



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Succesfactoren voor een effectief schoolprogramma

Succesfactoren voor een effectief schoolprogramma¹

Het schoolprogramma

Het schoolprogramma is een plan van aanpak waarin de school concreet beschrijft wat ze in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs de komende 2 schooljaren gaat doen om de mogelijke vertragingen weg te werken en de brede ontwikkeling (cognitief, executief, praktijkvorming, socialiserend en persoonsvormend, welbevinden) van alle leerlingen te versterken. Praktijkonderzoek naar effectieve plannen voor schoolontwikkeling laat zien dat er zes succesfactoren zijn die er aan bijdragen dat een plan van aanpak ook succesvol is in de uitvoering. Deze zes succesfactoren zijn voor het Nationaal Programma Onderwijs vertaald in een specifieke aanpak die de school kan ondersteunen bij het opstellen van het schoolprogramma.

Succesfactor 1: Gedegen analyse

Het schoolprogramma is gebaseerd op de schoolscan. Dit is een probleem- en behoefteanalyse op leerling- en schoolniveau. Een succesvol schoolprogramma heeft baat bij een gedegen analyse die niet alleen de mogelijke vertragingen in kaart brengt, maar ook de versnelling die een deel van de leerling heeft doorgemaakt en de behoeften rond welbevinden. Een gedegen analyse maakt het mogelijk om straks aan de juiste touwtjes te trekken en het schoolprogramma te integreren in de eigen duurzame schoolontwikkeling. Door ook te kijken naar de context en ontwikkelcapaciteit van de school ontstaat al vroegtijdig inzicht in mogelijke afbreukrisico's en weet de school op welke punten aanvullende expertise en extra capaciteit nodig is. In het kader zijn de kernonderdelen van de analyse samengevat (zie voor meer vragen en tips [het stappenplan bij de schoolscan](#)).

Kernonderdelen van de analyse

- Hoe hebben leerlingen zich de afgelopen periode ontwikkeld (cognitief, executief, sociaal, op welbevinden en praktijkvorming) op verschillende niveaus (individueel, klas/jaar, afdeling of school)?
- Wat zijn daar de oorzaken van (denk aan de hoeveel onderwijstijd tijdens het thuisonderwijs, bepaalde gebieden die aantoonbaar geen aandacht kregen, de thuissituatie)?
- Welke ontwikkelbehoeften hebben leerlingen op de korte en langere termijn en welke differentiatie moet daarin gemaakt worden als het gaat om urgentie (onderbouw of bovenbouw) en mate van achterstand of voorsprong?
- Wat vragen deze behoeften van het team in termen van vakmanschap, belastbaarheid en inzetbaarheid en wat betekent dat voor de inzet van externe expertise?

Succesfactor 2: Concrete doelen

Om vanuit de analyse tot de juiste interventies te komen, is een belangrijke tussenstap nodig, namelijk het vaststellen van gezamenlijke en concrete doelen: wat willen we de komende twee jaar realiseren om de leer- en ontwikkelvertragingen aan te pakken en duurzaam te ontwikkelen? Een succesvolle schoolontwikkeling heeft focus nodig en heldere en gezamenlijke doelen dragen hier aan bij. Bovendien biedt het formuleren van eigen doelen de ruimte om niet alleen vanuit vertragingen te redeneren, maar (juist) ook vanuit duurzame kwaliteitsverbetering en innovatie. Startpunt bij het formuleren van gezamenlijke doelen is de 'waarom-vraag': waarom willen we dit bereiken, wat is het gewenste effect en hoe past dit in onze lange termijn visie? Door de waarom-vraag te stellen, voorkomt de school dat de focus beperkt blijft tot een praktische oplossing van de knelpunten ('pleisters plakken') of een eenmalige inhaalslag.

¹ Deze tekst is ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van OCW, Leren verbeteren en Goed worden, goed blijven.

Succesfactor 3: Effectieve interventies

De conclusies van de schoolscan en de eigen doelen rond het schoolprogramma leiden samen tot een keuze voor passende en effectieve interventies uit de menukaart en uit (reeds lopende projecten in) de reguliere schoolpraktijk (zie voor ondersteuning bij deze vertaalslag [de Praktijkaart](#)). De interventies uit de menukaart zijn bewezen of aannemelijk effectief, maar de wijze van uitvoering bepaalt uiteindelijk het echte effect. Het is daarnaast belangrijk dat ook het hele pakket aan interventies effectief is (zie kader). Uiteindelijk moet het pakket aan interventies alle betrokkenen bij de school het vertrouwen geven dat hiermee de benodigde vertragingen effectief worden aangepakt en dat goed wordt aangesloten bij de behoeften van de leerlingen op de langere termijn.

Wanneer is een pakket interventies effectief?

- De interventies doen recht aan de uitkomsten van de analyse en differentiëren in urgentie, in mate van achterstand/voorsprong van leerlingen en in ontwikkelgebied (cognitief, executief, sociaal, welbevinden, praktijkvorming).
- De interventies sluiten aan bij de context en ontwikkelcapaciteit van de school en bij de behoeften van het team in termen van vakmanschap en inzetbaarheid.
- De interventies vormen een samenhangend en behapbaar geheel, passend bij de leer- en ontwikkelvertragingen en gewenste schoolontwikkeling.
- De effecten van de interventies zijn goed doordacht in tijd, opbrengst en afbreukrisico.
- De interventies richten zich zowel op de korte termijn (wegwerken van vertragingen of meer aandacht voor welbevinden) als op de langere termijn (duurzame kwaliteitsverbetering).

Succesfactor 4: Gestructureerde planning

De kern van een effectief schoolprogramma wordt gevormd door een gestructureerde planning en een planmatige aanpak. Een goed uitgewerkte planning zorgt ervoor dat het eigenaarschap helder belegd is en dat duidelijk is welke concrete (tussen)resultaten de school wanneer wil bereiken. Op deze wijze krijgt en houdt de school grip op de realisatie van de gewenste resultaten. Daarvoor is het nodig om de interventies eerst SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) uit te werken in concrete maatregelen (wat gaan we doen). Vervolgens wordt het proces beschreven (wanneer gaan we het doen en door wie en wie is er nog meer bij betrokken) en wordt aangegeven welke middelen er nodig zijn om de interventies ook daadwerkelijk uit te voeren. Omdat het schoolprogramma uit meerdere interventies bestaat met wellicht verschillende doorlooptijden, meerdere betrokken partijen en soms ook verschillende geldstromen, kan het nuttig zijn om op school- of bestuursniveau iemand aan te wijzen (of deels voor vrij te maken) die het overzicht bewaakt.

Succesfactor 5: Inzichtelijke verantwoording

Het vooraf nadenken over de wijze van verantwoording draagt bij aan de effectiviteit van het schoolprogramma. Het schoolbestuur moet zich de komende twee jaren in het jaarverslag en de jaarrekening verantwoorden over de maatregelen die de scholen hebben genomen om coronagerelateerde leer- en ontwikkelvertragingen aan te pakken. Ook moeten zij zich verantwoorden over de wijze waarop met de medezeggenschapsraad afstemming heeft plaatsgevonden over de inzet van de extra middelen en of de medezeggenschapsraad hiermee heeft ingestemd. Hiervoor zullen de scholen periodiek de brede ontwikkeling van de leerlingen en hun welbevinden moeten monitoren, als ook de effectiviteit van het schoolprogramma als geheel. Daarom is het van belang dat de school in het schoolprogramma aangeeft hoe en wanneer deze monitoring plaatsvindt en op welke wijze wordt bijgestuurd indien dat nodig is. Om de administratieve last te beperken, kan de school de verantwoording rond het schoolprogramma zoveel mogelijk integreren in de reguliere plancyclus.

Succesfactor 6: Heldere communicatie

De laatste succesfactor is tijdens het hele proces van planvorming van belang: een heldere communicatie. Als eerste met het team: zij hebben goed zicht op wat er nodig is en wat zij zelf kunnen bijdragen aan de gewenste schoolontwikkeling. Daarnaast met ouders en leerlingen, zowel individueel als via een klankbordgroep of een nieuwsbrief. Door tijdig af te stemmen binnen het schoolbestuur, maar ook met de gemeente, omringende scholen, vervolgonderwijs, kinderopvang en (zorgpartners in) het samenwerkingsverband, kan sneller ingespeeld worden op gezamenlijke bovenschoolse projecten en het delen van kennis en expertise. Tot slot is een goede (tussentijdse) afstemming met de medezeggenschapsraad cruciaal omdat zij moet instemmen met de inzet van middelen. Een dergelijke brede en open aanpak van de communicatie heeft een positief effect op de betrokkenheid van alle belanghebbenden en daarmee ook op het vertrouwen in de school wat betreft de daadwerkelijke realisatie van het schoolprogramma.

Handvatten per succesfactor

Analyse

- Breng in kaart wat leerlingen de komende jaren nodig hebben en doe dat zo open en transparant mogelijk. Hoe grondiger de analyse, hoe groter de kans dat straks de juiste interventies worden gekozen.
- Besteed aandacht aan de context en de ontwikkelcapaciteit in de school: waar liggen de sterke en zwakke punten van de school en wat zijn kansen en afbreukrisico's?
- Hou het simpel en maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande kennis, systemen en analyses.

Doelen

- Verbind de analyse met de eigen schoolontwikkeling en vertaal dit in gezamenlijke doelen: waar willen we ons samen hard voor maken als we kijken naar de leer- en ontwikkelvertragingen van onze leerlingen?
- Kies voor focus: wat doet er echt toe? Hou het behapbaar en klein. Liever een beperkt aantal realistische doelen, dan een groot aantal vergezichten.
- Maak de doelen concreet en meetbaar: wat is het gewenste resultaat over 2 jaar en hoe meten we dat? Hoe concreter de doelen, hoe beter de juiste interventies gekozen worden.

Interventies

- Selecteer interventies uit de menukaart die bijdragen aan het realiseren van de geformuleerde doelen en onderbouw de keuze.
- Check of de interventies een samenhangend geheel vormen en of de consequenties van de interventies goed zijn doordacht.
- Kies voor interventies die aansluiten bij wat de school al doet en die bijdragen aan versterking van de reeds lopende schoolontwikkeling. Zo wordt het schoolprogramma een duurzame investering.

Planning

- Werk de maatregelen zo veel mogelijk SMART uit, maar heb ook oog voor de grenzen van de SMART-formule; niet alles is even 'smart' te formuleren.
- Houd overzicht door projectmatig te werken en te sturen aan de hand van de planning. Maak iemand verantwoordelijk (of tijdelijk/gedeeltelijk vrij) om het overzicht te bewaken, zowel qua uitvoering van de interventies als qua inzet van middelen uit (verschillende) geldstromen.
- Zorg dat voor elke interventie of maatregel een eigenaar wordt benoemd, zodat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Hierdoor ontstaat meer grip op het realiseren van de gewenste opbrengsten.

Verantwoording

- Sluit zoveel mogelijk aan bij bestaande systemen, zoals het leerlingvolgsysteem, het kwaliteitszorgsysteem of de reguliere plancyclus.
- Start vanaf het begin met het periodiek monitoren van de ontwikkeling van leerlingen en van de effectiviteit van het plan. Geef duidelijk aan wanneer (tussentijdse) evaluaties zijn gepland en op welke wijze (en door wie) deze worden uitgevoerd.
- Stem de wijze van verantwoording tijdig af met het schoolbestuur. Zij moet zich in haar jaarverslag verantwoorden over de inzet van de NP Onderwijs middelen en heeft daarvoor van de scholen een goede onderbouwing van de gevraagde middelen nodig.

Communicatie

- Maak het team bij alle stappen deelgenoot: Herkennen jullie dit? Zijn dit de juiste oorzaken, knelpunten en verbetermogelijkheden? En bied ruimte aan leraren om zelf met oplossingen te komen.
- Maak schoolbreed afspraken over de communicatie naar ouders/leerlingen, de medezeggenschapsraad en andere partners en verwerk dit ook in de planning: wie informeren we wanneer en hoe?
- Ga snel over tot acties: laat zien dat er daadwerkelijk iets gebeurt en dat er niet alleen plannen worden gemaakt. Vier de successen en mijlpalen en borg de resultaten binnen de reguliere onderwijskwaliteit.

De succesfactoren in beeld: een format voor een schoolprogramma

In onderstaand format zijn de succesfactoren voor een effectief schoolprogramma verwerkt (met uitzondering van de communicatie die op alle factoren effect heeft). Het format kan een handvat zijn als de school een manier zoekt om overzichtelijk te werk te gaan. De school kan voor ieder onderdeel uit de analyse een aparte tabel invullen. Als deze tabellen als bijlage worden toegevoegd aan het (school)jaarplan, dan kan de monitoring

van het schoolprogramma zoveel mogelijk meelopen met de bestaande plancyclus. In de laatste kolom kan de school periodiek de voortgang van de interventies en maatregelen beschrijven. Als daarbij gebruik wordt gemaakt van kleuren (groen, oranje, rood) of stoplichten, dan houdt de school zicht op de realisatie van het schoolprogramma en op mogelijke knelpunten. Zo kan tijdig worden bijgestuurd.

- Conform planning/ (tussentijdse) doelen gerealiseerd
- In ontwikkeling/ risico op vertraging
- Achterblijven/stagnatie in de realisatie

Thema: denk aan een leergebied, een bepaalde groep leerlingen, een onderdeel van het welbevinden, de termijn, etc.							
Analyse: welke conclusies hebben we ten aanzien van dit thema?							
Doel: wat willen we in 2 jaar realiseren (gewenste eindresultaat) en wat zijn onze tussendoelen?							
Interventies: welke interventies zetten we daarvoor in en waarom?	Proces: hoe gaan we de interventie uitvoeren bij ons op school? Welke maatregelen zijn daarvoor nodig, wie is de eigenaar, wanneer wordt de maatregel uitgevoerd en wie zijn er nog meer bij betrokken?				Verantwoording: hoeveel NP Onderwijs middelen zetten we in en hoe en wanneer meten we de bereikte resultaten?		Voortgang: wat is de stand van zaken en loopt het volgens planning of niet? *
	Concrete maatregelen	Eigenaar	Planning	Betrokkenen	Financiering	Evaluatie	
<i>Naam + nr. interventie en korte toelichting keuze</i>							
<i>Naam + nr. interventie en korte toelichting keuze</i>							

*Per regel kleur aangeven: groen = conform verwachting; oranje = vraagt aandacht; rood = risico.