet niet te kennen.

Bij deze vraag hadden de respondenten de mogelijkheid nog andere dan de voorgegeven redenen op te geven waarom zij zich niet hebben ingeschreven. Hiervan is veelvuldig gebruik gemaakt. Drie nog niet in Tabel 9.13 genoemde redenen springen er uit, te weten: binnen het eigen bestuur wordt al een gesprekkenparcours ter verbetering / ontwikkeling gevolgd (15x), veel wisselingen in de school op dat moment (15x) en het programma haakte vooral in op bestuursniveau en dat was niet wat men voor ogen had (9x).

Redenen afzien verdere deelname

Aan de respondenten die zich wel hadden ingeschreven voor het gesprekkenparcours, maar daar uiteindelijk toch geen gebruik van hebben gemaakt dan wel voortijdig zijn gestopt, is naar de redenen van afzien van verdere deelname geïnformeerd. Deze staan in Tabel 9.14.

Tabel 9.14 – ‘Waarom heeft uw school afgezien van verdere deelname aan het gesprekkenparcours van School aan Zet?’, naar SaZ-deelname (meerdere antwoorden mogelijk; %)

	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
De school had geen ondersteuning nodig bij het realiseren van de gekozen eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord	10,0	9,7			9,8
De school ontving al voldoende externe ondersteuning	36,7	13,6	**	0,25	18,8
De gesprekkencyclus leek ons niet zinvol / geen meerwaarde	13,3	35,9	*	0,20	30,8
Gesprekkenparcours / de experts voldeden niet / pasten niet bij de school	16,7	22,3			21,1
Gesprekkenparcours kostte de school te veel tijd	13,3	23,3			21,1
Te complex omdat er ook andere zaken speelden (bv. fusie, werkdruk, veranderingen)	26,7	31,1			30,1

De meest genoemde redenen voor afzien van verdere deelname zijn dat men dit niet zinvol leek of men het te complex vond. Er zijn twee verschillen tussen de beide deelname-categorieën: de scholen die er geen gebruik van hebben gemaakt gaven veel vaker aan dat ze al voldoende ondersteuning ontvingen en de scholen die nadat ze er mee gestart waren toch mee zijn gestopt, gaven veel vaker aan dat hen het gesprekkenparcours niet zinvol leek.

Ook bij deze vraag hadden de respondenten de mogelijkheid om andere redenen voor het niet starten of stoppen aan te geven. Enkele vaker genoemde redenen zijn: directiewisseling en/of ziekte van de directeur (5x), teleurstellende gesprekken/geen meerwaarde (5x), te lange duur voordat het traject op gang kwam/ duur tussen de gesprekken (4x) en onvoldoende draagvlak en geen andere scholen kunnen vinden binnen het netwerk (beide 3x).

Verwachtingen

Aan alle scholen die zich voor het gesprekkenparcours hadden ingeschreven is gevraagd welke positieve verwachtingen zij daarbij hadden. De reacties staan in Tabel 9.15.

Tabel 9.15 – ‘Welke positieve verwachtingen had uw school van het deelnemen aan het gesprekkenparcours van School aan Zet’, naar SaZ-deelname (meerdere antwoorden mogelijk; %)

Door School aan Zet:	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>P</i>	<i>eta</i>	totaal
...zou een meer samenhangende aanpak gerealiseerd kunnen worden	75,0	83,0	93,4	85,9	*	0,17	87,3
...zou er sneller een aanpak voor verbetering van de grond komen	78,9	80,7	84,6	78,8			81,6
...zou de school goedkoper uit zijn (gratis ondersteuning en gebruik van produc- ten en diensten)	52,9	59,0	72,0	67,9			66,2
...zou er meer betrokkenheid van de werkvloer gerealiseerd kunnen worden	36,4	37,6	59,5	44,0	**	0,20	47,4
...zou er meer betrokkenheid van het bestuur gerealiseerd kunnen worden	20,0	31,6	44,9	33,8			36,4
...zou er een veranderingsproces in gang worden gezet	65,2	66,3	84,9	83,9	**	0,21	78,3

De meeste positieve verwachtingen waren er met betrekking tot de realisatie van een meer samenhangende aanpak, de minste positieve verwachtingen had men ten aanzien van een grotere betrokkenheid van het bestuur. Opvallend is dat de scholen die nog bezig zijn met SaZ op alle aspecten de hoogste verwachtingen hebben.

Directeuren konden ook bij deze vraag aangeven of zij nog andere verwachtingen dan de genoemde hadden. En dat hadden ze. Als meest genoemd komen naar voren: deskundige/sparringpartner/expert over de schouders mee laten kijken (9x), leren van anderen/andere scholen (7x), het toetsen of de ingeslagen weg de juiste is (5x), en het krijgen van feed back/spiegel voorgehouden krijgen (4x).

Als vervolg op de vraag naar de positieve verwachtingen is de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre de verwachtingen op genoemde punten zijn waargemaakt. In Tabel 9.16 staan de gemiddelden die gebaseerd zijn op de antwoordmogelijkheden (1) nee, (2) gedeeltelijk, en (3) ja. Onder in de tabel presenteren we ook nog het gemiddelde oordeel op de zes aspecten.

Tabel 9.16 – ‘Zijn uw verwachtingen op onderstaande punten waargemaakt?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=nee, 2=gedeeltelijk, 3=ja)

Door School aan Zet:	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
...zou een meer samenhangende aanpak gerealiseerd kunnen worden	1,39	2,16	2,26	***	0,48	1,98
...zou er sneller een aanpak voor verbetering van de grond komen	1,47	2,01	2,11	***	0,36	1,89
...zou de school goedkoper uit zijn (gratis ondersteuning en gebruik van producten en diensten)	1,79	2,58	2,58	***	0,41	2,39
...zou er meer betrokkenheid van de werkvloer gerealiseerd kunnen worden	1,43	2,02	2,18	***	0,38	1,93
...zou er meer betrokkenheid van het bestuur gerealiseerd kunnen worden	1,38	2,34	2,16	***	0,47	2,06
...zou er een veranderingsproces in gang worden gezet	1,49	2,32	2,31	***	0,49	2,12
Gemiddeld oordeel	1,50	2,19	2,26	***	0,50	2,02

De verwachtingen zijn het meeste waargemaakt ten aanzien van het idee dat de school goedkoper uit zou zijn. Op alle punten zijn er grote verschillen tussen de drie onderscheiden SaZ-categorieën. De scholen die nog bezig zijn en die het parcours hebben afgerond verschillen in het algemeen niet veel. Er zijn daarentegen op alle punten wel substantiële verschillen tussen deze twee categorieën en de scholen die nadat ze zijn gestart weer zijn gestopt. De twee eerst genoemde categorieën zijn behoorlijk wat positiever dan de laatst genoemde.

Betrokkenheid bestuur

School aan Zet is een uitvloeisel van het Bestuursakkoord, maar in hoeverre is het bestuur daar zelf bij betrokken? Op drie punten kon de mate van betrokkenheid door de respondenten worden gewaardeerd, met als antwoordmogelijkheden: (1) niet, (2) nauwelijks/weinig, (3) enigszins, (4) sterk, (5) zeer sterk. In Tabel 9.17 presenteren we de gemiddelde scores.

Tabel 9.17 – ‘In welke mate is uw bestuur betrokken bij....?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=zeer sterk)

Mate betrokkenheid bestuur bij:	nee	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	p	eta	totaal
... de keuze van te realiseren eigen doelen op basis van het Bestuurs-akkoord 2012-2015	3,54	3,15	3,47	3,55	3,41			3,52
... de verdere invulling, uitwerking en realisering van de eigen doelen	3,42	2,86	3,24	3,42	3,20	*	0,11	3,37
... de keuze voor al of niet deelname aan het gesprekkenparcours van School aan Zet	2,20	2,96	3,05	3,42	3,47	***	0,40	2,65

Besturen zijn het meest betrokken bij de keuze van de te realiseren eigen doelen, het minst bij de keuze voor deelname aan SaZ. Vooral wat dit laatste punt betreft zijn er grote verschillen tussen de onderscheiden SaZ-categorieën. Naarmate men verder is met de parcours, is de betrokkenheid van het bestuur groter. Scholen die helemaal geen gebruik hebben gemaakt van SaZ kennen de minste bestuursbetrokkenheid.

Met betrekking tot de betrokkenheid van het bestuur was er een significante samenhang met de bestuursgrootte ($p=***$, $eta=0,20$; $p=***$, $eta=0,15$; $p=***$, $eta=0,20$). Er bestond echter geen helder patroon in de samenhangen.

Invloed gesprekken experts op inkoop ondersteuning

Gevraagd is of de gesprekken met de SaZ-experts positief van invloed zijn geweest op het inkopen van externe ondersteuning. Of dat het geval is valt af te lezen in Tabel 9.18.

Tabel 9.18 – ‘Waren de gesprekken met de experts van School aan Zet positief van invloed op het inkopen van deze externe ondersteuning?’, naar SaZ-deelname (% ja)

	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	p	eta	totaal
Gesprekken experts van invloed inkoop	17,7	39,3	47,7	***	0,26	35,0

De tabel laat zien dat op bijna de helft van de scholen waar het gesprekkenparcours is afgerond de gesprekken met de experts positief van invloed waren op de inkoop van externe ondersteuning. Bij de scholen die nog bezig zijn ligt dat percentage wat lager.

9.4 Bruikbaarheid School aan Zet

Rapportcijfer School aan Zet

Hoe beoordelen scholen het programma School aan Zet? In Tabel 9.19 geven ze een rapportcijfer voor het programma School aan Zet in zijn algemeenheid.

Tabel 9.19 – ‘Als u in het algemeen een rapportcijfer (1-10) zou moeten geven voor het programma SaZ welk cijfer zou het dan van u krijgen?’, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>p</i>	<i>Eta</i>	totaal
Rapportcijfer SaZ	5,3	6,9	6,8	***	0,45	6,4

De waardering van de scholen die na het opstarten gestopt zijn is met een 5,3 een onvoldoende. De scholen die nog bezig zijn en die het gesprekkenparcours hebben afgerond zijn aanmerkelijk positiever over het programma en zitten tegen een ruime voldoende (=7) aan.

Directeuren konden bij het geven van een cijfer een toelichting geven. Daarvan hebben ze in groten getale gebruik gemaakt. Het betreft een keur aan opmerkingen die soms een klein verhaal vormen en soms slechts bestaan uit een enkele zin. De meest genoemde opmerkingen – zowel positief als negatief – zijn de volgende:

- De experts geven inspiratie / geven richting en zijn van meerwaarde (58x).
- Het programma biedt geen meerwaarde, is te weinig praktisch / te weinig toegespitst en te vaag (20x).
- Meer ondersteuning / advisering verwacht (9x).
- Contactmomenten met experts te ver uit elkaar (8x).
- Sessies met andere scholen niet goed / teleurstellend (8x).
- Prima bruikbare producten/materialen, vooral kwaliteitskaarten (7x).
- Meedoen aan het programma kost erg veel tijd (6x).
- Organisatie van bijeenkomsten / contacten niet goed (5x).
- Leren van andere scholen goed en inspirerend (3x).
- Veel beloofd, maar weinig waargemaakt (3x).

Daarnaast zijn er opmerkingen – ook hier zowel positief als negatief – die nogal situationeel en eenmalig zijn. We gaan daar verder niet op in.

Bruikbaarheid School aan Zet

De scholen hebben ook een aantal meer-specifieke kenmerken/taken/functies van het programma School aan Zet wat betreft de bruikbaarheid voor de ontwikkeling van hun school beoordeeld. Deze cijfers staan in Tabel 9.20; onderin de tabel staat de gemiddelde beoordeling.

Tabel 9.20 – ‘Hoe bruikbaar acht u de volgende kenmerken/taken/funcities van het programma School aan Zet voor de ontwikkeling van uw school?’, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	p	eta	totaal
Meerdere instroommomenten voor deelname aan School aan Zet (tranches)	6,1	7,1	6,4	**	0,23	6,6
Gesprekkenparcours (meerdere gesprekken met experts)	5,1	7,0	6,7	***	0,40	6,4
Makelaarsfunctie (Organisatiegids) voor de ondersteuning van scholen door begeleidings- en adviesinstellingen	4,7	5,8	5,2	**	0,22	5,3
Ondersteuning bij het verhelderen van de vraag van scholen/besturen (vraagarticulatie)	5,1	6,7	6,1	***	0,33	6,1
De critical-friendfunctie van de experts op inhoudelijk terrein	5,8	7,3	7,1	***	0,35	6,8
De critical-friendfunctie van de experts op procesmatig terrein (o.a. contactpersoon)	5,6	7,2	7,0	***	0,36	6,7
Het ontwikkelen van de school naar een lerende organisatie (Ontwikkelmodel Lerende organisatie)	5,3	7,0	6,1	***	0,34	6,3
Zelfevaluatie Ontwikkelmodel	5,3	6,7	6,0	***	0,30	6,0
Regiobijeenkomsten themagesprekken	4,6	6,1	6,0	***	0,28	5,6
Communicatie met de scholen (website, nieuwsbrieven, MijnSchoolaanZet, rapportages)	6,0	6,6	6,8	*	0,17	6,5
Gemiddelde bruikbaarheid	5,4	6,8	6,4	***	0,37	6,3

De bruikbaarheid van de verschillende SaZ-aspecten wordt in het algemeen niet erg hoog ingeschat, gemiddeld ruim een 6. Met name de critical friend-functie scoort hoog. Er doen zich daarbij echter op elk van deze aspecten verschillen voor met betrekking tot de fase van SaZ-deelname, waarbij de scholen die nog bezig zijn in het algemeen het hoogst (bijna een 7), en de scholen die voortijdig zijn gestopt het laagst scoren (net geen voldoende). De scholen die nog bezig zijn waarderen de helft van de aspecten met een ruime voldoende (=7); bij de scholen die het parcours hebben afgerond gaat het om een vijfde van de aspecten.

Bijdrage School aan Zet

Met betrekking tot een aantal aspecten is de scholen gevraagd aan te geven in welke mate deelname aan het programma School aan Zet daar positief aan heeft bijgedragen. Ze konden daarop reageren met: (1) niet, (2) nauwelijks, (3) redelijke mate, (4) hoge mate, (5) zeer hoge mate. In Tabel 9.21 staan de gemiddelden voor elk van de afzonderlijke aspecten weergegeven, onderin de tabel staan de totaalgemiddelden.

Tabel 9.21 – ‘In welke mate heeft deelname van uw school aan het programma School aan Zet positief bijgedragen aan ...?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=in zeer hoge mate)

Positieve bijdrage SaZ aan:	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	p	eta	totaal
...grotere betrokkenheid op de werkvloer bij de doelen uit het Bestuursakkoord 2012-2015	1,82	2,68	2,61	***	0,33	2,39
...eigenaarschap op de werkvloer over de zelf gekozen Doelen	1,82	2,92	2,92	***	0,42	2,59
...vergroting van de inhoudelijke deskundigheid van het Team	1,99	2,87	2,94	***	0,35	2,62
...verhoging van de professionaliteit van de schoolleiding	2,38	3,40	3,24	***	0,39	3,04
...verhoging betrokkenheid bestuur bij de gewenste veranderingen	1,92	2,86	2,50	***	0,33	2,47
...beter inzicht in waar de school staat	2,24	3,36	3,13	***	0,41	2,96
...beter inzicht in waar de school nog aan moet werken (witte vlekken)	2,22	3,30	2,99	***	0,38	2,88
...beter inzicht in de nog te zetten stappen om de gestelde doelen te bereiken	2,14	3,24	3,08	***	0,41	2,86
...beter inzicht in de nog te zetten stappen naar een professioneel lerende organisatie	2,12	3,21	2,82	***	0,39	2,77
...beter zicht op wat er bij andere scholen speelt	2,15	2,90	2,80	***	0,28	2,65
...uitbreiding van het eigen netwerk	1,83	2,74	2,63	***	0,33	2,44
...borging van veranderingsaanpak voor de toekomst	1,90	3,01	2,81	***	0,41	2,61
Gemiddelde bijdrage	2,06	3,04	2,88	***	0,45	2,69

In zijn algemeenheid liggen de waarderingen tussen nauwelijks (=2) en redelijk (=3). Echte uitschieters zijn er niet. Het hoogst wordt de verhoging van de professionaliteit van de schoolleiding gewaardeerd. Wanneer de scores worden vergeleken qua fase van SaZ-deelname, dan blijkt (ook hier) dat de scholen die nog bezig zijn het meest positief oordelen; samen met de scholen die het parcours hebben afgerond oordelen ze substantieel positiever dan de scholen die voortijdig zijn afgehaakt.

Toerusting werken aan nieuwe doelen

Het programma School aan Zet stopt eind 2015. Het Bestuursakkoord van 2012-2015 voor het primair onderwijs is in 2014 vernieuwd en loopt door tot 2017. Aan de niet-SaZ-scholen is gevraagd aan te geven in welke mate de school voldoende is toegerust om aan de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te werken. Aan de SaZ-scholen is een vergelijkbare vraag gesteld, namelijk aan te geven in welke mate de school is toegerust voor de toekomst. De antwoordcategorieën waren: (1) onvoldoende, (2) twijfelachtig, (3) voldoende. We hebben de antwoorden ondanks de iets andere formulering in één tabel bij elkaar gezet; zie Tabel 9.22, met onderin de tabel de gemiddelde toerusting.

Tabel 9.22 – ‘In welke mate is uw school voldoende toegerust om aan deze doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te werken/toegerust voor de toekomst?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=onvoldoende, 2=twijfelachtig, 3=voldoende)

Mate van toegerust zijn om:	nee	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	p	eta	totaal
...stappen te zetten om de doelen in het nieuwe bestuursakkoord te realiseren	2,73	2,72	2,82	2,78	2,85			2,75
...op basis van het sectorakkoord eigen doelen te stellen en hiervoor een adequate aanpak te ontwikkelen de werkvloer	2,74	2,77	2,91	2,76	2,91	**	0,14	2,78
...de werkvloer eigenaar te laten zijn van deze eigen doelen	2,70	2,81	2,81	2,57	2,76	**	0,13	2,70
...uit te groeien naar een professioneel lerende organisatie	2,75	2,79	2,88	2,69	2,80	*	0,10	2,76
Gemiddelde toerusting	2,72	2,77	2,85	2,69	2,83	**	0,13	2,74

In zijn algemeenheid zijn de scholen vrij positief: de gemiddelden zitten tegen voldoende (=3) aan, waarbij er geen verschillen zijn tussen de vier aspecten. Opvallend is dat er wel verschillen zijn naar fase van SaZ-deelname, maar daar zit verder geen lijn in.

Aan het eind van de vragenlijst zijn aan directeuren in het primair onderwijs twee open vragen voorgelegd. Ook hier hebben veel directeuren de mogelijkheid aangegrepen hun verhaal te doen.

Op de eerste vraag ‘Wat heeft u gemist in het programma School aan Zet?’ hebben ruim 90 directeuren gereageerd. Door de wijze waarop de vraag gesteld is, wordt als het ware inzicht geboden in wat directeuren mogelijk verwacht hadden of wat ze eigenlijk nodig hadden om in hun organisatie een ontwikkeling op gang te brengen. In deze zin zijn de antwoorden op te vatten als adviezen. De genoemde zaken zijn terug te brengen tot de volgende hoofdlijnen die gemist zijn:

- De doorgaande lijn in de ondersteuning / de concrete voortgang / intensiever contact.
- Helderheid over de aanpak in ontwikkelmodellen (gesproken wordt over ‘vaagheid’).
- Betrokkenheid van de expert (te veel afstand, geen vervolg op afspraken, te abstract, te theoretisch).

In de slotvraag is de directeuren gevraagd aan te geven wat zij / de school in de toekomst nodig hebben aan ondersteuning om de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te realiseren. Zoals verwacht mocht worden beantwoorden veel directeuren (25x) deze open vraag met geld, middelen, formatie; kortom om een ruimer budget voor vele zaken die bij kunnen dragen aan verbetering, ontwikkeling en uiteindelijk een betere kwaliteit van het onderwijs. Twee andere benodigdheden springen er echter uit. Als meest genoemd (39x) komt naar voren het inzetten van een expert/deskundigheid/begeleiding/critical friend die meekijkt en meedenkt. Een critical friend waarmee scholen een spiegel wordt voorgehouden en waar aangegeven wordt waar ze staan en of ze het goed doen of goed gedaan hebben. Ook het voortbestaan van het programma School aan Zet (uiteraard met expert, maar ook met producten) wordt vaak genoemd (15x). Ten slotte staat het thema professionalisering van leerkrachten en schoolleiding vaker op het lijstje van benodigdheden (10x). Andere, minder vaak genoemde benodigdheden zijn: het krijgen van vertrouwen en rust van de overheid,

het borgen van door het programma School aan Zet in gang gezette aanpak en ontwikkelingen en externe audits of visitaties.

10 School aan Zet in het voortgezet onderwijs

10.1 Bestuursakkoord

Eigen doelen

Het ministerie van OCW en de VO-raad hebben voor de periode 2012-2015 een Bestuursakkoord gesloten gericht op het verbeteren van het onderwijs. Dit is, net zoals in het po, vernieuwd en wel tot 2017. Uit de daarin opgenomen thema's kon de school eigen doelen kiezen om mee aan de slag te gaan. In Tabel 10.1 staan de percentages respondenten die binnen één of meerdere van de zes voor-gegeven thema's eigen doelen hebben gekozen. Behalve een overzicht van het totaal aantal respon-denten dat voor een bepaald thema/doel⁹ heeft gekozen, wordt in de tabel ook een vergelijking ge-maakt tussen de SaZ- en niet-SaZ-scholen. Onder in de tabel presenteren we ook nog het gemiddelde aantal doelen waaraan de scholen hebben gewerkt.¹⁰

Tabel 10.1 – 'Over welke van de volgende doelen uit Bestuursakkoord 2012-2015 zijn eigen doelen geformuleerd waaraan uw school sindsdien heeft gewerkt?', naar SaZ-deelname (% ja)

	SaZ	niet-SaZ	<i>P</i>	<i>eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid (realiseren ambitieuze leercultuur door stimulering excellentie en hoogbegaafdheid)	54,4	42,4	*	0,12	48,7
Opbrengstgericht werken (OGW) (opbrengstgericht en systematisch werken aan maximaliseren van leerprestaties)	93,7	92,5			93,2
HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie (zorgen voor een lerende cultuur, bij leerlingen, leraren en schoolleiders)	89,1	86,0			87,7
Omgaan met verschillen (signaleren van verschillen tussen leerlingen en hier adequaat mee omgaan)	94,3	89,8			92,1
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde (leerlingen leveren goede prestaties op kernvakken en worden breed gevormd)	82,4	86,2			84,2
Wetenschap en techniek (meer leerlingen kiezen bèta/technische vakken/richting)	45,7	51,0			48,2
Aantal doelen	4,6	4,4			4,5

Opbrengstgericht werken en Omgaan met verschillen zijn de twee meest genoemde eigen doelen. Excellentie en Wetenschap en techniek worden het minst genoemd. Op slechts één van de zes doelen bestaat er een verschil tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen: SaZ-scholen hebben iets vaker aan het doel Excellentie gewerkt. Dit verschil is net significant ($p < 0,05$); in termen van relevantie gaat het om

9 Strikt genomen gaat het om doelen die binnen de in het Bestuursakkoord genoemde thema's konden worden gekozen. In verband met het leesgemak duiden we deze hierna aan als 'doelen'.

10 De scholen konden bij deze vraag ook nog andere doelen noemen dan de vijf voorgegeven doelen. Die zijn bij deze telling niet meegenomen. Terzijde zij opgemerkt dat in het voortgezet onderwijs zes doelen zijn voorgegeven, terwijl dat er in het primair onderwijs vijf waren.

een klein verschil ($\eta=0,12$). Gemiddeld genomen hebben de scholen aan 4,5 doel gewerkt; ze hebben dus breed ingezet.

Inzet menskracht, eigenaarschap

Aan de school is voor elk van de door haar gekozen doelen gevraagd aan te geven: (a) hoeveel menskracht zij daarvoor heeft ingezet, en (b) in hoeverre het team zich eigenaar voelt van deze eigen doelen. Daarbij kon worden geantwoord met (1) niet, (2) weinig, (3) enigszins, (4) veel of (5) zeer veel, respectievelijk (1) niet, (2) gering, (3) enigszins, (4) hoog of (5) zeer hoog. In Tabel 10.2 en 10.3 staan de gemiddelden op beide vragen.

Tabel 10.2 – ‘Hoeveel menskracht heeft uw school ingezet voor het realiseren van deze eigen doelen?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=zeer veel)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid	3,35	3,41			3,38
Opbrengstgericht werken	3,67	3,70			3,69
HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie	3,50	3,63			3,56
Omgaan met verschillen	3,69	3,68			3,68
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	3,69	3,66			3,68
Wetenschap en techniek	3,35	3,60			3,47

Tabel 10.3 – ‘In welke mate voelt het team zich eigenaar van deze eigen doelen?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=zeer hoog)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid	3,27	3,38			3,32
Opbrengstgericht werken	3,48	3,57			3,52
HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie	3,21	3,45	**	0,15	3,32
Omgaan met verschillen	3,52	3,47			3,50
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	3,67	3,73			3,70
Wetenschap en techniek	3,51	3,42			3,46

Er is niet echt veel verschil tussen de doelen qua inzet van menskracht. De gemiddelden liggen tussen enigszins (=3) en veel (=4). Er zijn daarbij ook geen verschillen tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen.

De mate van het zich eigenaar voelen ligt ongeveer in het midden van enigszins (=3) en hoog (=4). Het meeste voelt men zich eigenaar van het doel Kernvakken, het minste van Excellentie en HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie. Met betrekking tot HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie scoren de SaZ-scholen significant lager dan de niet-SaZ-scholen. Dit is enigszins verrassend gezien de switch van het programma School aan Zet sinds schooljaar 2013/14 naar het ontwikkelmodel Lerende organisatie.

Realisatie doelen

In een vervolgvraag is aan de scholen gevraagd aan te geven in hoeverre de eigen doelen zijn gerealiseerd? Antwoordmogelijkheden waren: (1) helemaal niet, (2) grotendeels niet, (3) gedeeltelijk wel, (4) grotendeels wel, (5) helemaal. In Tabel 10.4 staan de gemiddelden voor de afzonderlijke doelen; onderin de tabel staat de gemiddelde doelrealisatie.

Tabel 10.4 – ‘Zijn volgens u de eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord op dit moment gerealiseerd?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=helemaal niet – 5=helemaal)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid	3,26	3,16			3,22
Opbrengstgericht werken	3,32	3,34			3,33
HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie	3,23	3,32			3,27
Omgaan met verschillen	3,15	3,24			3,19
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	3,53	3,51			3,52
Wetenschap en techniek	3,55	3,31			3,43
Gemiddelde doelrealisatie	3,31	3,29			3,30

De mate van realisatie van de doelen ligt gemiddeld genomen eerder bij gedeeltelijk wel (=3) dan grotendeels wel (=4). Het meeste is gerealiseerd wat betreft Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde, het minst ten aanzien van Omgaan met verschillen. Op geen enkele van de zes doelen zijn er significante verschillen tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen.

Inzet prestatiebox- en eigen middelen

Scholen kunnen ook prestatiebox-middelen of eigen middelen inzetten voor het realiseren van de doelen uit het Bestuursakkoord. In Tabel 10.5 staan de gemiddelden van de antwoordmogelijkheden: (1) niet, (2) nauwelijks, (3) enigszins, (4) veel, (5) heel veel.

Tabel 10.5 – ‘Heeft uw school de afgelopen jaren ‘prestatiebox-middelen’ en/of ‘eigen middelen’ ingezet voor het realiseren van de eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=heel veel)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Prestatiebox-middelen	3,98	3,92			3,95
Eigen middelen	3,59	3,63			3,61

Er worden gemiddeld veel (=4) middelen ingezet vanuit de prestatiebox; vanuit eigen middelen wordt iets minder ingezet. Er zijn geen verschillen tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen.

Inzet meeste middelen

Voor elk van de zes voorgegeven doelen is de scholen gevraagd aan te geven waaraan ze de meeste financiële middelen besteden. Ze moesten daarvoor een 1 zetten achter het doel waarvoor de meeste

middelen werden ingezet, een 2 achter het doel dat daarna volgt, enzovoort. Wanneer twee of meer doelen evenveel middelen krijgen, moesten ze daar hetzelfde cijfer achter zetten. Tabel 10.6 geeft een overzicht van de procentuele verdeling van de drie belangrijkste doelen.

Tabel 10.6 – ‘Aan welke van de gekozen doelen worden de financiële middelen het meest besteed?’, naar SaZ-deelname (drie belangrijkste; %)

	SaZ			niet-SaZ			totaal		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Excellentie / hoogbegaafdheid	22,3	20,2	11,7	17,9	17,9	29,9	20,5	19,3	19,3
Opbrengstgericht werken	29,6	27,7	20,1	29,7	33,1	20,0	29,6	30,3	20,1
HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie	16,3	22,2	27,5	19,7	25,8	21,2	17,9	23,9	24,6
Omgaan met verschillen	29,2	26,7	21,1	21,3	21,3	30,1	25,6	24,2	25,3
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	25,9	23,8	24,5	28,0	22,7	24,2	26,9	23,3	24,4
Wetenschap en techniek	15,0	13,8	16,3	16,9	24,7	7,8	15,9	19,1	12,1

Zowel op SaZ- als niet-SaZ-scholen worden Opbrengstgericht werken en Omgaan met verschillen het vaakst als eerste genoemd wanneer het gaat om de besteding van middelen. Aan Wetenschap en techniek worden de minste middelen besteed.

Inkoop externe ondersteuning

Voor de realisatie van de eigen doelen konden scholen ook externe ondersteuning inkopen van een begeleidings- of adviesinstelling. In Tabel 10.7 staat het aandeel scholen dat van die mogelijkheid gebruik heeft gemaakt.

Tabel 10.7 – ‘Is de afgelopen jaren externe ondersteuning ingekocht van een begeleidings- of adviesinstelling voor het realiseren van de eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord?’, naar SaZ-deelname (% ja)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Externe ondersteuning ingekocht	86,3	75,2	**	0,14	81,1

Driekwart van de niet-SaZ-scholen heeft extra ondersteuning ingekocht om de eigen doelen te kunnen realiseren; SaZ-scholen zitten daar nog ruim 10 %-punten boven.

10.2 Gebruik producten en diensten School aan Zet

Bruikbaarheid producten en diensten

Om besturen en scholen te ondersteunen bij het realiseren van de eigen doelen, heeft het ministerie van OCW samen met de sectorraden het ondersteuningsprogramma School aan Zet ingesteld. In het

kader van dit programma is een groot aantal producten en diensten ontwikkeld waarvan *alle* scholen gebruik kunnen maken om de eigen doelen of de doelen uit het bestuursakkoord beter te bereiken. De respondenten is gevraagd in de vorm van een rapportcijfer aan te geven hoe bruikbaar zij een tiental voorgegeven producten en diensten vinden. Wanneer zij niet bekend waren met een product of dienst of er geen gebruik van hadden gemaakt dienden zij dit aan te geven. In Tabel 10.8 staan in het linker paneel de percentages respondenten die hebben aangegeven niet bekend te zijn met of geen gebruik hebben gemaakt van het product of de dienst. In het rechter paneel staan de gemiddelde rapportcijfers voor die producten en diensten; onderin de tabel staat de gemiddelde bruikbaarheid.

Tabel 10.8 – ‘Hoe bruikbaar vindt u de volgende producten en diensten van School aan Zet?’, naar SaZ-deelname (% niet bekend/gebruikt en gemiddelde rapportcijfers)

	niet bekend/ niet gebruikt		rapportcijfers				
	SaZ	niet-SaZ	SaZ	niet-SaZ	p	eta	totaal
Website School aan Zet	7,9	39,5	6,2	5,9			6,1
Kwaliteitskaarten (Excellentie, HR/Lerende organisatie, Wetenschap en techniek, Omgaan met verschillen)	19,8	41,4	6,5	6,4			6,4
Praktijkvoorbeelden (Excellentie, HR/Lerende organisatie, Wetenschap en techniek, Omgaan met verschillen)	18,6	40,7	6,3	6,1			6,2
Aanpakken Lerende organisatie	13,0	49,4	6,5	6,1			6,3
Publicaties en rapporten van School aan Zet (Opbrengstgericht werken, Excellentie)	9,6	39,5	6,3	6,2			6,3
Online tool ontwikkelassessment (Scan Omgaan met verschillen, Scan HR)	40,7	69,8	5,6	5,1			5,4
Expo's	35,0	74,1	5,7	4,6	**	0,21	5,4
Organisatiegids (Portal met informatie over ondersteuningsmogelijkheden van begeleidings- en adviesinstellingen)	50,8	71,6	5,1	4,6			4,9
E-learning modules (OGW, Taal, Rekenen, Excellentie)	55,9	67,3	5,2	5,6			5,3
Call for proposals producten (HR/Lerende organisatie, OGW, Excellentie)	61,0	75,9	4,7	5,0			4,8
Gemiddelde bruikbaarheid			6,0	6,1			6,0

De eerste vijf producten en diensten genieten vooral onder de SaZ-scholen veel bekendheid, dan wel worden er veel gebruikt, met name de website en de publicaties en rapporten. Bij de niet-SaZ-scholen is dat beduidend minder. De laatste vijf producten en diensten zijn aanmerkelijk minder bekend dan wel er wordt veel minder gebruik van gemaakt, en bovendien geldt ook hier dat niet-SaZ-scholen dat weer veel minder doen.

De rapportcijfers voor de producten en diensten variëren voor de totale steekproef van 4,8 tot 6,4; gemiddeld genomen gaat het om 6. Bij een cesuur van 5,5 voor een voldoende krijgt de helft van de tien producten en diensten een onvoldoende – geen echt positief resultaat dus. Er is slechts op één aspect een verschil tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen: de SaZ-scholen waarderen de Expo's hoger.

Gebruik speciale projecten en trajecten

Scholen konden ook gebruik maken van speciale projecten of trajecten van het programma School aan Zet. Voor twee daarvan is gevraagd of de school er gebruik van heeft gemaakt, en zo ja, hoe bruikbaar zij die vonden in het kader van schoolontwikkeling, uitgedrukt in een rapportcijfer van 1-10. In Tabel 10.9 en 10.10 staan de reacties van de scholen.

Tabel 10.9 – ‘Heeft uw school gebruik gemaakt van onderstaande speciale projecten of trajecten van School aan Zet?’, naar SaZ-deelname (% ja)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Aansluiting po-vo	11,4	8,1			9,9
Leernetwerken Lead & Learn	29,0	6,8	***	0,28	18,7

Tabel 10.10 – ‘Hoe bruikbaar vindt u deze speciale projecten/trajecten in het kader van schoolontwikkeling (uitgedrukt in een cijfer van 1-10)?’, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Aansluiting po-vo	6,5	5,8			6,3
Leernetwerken Lead & Learn	7,1	7,3			7,2

Rond de 10% van de scholen heeft gebruik gemaakt van Aansluiting po-vo. SaZ-scholen verschillen daarin nauwelijks van niet-SaZ-scholen. Er is wel een flink verschil als het gaat om het gebruik van Leernetwerken: SaZ-scholen hebben daar veel vaker gebruik van gemaakt.

De bruikbaarheid van de Leernetwerken ligt bijna 1 punt hoger dan die van de Aansluiting po-vo. Verschillen tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen zijn er daarbij nauwelijks.

Bijdrage programma School aan Zet aan realisatie doelen

Eerder hebben de respondenten aangegeven dat de door hun school gekozen doelen inmiddels geheel of gedeeltelijk zijn gerealiseerd. Daarbij aansluitend is gevraagd in welke mate het gebruik van producten/diensten of trajecten/projecten van School aan Zet daar een positieve bijdrage aan heeft geleverd. Geantwoord kon worden met: (1) helemaal niet, (2) nauwelijks, (3) een beetje, (4) veel, (5) zeer veel. Tabel 10.11 geeft de gemiddelden.

Tabel 10.11 – ‘In welke mate heeft het gebruik van producten/diensten of trajecten/projecten van School aan Zet een positieve bijdrage geleverd aan de realisatie van deze doelen?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=helemaal niet – 5=zeer veel)

	SaZ	niet-SaZ	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Excellentie / hoogbegaafdheid	2,32	2,14			2,26
Opbrengstgericht werken	2,88	2,53	**	0,16	2,74
HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie	2,79	2,15	***	0,29	2,56
Omgaan met verschillen	2,62	2,30	*	0,17	2,50
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	2,35	2,19			2,28
Wetenschap en techniek	2,12	1,90			2,04
Gemiddelde bijdrage	2,60	2,27	***	0,19	2,47

De bijdrage van SaZ aan het realiseren van de doelen ligt gemiddeld genomen tussen de nauwelijks (=2) en een beetje (=3), dat is niet zoveel dus. De hoogste waardering geldt voor Opbrengstgericht werken, de laagste voor Wetenschap en techniek. Op drie punten zijn er verschillen tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen, waarbij de SaZ-scholen positiever scoren. Met name ten aanzien van HRM / Ontwikkelmodel Lerende organisatie is er een verschil.

10.3 Activering programma School aan Zet door deelname gesprekkenparcours

Inschrijving gesprekkenparcours

Zoals in de inleiding van deze rapportage al is aangegeven is de respondenten gevraagd of hun school zich heeft ingeschreven voor het gesprekkenparcours van School aan Zet. Hier gaan we in op de procentuele verdeling van de antwoorden op deze vraag; zie Tabel 10.12.

Tabel 10.12 – ‘Heeft uw school zich ingeschreven voor het gesprekkenparcours van School aan Zet?’(%; n=339)

Nee	45,1
Ja, wel ingeschreven, maar toch geen gebruik van gemaakt van het gesprekkenparcours	2,7
Ja, ingeschreven en het gesprekkenparcours opgestart maar er tussentijds mee gestopt	10,6
Ja, ingeschreven, en nog bezig met het gesprekkenparcours	29,2
Ja, ingeschreven en het gesprekkenparcours is afgerond	12,4

Ruim de helft van de scholen heeft zich voor SaZ ingeschreven en heeft ten minste het gesprekkenparcours opgestart. Bijna een derde is er nog mee bezig.

Redenen niet inschrijven

Aan de scholen die zich niet hadden ingeschreven is gevraagd aan te geven waarom ze dat niet hebben gedaan, waarbij zeven redenen voorgegeven zijn. In Tabel 10.13 staan de antwoorden.

Tabel 10.13 – ‘Waarom heeft uw school zich niet ingeschreven voor het gesprekkenparcours van School aan Zet?’ (meerdere antwoorden mogelijk; %)

De school kende het ondersteuningsprogramma School aan Zet niet	20,9
De school had geen ondersteuning nodig bij het realiseren van de gekozen eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord	28,8
De school ontving al voldoende externe ondersteuning	34,6
Het gesprekkenparcours leek ons niet zinvol / geen meerwaarde	6,5
Het gesprekkenparcours / de experts voldeden niet / pasten niet bij de school	2,6
Het gesprekkenparcours kostte de school te veel tijd	5,2
Te complex omdat er ook andere zaken speelden (bv. fusie, werkdruk, veranderingen)	22,2

De belangrijkste reden voor scholen om zich niet in te schrijven was dat zij al voldoende externe ondersteuning ontvingen. Veel scholen gaven ook aan dat ze geen ondersteuning nodig hadden om de gestelde doelen te realiseren.

Andere door directeuren genoemde redenen waarom men zich niet heeft ingeschreven (vanuit de open vragen) zijn vooral dat binnen het bestuur (soms ook met andere scholen) al eigen ondersteuning is georganiseerd of dat de school eigen specifieke doelen nastreeft die niet onder de bestuursakkoorden vallen (bijvoorbeeld kunst) of dat het programma School aan Zet weinig te bieden heeft (praktijkonderwijs).

Redenen afzien verdere deelname

Aan de respondenten die zich wel hadden ingeschreven voor het gesprekkenparcours, maar daar uiteindelijk toch geen gebruik van hebben gemaakt dan wel voortijdig zijn gestopt, is naar de redenen van afzien van verdere deelname geïnformeerd. Deze staan in Tabel 10.14.

Tabel 10.14 – ‘Waarom heeft uw school afgezien van verdere deelname aan het gesprekkenparcours van School aan Zet?’, naar SaZ-deelname (meerdere antwoorden mogelijk; %)

	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
De school had geen ondersteuning nodig bij het realiseren van de gekozen eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord	0,0	19,4			15,6
De school ontving al voldoende externe ondersteuning	33,3	19,4			22,2
Het gesprekkenparcours leek ons niet zinvol / geen meerwaarde	22,2	44,4			40,0
Het gesprekkenparcours / de experts voldeden niet / pasten niet bij de school	22,2	30,6			28,9
Het gesprekkenparcours kostte de school te veel tijd	0,0	16,7			13,3
Te complex omdat er ook andere zaken speelden (bv. fusie, werkdruk, veranderingen)	44,4	27,8			31,1

De meest genoemde reden om af te zien van verdere deelname was dat het de scholen niet zinvol leek. Ook vond men het te complex en was er een gebrek aan aansluiting bij de school. De directeuren konden nog een aanvulling geven op de al genoemde redenen. Er is één andere wat vaker ge-

noemde reden die opvalt waarom scholen gestopt zijn met het programma School aan Zet: te veel wisselingen van experts.

Verwachtingen

Aan alle scholen die zich voor het gesprekkenparcours hadden ingeschreven is gevraagd welke positieve verwachtingen zij daarbij hadden. De reacties staan in Tabel 10.15.

Tabel 10.15 – ‘Welke positieve verwachtingen had uw school van het deelnemen aan het gesprekkenparcours van School aan Zet’, naar SaZ-deelname (meerdere antwoorden mogelijk; %)

Door School aan Zet::	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>P</i>	<i>eta</i>	totaal
...zou een meer samenhangende aanpak gerealiseerd kunnen worden	83,3	86,7	89,2	86,8			88,0
...zou er sneller een aanpak voor verbetering van de grond komen	80,0	77,4	80,5	70,3			77,5
...zou de school goedkoper uit zijn (gratis ondersteuning en gebruik van producten en diensten)	50,0	50,0	61,2	41,0			53,7
...zou er meer betrokkenheid van de werkvloer gerealiseerd kunnen worden	60,0	20,0	48,3	40,5	*	0,23	41,5
...zou er meer betrokkenheid van het bestuur gerealiseerd kunnen worden	50,0	9,1	19,8	16,7			18,0
...zou er een veranderingsproces in gang worden gezet	42,9	54,8	77,5	64,1	*	0,23	68,7

Als het gaat om positieve verwachtingen is het vaakst genoemde aspect de meer samenhangende aanpak, maar daarnaast ook een snellere aanpak voor verbetering. De minste verwachtingen leefden met betrekking tot een toename van de betrokkenheid van het bestuur. Verschillen tussen SaZ- en niet-SaZ-scholen doen zich voor met betrekking tot een toename van de betrokkenheid op de werkvloer en het in gang zetten van een veranderingsproces.

Directeuren hebben aanvullend ook nog andere dan de genoemde verwachtingen naar voren gebracht. De expert/sparringpartner/externe expertise springt er uit (10x). Het kunnen reflecteren hier mee op de eigen situatie is een goede tweede (6x). Ten slotte worden nog genoemd het van elkaar leren / van andere scholen leren en het goed op de hoogte blijven van ontwikkelingen.

Als vervolg op de vraag naar de positieve verwachtingen is de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre de verwachtingen op genoemde punten zijn waargemaakt. In Tabel 10.16 staan de gemiddelden die gebaseerd zijn op de antwoordmogelijkheden (1) nee, (2) gedeeltelijk, en (3) ja. Onder in de tabel presenteren we ook nog het gemiddelde oordeel op de zes aspecten.

Tabel 10.16 – ‘Zijn uw verwachtingen op onderstaande punten waargemaakt?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=nee, 2=gedeeltelijk, 3=ja)

Door School aan Zet:	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>P</i>	<i>eta</i>	totaal
...zou een meer samenhangende aanpak gereali- seerd kunnen worden	1,46	2,25	2,24	***	0,45	2,10
...zou er sneller een aanpak voor verbetering van de grond komen	1,48	2,25	2,19	***	0,39	2,08
...zou de school goedkoper uit zijn (gratis ondersteuning en gebruik van producten en diensten)	1,79	2,47	2,87	***	0,45	2,43
...zou er meer betrokkenheid van de werkvloer gerealiseerd kunnen worden	1,40	2,07	2,33	*	0,33	2,08
...zou er meer betrokkenheid van het bestuur gerealiseerd kunnen worden	2,00	2,06	2,00			2,04
...zou er een veranderingsproces in gang worden gezet	1,38	2,28	2,16	***	0,40	2,12
Gemiddeld oordeel	1,54	2,18	2,21	***	0,41	2,06

De in de sterkste mate waargemaakte verwachting betreft de idee dat de school goedkoper uit zou zijn. Het minst is de verwachting uitgekomen dat het bestuur meer betrokken zou raken. Gemiddeld genomen is het oordeel gedeeltelijk (=2). Op vrijwel alle punten zijn er verschillen die samenhangen met de fase van SaZ-deelname. Het gaat dan vooral om het (substantiële) verschil tussen de scholen die tussentijds zijn gestopt en de scholen die nog bezig zijn of het parcours hebben afgerond.

Betrokkenheid bestuur

School aan Zet is een uitvloeisel van het Bestuursakkoord, maar in hoeverre is het bestuur daarbij betrokken? Op drie punten kon de mate van betrokkenheid door de respondenten worden gewaardeerd, met als antwoordmogelijkheden: (1) niet, (2) nauwelijks/weinig, (3) enigszins, (4) sterk, (5) zeer sterk. In Tabel 10.17 presenteren we de gemiddelde scores.

Tabel 10.17 – ‘In welke mate is uw bestuur betrokken bij....?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=zeer sterk)

Mate waarin het bestuur betrokken is bij:	nee	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
...de keuze van te realiseren eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord 2012- 2015	3,53	3,11	3,57	3,40	3,56			3,49
...de verdere invulling, uitwerking en realisering van de eigen doelen	3,47	2,67	3,40	3,27	3,39			3,37
...de keuze voor al of niet deelname aan het gesprekkenparcours van School aan Zet	2,12	2,22	2,64	2,57	2,49			2,38

Schoolbesturen zijn het meest betrokken bij de keuze van te realiseren eigen doelen, het minst bij de keuze van SaZ-deelname. Voor geen van de aspecten zijn er verschillen tussen de SaZ-deelname categorieën.

Met betrekking tot de betrokkenheid van het bestuur is er voor één van aspecten, de keuze voor deelname aan SaZ, een significante samenhang met de bestuursgrootte ($p=*$, $\eta^2=0,17$). Er bestaat een lichte tendens dat grotere besturen daar minder bij betrokken waren.

Invloed gesprekken experts op inkoop ondersteuning

Gevraagd is of de gesprekken met de SaZ-experts positief van invloed zijn geweest op het inkopen van externe ondersteuning. Of dat het geval is valt af te lezen uit Tabel 10.18

Tabel 10.18 – ‘Waren de gesprekken met de experts van School aan Zet positief van invloed op het inkopen van deze externe ondersteuning?’, naar SaZ-deelname (% ja)

	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Gesprekken experts van invloed inkoop	10,7	34,2	51,7	**	0,29	33,1

Ruim de helft van de scholen waar SaZ is afgerond geeft aan dat de gesprekken met de experts van invloed zijn geweest op de inkoop van externe ondersteuning. Bij de scholen die tussentijds zijn gestopt gaat het slechts om ruim 10%.

10.4 Bruikbaarheid School aan Zet

Rapportcijfer School aan Zet

Hoe beoordelen scholen School aan Zet? In Tabel 10.19 geven ze een rapportcijfer voor School aan Zet in zijn algemeenheid.

Tabel 10.19 – ‘Als u in het algemeen een rapportcijfer (1-10) zou moeten geven voor het programma SaZ welk cijfer zou het dan van u krijgen?’, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	opgestart, gestopt	nog bezig	Afgerond	<i>p</i>	<i>Eta</i>	totaal
Rapportcijfer SaZ	5,3	6,7	6,8	***	0,36	6,4

Het gemiddelde rapportcijfer is met een 6,4 niet hoog. Bij de scholen die tussentijds zijn gestopt ligt het cijfer nog ongeveer 1,5 punt lager dan bij de andere scholen. De scholen die nog bezig zijn of het parcours hebben afgerond zitten tegen een ruime voldoende (=7) aan.

Ook hier hebben de directeurs (bijna 100%) de kans gegrepen hun gegeven cijfer toe te lichten. Zowel positieve als negatieve opmerkingen passeren de revue. We zetten ze op een rij. De frisse en

inspirerende blik van de expert torent hoog boven alle andere uit (41x). Vervolgens komen er drie opmerkingen die om de voorrang strijden: geen continuïteit in het programma (experts, ontwikkelmodel) (9x), het programma biedt geen meerwaarde (8x) en het positieve over de nieuwe inzichten van het ontwikkelmodel (8x). Andere wat vaker gemaakte, minder positieve statements zijn de onduidelijkheid over het startgesprek (5x), het tegenvallen van de expertise van de experts (5x) en te weinig deskundigheid over het praktijkonderwijs of speciaal onderwijs (4x). In positieve zin vielen verder op de vele goede en bruikbare producten (5x), de flexibiliteit van het programma School aan Zet (4x) en de interessante Expo-bijeenkomsten (4x).

Bruikbaarheid School aan Zet

De scholen hebben ook een aantal meer-specifieke kenmerken/taken/functies van het programma School aan Zet voor de bruikbaarheid voor de ontwikkeling van hun school beoordeeld. Deze cijfers staan in Tabel 10.20.

Tabel 10.20 – ‘Hoe bruikbaar acht u de volgende kenmerken/taken/functies van het programma School aan Zet voor de ontwikkeling van uw school?’, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
Meerdere instroommomenten voor deelname aan School aan Zet (tranches)	5,6	6,5	6,5			6,3
Gesprekkenparcours (meerdere gesprekken met experts)	5,2	6,7	7,1	***	0,35	6,5
Makelaarsfunctie (Organisatiegids) voor de ondersteuning van scholen door begeleidings- en adviesinstellingen	4,2	5,4	5,4	*	0,22	5,2
Ondersteuning bij het verhelderen van de vraag van scholen/besturen (vraagarticulatie)	4,5	6,1	6,6	***	0,36	5,9
De critical-friendfunctie van de experts op inhoudelijk terrein	4,9	7,1	7,2	***	0,44	6,7
De critical-friendfunctie van de experts op procesmatig terrein (o.a. contactpersoon)	4,7	6,9	7,2	***	0,43	6,6
Het ontwikkelen van de school naar een lerende organisatie (Ontwikkelmodel Lerende organisatie)	4,9	6,4	6,4	***	0,29	6,1
Zelfevaluatie Ontwikkelmodel	5,6	6,4	6,3			6,2
Regiobijeenkomsten themagesprekken	5,0	6,4	6,3	*	0,26	6,0
Communicatie met de scholen (website, nieuwsbrieven, MijnSchoolaanZet, rapportages)	5,2	6,0	6,6	*	0,25	6,0
Gemiddelde bruikbaarheid	5,0	6,4	6,6	***	0,38	6,2

De bruikbaarheid van de uiteenlopende SaZ-aspecten ligt gemiddeld genomen rond de 6 – net boven voldoende dus. Het hoogste wordt de critical friend-functie (zowel inhoudelijk als procesmatig) ingeschat, het laagste de makelaarsfunctie. Op het merendeel van de aspecten zijn er verschillen naar SaZ-deelname. Die verschillen doen zich voornamelijk voor tussen enerzijds de scholen die tussentijds gestopt zijn en anderzijds de scholen die nog bezig zijn dan wel het parcours hebben afgerond. De scholen die nog bezig zijn of het parcours hebben afgerond oordelen op één aspect na voldoende tot ruim voldoende.

Bijdrage School aan Zet

Voor een aantal punten is de scholen gevraagd aan te geven in welke mate deelname aan School aan Zet daar positief aan heeft bijgedragen. Ze konden daarop reageren met: (1) niet, (2) nauwelijks, (3) redelijke mate, (4) hoge mate, (5) zeer hoge mate. In Tabel 10.21 staan de afzonderlijke gemiddelden weergegeven, onderin de tabel de totaalgemiddelden.

Tabel 10.21 – ‘In welke mate heeft deelname van uw school aan het programma School aan Zet positief bijgedragen aan ...?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=in zeer hoge mate)

Positieve bijdrage SaZ aan:	opgestart, nog bezig	afgerond	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
	gestopt				
...grotere betrokkenheid op de werkvloer bij de doelen uit het Bestuursakkoord 2012-2015	1,71	2,44	2,31	**	0,27 2,25
...vergroting van de inhoudelijke deskundigheid van het team	1,79	2,75	2,37	***	0,34 2,46
...verhoging van de professionaliteit van de schoolleiding	2,09	3,16	3,20	***	0,39 2,95
...verhoging betrokkenheid bestuur bij de gewenste veranderingen	1,85	2,18	2,03		2,07
...beter inzicht in waar de school staat	2,35	3,42	3,38	***	0,39 3,19
...beter inzicht in waar de school nog aan moet werken (witte vlekken)	2,26	3,50	3,45	***	0,43 3,23
...beter inzicht in de nog te zetten stappen om de gestelde doelen te bereiken	2,06	3,39	3,25	***	0,47 3,08
...beter inzicht in de nog te zetten stappen naar een professioneel lerende organisatie	2,06	3,35	3,20	***	0,45 3,04
...beter zicht op wat er bij andere scholen speelt	1,88	2,52	2,20	**	0,24 2,31
...uitbreiding van het eigen netwerk	1,97	2,53	2,48	*	0,20 2,40
...borging van veranderingsaanpak voor de toekomst	1,82	2,92	2,65	***	0,38 2,63
Gemiddelde bijdrage	2,03	2,93	2,78	***	0,41 2,71

Als het gaat om de bijdrage van SaZ aan een aantal aspecten liggen de waarderingen gemiddeld genomen tussen nauwelijks (=2) en in redelijke mate (=3). De hoogste waardering geldt de bijdrage aan het verhogen van inzicht waar de school nog aan moet werken. De minste waardering is er voor de bijdrage aan de verhoging van de betrokkenheid van het bestuur bij de gewenste veranderingen. Op praktisch alle aspecten zijn er verschillen naar SaZ-deelname. Het betreft daarbij voornamelijk het verschil in waardering van de scholen die tussentijds gestopt zijn en de overige scholen. De directeuren die het parcours hebben afgerond of daar nog mee bezig zijn (gemiddeld bijna 3=in redelijke mate) reageren substantieel positiever.

Toerusting werken aan nieuwe doelen

Het programma School aan Zet stopt eind 2015. Het Bestuursakkoord van 2012-2015 voor het voortgezet onderwijs is vernieuwd en loopt door tot 2017. Aan de niet-SaZ-scholen is gevraagd aan te geven in welke mate de school voldoende is toegerust om aan de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te werken. Aan de SaZ-scholen is een vergelijkbare vraag gesteld, namelijk aan te geven in welke mate de school is toegerust voor de toekomst. De antwoordcategorieën waren: (1) onvoldoen-

de, (2) twijfelachtig, (3) voldoende. We hebben de antwoorden ondanks de iets andere formulering in één tabel bij elkaar gezet; zie Tabel 10.22, met onderin de gemiddelde toerusting.

Tabel 10.22 – ‘In welke mate is uw school voldoende toegerust om aan deze doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te werken/toegerust voor de toekomst?’, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=onvoldoende, 2=twijfelachtig, 3=voldoende)

Mate van toegerust zijn om:	nee	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	<i>p</i>	<i>eta</i>	totaal
...stappen te zetten om de doelen in het nieuwe bestuursakkoord te realiseren	2,73	2,78	2,86	2,81	2,90			2,79
...op basis van het sectorakkoord eigen doelen te stellen en hiervoor een adequate aanpak te ontwikkelen de werkvloer	2,80	2,67	2,94	2,84	2,93			2,84
...de werkvloer eigenaar te laten zijn van deze eigen doelen	2,62	2,63	2,64	2,43	2,50			2,55
...uit te groeien naar een professioneel lerende organisatie	2,66	2,63	2,69	2,64	2,68			2,66
Gemiddelde toerusting	2,70	2,64	2,78	2,68	2,75			2,71

Gemiddeld genomen zijn de scholen vrij positief over de mate waarin zij zijn toegerust om aan de nieuwe doelen te werken. De scores liggen tegen de waardering voldoende (=3) aan. Er zijn daarbij geen verschillen die te maken hebben met de fase van SaZ-deelname.

Directeuren hadden tot slot de mogelijkheid twee open vragen te beantwoorden: *Heeft u iets gemist in het programma School aan Zet?* en *Wat heeft u school nog nodig in de toekomst om de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te kunnen realiseren?* Deze vragen zijn door respectievelijk 37 en 91 directeuren beantwoord.

Bij de vraag over *wat men gemist heeft* sprong vooral de continuïteit in de contacten met de expert er uit. Andere vaker genoemde ‘missers’ zijn de aandacht voor het praktijkonderwijs, een op maat gerichte feedback en betrokkenheid van de expert.

Op de vraag wat men nog *nodig heeft* om de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te realiseren springen twee aspecten er uit. In de eerste plaats is er behoefte aan een critical friend / verdere betrokkenheid van het programma School aan Zet (28x) en middelen voor professionalisering van docenten en directies (18x). Ook is er behoefte aan autonomie en rust (9x) en naar (nog) meer gerichte feedback. Het doorgaan met onderdelen van het programma School aan Zet zoals de vele producten, de Teach & Learn-bijeenkomsten en het verder uitrollen van netwerken worden vaker genoemd. Vijf directeuren gaven ten slotte aan nergens meer behoefte aan te hebben!

11 Samenvatting en conclusies

11.1 Inleiding

Aan po- en vo-scholen is via een digitale vragenlijst gevraagd een oordeel te geven over een aantal aspecten van het programma School aan Zet. In totaal hebben directeurs van 1055 po- en 339 vo-vestigingen informatie verstrekt over vier thema's, te weten (1) Bestuursakkoord 2012-2015; (2) Gebruik van producten en diensten en speciale projecten van het programma School aan Zet; (3) Activering programma School aan Zet door deelname aan het gesprekkenparcours; (4) Bruikbaarheid programma School aan Zet. Hierna volgt een samenvatting van de belangrijkste bevindingen, waarbij als daartoe aanleiding bestaat een vergelijking wordt gemaakt naar sector (po vs. vo) en fase van deelname aan het gesprekkenparcours School aan Zet. Wanneer er sprake is van een significant verschil naar SaZ-deelname zijn de betreffende kenmerken in de tabel grijs gearceerd. Dit hoofdstuk is ook reeds in deel I (hoofdstuk 5, paragraaf 4) geplaatst.

11.2 Bevindingen

11.2.1 Bestuursakkoord

Het ministerie van OCW en de PO-Raad en VO-raad hebben voor de periode 2012-2015 een Bestuursakkoord/Sectorakkoord gesloten gericht op het verbeteren van het onderwijs. Binnen de in de akkoorden opgenomen thema's kon de school eigen doelen kiezen om mee aan de slag te gaan. Verreweg de meeste scholen hebben gekozen voor een brede benadering, dat wil zeggen voor het werken aan veel doelen. De doelen waaraan de scholen vooral hebben gewerkt zijn voor zowel po als vo Opbrengstgericht werken, en daarnaast voor het vo ook nog Omgaan met verschillen. Voor deze doelen is ook de meeste menskracht ingezet. In het po voelen de scholen zich het meest eigenaar van het doel Basisvaardigheden taal en rekenen, in het vo betreft het het verwante doel Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde.

Tabel 11.1 geeft een overzicht van de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd. Voor het po ligt het gemiddelde hoger dan voor het vo (3=gedeeltelijk wel; 4=grotendeels wel). In het po zijn vooral Opbrengstgericht werken en Basisvaardigheden taal en rekenen gerealiseerd, in het vo Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde en Wetenschap en techniek.

In zijn algemeenheid zijn er tussen scholen die hebben deelgenomen aan het gesprekkenparcours School aan Zet en scholen die dat niet hebben gedaan op alle onderdelen nauwelijks of geen verschillen.

Tabel 11.1 – Realisatie van de eigen doelen op basis van het Bestuursakkoord, naar onderwijssector (gemiddelden; 1=helemaal niet – 5=helemaal)

	po	vo
Excellentie / hoogbegaafdheid	3,36	3,22
Basisvaardigheden taal en rekenen	3,82	--
Opbrengstgericht werken (OGW)	3,89	3,33
HRM / Samen leren inhoud geven	3,23	3,27
Omgaan met verschillen	3,64	3,19
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	--	3,52
Wetenschap en techniek	--	3,43
Gemiddelde doelrealisatie	3,61	3,30

11.2.2 Gebruik producten en diensten School aan Zet

Om besturen en scholen te ondersteunen bij het realiseren van de eigen doelen, heeft het ministerie van OCW samen met de sectorraden het ondersteuningsprogramma School aan Zet ingesteld. In het kader van dit programma is een groot aantal producten en diensten ontwikkeld waarvan *alle* scholen gebruik kunnen maken om de eigen doelen of de doelen uit de bestuursakkoorden beter te bereiken. Tabel 11.2 geeft een overzicht van de bruikbaarheid van het aanbod zoals die door de directeuren wordt ingeschat.

Tabel 11.2 – Bruikbaarheid producten en diensten van SaZ, naar onderwijssector (gemiddelde rapportcijfers)

	po	vo
Website School aan Zet	6,8	6,1
Kwaliteitskaarten	7,3	6,4
Praktijkvoorbeelden	6,7	6,2
Aanpakken Lerende organisatie	--	6,3
Publicaties en rapporten van School aan Zet	6,6	6,3
Online tool ontwikkelassessment	5,9	5,4
Landelijke conferentie Lunteren	5,1	--
Expo's	--	5,4
Organisatiegids	4,9	4,9
E-learning modules	5,2	5,3
Call for proposals producten	4,6	4,8
Gemiddelde bruikbaarheid	6,5	6,0

Het gemiddelde rapportcijfer voor de bruikbaarheid van SaZ-producten en diensten ligt in het po op een 6,5, in het vo ligt het met een 6,0 een half punt lager. Bij een cesuur van 5,5 krijgt de helft een voldoende. Zowel in het po als vo krijgen de Kwaliteitskaarten de hoogste cijfers. Er zijn bij dit alles nauwelijks of geen verschillen naar deelname aan SaZ.

In hoeverre het gebruik van producten en diensten van SaZ heeft bijgedragen aan de realisatie van de eigen doelen wordt in Tabel 11.3 samengevat. Op verschillende van de doelen zijn er verschillen naar deelname aan SaZ. De gemiddelde bijdrage ligt tussen nauwelijks (=2) en een beetje (=3), waarbij het po wat hoger scoort dan het vo. De hoogste waardering is zowel in het po als vo voor Opbrengstgericht werken. Op de meeste doelen scoren SaZ-scholen hoger dan niet-SaZ-scholen.

Tabel 11.3 – Bijdrage gebruik van producten en diensten van SaZ aan realisatie eigen doelen, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=helemaal niet – 5=zeer veel)

	po		vo	
	SaZ	niet-SaZ	SaZ	niet-SaZ
Excellentie / hoogbegaafdheid	2,33	2,20	2,32	2,14
Basisvaardigheden taal en rekenen	2,89	2,69	--	
Opbrengstgericht werken (OGW)	2,98	2,80	2,88	2,53
HRM / Samen leren inhoud geven	2,58	2,20	2,79	2,15
Omgaan met verschillen	2,71	2,51	2,62	2,30
Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde	--		2,35	2,19
Wetenschap en techniek	--		2,12	1,90
Gemiddelde bijdrage	2,76	2,55	2,60	2,27

11.2.3 Activering programma School aan Zet door deelname gesprekkenparcours

In de hier geanalyseerde steekproef heeft zich ongeveer 35% van de po- en 55% van de vo-scholen ingeschreven voor het SaZ-gesprekkenparcours. Zowel in po als vo was de meest genoemde reden om zich niet in te schrijven dat de school al voldoende externe ondersteuning ontving. Een deel van de scholen is voortijdig gestopt, waarvoor zij als belangrijkste redenen gaven dat het hen niet zinvol leek en te complex vond.

De scholen die zich hebben ingeschreven voor SaZ hadden daar verwachtingen bij. Zowel in po als vo was de meest genoemde positieve verwachtingen dat er een meer samenhangende aanpak gerealiseerd zou kunnen worden, de minste positieve verwachtingen had men ten aanzien van een grotere betrokkenheid van het bestuur. Opvallend is dat de scholen die nog bezig zijn met SaZ op alle aspecten de hoogste verwachtingen hebben. In hoeverre de verwachtingen zijn waargemaakt wordt in Tabel 11.4 samengevat.

Tabel 11.4 – Waarmaken verwachtingen, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=nee, 2=gedeeltelijk, 3=ja)

Door School aan Zet:	po			vo		
	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
...zou een meer samenhangende aanpak gerealiseerd kunnen worden	1,39	2,16	2,26	1,46	2,25	2,24
...zou er sneller een aanpak voor verbetering van de grond komen	1,47	2,01	2,11	1,48	2,25	2,19
...zou de school goedkoper uit zijn	1,79	2,58	2,58	1,79	2,47	2,87
...zou er meer betrokkenheid van de werkvloer gerealiseerd kunnen worden	1,43	2,02	2,18	1,40	2,07	2,33
...zou er meer betrokkenheid van het bestuur gerealiseerd kunnen worden	1,38	2,34	2,16	2,00	2,06	2,00
...zou er een veranderingsproces in gang worden gezet	1,49	2,32	2,31	1,38	2,28	2,16
Gemiddeld oordeel	1,50	2,19	2,26	1,54	2,18	2,21

Zowel in het po als in het vo is de verwachting dat de school goedkoper uit zou zijn (gratis ondersteuning en gebruik producten en diensten) het meest waargemaakt. Op vrijwel alle punten is er een significant verschil samenhangend met de fase van SaZ-deelname, waarbij scholen het parcours hebben afgerond of nog bezig zijn aanzienlijk positiever oordelen dan scholen die voortijdig zijn gestopt.

11.2.4 Bruikbaarheid programma School aan Zet

De scholen hebben het programma SaZ in algemene zin beoordeeld via een rapportcijfer; zie Tabel 11.5. Gemiddeld ligt dat tegen ruim voldoende (=7) aan voor de scholen die nog bezig zijn of het parcours al hebben afgerond. De scholen die voortijdig zijn gestopt waarden SaZ beduidend lager. Er zijn geen verschillen tussen po en vo.

Tabel 11.5 – Rapportcijfer SaZ, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	po			vo		
	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
Rapportcijfer SaZ	5,3	6,9	6,8	5,3	6,7	6,8

Het programma School aan Zet is ook op specifieke onderdelen door de directies beoordeeld op de bruikbaarheid voor de ontwikkeling van hun school; zie Tabel 11.6. De bruikbaarheid van de uiteenlopende aspecten ligt gemiddeld genomen rond de 6 – net boven voldoende dus. Het hoogste wordt

de critical friend functie (zowel inhoudelijk als procesmatig) ingeschat, het laagste de makelaarsfunctie. Op het merendeel van de aspecten zijn er verschillen naar SaZ-deelname. Die verschillen doen zich voornamelijk voor tussen enerzijds de scholen die tussentijds gestopt zijn en anderzijds de scholen die nog bezig zijn dan wel het parcours hebben afgerond. De scholen die nog bezig zijn of het parcours hebben afgerond oordelen op één aspect na voldoende tot ruim voldoende. Er zijn geen noemenswaardige verschillen tussen po- en vo-scholen.

Tabel 11.6 – Bruikbaarheid SaZ voor de ontwikkeling van de school, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelde rapportcijfers)

	po			vo		
	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
Meerdere instroommomenten deelname SaZ	6,1	7,1	6,4	5,6	6,5	6,5
Gesprekkenparcours	5,1	7,0	6,7	5,2	6,7	7,1
Makelaarsfunctie	4,7	5,8	5,2	4,2	5,4	5,4
Ondersteuning bij het verhelderen van de vraag van scholen/besturen	5,1	6,7	6,1	4,5	6,1	6,6
De critical-friendfunctie van de experts op inhoudelijk terrein	5,8	7,3	7,1	4,9	7,1	7,2
De critical-friendfunctie van de experts op procesmatig terrein	5,6	7,2	7,0	4,7	6,9	7,2
Het ontwikkelen van de school naar een lerende Organisatie	5,3	7,0	6,1	4,9	6,4	6,4
Zelfevaluatie Ontwikkelmodel	5,3	6,7	6,0	5,6	6,4	6,3
Regiobijeenkomsten themagesprekken	4,6	6,1	6,0	5,0	6,4	6,3
Communicatie met de scholen	6,0	6,6	6,8	5,2	6,0	6,6
Gemiddelde bruikbaarheid	5,4	6,8	6,4	5,0	6,4	6,6

De scholen hebben aangegeven in hoeverre onderdelen van het programma SaZ hebben bijgedragen aan de verbetering van uiteenlopende proces- en kwaliteitsindicatoren; zie Tabel 11.7. De waarden liggen gemiddeld genomen tussen nauwelijks (=2) en in redelijke mate (=3). De hoogste waardering geldt in het po in het verhogen van de professionaliteit van de schoolleiding; in het vo betreft het de bijdrage aan het verhogen van inzicht in waar de school nog aan moet werken. Op praktisch alle aspecten zijn er verschillen naar SaZ-deelname. Het betreft daarbij voornamelijk het verschil in waardering van de scholen die tussentijds gestopt zijn en de overige scholen. De directeuren die het parcours hebben afgerond of daar nog mee bezig zijn (gemiddeld bijna 3=in redelijke mate) reageren substantieel positiever.

Tabel 11.7 – Bijdrage SaZ aan ..., naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=niet – 5=in zeer hoge mate)

Positieve bijdrage SaZ aan:	po			vo		
	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
...grotere betrokkenheid op de werkvloer bij de doelen uit het Bestuursakkoord	1,82	2,68	2,61	1,71	2,44	2,31
...eigenaarschap op de werkvloer over de zelf gekozen doelen	1,82	2,92	2,92	--		
...vergroting van de inhoudelijke deskundigheid van het team	1,99	2,87	2,94	1,79	2,75	2,37
...verhoging van de professionaliteit van de Schoolleiding	2,38	3,40	3,24	2,09	3,16	3,20
...verhoging betrokkenheid bestuur bij de gewenste veranderingen	1,92	2,86	2,50	1,85	2,18	2,03
...beter inzicht in waar de school staat	2,24	3,36	3,13	2,35	3,42	3,38
...beter inzicht in waar de school nog aan moet werken	2,22	3,30	2,99	2,26	3,50	3,45
...beter inzicht in de nog te zetten stappen om de gestelde doelen te bereiken	2,14	3,24	3,08	2,06	3,39	3,25
...beter inzicht in de nog te zetten stappen naar een professioneel lerende organisatie	2,12	3,21	2,82	2,06	3,35	3,20
...beter zicht op wat er bij andere scholen speelt	2,15	2,90	2,80	1,88	2,52	2,20
...uitbreiding van het eigen netwerk	1,83	2,74	2,63	1,97	2,53	2,48
...borging van veranderingsaanpak voor de Toekomst	1,90	3,01	2,81	1,82	2,92	2,65
Gemiddelde bijdrage	2,06	3,04	2,88	2,03	2,93	2,78

Het programma School aan Zet stopt eind 2015, maar de bestuursakkoorden zijn vernieuwd en lopen door. Aan de niet-SaZ-scholen is gevraagd aan te geven in welke mate de school voldoende is toegerust om aan de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te werken. Aan de SaZ-scholen is een vergelijkbare vraag gesteld, namelijk aan te geven in welke mate de school is toegerust voor de toekomst. Tabel 11.8 vat samen in hoeverre de scholen zijn toegerust. Gemiddeld genomen zijn de scholen vrij positief over de mate waarin zij zijn toegerust om aan de nieuwe doelen te werken. De scores liggen tegen de waardering voldoende (=3) aan. Voor zover er daarbij verschillen zijn die te maken hebben met de fase van SaZ-deelname zit daar geen lijn in.

Tabel 11.8 – Toerusting voor de toekomst, naar onderwijssector, naar SaZ-deelname (gemiddelden; 1=onvoldoende, 2=twijfelachtig, 3=voldoende)

PO	nee	geen gebruik gemaakt	opgestart, gestopt	nog bezig	afgerond
Mate waarin de school is toegerust om:					
...stappen te zetten om de doelen in het nieuwe bestuursakkoord te realiseren	2,73	2,72	2,82	2,78	2,85
...op basis van het sectorakkoord eigen doelen te stellen en hiervoor een adequate aanpak te ontwikkelen de werkvloer	2,74	2,77	2,91	2,76	2,91
...de werkvloer eigenaar te laten zijn van deze eigen doelen	2,70	2,81	2,81	2,57	2,76
...uit te groeien naar een professioneel lerende organisatie	2,75	2,79	2,88	2,69	2,80
Gemiddelde toerusting	2,72	2,77	2,85	2,69	2,83
VO					
Mate waarin de school is toegerust om:					
...stappen te zetten om de doelen in het nieuwe bestuursakkoord te realiseren	2,73	2,78	2,86	2,81	2,90
...op basis van het sectorakkoord eigen doelen te stellen en hiervoor een adequate aanpak te ontwikkelen de werkvloer	2,80	2,67	2,94	2,84	2,93
...de werkvloer eigenaar te laten zijn van deze eigen doelen	2,62	2,63	2,64	2,43	2,50
...uit te groeien naar een professioneel lerende organisatie	2,66	2,63	2,69	2,64	2,68
Gemiddelde toerusting	2,70	2,64	2,78	2,68	2,75

11.3 Conclusies

Scholen hebben breed ingezet op de aanpak van de doelen uit het Bestuursakkoord en deze ook in redelijke mate gerealiseerd, in het po in wat sterkere mate dan in het vo. Opbrengstgericht werken en de basisvaardigheden en kernvakken krijgen daarbij veel nadruk. Opvallend is dat er geen verschillen zijn tussen scholen die wél en scholen die níet hebben deelgenomen aan het programma SaZ.

De bruikbaarheid van de binnen SaZ ontwikkelde producten en diensten wordt in het po beoordeeld met een 6,5 en in het vo met een 6; de Kwaliteitskaarten krijgen de hoogste cijfers. Verschillen naar SaZ-deelname zijn er nauwelijks. De inschatting van de gemiddelde bijdrage aan de realisatie van de doelen ligt tussen nauwelijks en een beetje, waarbij het po wat hoger scoort dan het vo. De hoogste waardering geldt Opbrengstgericht werken. Op de meeste doelen scoren SaZ-scholen daarbij hoger dan niet-SaZ-scholen.

Zowel in het po als het vo koesterden SaZ-scholen de meeste positieve verwachtingen wat betreft een meer samenhangende aanpak en de minste wat betreft een grotere betrokkenheid van het bestuur. Scholen die nog bezig zijn met SaZ hebben op alle aspecten de hoogste verwachtingen. Zowel in po als in vo is de verwachting dat de school goedkoper uit zou zijn het meest waargemaakt. Daarnaast ook dat er een veranderingsproces in gang zou worden gezet. Op vrijwel alle punten oordelen

scholen die het parcours hebben afgerond of nog bezig zijn aanzienlijk positiever dan scholen die voortijdig zijn gestopt.

Het programma SaZ als geheel krijgt een ruime voldoende (=7) van scholen die nog bezig zijn of het parcours al hebben afgerond; scholen die voortijdig zijn gestopt waarderen SaZ beduidend lager. Tussen po en vo zijn er geen verschillen. Meer specifiek wordt de bruikbaarheid van uiteenlopende aspecten gemiddeld met een 6 gewaardeerd, het hoogste cijfer krijgt de critical friend-functie. Er zijn bij dit alles verschillen tussen enerzijds scholen die tussentijds zijn gestopt en scholen die nog bezig zijn dan wel het parcours hebben afgerond. Po- en vo-scholen verschillen niet of nauwelijks.

De bijdrage van SaZ aan de verbetering van uiteenlopende proces- en kwaliteitsindicatoren wordt tussen nauwelijks en in redelijke mate gewaardeerd. In het po scoort vooral het verhogen van de professionaliteit van de schoolleiding; in het vo het verhogen van inzicht in waar de school nog aan moet werken. Scholen die SaZ hebben afgerond of daar nog mee bezig zijn oordelen substantieel positiever dan scholen die voortijdig zijn gestopt.

Scholen zijn vrij positief wat betreft de mate waarin ze zijn toegerust voor de toekomst, c.q. aan de doelen uit het nieuwe bestuursakkoord te werken. Voor zover er daarbij verschillen zijn die te maken hebben met de fase van SaZ-deelname zit daar geen lijn in.

Wanneer een samenvattend eindoordeel zou moeten worden gegeven over het programma SaZ dan ligt dat, grofweg gesteld, op voldoende, maar ook niet veel meer. SaZ-scholen zijn meestal vergelijkbaar met niet-SaZ-scholen. Scholen die het programma SaZ inmiddels hebben afgerond dan wel er nog mee bezig zijn scoren vrijwel steeds substantieel positiever dan scholen die tussentijds zijn gestopt. Het po scoort op een aantal aspecten even hoog als het vo, op een aantal andere echter wat hoger.

Deel III

Het effect van het programma School aan Zet

Eindrapport

Annemarie van Langen

Sanne Elfering

12 Inleiding

12.1 Achtergrond

In 2011 heeft de minister van OCW een drietal actieplannen voor het onderwijs gepresenteerd aan de hand waarvan de kwaliteit van het Nederlands onderwijs en de leerprestaties zouden moeten worden verhoogd. Op basis daarvan zijn vervolgens zowel in de sector primair als voortgezet onderwijs (PO en VO) bestuursakkoorden afgesloten, waarbinnen prestatieafspraken zijn gemaakt over wat er in de periode 2011-2015 gerealiseerd zou moeten worden. De streefdoelen zijn geformuleerd aan de hand van meetbare indicatoren.

Het programma School aan Zet is door het ministerie in 2012 in het leven geroepen als beleidsinstrument om scholen voor PO en VO te helpen bij het realiseren van die streefdoelen. De kern van het programma bestaat uit het activeren van scholen en besturen door experts bij het verhelderen van vragen en van de specifieke expertise die voor het bereiken van de doelen nodig is. De experts van School aan Zet hebben een ‘makel- en schakelfunctie’: op basis van gesprekken met de deelnemende scholen en besturen (het zogenoemde gesprekkenparcours) kunnen zij indirect doorverwijzen naar organisaties in de educatieve infrastructuur of naar andere scholen en besturen om van elkaar te kunnen leren. De uitvoering van het programma is in handen gelegd van het Platform Bèta Techniek.

Het ITS, onderdeel van de Radboud Universiteit, heeft van het ministerie de opdracht gekregen om zowel een procesevaluatie als een effectmeting uit te voeren van het programma School aan Zet. Het onderhavige deel heeft betrekking op de effectmeting. In deel I en II van deze rapportage is gerapporteerd over de procesevaluatie (Van Kuijk, Van Langen & Driessen, Driessen & Van Kuijk).

12.2 De opzet van de effectmeting

De kern van de effectmeting is te toetsen of scholen die ondersteund zijn door het programma School aan Zet (‘SaZ-scholen’) de gestelde doelen uit de bestuursakkoorden beter en efficiënter bereiken dan scholen die geen gebruik hebben gemaakt van het programma.

Daarbij maakt het ITS gebruik van bestaande monitors of onderzoeken waarin bepaalde kerngegevens, gerelateerd aan de streefdoelen uit de bestuursakkoorden, op tenminste twee momenten bij scholen zijn gemeten. Het eerste meetmoment ligt vóór de start van het programma School aan Zet (ongeveer halverwege 2012) en fungeert aldus als voormeting, het tweede meetmoment ligt enkele jaren daarna (uiterlijk begin 2015) en fungeert als nameting. Met behulp van deze historisch opgebouwde bestanden worden in de effectmeting de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Wat is bij de voormeting de situatie van SaZ-scholen op de kernindicatoren in vergelijking tot andere scholen¹¹?
2. Is er in de periode tussen de voor- en nameting sprake van een differentiële ontwikkeling op de kernindicatoren van SaZ-scholen versus (vergelijkbare) controlescholen¹?

Aanvullend heeft het ITS begin 2015 met behulp van een webenquête bij zoveel mogelijk scholen (SaZ-deelnemers en overige) gegevens opgevraagd over de periode tussen de voor- en nameting, om zodoende enig zicht te krijgen op het eventuele verbeteringsproces dat tussen de voor- en nameting heeft plaatsgevonden. Ook is met de vragenlijst informatie verzameld over de inzet van middelen bij het bereiken van de bestuursakkoorden¹². De laatste onderzoeksvraag luidt als volgt:

3. Hoe verliep tussen de voor- en nameting het proces van onderwijsverbetering op de SaZ-scholen en de controlescholen, uitgedrukt in kwantitatieve/financiële kenmerken, en wat is de invloed hiervan op de uitkomsten van onderzoeksvraag 2?

In een eerder rapport (Van Langen & Elfering, 2013) is de eerste onderzoeksvraag beantwoord. Uit dit rapport bleek dat de startsituatie van de SaZ-deelnemers op verreweg de meeste onderzochte indicatoren niet significant afwijkt van die van andere scholen. In het onderhavige deelrapport worden onderzoeksvraag 2 en 3 beantwoord. Hoofdstuk 13 tot en met 15 hebben betrekking op de tweede onderzoeksvraag. In hoofdstuk 16 wordt ingegaan op de derde onderzoeksvraag. Dit deel wordt afgesloten met een samenvatting in hoofdstuk 17.

11 Bij de beantwoording van onderzoeksvraag 1 zijn de SaZ-scholen vergeleken met alle overige scholen. In het PO is daarbij gecontroleerd voor het schoolgewicht; in het VO zijn alleen scholen van hetzelfde schooltype vergeleken. Bij de beantwoording van onderzoeksvraag 2 en 3 in dit rapport worden SaZ-scholen vergeleken met zgn. controlescholen. Daarbij worden zowel schoolgewicht/afdeling als startsituatie constant gehouden. Zie ook hoofdstuk 2.

12 Een ander deel van de webenquête bevatte vragen ten behoeve van de procesevaluatie School aan Zet. Daarover wordt afzonderlijk verslag uitgebracht (Driessen & Van Kuijk, Deel II).

13 Het vaststellen van differentiële ontwikkeling

13.1 Inleiding

In de bestuursakkoorden voor PO en VO 2012-2015 is een aantal ambities opgenomen voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit en leerprestaties. In het licht van deze ambities zijn er tevens concrete streefdoelen ten aanzien van een reeks kernindicatoren geformuleerd. Conform de tweede onderzoeksvraag van de effectmeting onderzoeken we in de volgende hoofdstukken of de PO- en VO-scholen die geactiveerd zijn door het programma School aan Zet zich anders (beter) hebben ontwikkeld op de kernindicatoren en de streefdoelen beter hebben bereikt dan vergelijkbare andere scholen. Hierna lichten we eerst toe welke aanpak hiervoor is gevolgd.

13.2 Beschikbare databestanden

Onderzoeksvraag 2 is beantwoord met behulp van bestaande databestanden. Oudere versies van deze databestanden zijn ook gebruikt bij de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag naar verschillen in startsituatie (Van Langen & Elfering, 2013). Bij de start van het onderzoek is van elke kernindicator uit de bestuursakkoorden voor PO en VO geïnterviewd of er een databestand beschikbaar is waarmee kan worden getoetst hoe SaZ-scholen en andere scholen zich op de indicator ontwikkelen tussen 2012 en 2015. Deze jaren markeren het begin- en eindpunt van de periode waarin de streefdoelen uit de bestuursakkoorden zouden moeten worden gerealiseerd. 2012 was tevens het eerste jaar waarin scholen zich konden aanmelden voor School aan Zet om ondersteuning te krijgen bij het bereiken van deze streefdoelen of van hierop gebaseerde eigen schooldoelen. Om een databestand voor de effectmeting te kunnen gebruiken, moest het voldoen aan tenminste drie eisen:

- Het bestand bevat informatie van individuele scholen over het bereikte niveau ten aanzien van de kernindicator voorafgaand aan de periode 2012-2015 (voormeting).
- Het bestand bevat informatie van dezelfde individuele scholen over het bereikte niveau ten aanzien van de kernindicator aan het eind van de periode 2012-2015 (nameting).
- De individuele scholen in het bestand zijn te identificeren aan de hand van hun brin- en vestigingsnummer, in het VO ook nog naar afdeling.

In het verslag van de voormeting is deze inventarisatie uitgebreid toegelicht. Voor een aantal kernindicatoren uit de bestuursakkoorden bleek helaas geen geschikt databestand voorhanden, zodat in de effectmeting niet kan worden vastgesteld of de streefdoelen voor deze indicatoren beter worden bereikt door SaZ-scholen dan door vergelijkbare andere scholen.

Daarnaast zijn er enkele bestanden die we wel in de voormeting hebben gebruikt voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 1, maar die ongeschikt blijken voor de voorgenomen analyses ten behoeve van onderzoeksvraag 2. Dat komt doordat het aantal scholen in deze bestanden met gegevens over zowel voor- als nameting te gering blijkt te zijn. Dit geldt voor de Inspectiebestanden met informatie over Opbrengstgericht werken en Omgaan met verschillen in het SBO, en daarnaast voor

het Pre-COOL bestand met gegevens over het meten van de opbrengst van de vroegschool en het stimuleren van ouders.

Schema 13.1 – Streefdoelen 2015 voor PO en VO m.b.t. de kernindicatoren waarvoor een databestand beschikbaar is, inclusief bron

Streefdoelen PO 2015	Bestandsbron
De ondergrensscore bij de Cito-Eindtoets voor de 20% beste leerlingen op basisscholen is gestegen van 543-544 (niveau in 2010) naar 545.	DUO
De ondergrensscores bij de COOL-toetsen in groep 2 en 5 voor de 20% beste leerlingen zijn gestegen ¹ .	COOL
60 procent van de basisscholen krijgt een voldoende van de Onderwijsinspectie op de indicatoren voor Opbrengstgericht werken (OGW).	Onderwijsinspectie
Nagenoeg alle leraren in BaO volgen en analyseren systematisch de voortgang in de ontwikkeling van hun leerlingen (Opbrengstgericht werken door leraren).	Onderwijsinspectie
Nagenoeg alle leraren in BaO stemmen de instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen.	Onderwijsinspectie
Aantal zeer zwakke basisscholen is gedaald van 57 naar 35.	Onderwijsinspectie
Aantal taal/rekenzwakke basisscholen is gedaald van 238 naar 119.	Onderwijsinspectie
Streefdoelen VO 2015	Bestandsbron
De gemiddelde CE-score van de 20% best presterende vwo-leerlingen is gestegen met 0,2 punt t.o.v. examenjaar 2010.	DUO
Leerlingen in vmbo-gt, havo en vwo slagen met een 0,2 punten hogere CE-score voor Nederlands, Engels en Wiskunde dan in 2010.	DUO
Het percentage leerlingen dat in meer vakken examen doet dan minimaal is voorgeschreven, is gestegen t.o.v. examenjaar 2010.	DUO
Het percentage leerlingen dat examen doet in een vak op een hoger niveau, is gestegen t.o.v. examenjaar 2010.	DUO
Meer leerlingen kiezen bèta/techniek (in havo/vwo: $\geq 55\%$ N-profiel, in vmbo-beroepsgericht: $\geq 30\%$ techniek/N-sector, in vmbo-tl/gl: $\geq 40\%$ NASK 1 en 2).	DUO
Tenminste 50% van de scholen voldoet aan alle criteria voor Opbrengstgericht werken (OGW), de overige scholen voldoen aan meer criteria dan in 2011.	Onderwijsinspectie
Alle leraren werken opbrengstgericht.	Onderwijsinspectie
Alle leraren stemmen de instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling van leerlingen.	Onderwijsinspectie

¹ Op verzoek van OCW is dit streefdoel toegevoegd in de effectmeting; het staat niet in het bestuursakkoord PO.

Schema 13.1 bevat de streefdoelen 2015 betreffende de kernindicatoren waarvoor wél bruikbare databestanden beschikbaar zijn. Ook de bestandsbron staat in het schema vermeld. Bestanden afkomstig van DUO omvatten de hele scholen- en/of leerlingenpopulatie. Ook de informatie over de zeer zwakke scholen en de taal- en rekenzwakke scholen – afkomstig van de Onderwijsinspectie – heeft betrekking op (het vóórkomen van zulke scholen in) de totale populatie. De overige bestanden betreffen steekproeven. De formulering van de streefdoelen (m.u.v. die over de COOL-toetsen) is overgenomen uit de bestuursakkoorden en/of de aanvullende notitie van DUO over de technische berekening van de VO-indicatoren (DUO, 2013).

13.3 Preparatie databestanden

Voor elke kernindicator die genoemd staat in schema 13.1 en waarvoor dus een bestand beschikbaar is dat voldoet aan de genoemde eisen, wordt in dit rapport onderzocht of SaZ-scholen in de periode tussen 2012 en 2015¹³ het betreffende streefdoel beter hebben bereikt dan vergelijkbare andere scholen. Daarvoor moest een aantal gegevens aan elkaar worden gekoppeld. Het landelijke scholenbestand van DUO uit 2012 – ook gebruikt voor onderzoeksvraag 1 – vormde daarbij het uitgangspunt. Scholen die zijn ontstaan na 2012 vallen dus buiten deze effectmeting. Dat is echter sowieso het geval, omdat er van deze scholen nooit een voormeting in 2012 beschikbaar is. Scholen die na 2012 zijn gefuseerd of opgeheven, komen evenmin voor omdat er geen nameting beschikbaar is.

Bestand van basisscholen 2012

In 2012 waren er in Nederland 6899 vestigingen van reguliere basisscholen, te identificeren aan de hand van een unieke combinatie van brin- en vestigingsnummer. Behalve deze identificatievariabelen is ook het schoolgewicht van de scholen in 2012 meegenomen. Deze variabele geeft een indicatie van de sociaal-etnische samenstelling van de leerlingpopulatie. Het schoolgewicht is berekend volgens de definitie van DUO en daarna ingedikt tot een driedeling: 0 (geen achterstandsleerlingen), 1-25 (beperkt aandeel achterstandsleerlingen en >25 (groot aandeel achterstandsleerlingen). Deze driedeling is ook gebruikt in het eerste deel van de effectmeting, naar de verschillen in startsituatie (Van Langen & Elfering, 2013).

Bestand van VO-scholen 2012

In 2012 waren er in Nederland 1359 VO-scholen c.q. vestigingen, eveneens te identificeren aan de hand van hun brin- en vestigingsnummer. Op veel VO-vestigingen zijn echter meerdere opleidingen of afdelingen (bijv. havo en vwo) aanwezig. De indicatoren uit het bestuursakkoord VO zijn eveneens op afdelingsniveau gedefinieerd, en in de analyses vormt dus de afdeling de onderzoekseenheid. Het komt natuurlijk voor dat afdelingen worden gecombineerd, (bijv. in brugklassen havo/vwo), maar de indicatoren hebben hierop nooit specifiek betrekking. Daarom zijn VO-vestigingen waar zich uitsluitend gemengde afdelingen bevinden, voor ons onderzoek uit het scholenbestand van 2012 verwijderd. In totaal blijven er dan 1297 vestigingen met daarbinnen 3054 afdelingen over.

Koppeling scholenbestanden met gegevens over kernindicatoren

Op basis van brin- en vestigingsnummer, in het VO dus ook afdeling, zijn aan de scholen in bovengenoemde scholenbestanden alle beschikbare voor- en nametinggegevens ten aanzien van de kernindicatoren (zie schema 13.1) gekoppeld. Ook is aan alle scholen een code toegekend, die aangeeft of er sprake is van een deelnemer aan het programma School aan Zet (d.w.z. het gesprekkenparcours en/of de gerelateerde trajecten¹⁴). Onderscheid is gemaakt naar startmoment en status (d.w.z. actief, afgemeld of afgerond) van de eventuele SaZ-deelname.

13 In verband met de beleidsagenda van OCW zijn de nametinggegevens in de praktijk vooral in 2013/14 verzameld. De voormetinggegevens zijn altijd vóór de zomer van 2012 verzameld.

14 Trajecten voor kleine scholen, voor taal- en rekenzwakke scholen, Teach & learn, Lead & learn.

Per bestand: selectie SaZ-scholen en controlescholen

Al in de onderzoeksaanvraag is door OCW en SCP afgeraden om de ontwikkeling van de SaZ-scholen te vergelijken met die van een *random* controlegroep van niet-gebruikers. Daarom is gekozen voor de ‘difference in difference’ benadering, waarbij de controlescholen op enkele relevante kenmerken vergelijkbaar zijn met de SaZ-scholen. We hebben dat niet één keer gedaan, maar voor elke indicator die in de effectmeting is betrokken (zie schema 13.1) opnieuw, als volgt:

- Per indicator zijn uitsluitend scholen geselecteerd waarvan gegevens over twee meetmomenten (voor- en nameting) beschikbaar zijn.
- Uit deze groep zijn vervolgens de scholen geselecteerd die al in 2012 gestart zijn met hun deelname aan SaZ (tranche 1 en 2) en niet voortijdig gestopt zijn (de SaZ-scholen) en scholen die nog nooit hebben deelgenomen aan SaZ (de controlescholen). Scholen die na 2012 met SaZ zijn gestart, vallen dus buiten het onderzoek omdat ze te kort deelnemen om al een duidelijk effect van SaZ te verwachten.
- In de analyses (zie volgende paragraaf) vergelijken we de SaZ-scholen met de controlescholen die op de betreffende indicator een vergelijkbare startsituatie vertonen. Daarnaast houden we in het PO via de variabele schoolgewicht ook rekening met de samenstelling van de leerlingenpopulatie, in het VO via de variabele afdeling met het onderwijsniveau.

13.4 Aanpak analyses

Voor de analyses die in de volgende twee hoofdstukken zijn beschreven, hebben we per kernindicator de scholen uit het bestand geselecteerd zoals hierboven is beschreven. Van deze SaZ- en controlescholen is allereerst het gemiddelde niveau op de kernindicator berekend bij de voor- en nameting, rekening houdend met schoolgewicht (BaO) of afdeling (VO). Deze gemiddelde niveaus zijn weergegeven in de eerste tabel in de paragraaf over het betreffende kerndoel en laten zien of de scholen tussen de voor- en nameting überhaupt groei vertonen op de kernindicator.

Bij de tweede stap is vervolgens vastgesteld wat deze voor- en nametingniveaus betekenen in het licht van het streefdoel uit het bestuursakkoord. Berekend is hoeveel procent van de SaZ- en controlescholen (rekening houdend met schoolgewicht of afdeling) bij de voor- en bij de nameting het betreffende streefdoel hebben behaald. Deze percentages zijn in de tweede tabel van de paragraaf opgenomen.

In de derde en laatste stap is onderscheid gemaakt tussen scholen die bij die voormeting het streefdoel *wel* haalden, en scholen die dat *niet* deden. Voor elk van beide groepen zijn de percentages berekend die het streefdoel bij de nameting haalden. Door deze percentages van de SaZ- en controlescholen met elkaar te vergelijken en verschillen te toetsen op significantie, zien we of meer SaZ-scholen zich succesvol hebben ontwikkeld tussen voor- en nameting dan vergelijkbare controlescholen. Deze laatste stap is weergegeven in de derde tabel van de paragraaf.

Aan het slot van elke paragraaf wordt een korte conclusie getrokken. Daarin worden uitsluitend de significante bevindingen besproken ten aanzien van de vraag of er sprake is van een gunstiger ontwikkeling van SaZ-scholen dan controlescholen op het betreffende streefdoel.

13.5 Kanttekeningen

De beleidstheorie achter School aan Zet werd in de onderzoeksaanvraag van de opdrachtgever als volgt verwoord: ‘De veronderstelling die ten grondslag ligt aan het beleidsinstrument SaZ is dat scholen door deze wijze van ondersteunen beter in staat worden gesteld een kwaliteitsslag te maken waardoor leerlingen uiteindelijk betere resultaten zullen halen’. Tegelijkertijd werd in de aanvraag onderkend dat de juistheid van deze veronderstelling mogelijk niet optimaal zou kunnen worden getoetst vanwege beperkte beschikbaarheid van gegevens over de indicatoren. Gaandeweg het onderzoek bleken deze beperkingen soms nog problematischer dan tevoren was gedacht. Daardoor achten we het nodig een zeker voorbehoud te maken ten aanzien van de onderzoeksbevindingen.

Een eerste belangrijke kanttekening betreft de relatief korte periode die is onderzocht. De gegevens voor de nameting in dit onderzoek dateren van schooljaar 2013/14 (zie ook de voetnoot in paragraaf 13.3). De SaZ-scholen zijn gestart met hun deelname in de loop van 2012. Daartussen zit amper anderhalf tot twee jaar. De vraag is of verwacht mag worden dat er in zo’n korte tijd al effecten van SaZ zichtbaar zijn.

Bovendien blijkt uit de procesevaluatie (Van Kuijk, Van Langen & Driessen, Deel I) dat veel SaZ-scholen eerste prioriteit geven aan de verbetering van voorwaardenscheppende schooldoelen, zoals HRM/Lerende organisatie. Deze vragen vooral om een cultuurverandering, en dat is in het algemeen een langdurig proces. Het ligt dan al helemaal niet voor de hand effecten van SaZ te vinden ten aanzien van directe outputmaten zoals de leerlingresultaten die in het citaat hierboven werden genoemd. Juist de effecten van SaZ op HRM konden overigens niet door ons worden onderzocht, omdat er geen bruikbare databestanden voorhanden waren. Dat laatste betekent ook dat in het onderzoek het effect van School aan Zet sowieso slechts op onderdelen in beeld gebracht kon worden. Het was in het onderzoek dus niet geheel mogelijk om ‘... ermee rekening te houden dat scholen die aan SaZ meedoen verschillende accenten kunnen leggen binnen de doelstellingen uit de bestuursakkoorden’ (eveneens uit de onderzoeksaanvraag).

Sommige van de wel beschikbare databestanden leverden bovendien problemen op omdat het aantal bruikbare scholen daarin erg laag is. Dat komt omdat het steekproeven betreft; meer in het bijzonder steekproeven waarin de overlap van scholen in zowel voor- als nameting erg gering is. Het gaat met andere woorden slechts om een deelverzameling uit de scholen die in ons eerste rapport zijn beschreven (Van Langen & Elfering, 2013). Daarbij is het mogelijk dat deze deelverzameling selectief is (m.n. de Inspectiebestanden) of dat het aantal scholen zo klein is dat de bevindingen sterk worden beïnvloed door enkele extreem scorende scholen en niet representatief zijn voor het werkelijke beeld.

Dat laatste probleem – te klein aantal scholen in de steekproefbestanden – was uiteindelijk reden om de analyses op het Pre-COOL bestand en op de Inspectiebestanden aangaande het SBO niet te presenteren in dit rapport. De analyses op de overige steekproefbestanden (van COOL en van de Onderwijsinspectie aangaande BaO en VO) zijn gehandhaafd, maar met de bovenstaande mitsen en maren. Om die reden presenteren we in hoofdstuk 14 (PO) en 15 (VO) eerst de resultaten van de analyses op de populatiebestanden, en pas daarna op de steekproeven.

14 Differentiële ontwikkelingen in beeld: primair onderwijs

14.1 Inleiding

In dit hoofdstuk onderzoeken we of deelnemers aan School aan Zet in het primair onderwijs de streefdoelen op de kernindicatoren uit het PO-bestuursakkoord in de periode 2012-2015 beter hebben bereikt dan vergelijkbare andere scholen. Zoals al toegelicht, zijn de analyses soms uitgevoerd op grootschalige (populatie)bestanden, soms ook op kleinere onderzoekssteekproeven. In die volgorde worden de resultaten hierna ook gepresenteerd. In het PO is overigens – anders dan in het VO – het aandeel analyses op steekproeven groter dan op populatiebestanden.

Aan het slot van dit hoofdstuk volgt nog een aparte paragraaf over zwakke scholen, waarin een wat andere analyseaanpak is gevolgd dan in de rest van dit hoofdstuk.

14.2 Populatiebestanden

14.2.1 De Cito-scores van de 20% beste leerlingen in groep 8 basisonderwijs

Databestand

Via DUO beschikken we over landelijke gegevens betreffende de behaalde Cito-Eindtoetsscore door leerlingen in groep 8 van het regulier basisonderwijs in 2011 en in 2014. Het betreft eigenlijk niet de hele populatie – sommige scholen gebruiken een andere eindtoets – maar wel een heel groot deel hiervan.

Niveau voor- en nameting

De indicator die aan de orde is, betreft de ondergrensscore die de twintig procent best presterende leerlingen in groep 8 op de Cito-Eindtoets behalen. Tabel 14.1 toont deze ondergrensscore in 2011 en 2014 op de SaZ-scholen en controlescholen die zijn geselecteerd voor de effectmeting¹⁵. De scholen zijn ingedeeld in drie groepen op basis van het schoolgewicht, zoals is toegelicht in paragraaf 13.3. Kort samengevat: hoe hoger het gewicht, hoe meer achterstandsl leerlingen de school heeft.

Het gaat in de tabel om de ondergrensscores van de best presterende leerlingen op alle SaZ-scholen respectievelijk alle controlescholen met het betreffende schoolgewicht tezamen, dus niet gemiddeld per school. Het aantal betrokken basisscholen is bij de voor- en nameting gelijk (zie ook tabel 14.2), het totaal aantal leerlingen in groep 8 op deze scholen kan uiteraard tussen de jaren variëren en is daarom ook vermeld.

15 In dit hoofdstuk bedoelen we met SaZ-scholen altijd deelnemers uit tranche 1 en 2 die niet voortijdig zijn gestopt en waarover voor- en nametinggegevens op de betreffende indicator beschikbaar zijn. Dat laatste geldt ook voor controlescholen, maar die hebben juist nooit deelgenomen aan SaZ of gerelateerde trajecten (zie hoofdstuk 13).

Tabel 14.1 – Ondergrensscore Cito-Eindtoets van 20% beste leerlingen groep 8 op SaZ- en controlescholen in voor- en nameting, naar schoolgewicht. Aantal leerlingen

Schoolgewicht	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal SaZ (100%)		Aantal Contr. (100%)	
	Ondergrens voor	Ondergrens na	Ondergrens voor	Ondergrens na	voor	na	voor	na
0	544	545	544	545	17.980	18.473	65.429	66.010
1-25	543	542	543	544	5.762	5.476	19.102	18.583
>25	540	540	541	541	2.850	2.815	12.680	12.777

Ontwikkeling

In 2010 lag de ondergrensscore van de twintig procent best presterende leerlingen landelijk gezien tussen 543 en 544 (Cito, 2010). Als streefdoel is in het bestuursakkoord voor PO gesteld dat deze ondergrensscore in 2015 is gestegen naar 545; een score die in 2010 de ondergrensscore van de beste vijftien procent was. Tabel 14.2 laat zien wat de stand van zaken is bij de voor- en nameting ten aanzien van dit streefdoel; oftewel op hoeveel procent van de SaZ- en controlescholen dit streefdoel in 2011 en in 2014 is behaald. Voor deze tabel is per school en meetjaar de ondergrensscore van de beste twintig procent leerlingen bepaald, waarna is vastgesteld of de school daarmee voldeed aan het streefdoel van een ondergrensscore van tenminste 545.

Tabel 14.2 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in voor- en nameting het streefdoel voor 20% best presterende leerlingen groep 8 haalt, naar schoolgewicht. Aantal scholen

Schoolgewicht	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal (100%)	
	% behaald voor	% behaald na	% behaald voor	% behaald na	SaZ	Contr.
0	46	53	47	55	626	2.214
1-25	24	32	32	40	236	743
>25	9	13	12	14	99	443

Het beeld dat uit tabel 14.2 naar voren komt, is dat zowel op de SaZ-scholen als de controlescholen het streefdoel bij de nameting vaker wordt behaald dan bij de voormeting. Van belang in dit onderzoek is echter om de situatie in de nameting te beoordelen in het licht van het niveau bij de voormeting; het gaat immers om de vraag of de ontwikkeling tussen voor- en nameting op de SaZ-scholen anders is dan op de controlescholen. In tabel 14.3 onderscheiden we daarom twee groepen: scholen waar de twintig procent beste leerlingen in groep 8 op de Cito-Eindtoets de nagestreefde ondergrensscore van tenminste 545 bij de voormeting *niet* behaalden, en scholen waar dat *wel* het geval was. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, is in de tabel het percentage in beeld gebracht dat *bij de nameting* de nagestreefde ondergrensscore *wel* behaalden. Dat zijn immers de scholen die een positieve ontwikkeling hebben doorgemaakt (=van *niet* naar *wel* behalen streefdoel) respectievelijk die hun positieve startsituatie hebben weten te handhaven (=behalen van het streefdoel is gecontinueerd). Omdat schoolgewicht rechtstreeks gekoppeld is aan toetsprestaties

(hoe hoger het gewicht, hoe lager de prestaties; zie ook tabel 14.1), bevat deze tabel geen totaalpercentages over alle scholen heen berekend.

Tabel 14.3 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel voor de 20% beste leerlingen groep 8 haalt, naar schoolgewicht en startsituatie. Aantal scholen

Schoolgewicht	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
		SaZ	Controle	SaZ	Controle
0	Niet	52	48	335	1.167
	Wel	55	63**	291	1.047
1-25	Niet	32	35	180	506
	Wel	32	51*	56	237
>25	Niet	10	13	90	389
	Wel	44	24	9	54

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

De tabel dient als volgt worden gelezen: van de 335 SaZ-scholen zonder extra schoolgewicht die bij de voormeting in 2011 het streefdoel *niet* haalden, haalt 52 procent dit streefdoel bij de nameting in 2014 *wel*. Datzelfde geldt voor 48 procent van de 1167 controlescholen zonder extra schoolgewicht die het streefdoel bij de voormeting *niet* haalden. Dit verschil tussen 52% (SaZ-scholen) en 48% (Controlescholen) is niet significant, aangezien er geen sterretje achter de percentages staat.

Ook toont de tabel dat van de 291 SaZ-scholen zonder extra schoolgewicht die bij de voormeting het streefdoel *wel* haalden, 55 procent dit streefdoel *ook* bij de nameting haalt. Datzelfde geldt voor 63 procent van de 1047 controlescholen zonder extra schoolgewicht. Dit verschil tussen 55% (SaZ-scholen) en 63% (Controlescholen) is wel significant, gezien de twee sterretjes.

In totaal is er twee keer in de tabel sprake van een significant verschil tussen SaZ-scholen en controlescholen. Van alle scholen zonder extra schoolgewicht die bij de voormeting het streefdoel *wel* halen, weten de SaZ-scholen dit significant minder te handhaven bij de nameting dan controlescholen (55 vs. 63%). Precies hetzelfde geldt bij de scholen met een matig schoolgewicht (32 vs. 51%). De overige verschillen in percentages zijn niet significant, ofschoon het soms om vrij grote verschillen gaat (bijv. onderste regel 44 vs. 24%). Bij de significantietoets¹⁶ wordt echter ook rekening gehouden met het aantal betrokken scholen. Als dat relatief laag is, moet het verschil in gemiddelde juist groot zijn om aan die significantietoets te voldoen.

Conclusie

Wat het bereiken van het streefdoel ten aanzien van de twintig procent best presterende leerlingen in groep 8 betreft, is er over het algemeen geen sprake van een andere ontwikkeling van de SaZ-scholen dan van de controlescholen. Scholen met geen of een beperkt schoolgewicht die bij de voormeting het streefdoel haalden, vormen hierop een uitzondering: de SaZ-scholen onder hen hebben zich minder vaak gunstig ontwikkeld dan de controlescholen.

¹⁶ Voor elke regel in de tabel is een éénweg variantieanalyse (ANOVA) uitgevoerd en getoetst of het verschil in gemiddelden (= % dat streefdoel bij nameting haalt) van SaZ- en controlescholen significant is.

14.3 Steekproeven

14.3.1 De taal- en rekenscores van de 20% beste leerlingen in groep 2 en 5 basisonderwijs

Ofschoon het geen deel uitmaakt van de doelen uit het bestuursakkoord PO gaan we op verzoek van het ministerie in deze paragraaf ook na hoe de start- en eindsituatie is van de SaZ-basisscholen versus de overige basisscholen ten aanzien van de twintig procent best scorende leerlingen in groep 2 en 5. In feite gaat het om hetzelfde streefdoel als die in het bestuursakkoord geformuleerd is rondom de grensscore van de twintig procent best presterende leerlingen op de Cito-Eindtoets in groep 8 (zie vorige paragraaf). Het ministerie heeft om deze extra analyse gevraagd, omdat het denkbaar is dat op scholen die aan dit streefdoel werken een eventueel effect in eerste instantie vooral zichtbaar is in de lagere groepen.

Databestand

Voor deze extra analyse is gebruik gemaakt van het landelijke cohortonderzoek COOL⁵⁻¹⁸. In dit onderzoek worden elke drie jaar leerlingen in groep 2, 5 en 8 van enkele honderden basisscholen getoetst (Driessen e.a., 2012, 2015). De eerste meting vond plaats in 2007/08, de tweede in 2010/11 en de derde meting in schooljaar 2013/14. Zoveel mogelijk is in het COOL-onderzoek geprobeerd bij elke meting dezelfde scholen te betrekken, hetgeen echter maar gedeeltelijk is gelukt. Voor deze paragraaf maken we gebruik van de data die zijn verzameld in groep 2 en 5 van de basisscholen die zowel aan de tweede als derde COOL-meting hebben deelgenomen. De aanpak die we hierna beschrijven komt overeen met die in paragraaf 14.2.1 over de scores op de CITO-Eindtoets in groep 8. Aan de basis daarvan ligt het streefdoel dat de ondergrensscore die bij de voormeting (COOL2 in 2011) gold voor de vijftien procent best scorende leerlingen, bij de nameting (COOL3 in 2014) de ondergrensscore van de twintig procent best scorende leerlingen is geworden.

Niveau voor- en nameting groep 2

In het COOL-onderzoek in 2011 zijn in groep 2 twee toetsen afgenomen: Taal voor Kleuters en Ordenen. Bij de meting in 2014 is Ordenen echter vervangen door Rekenen voor Kleuters; de toetsen leveren geen onderling vergelijkbare scores op. Daarom beperken we ons voor groep 2 tot de toets Taal voor Kleuters, die bij beide metingen is afgenomen. Tabel 14.4 toont de ondergrensscore in 2011 en 2014 van de twintig procent best presterende kleuters op de SaZ-scholen en controlescholen in beide metingen van COOL. Het aantal betrokken basisscholen is bij de voor- en nameting gelijk (zie voor het aantal scholen tabel 14.5), het totaal aantal leerlingen in groep 2 op deze scholen kan tussen de jaren variëren en is daarom ook vermeld.

Tabel 14.4 – Ondergrensscore Taal voor Kleuters van 20% beste leerlingen groep 2 op SaZ- en controlescholen in voor- en nameting, naar schoolgewicht. Aantal leerlingen

School- gewicht	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal SaZ (100%)		Aantal Contr. (100%)	
	Ondergrens voor	na	Ondergrens voor	na	voor	na	voor	na
0	75	73	73	76	493	494	1.337	1.269
1-25	71	76	71	72	292	269	523	484
>25	62	64	63	67	267	334	773	684

Ontwikkeling groep 2

In 2011 lag voor de toets Taal voor Kleuters de ondergrensscore van de twintig procent best scorende leerlingen van alle COOL-scholen op 71, van de vijftien procent best scorende leerlingen op 73. Het streefdoel is dus dat in 2014 de ondergrensscore van de twintig procent best scorende leerlingen op 73 ligt. Tabel 14.5 laat zien hoeveel procent van de scholen in COOL, ingedeeld op basis van schoolgewicht en deelname aan SaZ, dit streefdoel haalt, zowel in 2011 als in 2014. Voor deze tabel is per school en meetjaar de grensscore van de beste twintig procent leerlingen bepaald, waarna is vastgesteld of de school daarmee voldeed aan het streefdoel.

Tabel 14.5 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in voor- en nameting het streefdoel voor 20% best presterende leerlingen groep 2 (Taal) haalt, naar schoolgewicht. Aantal scholen

Schoolgewicht	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal (100%)	
	% behaald		% behaald		SaZ	Controle
	voor	na	voor	na		
0	65	82	66	75	17	53
1-25	43	71	40	52	14	25
>25	0	0	4	28	7	25

Tabel 14.5 geeft aan dat zowel de SaZ-scholen als de controlescholen bij de nameting het streefdoel vaker behalen dan bij de voormeting. Om eventuele verschillen in ontwikkeling duidelijker in beeld te brengen, zijn in tabel 14.6 opnieuw twee groepen onderscheiden: scholen waar de twintig procent best presterende kleuters op de taaltoets de nagestreefde ondergrensscore van tenminste 73 bij de voormeting *niet* behaalden, en scholen waar dat *wel* het geval was. Van beide groepen, en daarinbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, geeft de tabel het percentage dat *bij de nameting* de nagestreefde ondergrensscore behaalden. Omdat schoolgewicht samenhangt met toetsprestaties (zie tabel 14.4), bevat deze tabel geen totaalpercentages over alle scholen heen.

Tabel 14.6 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel voor de 20% beste leerlingen groep 2 (Taal) haalt, naar schoolgewicht en startsituatie. Aantal scholen

Schoolgewicht	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
		SaZ	Controle	SaZ	Controle
0	Niet	100	67	6	18
	Wel	73	80	11	35
1-25	Niet	63	47	8	15
	Wel	83	60	6	10
>25	Niet	0	29	7	24
	Wel	-	-	0	1

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen (p<0,05/0,01)

In sommige rijen van de tabel zien we dat meer SaZ-scholen dan controlescholen zich succesvol hebben ontwikkeld c.q. het succes hebben gehandhaafd tussen voor- en nameting dan de controlescholen. In sommige andere rijen geldt echter precies het omgekeerde. Geen enkele van de verschillen in percentages is echter significant.

Conclusie groep 2

Er is geen sprake van een andere ontwikkeling van de SaZ-scholen dan de controlescholen wat betreft het streefdoel voor de twintig procent best presterende leerlingen in groep 2 op de toets Taal voor Kleuters.

Niveau voor- en nameting groep 5

In het COOL-onderzoek zijn in 2011 in groep 5 vier toetsen uit Cito-LOVS afgenomen: Rekenen-Wiskunde, Woordenschat, Begrijpend lezen en Technisch lezen. We beperken ons tot de eerste twee toetsen, vanwege de samenhang met de kernvakken rekenen en taal. Tabel 14.7 toont de ondergrensscore in 2011 en 2014 op deze toetsen van de twintig procent best presterende leerlingen op de SaZ-scholen en controlescholen in beide metingen van COOL. Het aantal betrokken basisscholen is bij de voor- en nameting gelijk (zie voor het aantal scholen tabel 14.8), het aantal leerlingen in groep 5 kan variëren en is daarom ook vermeld.

Tabel 14.7 – Ondergrensscore Rekenen/Woordenschat van 20% beste leerlingen groep 5 op SaZ- en controlescholen in voor- en nameting, naar schoolgewicht. Aantal leerlingen

	School- gewicht	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal SaZ (100%)		Aantal Contr. (100%)	
		Ondergrens		Ondergrens					
		voor	na	voor	na	voor	na	voor	na
Rekenen-	0	85	85	85	85	706	723	1.905	1.690
Wiskunde	1-25	81	81	81	82	322	300	659	625
	>25	78	79	77	78	331	351	1.220	997
Woorden-	0	78	78	78	76	643	646	1.672	1.527
Schat	1-25	72	74	74	74	297	296	675	618
	>25	68	63	64	65	343	349	1.149	940

Ontwikkeling groep 5

Wat Rekenen-Wiskunde betreft lag in 2011 de ondergrensscore van de twintig procent best scorende leerlingen van alle COOL-scholen samen op 83, van de vijftien procent best scorende leerlingen op 85. Het streefdoel is dus dat bij de nameting in 2014 de ondergrensscore van de twintig procent best scorende leerlingen op 85 ligt. Bij Woordenschat lag de ondergrensscore van de twintig procent best scorende leerlingen in 2011 op 74, van de vijftien procent best scorende leerlingen op 78. Het streefdoel is dus dat bij de nameting in 2014 de ondergrensscore van de twintig procent best scorende leerlingen op 78 ligt.

Tabel 14.8 laat zien hoeveel procent van de scholen in COOL, ingedeeld op basis van schoolgewicht en deelname aan SaZ, op elk van beide toetsen de ondergrens heeft behaald, zowel in 2011 als in 2014.

Tabel 14.8 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in voor- en nameting het streefdoel voor 20% beste leerlingen groep 5 (Rekenen/Woordenschat) haalt, naar schoolgewicht. Aantal scholen

		SaZ-scholen % behaald		Controlescholen % behaald		Aantal (100%)	
Schoolgewicht		voor	na	voor	na	SaZ	Controle
Rekenen- Wiskunde	0	50	75	61	68	24	71
	1-25	29	29	41	41	17	29
	>25	20	30	9	15	10	46
Woordenschat	0	52	62	58	52	21	64
	1-25	31	25	34	38	16	29
	>25	20	10	2	9	10	43

Wat we zien in de tabel is dat beide groepen scholen bij Rekenen-Wiskunde vooruitgang boeken tussen de voor- en nameting. Bij Woordenschat is het beeld minder eenduidig. De vraag is vervolgens of de ontwikkeling anders is bij de SaZ-scholen dan de controlescholen, rekening houdend met de situatie bij de voormeting. In tabel 14.9 onderscheiden we per toets twee groepen: scholen waar de twintig procent best scorende leerlingen in groep 5 het streefdoel bij de voormeting *niet* behaalden, en scholen waar dat *wel* het geval was. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, toont de tabel het percentage scholen dat bij de nameting het streefdoel heeft behaald. Omdat schoolgewicht rechtstreeks gekoppeld is aan toetsprestaties (zie tabel 14.7), bevat deze tabel geen totaalpercentages over alle scholen heen berekend.

Tabel 14.9 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel 20% beste leerlingen groep 5 (Rekenen/Woordenschat) haalt, naar schoolgewicht en startsituatie. Aantal scholen

			Streefdoel voormeting?		%		Aantal (100%)	
Schoolgewicht					SaZ	Controle	SaZ	Controle
Rekenen- Wiskunde	0	Niet			67	68	12	28
		Wel			83	67	12	43
	1-25	Niet			17	47	12	17
		Wel			60	33	5	12
	>25	Niet			25	17	8	42
		Wel			-	-	2	4
Woorden- Schat	0	Niet			70	44	10	27
		Wel			55	57	11	37
	1-25	Niet			27	32	11	19
		Wel			20	50	5	10
	>25	Niet			0	7	8	42
		Wel			-	-	2	1

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

Net als in de tabel voor groep 2, zien we ook in deze tabel soms hogere percentages SaZ-scholen dan controlescholen die het streefdoel bij de nameting halen, dan weer het omgekeerde. Geen enkele van de verschillen in percentages is echter significant.

Conclusie groep 5

Er is geen sprake van een andere ontwikkeling van de SaZ-scholen dan de controlescholen wat betreft het streefdoel voor de twintig procent best presterende leerlingen in groep 5 bij Rekenen-Wiskunde en Woordenschat.

14.3.2 Opbrengstgericht werken in het basisonderwijs

Databestand

De Onderwijsinspectie beoordeelt de mate van Opbrengstgericht werken (OGW) van basisscholen aan de hand van vijf indicatoren (tabel 14.10). Gezamenlijk geven de vijf indicatoren inzicht in het opbrengstgericht werken door de school. Eén van de vijf indicatoren (de tweede in tabel 14.10) geeft daarnaast afzonderlijk inzicht in het opbrengstgericht werken door de leraren. Per indicator kan het oordeel variëren van onvoldoende tot voldoende.

Tabel 14.10 – Gehanteerde indicatoren ‘Opbrengstgericht werken’ (Onderwijsinspectie)

Indicatoren ‘Opbrengstgericht werken’ (OGW)

De school gebruikt een samenhangend systeem van genormeerde instrumenten en procedures voor het volgen van de prestaties en de ontwikkeling van de leerlingen

De leraren volgen en analyseren systematisch de voortgang in de ontwikkeling van de leerlingen

De school evalueert regelmatig de effecten van de zorg

De school evalueert jaarlijks de resultaten van de leerlingen

De school evalueert jaarlijks het onderwijsleerproces

Voor de effectmeting is gebruik gemaakt van een bestand waarin alle basisscholen voorkomen die op tenminste één van de OGW-indicatoren zijn beoordeeld door de Onderwijsinspectie in de periode 2009-2012, en opnieuw in schooljaar 2013/14. De scholen zijn overigens lang niet altijd op alle indicatoren beoordeeld. Dat komt doordat de beoordelingen in verschillende Inspectiekaders zijn uitgevoerd, zoals het Onderwijsverslag of de jaarlijkse Risicoanalyse. Als een basisschool tussen 2009-2012 vaker dan één keer is beoordeeld, is qua voormeting het meest recente oordeel vóór de start van School aan Zet gebruikt.

Niveau voor- en nameting

Elke OGW-indicator waarop de Onderwijsinspectie een school beoordeelt, leidt tot een score ‘onvoldoende’ of ‘voldoende’. Tabel 14.11 laat per indicator zien hoeveel procent van de betrokken SaZ-scholen en controlescholen – rekening houdend met hun schoolgewicht – als voldoende is beoordeeld. Ook het totale aantal beoordeelde scholen is weergegeven. Uit die kolom blijkt dat het aantal basisscholen waarover gegevens over zowel start- als eindsituatie beschikbaar zijn, soms vrij klein is. Met name op de tweede indicator zijn relatief weinig SaZ-scholen twee keer beoordeeld; in totaal slechts 29. Dat is extra jammer vanwege het afzonderlijke streefdoel dat ten aanzien van deze indicator in het PO-bestuursakkoord is opgenomen.

Tabel 14.11 – Aandeel SaZ- en controlescholen in BaO dat in voor- en nameting een voldoende beoordeling kreeg op de vijf OGW-indicatoren, naar schoolgewicht. Aantal scholen

Indicatoren OGW	School- gewicht	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal (100%)	
		% voldoende voor	% voldoende na	% voldoende voor	% voldoende na	SaZ	Contr.
De school gebruikt een samenhangend systeem ... van leerlingen	0	96	96	88	95	73	280
	1-25	97	88	95	94	33	108
	>25	100	100	92	85	12	65
De leraren volgen en analyseren systematisch de voortgang ... van de leerlingen	0	52	78	63	60	23	101
	1-25	75	75	55	68	4	31
	>25	50	0	37	52	2	27
De school evalueert regelmatig de effecten van de zorg	0	70	72	67	66	74	274
	1-25	58	61	61	65	31	106
	>25	38	31	59	54	13	59
De school evalueert jaarlijks de resultaten van de leerlingen	0	64	78	68	82	74	281
	1-25	73	80	63	85	30	104
	>25	75	75	64	77	12	64
De school evalueert jaarlijks het onderwijs-leerproces	0	68	82	73	69	74	280
	1-25	71	71	66	68	28	102
	>25	64	64	59	62	11	61

Ontwikkeling

Het streefdoel voor Opbrengstgericht werken luidt dat meer scholen en leraren een voldoende beoordeling van de Onderwijsinspectie krijgen op de indicatoren van OGW¹⁷. Dat betekent dat de voorafgaande tabel ook inzicht geeft in het percentage scholen dat voldoet aan het streefdoel.

Om de ontwikkeling tussen voor- en nameting goed in beeld te brengen, onderscheiden we in tabel 14.12 vervolgens twee groepen: scholen die op de OGW-indicatoren bij de voormeting *niet* als voldoende werden beoordeeld, en scholen waar dat *wel* het geval was. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, toont de tabel het percentage scholen dat *bij de nameting* als voldoende is beoordeeld. Het gaat in de tabel om de indicator ten aanzien van Opbrengstgericht werken door leraren, vanwege het afzonderlijke streefdoel dat hierover in het bestuursakkoord is opgenomen, en daarnaast om het gemiddelde op alle beoordeelde OGW-indicatoren tezamen. Voor dat laatste is gekozen vanwege de kleine aantallen scholen per afzonderlijke indicator. Bedacht moet worden dat dit gemiddelde per school een ander aantal indicatoren kan betreffen, afhankelijk van het aantal waarop de Onderwijsinspectie de school heeft beoordeeld.

17 Concreet staat er in het bestuursakkoord: 60% van de scholen en nagenoeg alle leraren werken opbrengstgericht.

Tabel 14.12 – Aandeel SaZ- en controlescholen in BaO dat in de nameting het streefdoel voor OGW haalt, naar schoolgewicht en totaal, daarbinnen naar startsituatie. Aantal scholen

Gewicht	OGW-indicatoren	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
			SaZ	Contr.	SaZ	Contr.
0	De leraren volgen en analyseren.... leerlingen.	Niet	82	54	11	37
		Wel	75	64	12	64
	Alle indicatoren OGW samen (gem.)	Niet	78	70	27	114
		Wel	81	71	48	169
1-25	De leraren volgen en analyseren.... leerlingen.	Niet	-	50	1	14
		Wel	-	82	3	17
	Alle indicatoren OGW samen (gem.)	Niet	85	75	13	48
		Wel	70	74	20	62
>25	De leraren volgen en analyseren.... leerlingen.	Niet	-	47	1	17
		Wel	-	60	1	10
	Alle indicatoren OGW samen (gem.)	Niet	57	59	7	34
		Wel	83	56	6	32
Totaal	De leraren volgen en analyseren.... leerlingen.	Niet	77	51	13	68
		Wel	69	67	16	91
	Alle indicatoren OGW samen (gem.)	Niet	77	69	47	196
		Wel	78	70	74	263

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

Over het algemeen hebben SaZ-scholen die bij de voormeting het streefdoel voor OGW *niet* behaalden, vaker dan vergelijkbare controlescholen bij de nameting *wel* het streefdoel gehaald (regel ‘Totaal’: 77 vs. 69%). SaZ-scholen die bij de voormeting het streefdoel *wel* haalden, hebben dit ook iets vaker weten vast te houden dan vergelijkbare controlescholen (78 vs. 70%). Iets soortgelijks geldt ook voor OGW door de leraren afzonderlijk. Geen enkele van de verschillen in percentages in tabel 14.12 is echter significant.

Conclusie

SaZ-scholen en controlescholen hebben zich niet verschillend ontwikkeld ten aanzien van de streefdoelen voor Opbrengstgericht werken door scholen en leraren.

14.3.3 Omgaan met verschillen in ontwikkeling in het basisonderwijs

Databestand

De Onderwijsinspectie gebruikt drie indicatoren om te bepalen of leraren van basisscholen hun instructie, verwerking en onderwijstijd afstemmen op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. De indicatoren zijn opgenomen in tabel 14.13.

Tabel 14.13 – Gehanteerde indicatoren ‘Omgaan met verschillen’(Onderwijsinspectie)

Indicatoren ‘Omgaan met verschillen’	
De leraren stemmen de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	
De leraren stemmen de verwerkingsopdrachten af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	
De leraren stemmen de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	

Voor ons onderzoek is gebruik gemaakt van het Inspectiebestand waarin alle basisscholen voorkomen die op tenminste één van de bovenstaande indicatoren zijn beoordeeld door de Onderwijsinspectie in de periode 2009-2012 en opnieuw in 2013/14. De scholen zijn niet altijd op alle indicatoren beoordeeld, doordat de beoordelingen in verschillende Inspectiekaders zijn uitgevoerd. Als een basisschool in de periode 2009-2012 vaker is beoordeeld op een bepaalde indicator, is gebruik gemaakt van het meest recente oordeel vóór de start van SaZ.

Niveau voor- en nameting

Per indicator is bepaald hoeveel procent van de betrokken SaZ-scholen en controlescholen – rekening houdend met hun schoolgewicht – als voldoende is beoordeeld. De resultaten zijn opgenomen in tabel 14.14. Ook het totale aantal beoordeelde scholen per categorie is weergegeven. Uit die kolom blijkt dat het aantal basisscholen waarover gegevens over zowel start- als eindsituatie beschikbaar zijn, aan de lage kant is; dat geldt met name voor de SaZ-scholen.

Tabel 14.14 – Aandeel SaZ- en controlescholen in BaO dat in voor- en nameting een voldoende beoordeling kreeg op Omgaan met verschillen, naar schoolgewicht. Aantal scholen

Indicatoren Afstemmen op Verschillen	Schoolgewicht	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal (100%)	
		% voldoende voor	% voldoende na	% voldoende voor	% voldoende na	SaZ	Contr.
De leraren stemmen de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	0	55	64	52	52	31	107
	1-25	38	65	38	56	8	34
	>25	67	37	33	63	3	30
De leraren stemmen de verwerkingsopdrachten af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	0	78	78	80	74	23	91
	1-25	67	100	69	81	3	26
	>25	0	100	54	83	2	24
De leraren stemmen de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	0	92	96	85	88	24	88
	1-25	100	100	75	88	3	24
	>25	100	100	65	88	1	17

Ontwikkeling

Het streefdoel voor Omgaan met verschillen is dat nagenoeg alle leraren hun onderwijs afstemmen op verschillen in ontwikkeling. Dat streefdoel is te vertalen als een voldoende beoordeling van de Onderwijsinspectie op de drie betreffende indicatoren. De voorafgaande tabel geeft dus ook inzicht in het percentage scholen dat voldoet aan dit streefdoel.

De kernvraag is of SaZ-scholen zich in de periode 2012-2015 ten aanzien van dit streefdoel beter ontwikkeld hebben dan controlescholen, gegeven hun situatie bij de voormeting. In tabel 14.15 onderscheiden we opnieuw twee groepen: scholen waar de indicatoren bij de voormeting gemiddeld *niet* als voldoende werden beoordeeld, en scholen waar dat *wel* het geval was. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, is in de tabel het percentage in beeld gebracht dat bij de nameting als voldoende is beoordeeld. Het gaat in de tabel uitsluitend om het gemiddelde op de beoordeelde indicatoren tezamen, om te kleine aantallen scholen te voorkomen.

Tabel 14.15 – Aandeel SaZ- en controlescholen in BaO dat in nameting streefdoel Omgaan met verschillen haalt, naar schoolgewicht en totaal, daarbinnen naar startsituatie. Aantal scholen

Schoolgewicht	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
		SaZ	Contr.	SaZ	Contr.
0	Niet	47	35	15	49
	Wel	50	52	16	61
1-25	Niet	0	63*	5	16
	Wel	-	39	3	18
>25	Niet	-	45	2	22
	Wel	-	50	1	8
Totaal	Niet	32	43	22	87
	Wel	50	49	20	87

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

Van alle basisscholen die bij de voormeting het streefdoel voor Omgaan met verschillen in ontwikkeling *niet* haalden, haalden de SaZ-deelnemers bij de nameting minder vaak dit streefdoel *wel* dan controlescholen (regel 'Totaal': 32 vs. 43%). SaZ-basisscholen die bij de voormeting een voldoende beoordeling kregen, hebben deze positie even vaak weten vast te houden als vergelijkbare controlescholen (50 vs. 49%). Genoemde verschillen in percentages zijn echter niet significant. Alleen bij scholen met een beperkt schoolgewicht (1-25) is dat wel het geval: de vijf SaZ-scholen die het streefdoel bij de voormeting niet haalden, haalden dit bij de nameting ook niet (0%), van de zestien controlescholen haalde tien scholen (63%) dit bij de nameting wel.

Conclusie

Wat het streefdoel Omgaan met verschillen betreft, is de ontwikkeling van de SaZ-scholen en controlescholen grotendeels vergelijkbaar. Slechts voor een specifieke groep basisscholen – met een schoolgewicht tussen 1 en 25 die bij de voormeting het streefdoel niet haalde - is er wel sprake van differentiële ontwikkeling, in het voordeel van de controlescholen.

14.4 Zwakke scholen

Deze paragraaf wijkt wat af van de voorafgaande paragrafen. Het streefdoel rondom zeer zwakke scholen en taal-/rekenzwakke scholen luidt dat hun aandeel in de totale populatie afneemt. Het betreft dus wel een populatiegegeven, maar tegelijkertijd gaat het om een heel klein aantal scholen. We laten zien wat in 2014 de status is van alle scholen die in 2012 zeer zwak of taal-/rekenzwak

waren. Daarbij maken we onderscheid tussen SaZ-deelnemers en alle overige scholen die in 2012 die zeer zwak c.q. taal- of rekenzwak waren.

Daarnaast is op verzoek van de opdrachtgever een extra analyse uitgevoerd met betrekking tot de scholen die aan het specifieke SaZ-traject voor taal- en rekenzwakke scholen hebben deelgenomen.

14.4.1 Zeer zwakke basisscholen

Databestand

Voor deze indicator is gebruik gemaakt van de informatie van de Onderwijsinspectie over alle basisscholen die in de schooljaren 2009/10, 2010/11 of 2011/12 (voormeting) als zeer zwak zijn beoordeeld en alle basisscholen die in 2013/14 als zeer zwak zijn beoordeeld.

Niveau voor- en nameting

Van alle basisscholen die in 2012 in Nederland voorkwamen, hadden er 75 in schooljaar 2009/10, 2010/11 of 2011/12 het predicaat ‘zeer zwak’ gekregen van de Onderwijsinspectie¹⁸. Van deze 75 scholen waren er indertijd 27 die deelnamen aan tranche 1 of 2 van School aan Zet, de overige 48 namen op dat moment niet deel aan SaZ. Zeven van de 27 SaZ-scholen zijn overigens na 2012 voortijdig gestopt met hun deelname. Omgekeerd zijn veertien van de 48 scholen die in 2012 niet aan SaZ deelnamen, daarna alsnog gestart met SaZ of een gerelateerd traject.

Tabel 14.16 toont de situatie van de 75 toenmalige zeer zwakke scholen in 2013/14. Anders dan in eerdere paragrafen, omvat de tabel dus ook de zeven SaZ-scholen die na 2012 voortijdig gestopt zijn met hun deelname. Het kan immers zijn dat zij zijn opgeheven of gefuseerd vanwege hun status van zeer zwakke school. In de categorie ‘overige scholen’ komen bovendien ook de veertien scholen voor die in 2012 nog geen SaZ-deelnemer waren maar dat later wel zijn geworden. Gezien de aantallen heeft een indeling naar schoolgewicht weinig zin.

Tabel 14.16 – Situatie 2013/14 van basisscholen die in 2010-2012 als zeer zwak waren aangemerkt, naar deelname aan SaZ in 2012

Situatie in 2014	SaZ-scholen		Overige scholen	
	n	%	n	%
Zeer zwak	0	0	2	4
Niet zeer zwak	27	100	44	92
Opgeheven/gefuseerd	0	0	2	4
Totaal	27	100	48	100

*/** significant verschil tussen SaZ- en overige scholen (p<0,05/0,01)

Geen van de SaZ-scholen die in 2012 zeer zwak waren, zijn dat ook (nog/weer) in 2013/14. Van de scholen die in 2012 niet deelnamen aan SaZ zijn er twee die ook in 2014 zeer zwak zijn en twee

18 In totaal kregen 89 scholen in die drie jaren dat predicaat, maar een deel daarvan bestond in 2012 niet meer.

andere die zijn opgeheven of gefuseerd. Het verschil tussen de ontwikkeling van de SaZ- en overige scholen is echter niet significant.

Conclusie

Er is geen verschil in de mate waarin onder SaZ-deelnemers en onder andere scholen het aandeel zeer zwakke scholen is afgenomen.

14.4.2 Taal- of rekenzwakke basisscholen

Databestand

Voor deze indicator is gebruik gemaakt van de informatie van de Onderwijsinspectie over alle basisscholen die in 2011/12 (voormeting) en in 2013/14 (nameting) voor het derde schooljaar achtereen onvoldoende op taal of op rekenen hebben gepresteerd; deze scholen worden door de Onderwijsinspectie de taal- en rekenzwakke scholen genoemd. We merken op dat er overlap zit in de meetmomenten (schooljaar 2011/12).

Niveau voor- en nameting

Tabel 14.17 laat zien hoe alle scholen die in 2012 taal- of rekenzwak waren, verdeeld zijn naar SaZ-deelname en situatie in schooljaar 2013/14. Net als in de vorige tabel, zijn hier alle SaZ- en overige scholen meegenomen die in 2012 taal/rekenzwak waren, omdat we ook willen laten zien of er scholen zijn die sinds 2012 zijn gefuseerd of opgeheven.

Tabel 14.17 – Situatie 2013/14 van basisscholen die in 2012 als taal/rekenzwak waren aangemerkt, naar deelname aan SaZ in 2012

Situatie in 2014	SaZ-scholen		Overige scholen	
	n	%	n	%
Taal/rekenzwak	4	9,5	13	9,3
Niet taal/rekenzwak	38	90,5	123	87,9
Opgeheven/gefuseerd	0	0	4	2,9
Totaal	42	100	140	100

*/** significant verschil tussen SaZ- en overige scholen ($p < 0,05/0,01$)

Vier van de SaZ-scholen die in 2012 taal- of rekenzwak waren, zijn dat ook (nog/weer) in 2013/14, de overige 38 niet. Van de 140 scholen die in 2012 niet deelnamen aan SaZ zijn er dertien die ook in 2014 taal- of rekenzwak zijn en vier andere die zijn opgeheven of gefuseerd. Het verschil tussen de ontwikkeling van de taal- of rekenzwakke SaZ- en van de overige scholen is echter niet significant.

Conclusie

Er is geen verschil in de mate waarin onder SaZ-deelnemers en andere scholen het aandeel taal- of rekenzwakke scholen is afgenomen.

14.4.3 Effect van het traject voor taal- en rekenzwakke basisscholen

Op verzoek van de opdrachtgever is een extra analyse uitgevoerd die betrekking heeft op het effect van het specifieke traject voor taal- en rekenzwakke scholen van School aan Zet. Dit traject is bestemd voor alle scholen die officieel (volgens de Onderwijsinspectie) taal- of rekenzwak zijn, maar tevens toegankelijk voor andere scholen. Ook scholen die niet deelnemen aan het gesprekkenparcours van School aan Zet zijn welkom.

In tabel 14.18 zijn vier verschillende categorieën scholen onderscheiden: scholen die in 2012 wel/niet taal- of rekenzwak waren, en binnen deze tweedeling scholen die wel/niet aan het eerste traject voor taal- en rekenzwakke scholen hebben deelgenomen. Van elk van de vier groepen is de gemiddelde Cito-Eindtoetsscore groep 8 in 2011 en 2014 weergegeven. Het gaat in deze tabel dus alleen om scholen die zowel in 2011 als in 2014 aan de Cito-Eindtoets hebben deelgenomen.

Tabel 14.18 – Gemiddelde Cito-Eindtoetsscore in 2011 en 2014 van scholen naar status taal- of rekenzwak in 2012 en naar deelname aan het eerste traject voor taal- en rekenzwakke scholen. Aantal scholen

Positie 2012	Cito 2011		Cito 2014		Aantal scholen	
	Deelname traject	Overige scholen	Deelname traject	Overige scholen	Deelname traject	Overige scholen
Wel taal- of rekenzwak	531,7	531,8	533,0	532,2	64	100
Niet taal- of rekenzwak	533,3	535,2	534,8	534,6	8	5173

*/** significant verschil tussen trajectdeelnemers en overige scholen ($p < 0,05/0,01$)

In de eerste regel van tabel 14.18 onderscheiden we in totaal 164 scholen die in 2012 *wel* taal- of rekenzwak waren en waarvan Cito-scores in 2011 en 2014 bekend zijn. Van hen hebben er 64 deelgenomen aan het eerste traject voor taal- en rekenzwakke scholen, de overige honderd niet. Beide groepen hadden in 2011 vrijwel dezelfde gemiddelde Cito-score (531,7 en 531,8). In 2014 hebben de trajectdeelnemers een gemiddeld hogere Cito-score dan de niet-deelnemers (533,0 en 532,2). Het verschil is echter niet significant.

De tweede regel van de tabel omvat 5181 scholen die in 2012 *niet* taal- of rekenzwak waren en waarvan Cito-scores in 2011 en 2014 bekend zijn. Acht van hen hebben er toch deelgenomen aan het eerste traject voor taal- en rekenzwakke scholen. Hun gemiddelde Cito-score was in 2011 dan ook wat lager dan van de scholen die zich niet hebben aangemeld voor het traject (533,3 vs. 535,2; niet significant). In 2014 hebben deze acht trajectdeelnemers hun gemiddelde opgeschroefd naar 534,8; vrijwel hetzelfde gemiddelde als van de niet-deelnemers (534,6).

Conclusie

Deelname aan het traject voor taal- en rekenzwakke scholen leidt tot een verbetering van de gemiddelde Cito-Eindtoetsscore in groep 8. Het is echter niet zo dat taal- en rekenzwakke scholen die aan het traject deelnemen, na afloop significant hoger presteren dan taal- en rekenzwakke scholen die niet aan het traject deelnemen.

15 Differentiële ontwikkelingen in beeld: voortgezet onderwijs

15.1 Inleiding

In dit hoofdstuk onderzoeken we of SaZ-scholen in het voortgezet onderwijs in de periode 2012-2015 de streefdoelen op de kernindicatoren uit het VO-bestuursakkoord beter hebben bereikt dan controlescholen. Net als in het vorige hoofdstuk worden eerst de resultaten gepresenteerd van analyses op grootschalige (populatie)bestanden, daarna op kleinere onderzoekssteekproeven. In het VO is het aandeel in de eerste categorie beduidend groter dan in het PO.

15.2 Populatiebestanden

15.2.1 De examencijfers van de 20% beste leerlingen in het vwo

Databestand

Via DUO beschikken we over de examengegevens uit 2011 en 2014 van de landelijke populatie van examenkandidaten. De bestanden bevatten de cijfers voor het centraal examen (CE-cijfers) en de cijfers op de cijferlijst per examenleerling per vak, voor alle VO-scholen (naar brinnummer, vestigingsnummer en afdeling) in Nederland. Leerlingen in het praktijkonderwijs (pro) ontbreken in dit bestand, omdat zij geen centraal examen afleggen.

Niveau voor- en nameting

De berekening van het gemiddelde cijferlijstcijfer van de twintig procent best presterende vwo-leerlingen is uitgevoerd conform de notitie van DUO (2013). Tabel 15.1 toont de ondergrensscore in 2011 en 2014 van de twintig procent best presterende vwo-leerlingen op de SaZ-scholen en controlescholen¹⁹. Het gaat in de tabel om de best presterende vwo-examenkandidaten op alle SaZ-scholen respectievelijk alle controlescholen samen, dus niet om schoolgemiddelden. Het aantal betrokken scholen is bij de voor- en nameting gelijk (zie voor het aantal scholen tabel 15.2), het totaal aantal vwo-leerlingen op deze scholen kan variëren en is daarom ook vermeld.

Tabel 15.1 – Ondergrens gemiddelde cijferlijstcijfer van 20% beste vwo-leerlingen op SaZ- en controlescholen in voor- en nameting, naar schoolgewicht. Aantal leerlingen

SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal SaZ (100%)		Aantal Contr. (100%)	
Ondergrens		Ondergrens					
voor	na	voor	na	voor	na	voor	na
7,61	7,67	7,64	7,69	13.039	14.457	15.395	12.734

19 Ook in dit hoofdstuk zijn SaZ-scholen altijd deelnemers uit tranche 1 en 2 die niet voortijdig zijn gestopt en waarover voor- en nametinggegevens op de betreffende indicator beschikbaar zijn. Het laatste geldt ook voor de controlescholen, maar die hebben juist nooit deelgenomen aan SaZ of verwante trajecten.

Ontwikkeling

In 2010 lag de landelijke ondergrens van het gemiddelde cijferlijstcijfer van de beste twintig procent vwo-leerlingen op 7,64. Het streefdoel in het bestuursakkoord voor VO luidt dat dit gemiddelde in 2015 met 0,2 punten is gestegen ten opzichte van 2010; oftewel dat in 2015 het gemiddelde examen-cijfer van de twintig procent best presterende vwo-leerlingen op 7,84 of hoger ligt. Tabel 15.2 laat zien wat de stand van zaken is bij de voor- en nameting ten aanzien van dit streefdoel, oftewel op hoeveel procent van de SaZ- en controlescholen dit streefdoel in 2011 en in 2014 is behaald. Voor deze tabel is eerst het gemiddelde cijfer per school berekend, waarna is bepaald of de school daarmee voldoet aan het streefdoel.

Tabel 15.2 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in voor- en nameting het streefdoel voor de 20% beste vwo-leerlingen haalt. Aantal scholen

SaZ-scholen % behaald		Controlescholen % behaald		Aantal (100%)	
voor	na	voor	na	SaZ	Controle
9	13	17	20	195	182

Over het algemeen behaalt maar een klein aandeel scholen het gestelde streefdoel. Bij de nameting slaagt een groter aandeel controlescholen dan SaZ-scholen daarin, maar dat was ook al bij de voormeting zo. De vraag is of beide groepen scholen zich, gegeven die situatie bij de voormeting, verschillend ontwikkeld hebben. Dat wordt duidelijk in tabel 15.3. In deze tabel onderscheiden we twee groepen: scholen waar de twintig procent best presterende vwo-leerlingen de ondergrensscore van tenminste 7,84 als gemiddeld examencijfer bij de voormeting *niet* haalden, en scholen waar dat *wel* het geval was. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, is in de tabel het percentage vermeld dat bij de nameting de nagestreefde ondergrensscore heeft behaald.

Tabel 15.3 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel voor de 20% beste vwo-leerlingen haalt, naar startniveau. Aantal scholen

Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
	SaZ-scholen	Controlescholen	SaZ-scholen	Controlescholen
Niet	11	14	177	151
Wel	33	52	18	31

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen (p<0,05/0,01)

Van alle scholen waar de beste twintig procent van de vwo-leerlingen bij de voormeting het nagestreefde examencijfergemiddelde van 7,84 *niet* haalden, behaalden elf procent van de SaZ-deelnemers en veertien procent van de controlescholen bij de nameting dit streefdoel wel.

Van alle scholen waar de twintig procent beste vwo-leerlingen bij de voormeting dit streefdoel *wel* behaalden, wist 33 procent van de SaZ-deelnemers deze positie bij de nameting vast te houden en 52

procent van de controlescholen (33 vs. 52%). Geen van beide verschillen tussen SaZ- en controlescholen is significant.

Conclusie

Tussen 2011 en 2014 is er geen verschil in ontwikkeling tussen de SaZ-scholen en controlescholen als het gaat om het bereiken van het streefdoel voor de twintig procent best presterende vwo-leerlingen.

15.2.2 CE-cijfers op de kernvakken

Databestand

Het gebruikte databestand is beschreven in paragraaf 15.2.1.

Niveau voor- en nameting

Per VO-afdeling zijn de gemiddelde CE-cijfers voor de kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde in 2011 en 2014 berekend, conform de methode die in de notitie van DUO (2013) is beschreven. Dat houdt onder meer in dat het hoogste CE-cijfer is gebruikt (indien de leerling meer dan één examen-cijfer voor het vak heeft behaald; d.w.z. in geval van herkansing) en dat zowel de gezakte als geslaagde leerlingen zijn meegerekend bij het bepalen van het gemiddelde CE-cijfer.

Tabel 15.4 toont het gemiddelde CE-cijfer in 2011 en 2014 van alle leerlingen tezamen op de SaZ-scholen en op de controlescholen, per afdeling. Het aantal scholen is bij de voor- en nameting gelijk (zie voor het aantal scholen tabel 15.6), het aantal leerlingen op deze scholen kan variëren en is daarom in de tabel vermeld.

Tabel 15.4 – Gemiddelde CE-cijfer kernvakken van leerlingen op SaZ- en controlescholen in voor- en nameting, naar afdeling. Aantal leerlingen

Afdeling	Kernvak	SaZ-scholen Gemiddelde		Controlescholen Gemiddelde		Aantal SaZ (100%)		Aantal Contr.(100%)	
		voor	na	voor	na	voor	na	voor	na
Vmbo/bl	Nederlands	6,32	6,50	6,32	6,54	5.630	5.453	10.453	10.020
	Engels	6,67	7,02	6,61	6,98	5.323	5.138	9.733	9.483
	Wiskunde	6,43	6,82	6,44	6,84	4.305	4.179	8.328	7.951
Vmbo/kl	Nederlands	6,02	6,17	6,02	6,17	7.422	7.724	12.459	12.612
	Engels	6,44	6,38	6,30	6,29	7.422	7.724	12.460	12.608
	Wiskunde	5,99	6,25	5,94	6,26	5.871	6.138	10.466	10.266
Vmbo/g-tl	Nederlands	5,91	6,29	5,94	6,25	15.193	16.225	20.519	21.923
	Engels	6,53	6,76	6,46	6,69	15.193	16.224	20.519	21.922
	Wiskunde	6,10	6,54	6,13	6,49	12.710	13.571	17.301	18.568
Havo	Nederlands	6,02	6,30	6,04	6,33	20.713	20.446	16.968	17.315
	Engels	6,14	6,88	6,12	6,87	20.705	20.449	16.960	17.307
	Wiskunde	6,27	6,59	6,28	6,61	18.729	18.975	15.272	15.970
Vwo	Nederlands	6,21	6,45	6,25	6,48	15.376	14.433	13.023	12.713
	Engels	6,17	6,76	6,22	6,79	15.375	14.439	13.029	12.712
	Wiskunde	6,37	6,64	6,35	6,66	15.390	14.444	13.049	12.723

Ontwikkeling

Het streefdoel is dat het gemiddelde cijfer op de kernvakken in 2015 met minimaal 0,2 punten is gestegen ten opzichte van 2010. In de DUO-notitie (2013) is weergegeven wat dat betekent per afdeling en daarbinnen per vak (tabel 15.5). Om onbekende redenen zijn daarbij de afdelingen vmbo-b en vmbo-k weggelaten. Daarom hebben wij die zelf berekend op basis van de beschikbare data en aan de tabel toegevoegd. Dat betekent wel dat het om de gemiddelde CE-cijfers uit 2011 (i.p.v. 2010) gaat, plus 0,2.

Tabel 15.5 – Minimaal nagestreefde gemiddelde CE-cijfers op de kernvakken, per afdeling (DUO, 2013; voor vmbo-b/k eigen berekening)

Onderwijssoort+leerweg	Nederlands	Engels	Wiskunde
Vmbo/bl	6,52	6,84	6,62
Vmbo/kl	6,22	6,56	6,17
Vmbo/g-tl	6,77	6,53	6,35
Havo	6,19	6,31	6,40
Vwo	6,32	6,55	6,54

Tabel 15.6 laat vervolgens zien wat de stand van zaken is bij de voor- en nameting ten aanzien van deze streefdoelen; oftewel op hoeveel procent van de SaZ- en controlescholen de nagestreefde gemiddelde CE-cijfers in 2011 en in 2014 zijn behaald.

Tabel 15.6 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in voor- en nameting het streefdoel voor de kernvakken haalt, naar afdeling. Aantal scholen

Afdeling	Kernvak	SaZ-scholen % behaald		Controlescholen % behaald		Aantal (100%)	
		voor	na	voor	na	SaZ	Contr.
Vmbo/bl	Nederlands	29	56	36	57	123	234
	Engels	40	70	38	70	122	233
	Wiskunde	36	65	39	62	121	228
Vmbo/kl	Nederlands	27	39	26	43	128	249
	Engels	41	27	25	22	128	249
	Wiskunde	33	52	36	59	127	246
Vmbo/g-tl	Nederlands	1	4	1	5	204	356
	Engels	50	77	47	70	204	356
	Wiskunde	28	67	31	60	200	347
Havo	Nederlands	24	70	29	72	186	179
	Engels	34	99	31	99	186	179
	Wiskunde	33	66	36	67	186	179
Vwo	Nederlands	26	66	39	73	195	184
	Engels	5	77	15	77	195	184
	Wiskunde	33	61	34	58	195	184

Zowel SaZ- als controlescholen behalen de streefdoelen aangaande de prestaties op de kernvakken in de nameting beter dan in de voormeting, enkele uitzonderingen daargelaten (zie het vak Nederlands op vmbo/g-tl). De onderlinge verschillen lijken beperkt en bovendien afwisselend in het voordeel van de SaZ- of de controlescholen. Voor het beoordelen van het ‘SaZ-effect’ is het echter van belang ook rekening te houden met de situatie bij de voormeting.

In tabel 15.7 onderscheiden we daarom per kernvak en afdeling twee groepen: scholen die het streefdoel voor de kernvakken bij de voormeting *niet* haalden, en scholen die dat *wel* haalden. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, vermeldt de tabel het percentage dat bij de nameting het nagestreefde CE-gemiddelde heeft behaald.

Tabel 15.7 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel voor de kernvakken haalt, naar afdeling en startsituatie. Aantal scholen

Afdeling	Kernvak	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
			SaZ	Controle	SaZ	Controle
Vmbo/bl	Nederlands	Niet	51	48	87	149
		Wel	69	74	36	85
	Engels	Niet	60	64	73	145
		Wel	84	80	49	88
	Wiskunde	Niet	60	53	77	138
		Wel	75	77	44	90
Vmbo/kl	Nederlands	Niet	36	40	94	184
		Wel	47	51	34	65
	Engels	Niet	18	18	76	186
		Wel	40	32	52	63
	Wiskunde	Niet	45	49	85	158
		Wel	67	78	42	88
Vmbo/g-tl	Nederlands	Niet	3	5	201	351
		Wel	-	20	3	5
	Engels	Niet	68	60	102	188
		Wel	86	82	102	168
	Wiskunde	Niet	59	50	145	239
		Wel	87	82	55	108
Havo	Nederlands	Niet	65	69	142	127
		Wel	86	79	44	52
	Engels	Niet	98	99	122	123
		Wel	100	100	64	56
	Wiskunde	Niet	60	65	124	115
		Wel	79	70	62	64
Vwo	Nederlands	Niet	60	65	144	113
		Wel	82	85	51	71
	Engels	Niet	76	73	186	156
		Wel	100	96	9	28
	Wiskunde	Niet	52	44	130	122
		Wel	78	84	65	62

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

Nergens in de tabel is er sprake van significante verschillen tussen SaZ-scholen en controlescholen in het behalen van het streefdoel rond kernvakken. SaZ-scholen en controlescholen die bij de voormeting het streefdoel *niet* halen, behalen dit ongeveer even vaak *wel* bij de nameting. SaZ-scholen en controlescholen die bij de voormeting het streefdoel *wel* halen, weten dit ongeveer even vaak vast te houden bij de nameting.

Conclusie

Tussen 2011 en 2014 is er geen sprake van een differentiële ontwikkeling tussen de SaZ-scholen en controlescholen bij het bereiken van het streefdoel omtrent de prestaties op de kerndoelen.

15.2.3 Examen in meer vakken dan minimaal verplicht

Databestand

Het gebruikte databestand is beschreven in paragraaf 15.2.1.

Niveau voor- en nameting

De berekening van het percentage leerlingen dat in meer vakken examen heeft gedaan dan minimaal was voorgeschreven, is uitgevoerd conform de notitie van DUO (2013). Dat betekent dat leerlingen in havo en vwo met een dubbelprofiel ook worden beschouwd als leerlingen met een examen in meer dan het minimaal verplichte aantal vakken. In tabel 15.8 is weergegeven hoeveel procent van de leerlingen op de SaZ-scholen en controlescholen in 2011 en 2014 examen in meer vakken heeft gedaan, naar afdeling. Het aantal scholen is bij de voor- en nameting gelijk (zie voor het aantal scholen tabel 15.10), het aantal leerlingen kan variëren en is ook vermeld.

Tabel 15.8 – Aandeel leerlingen op SaZ- en controlescholen dat examen doet in meer vakken in voor- en nameting, naar afdeling. Aantal leerlingen (100%)

Afdeling	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal SaZ (100%)		Aantal Contr. (100%)	
	%		%					
	voor	na	voor	na	voor	na	voor	na
Vmbo/bl	5	6	4	6	5.630	5.460	10.455	10.063
Vmbo/kl	11	11	11	10	7.423	7.741	12.463	12.708
Vmbo/g-tl	39	37	38	41	15.196	16.289	20.598	22.147
Havo	48	45	50	48	20.730	20.558	17.063	17.447
Vwo	51	47	41	41	15.395	14.516	13.081	12.821

Ontwikkeling

Het streefdoel dat in het bestuursakkoord voor VO is geformuleerd, luidt dat in 2015 het percentage leerlingen dat examen doet in meer vakken is gestegen ten opzichte van 2010. De streefpercentages zijn weergegeven in tabel 15.9 en afkomstig van DUO.

Tabel 15.9 – Minimaal nagestreefde percentage leerlingen dat examen doet in meer vakken, per afdeling (DUO, 2013)

Onderwijssoort+leerweg	Streefdoel in %
Vmbo/bl	4,7
Vmbo/kl	10,8
Vmbo/g-tl	38,0
Havo	49,2
Vwo	48,0

Tabel 15.10 laat zien wat de stand van zaken is bij de voor- en nameting ten aanzien van dit streefdoel; oftewel op hoeveel procent van de SaZ- en controlescholen in 2011 en 2014 het genoemde percentage leerlingen dat examen doet in meer vakken is behaald.

Tabel 15.10 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in voor- en nameting het streefdoel haalt voor examen in meer vakken, naar afdeling. Aantal scholen

Afdeling	SaZ-scholen % behaald		Controlescholen % behaald		Aantal (100%)	
	voor	na	voor	na	SaZ	Contr.
Vmbo/bl	15	15	15	15	123	234
Vmbo/kl	30	25	24	25	128	249
Vmbo/g-tl	44	43	46	49	204	357
Havo	41	39	46	46	186	180
Vwo	44	41	37	34	195	185

Vwo-scholen die deelnemen aan SaZ behalen het streefdoel bij de nameting vaker dan vergelijkbare andere scholen, maar het omgekeerde geldt voor scholen in vmbo/g-tl en havo. Bovendien is het aandeel SaZ-scholen dat bij de nameting het streefdoel behaalt, vrijwel steeds lager dan bij de voormeting. Voor het vaststellen van de invloed van SaZ is het zaak rekening te houden met de cijfers van de voormeting. In tabel 15.11 onderscheiden we de bekende twee groepen: scholen die het streefdoel betreffende examen in meer vakken bij de voormeting *niet* behaalden, en scholen die dat *wel* deden. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, geeft de tabel het percentage dat bij de nameting het streefdoel heeft behaald.

Tabel 15.11 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel haalt voor examen in meer vakken, naar afdeling en startsituatie. Aantal scholen

Afdeling	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
		SaZ	Controle	SaZ	Controle
Vmbo/bl	Niet	5	7	104	200
	Wel	68	62	19	34
Vmbo/kl	Niet	8	13	90	189
	Wel	66	65	38	60
Vmbo/g-tl	Niet	17	21	115	194
	Wel	76	83	89	163
Havo	Niet	0	5*	110	97
	Wel	95	93	76	83
Vwo	Niet	2	3	109	117
	Wel	91	87	86	68

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

Tabel 15.11 toont in sommige regels iets hogere percentages succesvolle SaZ-scholen, in andere regels zijn juist de percentages van de succesvolle controlescholen hoger. Over het algemeen verschillen VO-scholen die deelnemen aan School aan Zet echter niet veel van vergelijkbare andere scholen in de mate waarin ze zich hebben ontwikkeld op het streefdoel van examen doen in meer vakken. Alleen van de havo-scholen die bij de voormeting het streefdoel *niet* haalden, halen de controlescholen dit significant vaker wel bij de nameting dan SaZ-scholen (5 vs. 0%).

Conclusie

Tussen 2011 en 2014 is er nauwelijks sprake van een verschil in ontwikkeling tussen SaZ-scholen en controlescholen bij het bereiken van het streefdoel rond het doen van examen in meer vakken. De enige uitzondering hierop vormen de havo-scholen die bij de voormeting het streefdoel niet haalden. SaZ-deelnemers onder hen ontwikkelden zich minder vaak positief dan controlescholen.

15.2.4 Examen op een hoger niveau

Databestand

Het gebruikte databestand is beschreven in paragraaf 15.2.1.

Niveau voor- en nameting

De berekening van het percentage leerlingen dat in minimaal één vak examen heeft gedaan op een hoger niveau dan de onderwijssoort/leerweg waarin hij of zij ingeschreven staat, is uitgevoerd conform de notitie van DUO (2013). In tabel 15.12 is weergegeven hoeveel procent van de leerlingen op de SaZ-scholen en controlescholen in 2011 en 2014 examen op een hoger niveau heeft gedaan, naar afdeling. Logischerwijs komt het vwo niet voor in deze tabel, aangezien er geen hoger niveau bestaat. Het aantal betrokken scholen in de tabel is bij de voor- en nameting gelijk (zie voor het aantal scholen tabel 15.14), het aantal leerlingen op deze scholen kan variëren en is daarom ook vermeld.

Tabel 15.12 – Aandeel leerlingen op SaZ- en controlescholen dat examen doet op een hoger niveau in voor- en nameting, naar afdeling. Aantal leerlingen

Afdeling	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal SaZ (100%)		Aantal Contr. (100%)	
	%		%					
	voor	na	voor	na	voor	na	voor	na
Vmbo/bl	2	3	4	3	5.630	5.453	10.455	10.022
Vmbo/kl	2	2	1	1	7.423	7.726	12.463	12.613
Vmbo/g-tl	0	1	0	0	15.196	16230	20.520	21.936
Havo	1	1	0	1	20.730	20.482	16.980	17.335

Ontwikkeling

Het streefdoel is dat in 2015 het percentage leerlingen dat examen doet op een hoger niveau is gestegen ten opzichte van 2010. De streefpercentages zijn weergegeven in tabel 15.13 (DUO, 2013). Uit de tabel blijkt dat het niet nagestreefd wordt dat leerlingen in vmbo/gt-l examen doen in vakken op havo-niveau. Deze afdeling wordt daarom in de tabellen hierna ook weggelaten.

Tabel 15.13 – Minimaal nagestreefde percentage leerlingen dat examen doet op een hoger niveau, per afdeling (DUO, 2013)

Onderwijssoort+leerweg	Streefdoel in %
Vmbo/bl	2,4
Vmbo/kl	1,0
Vmbo/g-tl	0,0
Havo	0,2

Tabel 15.14 toont de stand van zaken bij de voor- en nameting ten aanzien van dit streefdoel; oftewel op hoeveel procent van de SaZ- en controlescholen in 2011 en 2014 het genoemde streefpercentage leerlingen dat examen doet op een hoger niveau is behaald. Meer SaZ-scholen dan controlescholen in vmbo behalen het streefdoel bij de nameting, maar ook bij de voormeting.

Tabel 15.14 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in voor- en nameting het streefdoel haalt voor examen op een hoger niveau, naar afdeling. Aantal scholen

Afdeling	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal (100%)	
	% behaald		% behaald			
	voor	na	voor	na	SaZ	Contr.
Vmbo/bl	22	29	22	23	123	234
Vmbo/kl	16	23	12	14	128	249
Havo	12	25	13	26	186	179

In tabel 15.15 wordt rekening gehouden met het startniveau, door twee groepen te onderscheiden: scholen die het streefdoel voor examen op een hoger niveau bij de voormeting *niet* behaalden, en

scholen die dat *wel* deden. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, is in de tabel het percentage en aantal in beeld gebracht dat bij de nameting het streefdoel heeft behaald.

Tabel 15.15 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel haalt voor examen op een hoger niveau, naar afdeling en startsituatie. Aantal scholen

Afdeling	Streefdoel voormeting?	SaZ	Controle	SaZ	Controle
Vmbo/bl	Niet	20	13	96	183
	Wel	63	59	27	51
Vmbo/kl	Niet	18	10	108	218
	Wel	50	39	20	31
Havo	Niet	20	25	163	155
	Wel	61	38	23	24

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

In de tabel zien we over het algemeen hogere percentages bij de SaZ-deelnemers dan bij de controlescholen, behalve in de voorlaatste regel (havo-scholen die het streefdoel bij de voormeting niet haalden). Geen van de verschillen is echter significant.

Conclusie

Tussen 2011 en 2014 ontwikkelen SaZ-scholen en controlescholen zich vergelijkbaar wat betreft het bereiken van het streefdoel voor examen op een hoger niveau.

15.2.5 De keuze voor bèta/techniek

Databestand

Voor deze indicator is gebruik gemaakt van de populatiebestanden van DUO waarin de keuze van leerlingen voor vakken, sectoren of profielen in 2011 en 2014 is opgenomen. Wat betreft vmbo/bl en vmbo/kl gaat het om inschrijving bij de sector Techniek²⁰ in leerjaar 3, bij vmbo/g-tl om het examen in leerjaar 4 in tenminste één van de beide NASK-vakken en bij havo en vwo om de keuze voor een Natuurprofiel (Natuur&Gezondheid of Natuur&Techniek, inclusief combinaties daarmee) in leerjaar 4.

Niveau voor- en nameting

De berekening van het percentage leerlingen dat kiest voor Techniek, Nask of een N-profiel is uitgevoerd conform de notitie van DUO (2013). Tabel 15.16 betreft het percentage leerlingen op alle SaZ-scholen en controlescholen dat in 2011 en 2014 deze keuze maakt. Het aantal scholen is bij de voor- en nameting gelijk (zie tabel voor het aantal scholen 15.17), het aantal leerlingen op deze scholen kan variëren en is daarom ook vermeld.

20 Inclusief de afdelingen ‘Techniek en Commercie’, ‘Techniek en dienstverlening’ en ‘Technologie oriëntatie’.

Tabel 15.16 – Aandeel leerlingen op SaZ- en controlescholen dat kiest voor bèta/techniek in voor- en nameting, naar afdeling. Aantal leerlingen

Afdeling	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal SaZ (100%)		Aantal Contr. (100%)	
	% b/t voor	na	% b/t voor	na	voor	na	voor	na
Vmbo/bl	34	34	26	25	5.542	5.620	10.726	10.669
Vmbo/kl	28	29	23	25	8.060	8.581	13.265	14.509
Vmbo/g-tl	36	36	36	37	15.196	16.230	20.520	21.936
Havo	36	41	35	40	24.158	23.968	20.517	20.821
Vwo	56	60	56	60	17.740	16.772	15.620	15.272

Ontwikkeling

Het geformuleerde streefdoel in het bestuursakkoord voor VO is dat in 2015 het percentage leerlingen dat kiest voor bèta/techniek in het vmbo/bl-kl tenminste dertig procent is, in vmbo/g-tl tenminste veertig procent²¹ en in havo/vwo tenminste 55 procent.

Tabel 15.17 laat zien wat de stand van zaken is bij de voor- en nameting ten aanzien van deze streefdoelen; oftewel op hoeveel procent van de SaZ- en controlescholen het genoemde percentage in 2011 en in 2014 is behaald.

Tabel 15.17 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in voor- en nameting het streefdoel voor bèta/techniek haalt, naar afdeling. Aantal scholen

Afdeling	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal (100%)	
	% behaald voor	na	% behaald voor	% behaald voor	SaZ	Contr.
Vmbo/bl	54	55	39	35	121	231
Vmbo/kl	34	46	30	31	126	249
Vmbo/g-tl	37	43	45	40	204	356
Havo	1	3	1	5	187	182
Vwo	54	72	50	71	196	187

Bijna geen enkele havo-school haalt het streefdoel, in voor- noch nameting. Afgezien daarvan is bij de nameting de positie van de SaZ-scholen overal beter dan van de controlescholen. Dat was echter grotendeels ook al zo bij de voormeting, dus voor School aan Zet begon. Met die startsituatie moet rekening worden gehouden, omdat we geïnteresseerd zijn in het effect van SaZ tussen voor- en nameting.

In tabel 15.18 zijn de scholen onderscheiden die het streefdoel ten aanzien van bèta/techniek bij de voormeting *niet* behaalden, en scholen die dat *wel* deden. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, is in de tabel het percentage vermeld dat bij de nameting het streefdoel voor bèta/techniek heeft behaald.

21 In het oorspronkelijke akkoord uit 2011 staat 50%, in de DUO-notitie uit 2013 is dit veranderd in 40%.

Tabel 15.18 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel voor bèta/techniek haalt, naar afdeling en startsituatie. Aantal scholen

Afdeling	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
		SaZ	Controle	SaZ	Controle
Vmbo/bl	Niet	25	8**	56	141
	Wel	80	79	65	90
Vmbo/kl	Niet	25	10**	83	174
	Wel	86	77	43	75
Vmbo/g-tl	Niet	28	26	129	195
	Wel	68	57	75	161
Havo	Niet	3	6	186	181
	Wel	-	-	1	1
Vwo	Niet	63	61	91	94
	Wel	81	82	105	93

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

Van de scholen buiten de havo die in de voormeting het streefdoel voor bèta/techniek *niet* haalden, behaalden de SaZ-deelnemers bij de nameting dit streefdoel vaker *wel* dan vergelijkbare controlescholen. Vooral in de beroepsgerichte leerwegen van het vmbo zijn de verschillen aanzienlijk en ook significant.

SaZ-scholen die in de voormeting het streefdoel voor bèta/techniek *wel* behaalden, hebben deze positie ook vaker weten vast te houden dan vergelijkbare controlescholen. Deze verschillen zijn echter niet significant.

Conclusie

Tussen 2011 en 2014 treden er verschillen in ontwikkeling op tussen SaZ-scholen en controlescholen bij het bereiken van het streefdoel omtrent bèta/techniek. Van alle beroepsgerichte vmbo-scholen die bij de voormeting het streefdoel niet haalden, behalen de SaZ-scholen dit bij de nameting vaker wel dan controlescholen. Op scholen voor havo en vwo is er echter geen sprake van verschillen in ontwikkeling tussen SaZ-deelnemers en controlescholen, evenmin op de beroepsgericht vmbo-scholen die bij de voormeting het streefdoel wel haalden.

15.3 Steekproeven

15.3.1 Opbrengstgericht werken in het voortgezet onderwijs

Databestand

De Onderwijsinspectie beoordeelt de mate van Opbrengstgericht werken (OGW) in het voortgezet onderwijs aan de hand van dezelfde vijf indicatoren als in het basisonderwijs (zie tabel 14.10). Voor de effectmeting is gebruik gemaakt van een bestand waarin alle VO-afdelingen voorkomen die op tenminste één van de indicatoren zijn beoordeeld door de Onderwijsinspectie in de periode 2009-2012, en opnieuw in 2013/14. Als een school in de eerstgenoemde periode vaker is beoordeeld, is gebruik gemaakt van het meest recente oordeel voor de start van School aan Zet. Afdelingen zijn overigens niet altijd op alle indicatoren beoordeeld, doordat de beoordelingen in verschillende In-

spectiekaders zijn uitgevoerd. Het aantal door de Onderwijsinspectie beoordeelde pro-afdelingen dat deelneemt aan SaZ is dermate laag dat het praktijkonderwijs buiten deze paragraaf is gehouden.

Niveau voor- en nameting

Per OGW-indicator ontvangt de beoordeelde school de score ‘onvoldoende’ of ‘voldoende’. Tabel 15.19 laat per indicator zien hoeveel procent van de betrokken SaZ-deelnemers en hoeveel procent van de controlescholen bij de voor- en nameting een voldoende beoordeling kreeg; steeds onderscheiden naar specifieke afdeling. Ook het totale aantal beoordeelde scholen is weergegeven. Daaruit blijkt dat het aantal VO-scholen waarover voor- en nametinggegevens beschikbaar zijn, helaas erg klein is.

Tabel 15.19 – Aandeel SaZ- en controlescholen in VO dat in voor- en nameting een voldoende beoordeling kreeg op de vijf OGW-indicatoren, naar afdeling. Aantal scholen

Indicatoren OGW	Afdeling	SaZ-scholen		controlescholen		aantal (100%)	
		% voldoende voor	% voldoende na	% voldoende voor	% voldoende na	SaZ	Contr.
De school gebruikt een samenhangend systeem ... de leerlingen	Vmbo/bl	50	0	67	67	2	3
	Vmbo/kl	100	67	100	100	3	6
	Vmbo/g-tl	83	83	76	96	6	25
	Havo	80	80	67	100	5	3
	Vwo	75	75	57	71	8	7
De leraren volgen en analyseren systematisch de voortgang ... leerlingen	Vmbo/bl	-	-	-	-	-	-
	Vmbo/kl	100	100	100	100	3	2
	Vmbo/g-tl	50	50	100	100	2	10
	Havo	100	0	-	-	1	-
	Vwo	100	75	-	-	4	-
De school evalueert regelmatig de effecten van de zorg	Vmbo/bl	-	-	-	-	-	-
	Vmbo/kl	100	67	0	50	3	2
	Vmbo/g-tl	33	33	50	83	3	12
	Havo	-	-	-	-	-	-
	Vwo	60	80	0	0	5	1
De school evalueert jaarlijks de resultaten van de leerlingen	Vmbo/bl	-	-	100	50	-	2
	Vmbo/kl	-	-	100	100	-	3
	Vmbo/g-tl	-	-	100	100	-	13
	Havo	50	100	50	100	4	2
	Vwo	100	100	50	100	2	4
De school evalueert jaarlijks het onderwijs/leerproces	Vmbo/bl	50	50	33	67	2	3
	Vmbo/kl	67	67	80	80	3	5
	Vmbo/g-tl	43	86	36	92	7	25
	Havo	83	83	67	100	6	3
	Vwo	44	89	75	88	9	8

Ontwikkeling

Het streefdoel wat betreft Opbrengstgericht werken is dat meer scholen en leraren een voldoende beoordeling van de Onderwijsinspectie krijgen²². Dat betekent dat de voorafgaande tabel ook al inzicht geeft in het percentage scholen dat voldoet aan dit streefdoel bij de voor- en nameting.

In tabel 15.20 zijn vanwege de kleine aantallen scholen alle vmbo-afdelingen samengevoegd, havo en vwo eveneens. In de tabel onderscheiden we opnieuw twee groepen: VO-scholen waar de OGW-indicatoren bij de voormeting *niet* als voldoende werden beoordeeld, en scholen waar dat *wel* het geval was. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, is in de tabel het percentage in beeld gebracht dat bij de *nameting als voldoende* is beoordeeld. Deze scholen hebben een positieve ontwikkeling doorgemaakt, c.q. hun positieve startsituatie weten te handhaven. Het gaat in de tabel om de OGW-indicator over leraren en daarnaast om het gemiddelde van de scholen op alle beoordeelde OGW-indicatoren tezamen.

Tabel 15.20 – Aandeel SaZ- en controlescholen in VO dat in de nameting het streefdoel voor OGW haalt, naar afdeling en totaal, daarbinnen naar startsituatie. Aantal scholen

Afdeling	OGW-indicatoren	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
			SaZ	Contr.	SaZ	Contr.
Vmbo	De leraren volgen en analyseren.... leerlingen.	Niet	-	-	1	0
		Wel	-	100	4	12
	Alle indicatoren OGW samen (gem.)	Niet	-	94	3	18
		Wel	67	75	9	16
Havo/vwo	De leraren volgen en analyseren.... leerlingen.	Niet	-	-	0	0
		Wel	60	-	5	0
	Alle indicatoren OGW samen (gem.)	Niet	67	67	6	6
		Wel	78	80	9	5
Totaal	De leraren volgen en analyseren.... leerlingen.	Niet	-	-	1	0
		Wel	67	100*	9	12
	Alle indicatoren OGW samen (gem.)	Niet	56	88*	9	24
		Wel	72	76	18	21

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen (p<0,05/0,01)

Over het algemeen hebben SaZ-deelnemers in het VO die bij de voormeting het streefdoel OGW voor scholen *niet* behaalden, bij de nameting dit streefdoel minder vaak behaald dan vergelijkbare scholen die niet deelnemen aan SaZ (56 vs. 88%). Dit verschil is significant. Ook hebben SaZ-deelnemers in het VO die bij de voormeting het streefdoel OGW voor leraren wel haalden, dit minder vaak weten te handhaven dan controlescholen (67 vs. 100%). Ook dit verschil is significant.

De overige vergelijkingen in de tabel leveren geen significante verschillen tussen SaZ-scholen en controlescholen op. Dat komt mede doordat het betrokken aantal VO-scholen erg klein is.

²² Feitelijk staat in het VO-bestuursakkoord: ten minste 50% van de scholen voldoet aan alle criteria, de overige scholen voldoen aan meer criteria dan in 2011 en 100% van de leraren werkt opbrengstgericht.

Conclusie

Er is gedeeltelijk sprake van verschillen in ontwikkeling tussen SaZ-scholen en controlescholen in het VO in het bereiken van het streefdoel voor Opbrenstgericht werken: SaZ-deelnemers zijn minder vaak succesvol dan controlescholen.

15.3.2 Omgaan met verschillen in ontwikkeling in het voortgezet onderwijs

Databestand

De Onderwijsinspectie gebruikt in het VO dezelfde drie indicatoren als in het basisonderwijs om te bepalen of scholen hun onderwijs afstemmen op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen (zie tabel 14.13). Voor onze analyses is gebruik gemaakt van een bestand waarin alle VO-afdelingen voorkomen die op tenminste één van de indicatoren zijn beoordeeld door de Onderwijsinspectie in de periode 2009-2012, en opnieuw in 2013/14. Als een school in de eerstgenoemde periode vaker is beoordeeld, is gebruik gemaakt van het meest recente oordeel voor de start van School aan Zet. Ook bij deze indicatoren (vgl. OGW) is het aantal beoordeelde praktijkscholen dat deelneemt aan SaZ te laag om verschillen met niet-deelnemers te kunnen toetsen.

Niveau voor- en nameting

Tabel 15.21 laat per indicator zien hoeveel procent van de betrokken SaZ-deelnemers en hoeveel procent van de controlescholen in VO bij de voor- en nameting de score ‘voldoende’ heeft ontvangen; steeds onderscheiden naar specifieke afdeling. Ook het totale aantal beoordeelde scholen is weergegeven. Daaruit blijkt opnieuw dat het aantal scholen waarover gegevens over zowel start- als eindsituatie beschikbaar zijn, erg klein is.

Tabel 15.21 – Aandeel SaZ- en controlescholen in VO dat in voor- en nameting een voldoende beoordeling kreeg op Omgaan met verschillen, naar afdeling. Aantal scholen

Indicatoren Omgaan met verschillen	Afdeling	SaZ-scholen		Controlescholen		Aantal (100%)	
		% voldoende voor	% voldoende na	% voldoende voor	% voldoende na	SaZ	Contr.
De leraren stemmen de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	Vmbo/bl	100	0	0	0	1	1
	Vmbo/kl	67	67	0	60	3	5
	Vmbo/g-tl	14	0	14	21	7	14
	Havo	0	0	33	67	2	3
	Vwo	29	57	0	50	7	4
De leraren stemmen de verwerkingsopdrachten af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	Vmbo/bl	100	100	0	0	1	1
	Vmbo/kl	100	100	40	60	3	5
	Vmbo/g-tl	17	33	20	13	6	15
	Havo	0	0	67	67	2	3
	Vwo	14	29	25	25	7	4
De leraren stemmen de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen	Vmbo/bl	-	-	-	-	-	-
	Vmbo/kl	-	50	-	100	-	2
	Vmbo/g-tl	-	20	-	60	-	5
	Havo	-	0	-	0	-	1
	Vwo	-	0	-	0	-	1

Ontwikkeling

Het streefdoel is dat alle leraren in het VO in 2015 hun instructie, verwerking en onderwijstijd afstemmen op verschillen in ontwikkeling. Als we dat vertalen als het krijgen van een voldoende beoordeling van de Onderwijsinspectie op deze indicatoren, geeft de voorafgaande tabel ook inzicht in het percentage scholen dat voldoet aan het streefdoel.

In tabel 15.22 zijn vanwege de kleine aantallen alle vmbo-afdelingen samengevoegd, alle havo- en vwo-afdelingen eveneens. Om de ontwikkeling tussen voor- en nameting goed in beeld te krijgen onderscheidt de tabel voorts scholen (afdelingen) die op de indicatoren voor Omgaan met verschillen bij de voormeting *niet* als voldoende werden beoordeeld, en scholen waar dat *wel* het geval was. Van beide groepen, en daarbinnen van zowel SaZ- als controlescholen, is in de tabel het percentage in beeld gebracht dat bij de *nameting als voldoende* is beoordeeld.

Tabel 15.22 – Aandeel SaZ- en controlescholen in VO dat in de nameting het streefdoel Omgaan met verschillen haalt, naar afdeling en totaal, daarbinnen naar startsituatie. Aantal scholen

Afdeling	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
		SaZ	Contr.	SaZ	Contr.
Vmbo	Niet	14	22	7	18
	Wel	-	-	4	3
Havo/vwo	Niet	11	33	9	6
	Wel	-	-	0	1
Totaal	Niet	13	25	16	24
	Wel	-	-	4	4

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

SaZ-deelnemers in VO die bij de voormeting het streefdoel wat betreft Omgaan met verschillen *niet* haalden, hebben bij de nameting dit streefdoel minder vaak gehaald dan VO-scholen die niet deelnemen aan SaZ. Dat geldt zowel overall (13 vs. 25%) als voor vmbo (14 vs. 22%) en havo/vwo (11 vs. 33%) afzonderlijk. Het gaat echter steeds om erg kleine aantallen scholen en de verschillen zijn dan ook niet significant.

Het aantal SaZ- en overige scholen dat bij de voormeting het streefdoel haalde en waarvan ook een nameting bekend is, is sowieso te klein om na te gaan of zij hun positie hebben weten te handhaven.

Conclusie

Er kan geen differentiële ontwikkeling van SaZ-scholen in vergelijking tot controlescholen in het VO worden vastgesteld ten aanzien van het streefdoel Omgaan met verschillen. Dat komt deels doordat er erg weinig gegevens beschikbaar zijn.

16 De invloed van het ontwikkelingsproces

16.1 Inleiding

In de voorafgaande hoofdstukken hebben we onderzocht of SaZ-scholen de streefdoelen ten aanzien van de kernindicatoren vaker hebben bereikt dan vergelijkbare andere scholen. De achterliggende veronderstelling is dat SaZ-scholen zich mogelijk gunstiger hebben ontwikkeld dan vergelijkbare andere scholen *ten gevolge van* de specifieke ondersteuning die ze in het kader van het programma School aan Zet hebben ontvangen. Al bij de uitwerking van het onderzoeksplan is echter geconstateerd dat een dergelijk causaal verband niet eenvoudig te bepalen zal zijn, omdat in het onderzoek geen sprake is van een gecontroleerd experiment waarin het verloop van de SaZ-ondersteuning en van het ontwikkelingsproces in het algemeen op de scholen gedetailleerd in kaart is gebracht. Dat kan er onder meer toe leiden dat een gunstigere ontwikkeling van SaZ-scholen in vergelijking tot controlescholen wordt toegeschreven aan het programma School aan Zet, terwijl deze misschien (ook) door andere factoren is veroorzaakt. Andersom zou, als SaZ-scholen zich vergelijkbaar ontwikkelen als controlescholen, kunnen worden geconstateerd dat de SaZ-ondersteuning geen effect heeft. Maar als de SaZ-scholen meer doelen tegelijkertijd hebben aangepakt of minder middelen nodig hadden dan de controlescholen, was de SaZ-ondersteuning mogelijk wel degelijk succesvol in termen van efficiëntie.

Het is onmogelijk dit probleem geheel te ondervangen binnen de context van het huidige onderzoek. Wel is om deze reden al in 2012 besloten een korte vragenlijst af te nemen bij SaZ-scholen en andere scholen, waarmee enkele kwantitatieve kenmerken van het ontwikkelingsproces in kaart konden worden gebracht. Relevante vragen in deze lijst betreffen het totale aantal thema's waarover de scholen eigen doelen hebben geformuleerd, de mate van realisatie van deze eigen doelen volgens de scholen zelf, de inzet van menskracht, prestatiebox- en eigen middelen daarbij en de inkoop van externe expertise.

Uiteindelijk is een vragenlijst ontwikkeld die ook ingaat op de waardering van de scholen voor de producten, diensten en gesprekkenparcours van School aan Zet. Daarmee werd voorzien in een kwantitatieve component van de procesevaluatie van School aan Zet die ITS eveneens uitvoert. Over de resultaten van deze uitgebreide vragenlijst is afzonderlijk gerapporteerd in deel II van dit rapport (Driessen & Van Kuijk). In dit hoofdstuk gaan we specifiek in op dat gedeelte van de vragenlijst dat oorspronkelijk was bedoeld ter nadere interpretatie van de onderzoeksresultaten betreffende de ontwikkeling van SaZ-scholen en controlescholen. De achterliggende onderzoeksvraag luidde: Hoe verliep op de SaZ- en overige scholen het proces van onderwijsverbetering, uitgedrukt in kwantitatieve/financiële kenmerken, en wat is de invloed hiervan op de uitkomsten van onderzoeksvraag 2 (naar de differentiële ontwikkeling van SaZ-scholen)?

16.2 Samenvatting van de algemene resultaten op de vragenlijst

Zoals gerapporteerd door Driessen en Van Kuijk (Deel II), is de vragenlijst in de periode maart tot en met mei 2015 ingevuld door de schooldirecteuren van 1055 scholen voor primair onderwijs en 339 scholen voor voortgezet onderwijs. Daaronder waren 330 SaZ-deelnemers uit PO en 177 uit het VO; dat wil zeggen scholen die op enig moment begonnen zijn aan het gesprekkenparcours van School aan Zet. In het rapport worden steeds de antwoorden van de SaZ-deelnemers vergeleken met die van andere scholen. Wat betreft het gedeelte van de vragenlijst dat relevant is voor de effectmeting, leverde dat de volgende bevindingen op:

PO

- Het PO-Bestuursakkoord bevat doelen rondom vijf thema's²³. Vier van de vijf zijn door SaZ-scholen en overige scholen even vaak gekozen om eigen doelen mee te formuleren. Alleen over het thema HRM/Lerende organisatie zijn door SaZ-scholen significant vaker eigen doelen geformuleerd dan door de andere scholen.
- Van alle scholen die hebben gekozen voor eigen doelen rond Excellentie/hoogbegaafdheid, hebben de SaZ-scholen hierbij significant minder menskracht ingezet dan op andere scholen het geval is. Bij de eigen doelen rond de andere thema's is de inzet van menskracht gelijk.
- De meeste eigen doelen zijn (volgens de directeuren) in gelijke mate gerealiseerd op de SaZ-scholen en de overige scholen, alleen de doelen voor Excellentie/hoogbegaafdheid zijn op de SaZ-scholen significant minder sterk gerealiseerd dan op de overige scholen.
- SaZ-scholen hebben per doel significant meer prestatieboxmiddelen ingezet dan overige scholen; de inzet van eigen middelen is vergelijkbaar. Het gaat hier overigens niet om concrete bedragen, maar om een relatieve aanduiding (van 'niet' tot 'heel veel' middelen ingezet). De middelen zijn door beide groepen scholen vooral ingezet voor de doelen rond Basisvaardigheden taal/rekenen en Opbrengstgericht werken.
- SaZ-scholen melden significant vaker externe ondersteuning te hebben ingekocht voor het bereiken van de eigen doelen dan overige scholen; het gaat om 90 versus 85 procent.

VO

- Het VO-Bestuursakkoord bevat doelen rondom zes thema's²⁴. Vijf van de zes zijn door SaZ-scholen en overige scholen even vaak gekozen om eigen doelen mee te formuleren. Alleen over het thema Excellentie/hoogbegaafdheid zijn door SaZ-scholen significant vaker eigen doelen geformuleerd dan door de andere scholen.
- Bij elk van de eigen doelen rondom de zes thema's is de inzet van menskracht op de SaZ-scholen en de overige scholen gelijk.
- De eigen doelen zijn (volgens de directeuren) in gelijke mate gerealiseerd op de SaZ-scholen en de overige scholen.
- SaZ-scholen en overige scholen hebben per doel een vergelijkbare hoeveelheid prestatieboxmiddelen en eigen middelen ingezet. De middelen zijn door beide groepen scholen vooral ingezet voor de doelen rond Opbrengstgericht werken en Omgaan met verschillen.

23 1. Excellentie/hoogbegaafdheid, 2. Basisvaardigheden taal en rekenen, 3. Opbrengstgericht werken, 4. HRM/Samen leren inhoud geven, 5. Omgaan met verschillen

24 1. Excellentie/hoogbegaafdheid, 2. Kernvakken Nederlands, Engels, wiskunde, 3. Opbrengstgericht werken, 4. HRM/Ontwikkelmodel Lerende organisatie, 5. Omgaan met verschillen 6. Wetenschap & techniek

- SaZ-scholen geven significant vaker dan overige scholen aan externe ondersteuning te hebben ingekocht voor het bereiken van de eigen doelen; het gaat om 86 versus 75 procent.

Bijna alle genoemde significanties betreffen een p -waarde $< 0,05$; het gaat met andere woorden niet om heel sterke verschillen. Alleen de allerlaatste (inkoop externe ondersteuning in VO) betreft een p -waarde $< 0,01$. Hier is het verschil tussen SaZ- en overige scholen dus sterker.

16.3 Verschillen in efficiëntie

Uit de vorige paragraaf komen nauwelijks verschillen tussen SaZ-deelnemers en andere scholen naar voren. Maar omdat de bevindingen afzonderlijk zijn gerapporteerd voor elk van de thema's waarover eigen doelen zijn geformuleerd, is er nog onvoldoende zicht op het eventueel wel (*kosten*)efficiënter werken van de SaZ-scholen dan de overige scholen²⁵. Enkele resultaten van de vragenlijst worden hieronder in samenhang met elkaar gepresenteerd, waardoor dit mogelijk beter duidelijk wordt.

Aantal thema's

Over de vijf (in PO) respectievelijk zes (in VO) thema's uit de bestuursakkoorden afzonderlijk zijn ongeveer even vaak eigen doelen geformuleerd door SaZ-scholen als door andere scholen. Mogelijk hebben de SaZ-scholen echter over meer thema's eigen doelen geformuleerd dan de overige scholen. Tabel 16.1 laat de verdeling van scholen over het aantal thema's en het gemiddelde aantal thema's zien. Gemiddeld blijken de SaZ-deelnemers over iets meer thema's eigen doelen te hebben geformuleerd dan de andere scholen, maar de verschillen zijn klein en niet significant.

Wat overigens opvalt in de tabel, is dat in het PO bijna de helft van alle SaZ-scholen (43%) eigen doelen heeft geformuleerd rond elk van de vijf thema's. Ook van de overige scholen heeft ruim een derde deel (35,6%) dat gedaan. In het VO heeft meer dan de helft van de SaZ-scholen en van de overige scholen eigen doelen geformuleerd rond vijf of zes thema's.

Tabel 16.1 – Gemiddeld aantal thema's waarover eigen doelen zijn geformuleerd, naar SaZ-deelname en schoolsoort

N thema's	po		vo	
	SaZ	niet-SaZ	SaZ	niet-SaZ
0	0,0	1,8	0,0	0,0
1	2,1	1,9	0,0	4,3
2	4,5	6,3	5,6	4,3
3	19,1	20,6	13,6	14,2
4	31,2	33,8	27,1	26,5
5	43,0	35,6	27,7	28,4
6	nvt	Nvt	26,0	22,2
Gem.*	4,08	3,89	4,55	4,37
n	330	725	177	162

* Verschil in gemiddelde voor SaZ/niet-SaZ is in PO noch VO significant.

25 Overigens bleek uit de webenquête dat de SaZ-deelnemers juist van de verwachting rond kostenefficiëntie – 'met SaZ zijn we goedkoper uit' - relatief vaak aangeven dat deze waargemaakt is.

Inzet menskracht en middelen, mate van realisatie doelen

Per thema afzonderlijk is de inzet in menskracht en de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd op de SaZ-scholen en overige scholen ongeveer gelijk, volgens de respondenten (Driessen & Van Kuijk, Deel II). Daarnaast hebben SaZ-scholen meer externe ondersteuning ingekocht en in het PO ook meer prestatieboxmiddelen ingezet dan overige scholen (idem). In eerste instantie lijkt het dus niet zo te zijn dat de SaZ-scholen efficiënter te werk zijn gegaan dan andere scholen.

Mogelijk ontstaat een ander beeld wanneer rekening wordt gehouden met het totale aantal doelen. Efficiëntie zou immers ook kunnen betekenen dat bij een vergelijkbare inzet van menskracht en middelen de SaZ-scholen aan meer doelen tegelijkertijd hebben gewerkt. Ook is het mogelijk dat een vergelijkbare mate van doelrealisatie op de SaZ-scholen meer doelen betreft dan op de overige scholen, of dat de SaZ-scholen met de ingekochte externe ondersteuning meer doelen hebben aangepakt dan andere scholen. Tabel 16.2. geeft uitsluitsel over de juistheid van deze veronderstellingen. Voor deze tabel zijn de oorspronkelijke antwoorden op de vragen over menskracht, realisatie doelen en inzet middelen steeds ingedikt tot een tweedeling. In de categorie ‘beperkt’ vallen de oorspronkelijke antwoorden ‘(helemaal) niet’, ‘grotendeels niet’, ‘weinig’, ‘enigszins’ en ‘gedeeltelijk’ (antwoord 1 t/m 3 in de vragenlijst). In de categorie ‘(heel) veel’ vallen de oorspronkelijke antwoorden ‘grotendeels wel’, ‘helemaal wel’, ‘veel’ en ‘heel veel’ (antwoord 4 en 5 in de vragenlijst).

Tabel 16.2 – Gemiddeld aantal gekozen doelen op SaZ- en andere scholen in PO en VO, bij constante inzet menskracht en middelen, realisatie doelen, inkoop externe ondersteuning

Inzet menskracht	po				vo			
	SaZ	niet-SaZ	p	eta	SaZ	niet-SaZ	p	eta
- Beperkt	4,04	3,85			4,54	4,17		
- (Heel) veel	4,11	4,03			4,57	4,52		
Realisatie doelen								
- Beperkt	3,97	3,77	*	0,09	4,58	4,35		
- (Heel) sterk	4,18	4,11			4,73	4,53		
Inzet prestatieboxmiddelen								
- Beperkt	3,89	3,78			4,50	3,67	*	0,29
- (Heel) veel	4,17	3,96	*	0,09	4,56	4,59		
Inzet eigen middelen								
- Beperkt	3,88	3,76			4,40	4,21		
- (Heel) veel	4,21	4,00	*	0,10	4,63	4,47		
Inkoop externe ondersteuning								
- Nee	3,58	3,40			4,25	4,03		
- Ja	4,14	4,02			4,60	4,55		

* significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05$)

De tabel laat zien dat onze hypothesen rondom een efficiënter aanpak van de SaZ-scholen in vergelijking tot de overige scholen over het algemeen niet opgaan. Zo blijken de SaZ-scholen bij een vergelijkbare inzet van menskracht niet meer doelen te hebben aangepakt dan andere scholen. Ook hebben SaZ-scholen die hun doelen grotendeels hebben gerealiseerd, niet meer doelen aangepakt dan andere scholen die hun doelen grotendeels hebben gerealiseerd. Wat we wel zien, is dat SaZ-scholen in het PO die veel prestatieboxmiddelen en eigen middelen hebben ingezet, daarmee gemid-

deld meer doelen hebben aangepakt dan andere scholen die veel middelen hebben ingezet. En SaZ-scholen in het VO die juist weinig prestatieboxmiddelen hebben ingezet, hebben daarmee gemiddeld toch meer doelen aangepakt dan andere VO-scholen die weinig prestatieboxmiddelen hebben ingezet. Enige aanwijzingen voor een kostenefficiëntere aanpak van de SaZ-scholen zijn hiermee geleverd, maar het zijn geen harde bewijzen.

Wat de inkoop van de externe ondersteuning betreft, blijkt uit de tabel dat scholen daar vaker toe overgaan bij een groter aantal gekozen doelen. Dat geldt echter voor zowel SaZ-scholen als andere scholen.

Conclusie

De resultaten van de webenquête wijzen niet op een meer of minder efficiënte aanpak door SaZ-scholen dan andere scholen bij het bereiken van de streefdoelen. SaZ-scholen en controlescholen hebben aan ongeveer even veel doelen gewerkt, met een vergelijkbare inzet van menskracht en middelen.

16.4 De vragenlijstresultaten gerelateerd aan de ontwikkeling van scholen

De vragenlijst over het programma School aan Zet is ingevuld door bijna 1400 schooldirecteuren van zowel SaZ-scholen als controlescholen. Hun antwoorden zijn op brin- en vestigingsnummer te koppelen aan de bestanden met de voor- en nametinggegevens over een aantal kernindicatoren die in de voorafgaande hoofdstukken aan de orde waren. In deze paragraaf bespreken we een aantal analyses die na deze koppeling zijn uitgevoerd.

16.4.1 Scholen die met zekerheid aan de doelen hebben gewerkt

In hoofdstuk 14 en 15 hebben we steeds de voor- en nametinggegevens bekeken van twee groepen: SaZ-scholen uit tranche 1 en 2 die niet voortijdig met SaZ zijn gestopt en controlescholen die nooit aan SaZ hebben deelgenomen. We hebben onderzocht of de SaZ-scholen de streefdoelen uit de bestuursakkoorden uiteindelijk (bij de nameting) vaker hebben bereikt dan de controlescholen, rekening houdend met hun situatie bij de voormeting. Daarbij is echter niet verdisconteerd of de SaZ- en controlescholen eigenlijk wel eigen schooldoelen rond deze bestuursakkoorddoelen hebben geformuleerd, waaraan ze tussen 2012 en 2014 hebben gewerkt. In theorie is het daardoor mogelijk dat we bij een bepaald streefdoel geen voorsprong van de SaZ-scholen ten opzichte van de controlescholen vonden omdat (een deel van) deze SaZ-scholen helemaal niet aan dat doel werkten (en de controlescholen wel).

Vanuit die redenering hebben we enkele analyses uit hoofdstuk 14 en 15 nog eens herhaald, maar dan steeds alleen met die SaZ- en controlescholen die ook de vragenlijst hebben ingevuld (1055 in PO, 339 in VO) *en* die hebben aangegeven eigen schooldoelen te hebben geformuleerd rond de betreffende kernindicator. De analyses konden overigens alleen worden herhaald, als er genoeg scholen in de bestanden resteerden. Per definitie waren dat alleen de populatiebestanden.

Als eerste is een selectie gemaakt van alle scholen in het PO die in de vragenlijst hebben aangegeven dat ze eigen doelen geformuleerd hebben rond het thema Excellentie/hoogbegaafdheid. Hebben de SaZ-scholen in deze groep vaker het streefdoel voor de ondergrensscore van de 20% best presterende leerlingen in groep 8 bereikt dan de controlescholen in deze groep, gegeven de situatie bij de voormeting? Het antwoord op deze vraag is weergegeven in tabel 16.3. Deze tabel is te vergelijken met tabel 14.3, maar betreft uitsluitend scholen die naar eigen zeggen doelen rondom Excellentie/hoogbegaafdheid hebben geformuleerd.

Tabel 16.3 – Aandeel SaZ- en controlescholen dat in de nameting het streefdoel voor de 20% beste leerlingen groep 8 haalt, naar schoolgewicht en startsituatie (aantal scholen). Betreft alleen scholen die eigen doelen rondom Excellentie/hoogbegaafdheid hebben geformuleerd

Schoolgewicht	Streefdoel voormeting?	%		Aantal (100%)	
		SaZ	Controle	SaZ	Controle
0	Niet	49	48	53	113
	Wel	50	68*	54	112
1-25	Niet	57	38	21	47
	Wel	25	64*	12	28
>25	Niet	0	12	8	26
	Wel	-	-	2	4

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

Net als bij tabel 14.3 kunnen we ook bij deze tabel niet zeggen dat er in het algemeen duidelijk significante verschillen zijn tussen de ontwikkeling van de SaZ-scholen en de controlescholen. Een enkele keer is dat wel het geval: van alle scholen zonder extra schoolgewicht of met een beperkt schoolgewicht die bij de voormeting het streefdoel voor de 20% beste leerlingen groep 8 *wel* haalden, haalden de SaZ-scholen significant minder vaak dan controlescholen dit streefdoel *ook* bij de nameting.

Dezelfde analyses zijn vervolgens ook nog eens opnieuw uitgevoerd met uitsluitend de scholen in het PO die in de vragenlijst hebben aangegeven dat ze eigen doelen rond het thema Basisvaardigheden taal en rekenen hebben geformuleerd. Dit leverde evenmin een ander beeld op over de effectiviteit van de SaZ-scholen in vergelijking tot de controlescholen.

Bovenstaande exercitie is ook uitgevoerd met de volgende selecties:

- De analyses die zijn beschreven in paragraaf 15.2.1 (examencijfers 20% beste vwo-leerlingen) zijn herhaald met de VO-scholen die in de vragenlijst hebben aangegeven dat zij eigen doelen rondom Excellentie/hoogbegaafdheid hebben geformuleerd.
- De analyses die zijn beschreven in paragraaf 15.2.2 (prestaties op de kernvakken) zijn herhaald met de VO-scholen die in de vragenlijst hebben aangegeven dat zij eigen doelen rondom Kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde hebben geformuleerd.
- De analyses die zijn beschreven in paragraaf 15.2.5 (keuze voor bèta/techniek) zijn herhaald met de VO-scholen die in de vragenlijst hebben aangegeven dat zij eigen doelen rondom Wetenschap & techniek hebben geformuleerd.

Al deze analyses zijn uitgevoerd. Geen van hen leverde echter een ander beeld op over de effectiviteit van de SaZ-scholen in vergelijking tot de controlescholen.

Conclusie

De ontwikkeling van SaZ-scholen ten aanzien van de streefdoelen voor 20% beste leerlingen groep 8, de 20% beste vwo-leerlingen, de kernvakken in het VO en de keuze voor bèta/techniek is vergelijkbaar met die van controlescholen; ook als uitsluitend scholen worden onderzocht waarvan zeker is dat zij eigen schooldoelen rondom deze thema's hebben geformuleerd.

16.4.2 De inzet in menskracht en financiële prioriteit van succesvolle scholen

In deze paragraaf onderzoeken we of de SaZ-scholen die bij de nameting succesvol bleken in het bereiken van een bepaald streefdoel, daarvoor naar eigen zeggen minder menskracht hebben ingezet dan even succesvolle controlescholen. Dat zou kunnen wijzen op een grotere efficiëntie van de SaZ-scholen dan de controlescholen bij het bereiken van het streefdoel. Ook onderzoeken we of de succesvolle SaZ-scholen een minder hoge financiële prioriteit gaven aan het doel in kwestie dan de succesvolle controlescholen. Ook dat zou men immers als een vorm van (kosten-)efficiëntie kunnen beschouwen.

Net als in de vorige paragraaf laten we hierna één tabel zien, ter illustratie van de uitgevoerde analyses. Het gaat in tabel 16.4 om de scholen in het PO die bij de nameting het streefdoel voor de 20% best presterende leerlingen in groep 8 hebben gehaald en die eigen doelen rondom Excellentie/hoogbegaafdheid hebben gekozen. De tabel laat zien wat – volgens de scholen zelf – de gemiddelde inzet in menskracht was bij het werken aan deze doelen en welke financiële prioriteit deze doelen gemiddeld kregen.

Bij de inzet in menskracht geldt: hoe hoger dit gemiddelde, hoe meer menskracht is ingezet. Bij de financiële prioriteit geldt: hoe hoger het gemiddelde, hoe lager de prioriteit.

Tabel 16.4 – Inzet menskracht voor en financiële prioriteit van doelen rondom Excellentie/hoogbegaafdheid van de SaZ- en controlescholen die in de nameting het streefdoel voor de 20% beste leerlingen groep 8 halen, naar startsituatie (aantal scholen)

Streefdoel behaald in voor- en nameting?	Inzet menskracht		Financiële prioriteit		Aantal scholen	
	SaZ	Contr.	SaZ	Controle	SaZ	Controle
Voor niet/na wel	3,37	3,57	2,89	2,54	35	69
Voor wel/na wel	3,53	3,52	2,58	2,48	26	87

- betreft minder dan 5 scholen; */** significant verschil tussen SaZ- en controlescholen ($p < 0,05/0,01$)

De succesvolle SaZ-scholen lijken wat minder menskracht te hebben ingezet en wat lagere financiële prioriteit te hebben gegeven aan de doelen rond Excellentie/hoogbegaafdheid dan de succesvolle controlescholen; met name in de bovenste regel (scholen die bij de voormeting het streefdoel rond 20% beste leerlingen niet haalden, bij de nameting wel). Dat zou in lijn zijn met de hypothese dat de SaZ-scholen efficiënter zijn. De verschillen zijn echter niet significant.

Vergelijkbare analyses zijn ook gedaan rond een aantal andere selecties van scholen; vergelijk de vorige paragraaf. Ook daarbij vinden we echter geen significante verschillen tussen SaZ-scholen en controlescholen.

Conclusie

Er zijn geen aanwijzingen gevonden dat succesvolle SaZ-scholen de streefdoelen rond de 20% beste leerlingen groep 8, de 20% beste vwo-leerlingen, de kernvakken in het VO en de keuze voor bèta/techniek efficiënter hebben bereikt dan succesvolle controlescholen.

17 Samenvatting

17.1 Inkadering onderzoek

In 2011 heeft de minister van Onderwijs een bestuursakkoord gesloten met de sector primair en voortgezet onderwijs (PO en VO) waarin concrete prestatieafspraken gemaakt zijn over de periode 2012-2015. Het programma School aan Zet (SaZ) is vervolgens in het leven geroepen als beleidsinstrument om scholen te helpen bij het realiseren van de streefdoelen. Dit rapport doet verslag van een onderzoek naar het effect van dat programma. De centrale onderzoeksvraag luidt: hebben de scholen die deelnemen aan het programma SaZ de streefdoelen uit de bestuursakkoorden vaker en efficiënter bereikt dan vergelijkbare controlescholen?

De vraag is in hoofdstuk 14 en 15 van dit rapport beantwoord door met behulp van beschikbare databestanden in kaart te brengen hoe SaZ-scholen zich in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld op de streefdoelen en of deze ontwikkeling afwijkt van die van andere scholen die vergelijkbaar zijn qua startsituatie en algemene kenmerken. De resultaten van deze analyses zijn vervolgens in hoofdstuk 16 naast de opbrengsten van een webenquête onder schooldirecteuren gelegd om de eventuele gevonden ontwikkelingsverschillen nader te duiden. Daarmee zijn zowel de vraag naar het ‘vaker’ als naar het ‘efficiënter’ bereiken van de streefdoelen door SaZ-deelnemers beantwoord.

Bij de resultaten moeten vooraf wel enkele kanttekeningen worden geplaatst. Het is maar de vraag of in een tijdbestek van amper twee jaar een duidelijk effect van het programma School aan Zet op de ontwikkeling van scholen mag worden verwacht. Dat geldt des te meer omdat veel SaZ-deelnemers prioriteit hebben gegeven aan doelen van voorwaardenscheppende aard, bijvoorbeeld omtrent HRM/Lerende organisatie en Opbrengstgericht werken. Dat vraagt om een cultuurverandering die niet direct zijn weerslag zal hebben op het primaire onderwijsproces. Daar komt bij dat van een aantal streefdoelen (waaronder nu juist die voor HRM) niet kon worden onderzocht hoe scholen zich hierop ontwikkelen omdat er onvoldoende gegevens over beschikbaar zijn. Andere streefdoelen konden alleen op basis van wisselende (en soms erg kleine) steekproeven van scholen worden getoetst. Een totaalbeeld van het effect van het programma waarin ook is verdisconteerd welke verschillende accenten de deelnemers hebben gelegd, was daardoor niet haalbaar.

17.2 Resultaten

De onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 14 en 15 zijn samengevat in het volgende schema. Links staan alle kernindicatoren voor PO en VO genoemd die konden worden onderzocht. Wat PO betreft zijn dit overigens uitsluitend indicatoren voor basisonderwijs; over SBO en (V)SO waren onvoldoende gegevens beschikbaar. Daarna volgt rechts steeds het antwoord op de vraag: is de ontwikkeling op dit streefdoel van SaZ-scholen anders dan van vergelijkbare andere scholen? Die vergelijkbaarheid van de scholen heeft betrekking op twee elementen; enerzijds zijn alleen scholen vergeleken die qua streefdoel dezelfde startsituatie hadden (namelijk wel/niet het streefdoel bereikt);

anderzijds is rekening gehouden met het type leerlingpopulatie. In het PO is dat gedaan door alleen scholen te vergelijken in dezelfde categorie van schoolgewicht (een driedeling die verwijst naar een toenemend aandeel achterstandsleerlingen), in het VO door alleen scholen van hetzelfde schooltype te vergelijken.

Elke cel in het schema bevat twee tekens die verwijzen naar de twee verschillende groepen qua startsituatie: scholen die bij de voormeting het streefdoel *niet* haalden, en scholen die dat *wel* deden. De richting van het teken geeft aan of de SaZ-scholen met die startsituatie het streefdoel bij de na-meting (significant) vaker of minder vaak hebben behaald dan de controlescholen. Een *n* geeft aan dat de vraag niet van toepassing is of niet kon worden beantwoord vanwege te kleine aantallen scholen.

Schema – Differentiële ontwikkeling SaZ- en controlescholen op onderzochte kerndoelen

PO	Schoolgewicht				
	0	1-25	>25	Totaal	
Grensscore Cito-Eindtoets 20% beste leerlingen groep 8	0/-	0/-	0/0	n	
Grensscore Taal 20% beste leerlingen groep 2	0/0	0/0	0/n	n	
Grensscore Rekenen 20% beste leerlingen groep 5	0/0	0/0	0/n	n	
Grensscore Woordenschat 20% beste leerlingen groep 5	0/0	0/0	0/n	n	
Opbrengstgericht werken school	0/0	0/0	0//0	0/0	
Opbrengstgericht werken leraren	0/0	n/n	n/n	0/0	
Omgaan met verschillen in ontwikkeling	0/0	-/n	n/n	0/0	
Daling aantal zeer zwakke scholen*	n	n	n	0	
Daling aantal taal/rekenzwakke scholen*	n	n	n	0	
VO	Vmbo/b	Vmbo/k	Vmbo/g-tl	Havo	Vwo
Examencijfers 20% beste vwo-leerlingen	n/n	n/n	/n/n	n/n	0/0
CE-cijfers Nederlands	0/0	0/0	0/n	0/0	0/0
CE-cijfers Engels	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0
CE-cijfers wiskunde	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0
Examen in meer vakken dan verplicht	0/0	0/0	0/0	-/0	0/0
Examen op een hoger niveau	0/0	0/0	n/n	0/0	n/n
Keuze voor bèta/techniek	+/0	+/0	0/0	0/ns	0/0
VO	Vmbo totaal		Havo&vwo		Totaal VO
Opbrengstgericht werken school	n/0		0/0		-/0
Opbrengstgericht werken leraren	n/n		n/n		n/-
Omgaan met verschillen in ontwikkeling	0/n		0/n		0/n

0 geen verschil; + SaZ-scholen gunstiger; - SaZ ongunstiger; n niet van toepassing/niet te berekenen

* De analyses rond de zwakke scholen waren anders van opzet. Onderzocht is hoe de SaZ- en overige scholen die in 2012 zeer zwak of taal/rekenzwak waren zich ontwikkeld hebben.

Uit het schema blijkt dat de ontwikkeling van de SaZ-deelnemers op de meeste streefdoelen niet (significant) afwijkt van die van vergelijkbare andere scholen. Waar dat een enkele keer wel het geval is, is dat meestal in het voordeel van de controlescholen. Alleen bij de keuze voor bè-

ta/techniek hebben SaZ-scholen in de beroepsgerichte leerwegen van het vmbo het streefdoel vaker gehaald dan controlescholen. Het gaat dan alleen om de SaZ-scholen die dat streefdoel bij de voormeting niet hadden behaald; hen is dat bij de nameting vaker *wel* gelukt dan controlescholen.

Niet in het schema opgenomen is een aparte analyse (paragraaf 14.4.3) die is uitgevoerd naar het effect van het traject voor taal- en rekenzwakke scholen. Uit de analyses blijkt dat de taal- of rekenzwakke scholen die deelnamen aan dat traject daarna gemiddeld een hogere Cito-Eindtoetsscore behalen dan voorheen. Er is echter geen sprake van een significant hogere score dan van de taal- of rekenzwakke scholen die niet aan het traject hebben deelgenomen.

De resultaten van hoofdstuk 16 laten zich eveneens vrij bondig samenvatten: er zijn weinig aanwijzingen dat SaZ-deelnemers de streefdoelen efficiënter hebben bereikt dan andere scholen. Uit de opbrengsten van de webenquête, gekoppeld aan de ontwikkelingen op de scholen van de streefdoelen, blijkt niet dat er op de SaZ-scholen meer doelen tegelijkertijd aangepakt zijn en evenmin lijkt er sprake van een zuiniger inzet van menskracht of middelen.

Literatuur

- Cito (2010). *Terugblik en resultaten 2010. Eindtoets basisonderwijs 2010*. Arnhem: Cito.
- Driessen, G. & J. van Kuijk (Deel II). *Ervaringen met het programma School aan Zet. Webenquête onder directeuren*. Nijmegen: ITS.
- Driessen, G., L. Mulder & J. Roeleveld (2012). *Cohortonderzoek COOL⁵⁻¹⁸. Technisch rapport basisonderwijs, tweede meting 2010/11*. Nijmegen/Amsterdam: ITS/Kohnstamm Instituut.
- Driessen, G., D. Elshof, L. Mulder & J. Roeleveld (2015). *Cohortonderzoek COOL⁵⁻¹⁸. Technisch rapport basisonderwijs, derde meting 2013/14*. Nijmegen/Amsterdam: ITS/Kohnstamm Instituut.
- DUO (2013). *Technische berekening indicatoren prestatiemonitor. Versie 0.91*.
- Kuijk, J. van & A. van Langen (2012). *School aan Zet – Spiegel en springplank? Een eerste verkenning van het proces van het programma School aan Zet*. Nijmegen: ITS.
- Van Kuijk, J. & A. van Langen (2013). *School aan Zet – Is de spiegel al een springplank? Procesbeschrijving 2012/2013 programma School aan Zet*. Nijmegen: ITS.
- Van Kuijk, J., A. van Langen & G. Driessen (Deel I). *Procesevaluatie van het programma School aan Zet. De spiegel als springplank naar de lerende organisatie?* Nijmegen: ITS.
- Langen, A. van & S. Elfering (2013). *Het effect van School aan Zet. Rapportage voormeting*. Nijmegen: ITS.
- Ministerie van OCW (2011). *Actieplan Beter Presteren: Opbrengstgericht en Ambitieuus*. Den Haag: Ministerie van OCW.

