



# Rapportage

*Monitoring R&D Projecten 2010-2011*

*16 augustus 2011*

*Uitgevoerd door:*

*Johan Gelauf*

*in opdracht van de PO Raad*

## Inhoud

1. Inleiding	3
2. Monitor	5
3. Monitor, tabel 1 en 2	6
4. Toelichting bij de tabel	9
5. Analyse, conclusies en aanbevelingen	10
6. Bijlagen (gespreksverslagen)	14
* Almeerse scholengroep, Almere	15
* Stichting Openbaar Onderwijs Apeldoorn	17
* Stichting Confessioneel Onderwijs R'IJssel, Duiven	19
* Vereniging Christelijk Onderwijs Oost Nederland, Enschede	21
* Stichting VVO, Haanstra basisschool, Leiden	23
* Vereniging voor Christelijk Nationaal Schoolonderwijs, Nunspeet	25
* Stichting Kindante , Sittard	27
* Vereniging PCO Zuidoost Groningen, Stadskanaal	29
* Stichting Kapriom, Terneuzen	31
* Stichting Tangent, Udenhout	33
* Stichting Meerdeweert, Weert	35
* Stichting Accrete, Zwartsluis	37
7. Eindnoten	39

## 1. Inleiding

In 2009 heeft de PO Raad zeggenschap gekregen over de besteding van de vrijgevallen 'SLOA- middelen'. Deze middelen zijn bedoeld om de onderzoeks- en ontwikkelfunctie (R&D) van besturen en hun scholen in de PO sector structureel te versterken. In zijn beleidsagenda heeft de PO Raad hierover de volgende doelstelling geformuleerd: *In 2015 is het stelsel anders ingericht: de ontwikkelfunctie en de onderzoeksfunctie zijn binnen de sector belegd; de bestuurders van het PO dragen hiervoor de verantwoordelijkheid. Dat is een van de voorwaarden om het volgende mogelijk te maken: in 2015 zorgen de schoolbesturen er voor dat de ontwikkel- en onderzoeksfunctie structureel zijn belegd binnen hun (bovenschoolse) organisatie en binnen hun scholen.*

Het PO-veld is dermate divers georganiseerd, dat er niet één blauwdruk te geven is voor het organiseren van de onderzoeksfunctie binnen een school of bestuur. De PO Raad zet de vrijgevallen 'SLOA-middelen' in om besturen en scholen in de gelegenheid te stellen te onderzoeken hoe zij de R&D functie in hun organisatie willen organiseren. De deelnemende besturen zijn verplicht de opbrengsten van hun ontwikkelingsproject beschikbaar te stellen aan collega-besturen binnen de PO sector.

In het schooljaar 2009-2010 zijn de eerste zeven projecten van start gegaan. De coördinatie van deze eerste serie projecten was voor de PO Raad een leertraject. Het bood de PO Raad enerzijds de mogelijkheid om zicht te krijgen op zijn rol als coördinator en ondersteuner van de deelnemende besturen en anderzijds om de mogelijkheden te verkennen om de opbrengsten uit de projecten te bundelen en te verspreiden binnen het PO veld. De PO Raad heeft de eerste projecten gevolgd middels een lichte vorm van monitoring die door een extern deskundige is uitgevoerd. In de monitor is informatie verzameld over de voortgang en de resultaten van de projecten op basis van individuele gesprekken met alle deelnemers.

In juli 2010 is de rapportage van de monitor 2009-2010 gepubliceerd. Daarin zijn enkele aanbevelingen opgenomen over een aanscherping van de rol van de PO Raad met als doel de effectiviteit van de projecten zichtbaar te maken:

- het zichtbaar maken van de projectresultaten door het benoemen van succesfactoren en prestatie-indicatoren (korte termijn)
- het zichtbaar maken van de onderwijsresultaten van de projectscholen op de langere termijn

De PO Raad heeft de aanbevelingen overgenomen en toegepast bij de toekenning en uitvoering van de tweede serie projecten 2010-2011. Aan de deelnemers van die projecten is gevraagd de doelstellingen verder te concretiseren, succesfactoren te benoemen en daaraan prestatie-indicatoren te koppelen. Bovendien wordt de monitoring zodanig ingericht dat aan deze onderdelen tijdens het project meer aandacht wordt besteed.

Een tweede actie betreft het volgen van de opbrengsten van de scholen op de langere termijn. De PO Raad heeft besloten een beperkte vragenlijst te ontwikkelen die tot twee jaar na afloop van het project jaarlijks aan de deelnemers wordt voorgelegd met het verzoek daarop de opbrengsten (Cito schoolscore, Cito taalscore, Cito rekenscore) in te vullen. Met deze informatie krijgt de PO Raad wellicht meer aanwijzingen over het effect van de uitgevoerde projecten.

Aan de projectdeelnemers 2010-2011 werden de volgende voorwaarden gesteld:

- Het thema voor alle projecten is 'Opbrengst gericht werken'
- Het project is erop gericht de R&D functie binnen het bestuur en de scholen te versterken
- De projectdeelnemers zijn bereid de resultaten van het project te delen met collega-besturen
- De projectdeelnemers participeren in een netwerk om ervaringen met elkaar te delen

- De projectdeelnemers doen mee aan een monitor om de voortgang van het project te volgen en de verwachtingen ten aanzien van de transfer naar de sector in beeld te brengen.

Uit de aanmeldingen zijn in totaal 13 deelnemers geselecteerd:

- Almeerse Scholengroep, Almere
- Stichting Openbaar Onderwijs Leerplein 55, Apeldoorn
- Stichting Confessioneel Onderwijs R'IJssel, Duiven
- Vereniging Christelijk Onderwijs Oost Nederland, Enschede
- Stichting VVO, Haanstra, Leiden
- Vereniging voor Christelijk Nationaal Schoolonderwijs, Nunspeet
- Stichting Kindante, Sittard
- Stichting PCO Zuidoost Groningen, Stadskanaal
- Stichting Kapriom, Terneuzen
- Stichting Tangent, Udenhout
- Stichting Meerderweert, Weert
- Stichting Accrete, Zwartsluis
- Stichting Vivente, Zwolle

De laatstgenoemde deelnemer betreft een project dat 'Maatschappelijk Ondernemerschap' als thema heeft gekozen. Vanwege de bijzondere invulling van dit project is het niet meegenomen in de monitoring. Uiteraard legt project wel verantwoording af over de resultaten. Naast de 13 hierboven genoemde projecten zijn er ook subsidiegelden ter beschikking gesteld aan het project SKOLA dat zich richt op het toegankelijk maken van (wetenschappelijke) kennis en het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar de (onderwijs)praktijk. Het project is een initiatief van de schoolbesturen Lucas Onderwijs en BOOR. Ook over dit projecten wordt afzonderlijk verantwoording afgelegd.

In september 2010 heeft de PO-Raad de heer J.M. Gelauf opdracht gegeven om de 12 hierboven genoemde projecten te monitoren en daarvan verslag uit te brengen. De bedoeling van deze monitor is tweeledig:

- Het klankborden met de deelnemers over de voortgang van het project
- Het signaleren van interessante opbrengsten die de PO-Raad kan verspreiden binnen de sector (website, conferenties, etc.)
- Het opsporen van interessante successen bij het versterken van de R&D functie bij schoolbesturen die van belang zijn bij de toekenning van projectsubsidies in 2011

Het monitoren bestond uit:

- Het informeren van de deelnemers over de uitvoering van de monitor tijdens de startbijeenkomst
- Het mede organiseren van een netwerkbijeenkomst voor de deelnemers om hen te helpen de resultaten van de projecten zo SMART mogelijk te formuleren
- Telefonisch contact met alle deelnemers in januari/februari met als doel informatie uit te wisselen over voortgang van het project en de concretisering van de doelstellingen
- Het bezoeken van alle deelnemers aan het eind van het project (mei/juni) om het verloop van het project en de resultaten in beeld te brengen.

In hoofdstuk 2 is beschreven welke onderwerpen in de monitor zijn opgenomen. In hoofdstuk 3 vindt u de resultaten van de monitor weergegeven in een tabel gevolgd door een toelichting in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 zijn enkele conclusies opgenomen en worden enkele aanbevelingen gedaan. De verslagen van de bezoeken aan de deelnemers zijn opgenomen in de bijlagen (hoofdstuk 6).

## 2. Monitor

Bij de voorbereiding van de Monitor 2010-2011 hebben we twee publicaties als leidraad gebruikt:

- notitie van de PO-Raad 'Rapportage verantwoording middelen vrijval SLOA PO-Raad'
- rapportage Monitor 2009-2010

Op basis van deze publicaties hebben we onderwerpen geselecteerd die in de monitorgesprekken aan de orde komen. Ten opzichte van de monitoring in de eerste projectronde (2009-2010) zijn de gespreksonderwerpen op twee onderdelen aangepast. Op basis van de resultaten van de eerste monitoring heeft de PO Raad besloten meer aandacht te schenken aan de realisatie van vooraf gestelde doelen. In het onderdeel 'Resultaten' zijn enkele items toegevoegd om de concrete opbrengsten in beeld te brengen. Een tweede aanpassing betreft concrete informatie over de besteding van de middelen. Hieronder de onderwerpen die in de monitorgesprekken aan de orde zijn gesteld.

Voortgang van het project

1. Verloopt het project volgens de planning?
2. Zijn alle stappen en/of onderdelen uitgevoerd?
3. Is het bestuur tevreden over de voortgang?

Focus op de R&D functie (onderzoekende houding)

4. Is de onderzoekende houding op schoolniveau uitgewerkt?
5. Is de onderzoekende houding op bestuursniveau uitgewerkt?
6. Welke concrete succesfactoren heeft u in het project centraal gesteld?

Resultaten

7. Heeft het project daadwerkelijk een extra impuls gegeven aan de ontwikkeling van de R&D functie?
8. Is het bestuur tevreden over de opbrengst van het project?
9. In welke mate zijn de opbrengsten zoals vooraf geconcretiseerd gerealiseerd?
10. Heeft het bestuur een planning gemaakt voor het borgen van de R&D functie in alle scholen?

Transfer binnen de sector

11. Heeft het bestuur een product ontwikkeld dat geschikt is voor transfer binnen de sector?
12. Heeft het bestuur/de school een plan gemaakt om de ervaringen te delen met andere scholen?
13. Besteedt het bestuur/de school aandacht aan het project in regionale netwerken?

Besteding van de middelen

14. Hoeveel van de beschikbare middelen heeft u besteed aan: scholing, begeleiding, coördinatie, overig?

In de tabel op de volgende pagina's zijn de gegevens uit de gespreksverslagen verwerkt en per project naast elkaar gezet.

### 3. Monitor - Tabel, deel 1

Deelnemers	Voortgang			R&D functie			Resultaten	
	Proces verloopt volgens planning	Stappen uitgevoerd	Bestuur tevreden	Onderzoekende houding school	Onderzoekende houding bestuur	Succesfactoren	Impuls aan R&D functie	Tevredenheid opbrengst
1 - Almeerse scholengroep (46 scholen)	Nee <sup>1</sup>	Ja	Ja	Ja	Ja	A1	Ja	Ja <sup>2</sup>
2 - Stichting Openbaar Onderwijs, Apeldoorn (3 basisscholen en kinderopvang)	Ja <sup>3</sup>	Ja	Ja	Ja	Ja	A2	Ja	Ja
3 - Stichting Confessioneel Onderwijs R'IJssel, Duiven (10 scholen)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	A3	Ja	Ja
4 - Vereniging Christelijk Onderwijs Oost Nederland, Enschede (13 scholen)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	A3-A4	Ja	Ja
5 - Stichting VVO, Haanstra, Leiden (1 school)	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee <sup>4</sup>	A3	Ja	Ja
6 - Vereniging voor Christelijk Nationaal Schoolonderwijs, Nunspeet (5 scholen)	Nee <sup>5</sup>	Ja	- <sup>6</sup>	Ja	Nee <sup>7</sup>	A5	Ja	Ja
7 - Stichting Kindante, Sittard (6 scholen)	Ja	Ja	Ja <sup>8</sup>	Ja	Ja	A3-A4	Ja	Ja
8 - Stichting PCO Zuidoost Groningen, Stadskanaal (2 scholen)	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee <sup>9</sup>	A3-A6	Ja	Ja
9 - Stichting Kapriom, Terneuzen (11 scholen)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	A3-A4	Ja	Ja <sup>10</sup>
10 - Stichting Tangent, Udenhout (15 scholen)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	A3-A5	Ja	Ja
11 - Stichting Meerderweert, Weert (10 scholen)	Ja	Ja	- <sup>11</sup>	Ja	Nee <sup>12</sup>	A3-A5	Ja	Ja
12 - Stichting Accrete, Zwartsluis (17 scholen)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	A4-A7	Ja	Ja <sup>13</sup>
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>8</b>		<b>12</b>	<b>12</b>

Tabel, deel 2

Resultaten		Transfer sector			Besteding middelen <sup>14</sup>				Opmerkingen
Mate van realisatie <sup>15</sup>	Plannen borging alle scholen	Product voor transfer	Planning transfer	Actief in regionale netwerken	Scholing	Begeleiding	Projectcoördinatie	Materialen	
60%	B1 <sup>16</sup>	Nee	Nee	Ja	75%	25%	-	-	Het SMART formuleren van doelen was leerzaam. Monitoring heeft toegevoegde waarde: kritische vriend.
90%	B2	Nee <sup>17</sup>	Ja	Ja	22%	33%	45%	-	Positief over aanpak PO Raad en de wijze waarop de doelstellingen concreet zijn gemaakt. De bijeenkomsten hebben veel opgebracht.
50%	B1-B3	Ja <sup>18</sup>	Nee	Ja	64%	27%	9%	-	Ruimte die PO Raad geeft is prettig maar ook de sturing m.b.t. de concretisering van resultaten.
80%	B2	Ja	Nee	Ja					Aanvankelijk kritisch naar aanpak met accent op prestaties. Ervaring met concrete doelen is nu heel positief
70%	B3	Nee	Nee	Ja	77%	23%	-	-	Een jaar is niet voldoende om de effecten van de verandering zichtbaar te maken.
70%	Nee	Nee	Nee	Ja	10%	15%	50%	20%	Directeur is enthousiast over aanpak PO Raad om opbrengst gericht werken in praktijk te brengen
100%	B3	Ja <sup>19</sup>	Nee	Ja	14%	20%	62%	4%	De bijeenkomsten in Utrecht zijn tijdrovend, maar hebben wel veel opgeleverd.
40%	Nee	Nee	Nee	Ja	60%	30%	8%	2%	De projectsubsidie bood een goede mogelijkheid om de in gang gezette ontwikkelingen voort te zetten.
100%	B3	Ja <sup>20</sup>	Nee	Ja	22%	33%	45%	-	
100%	B1-B2	Ja <sup>21</sup>	Nee	Ja	48%	30%	22%	-	We hebben met de project subsidie een goede impuls kunnen geven aan zelfevaluatie en kwaliteitszorg.
90%	B1-B2	Ja <sup>22</sup>	Nee	Ja	20%	23%	57%	-	Zeer tevreden over werkwijze PO Raad. Bijeenkomsten en monitor gesprekken waren leerzaam en constructief.
50%	B4	Nee	Nee	Ja	100%	-	-	-	Zonder subsidie was dit project niet mogelijk geweest. Aanpak PO Raad met bijeenkomsten en monitoring wordt goed gewaardeerd.
<b>75%</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>47%</b>	<b>24%</b>	<b>27%</b>	<b>2%</b>	

## 4. Toelichting bij de tabel

In de tabel op de pagina's 6 en 7 hebben wij de resultaten van de monitoring op verschillende manieren weergegeven:

- Ja of nee
- Een letter met een bepaalde betekenis (zie hieronder)
- Een percentage

Aan sommige resultaten is een verwijzing gekoppeld. U vindt de betekenis hiervan op de laatste pagina van het rapport.

### Betekenis van de letters

*De deelnemers aan de projecten stonden alle voor de opdracht de R&D functie in hun organisatie te ontwikkelen met als doel de opbrengsten te verbeteren. Het gaat daarbij om een **onderzoekende houding op school en bestuursniveau**. De invulling en uitvoering van een onderzoekende houding kan van school tot school verschillen. Scholen kiezen een aanpak waarvan zij verwachten dat deze een positief effect hebben op de resultaten en opbrengsten. Hieronder een overzicht van de gekozen succesfactoren:*

- A1 Het uitvoeren van **audits** op alle scholen
- A2 Het werken met **peuter/kleutercombinaties**
- A3 Het systematisch analyseren van resultaten en gerichte instructie: **evidence informed handelen**
- A4 Het organiseren van **leernetwerken** (intervisie – professionele dialoog)
- A5 Het scholen van leraren op hun **didactische vaardigheden** (handelingsbekwaam)
- A6 **Planmatige reflectie**: het organiseren van feedback op eigen handelen
- A7 **Onderzoekende houding directeuren**

### Borging van de resultaten

- B1 Vastgelegd in beleidsplan, kwaliteitshandboek en/of jaarverslag
- B2 Protocol: lerarengedrag wordt gevolgd middels een kijkwijzer
- B3 Na evaluatie wordt besloten hoe dit in de organisatie wordt geïmplementeerd en geborgd
- B4 Onderzoekende houding is onderwerp van gesprek in jaarlijks functioneringsgesprek



## 5. Analyse, conclusies en aanbevelingen

Doel van de monitoring is tweeledig:

- Het klankborden met de deelnemers over de voortgang en de resultaten van het project
- Het signaleren van interessante opbrengsten die de PO-Raad kan verspreiden binnen de sector (website, conferenties, etc.)

### 5.1 Analyse

Tijdens de gesprekken met de deelnemers van de R&D projecten hebben we informatie verzameld over de voortgang van het project en de te verwachten resultaten. Hieronder een analyse van de uitkomsten van de monitorgesprekken.

#### *Voortgang*

- Op twee na alle projecten verliepen volgens de vooraf bedacht planning. De twee projecten die van de planning afweken, deden dit op basis van nieuwe inzichten die tijdens de voorbereiding of uitvoering naar boven kwamen.
- Alle projecten hebben de geplande projectactiviteiten volledig en tijdig uitgevoerd
- Op twee na alle besturen zijn tevreden over het verloop van het project. De twee besturen die niet tevreden waren, waren niet of nauwelijks betrokken bij de uitvoering van het project.

#### *R&D Functie en succesfactoren*

- Alle projecten waren gericht op het ontwikkelen van de onderzoekende houding op schoolniveau, één project deed onderzoek naar het combineren van peuter- en kleutergroepen.
- Bij 4 projecten was er geen of nauwelijks betrokkenheid van het bestuur bij het project en droeg het project niet bij aan het ontwikkelen van de onderzoekende houding op dat niveau.
- Twee derde van de projecten (8) kozen 'het systematisch analyseren van resultaten en gerichte instructie (evidence informed handelen)' als succesfactor. Een derde van de projecten (4) werkt aan 'het organiseren van leernetwerken (interview of professionele dialoog). Drie projecten kozen voor 'het scholen van leraren op didactische vaardigheden' (3).

#### *Resultaten*

- Alle projecten hebben de ervaring dat het project een bijdrage heeft geleverd aan de R&D functie in hun organisatie. Alle projecten zijn tevreden over de resultaten op korte termijn: de opbrengst van hun projectactiviteiten gedurende het projectjaar.  
Alle projecten hebben de verwachting dat de in gang gezette acties op de langere termijn zullen leiden tot verbetering van de kwaliteit (hogere opbrengsten). In sommige projecten is dit effect al zichtbaar in de tussentoetsen. De meeste projecten verwachten dat dit effect na twee of drie jaren zichtbaar zal worden in de Cito schoolscores.
- Tijdens elk gesprek hebben we samen met de projectleider een inschatting gemaakt van de te verwachten resultaten aan het einde van het projectjaar: in hoeverre worden de gestelde doelen van het project gerealiseerd. We hebben die inschatting uitgedrukt in een percentage: een indicatie van het succes van het project. Een aantal projecten heeft gemeld dat een deel van de activiteiten doorlopen in het volgend schooljaar, waarin ook de resultaten volledig zullen worden bereikt.
- Twee projecten hebben nog geen concrete plannen voor het borgen van de resultaten in hun scholen en de andere scholen van het bestuur.

- Vier projecten hebben de resultaten van het project beschreven en zullen dit opnemen in een beleidsplan, kwaliteitshandboek en/of jaarverslag. Vier projecten hebben een protocol ontwikkeld (bijvoorbeeld een Kijkwijzer) aan de hand waarvan het gewenste leraargedrag wordt gemonitord en geborgd. Vier projecten zullen na evaluatie van het project een besluit nemen over de implementatie en borging van de resultaten in de organisatie.

#### *Transfer sector*

- Zes van de 12 projecten hebben producten ontwikkeld die zij beschikbaar stellen aan collega besturen in de PO sector. Het betreffen beschrijvingen van het project in publicaties (brochures, artikelen), een analyse instrument en drie Kijkwijzers voor het monitoren van lerarengedrag.
- Eén project heeft concrete plannen voor de transfer van de opbrengsten naar de PO sector.
- Alle projecten nemen deel aan netwerken in de regio waar zij hun ervaringen inbrengen.

#### *Besteding middelen*

- Bijna de helft van de middelen is besteed aan scholingsactiviteiten.
- Ongeveer een kwart van de middelen is besteed aan begeleiding
- Ongeveer een kwart van de middelen is besteed aan coördinatie.

#### *Opmerkingen*

- De aanpak van de PO Raad is positief gewaardeerd. De projecten vinden het prettig dat zij veel ruimte krijgen om de projecten naar eigen inzicht in te richten.
- De tussentijdse netwerkbijeenkomsten werden aanvankelijk door een aantal deelnemers als belastend ervaren. Achteraf geven nagenoeg alle deelnemers te kennen dat zij de bijeenkomsten als zeer zinvol hebben ervaren, met name door de aandacht die werd besteed aan het concreet maken van de opbrengsten van de projecten. Zij hebben veel geleerd van het formuleren van SMART doelstellingen. Daarnaast geven de deelnemers aan dat zij het uitwisselen van ervaringen met de andere deelnemers te waarderen. Een aantal deelnemers vindt het zinvol om hieraan een vervolg te geven.
- Veel deelnemers hebben de monitoring als zeer prettig ervaren. Het klankborden als 'kritische vriend' heeft bijgedragen aan het scherper maken van de resultaten en de continuïteit van de in gang gezette ontwikkeling.

#### *Eindindruk*

De samenwerking met de projectdeelnemers en het bezoeken van de 12 projecten was over het algemeen een aangename en soms plezierig verrassende ervaring. Zonder uitzondering wisten de deelnemers de gesprekspartner ervan te overtuigen dat hun project op hun school of in hun organisatie met enthousiasme wordt uitgevoerd. Daarbij werden verrassende voorbeelden getoond van vernieuwende onderwijsaanpakken.

- De gedegen opzet van een systeem van auditing in Almere heeft een enorme impact, zowel op de scholen als in de bestuurlijke organisatie. Een prachtig voorbeeld voor andere besturen.
- Het experimenteren met peuter/kleutergroepen in Apeldoorn straalt een enthousiasme uit dat voorlopig nog wel zal doorwerken, er liggen nieuwe plannen klaar. De zelf gemaakte monitor werkt.
- Rijn-IJssel in Duiven zit in de lift naar 'een verdieping hoger'. Dataverzameling en feedback gesprekken op school- en bestuursniveau leiden nu al tot betere prestaties.
- De Data-muur in Enschede is input voor gesprekken op alle niveaus. Bestuur en directieuren zijn enthousiast, ondanks de top-down benadering die hier gekozen is.
- De Haanstra school in Leiden ziet na een periode van onrust in de school weer een opgaande lijn met een gestructureerde aanpak in alle groepen. Er kan in één jaar veel veranderen.

- De Petra school in Nunspeet ziet na één jaar al duidelijke verbeteringen in de prestaties bij het lezen en spellen. Zij zijn gestart in de middenbouw, het volgend schooljaar zijn andere groepen in beeld.
- SBO 'Het Mozaiek' heeft een analyse instrument ontwikkeld dat zij introduceren op andere scholen in de organisatie. Zij zijn erg enthousiast over de leernetwerken van leraren die zij hebben opgezet.
- De Langeveldschool in Onstwedde heeft met dit project een versnelling kunnen geven aan de organisatie van klassenmanagement.
- Stichting Kapriom in Terneuzen is de trotse eigenaar van de Kijkwijzer die door de IB-ers van de organisatie is ontwikkeld. Zij gebruiken dit instrument om de effectieve instructie te verbeteren.
- De scholen van Tangent in Udenhout evalueren de resultaten systematisch en bespreken deze met de bestuurder. Ook Tangent heeft een Kijkwijzer ontwikkeld voor het observeren van lerarengedrag.
- Basisschool 'Aan de Bron' is een prachtig voorbeeld van het 'nieuwe leren'. Leraren en leerlingen krijgen letterlijk en figuurlijk ruimte om meer zelfstandig te werken in een heldere structuur. Veel aandacht voor motivatie.
- De directeuren van de Stichting 'Accrete' in Zwartsluis hebben zich ontwikkeld tot onderzoekende directeuren die ieder hun eigen schoolconcept doordenken en een passende uitwerking zoeken.

Het is een boeiend en kleurrijk palet van ontwikkelingsprojecten. Tijdens de bezoeken van de projecten raakte de gesprekspartner ervan overtuigd dat een effectieve en zinvolle transfer naar andere scholen en besturen meer betekenis krijgt als je ter plaatse een kijkje gaat nemen en in gesprek gaat.

## 5.2 Conclusies

1. Het beeld dat naar boven komt is dat alle projecten de uitvoering daadkrachtig en voortvarend hebben aangepakt en dat de projecten volgens plan zijn uitgevoerd. De projectdeelnemers zijn tevreden over de opbrengsten van de projecten, de aanpak van de PO Raad en de monitoring.
2. De bedoeling van de projecten was om een onderzoekende houding te ontwikkelen op zowel schoolniveau als bestuursniveau. Dat is niet in alle gevallen opgepakt. Bij vier heeft het project alleen op schoolniveau geleid tot verandering en bleef het bestuur min of meer passief. In Stadskanaal, Nunspeet en Weert is die houding te verklaren omdat het initiatief om aan het project deel te nemen vooral bij de directeur de betreffende school lag, waarbij het bestuur de aanvraag formeel heeft goedgekeurd. De Haanstra school in Leiden is een éénpitter, waarbij de directeur tevens de bestuurder is en het bestuur op afstand functioneert.
3. De succesfactor 'het systematisch analyseren van resultaten en gerichte instructie (evidence informed handelen)' past in de ontwikkeling van Opbrengst Gericht Werken en is in veel projecten gekozen als aanpak om de onderzoekende houding te ontwikkelen. Het lijkt een aantrekkelijke aanpak. De leraar ervaart vrijwel onmiddellijk na het analyseren van de resultaten van een onderwijsactiviteit hoe effectief zijn aanpak is geweest. Dat geeft helderheid, houvast en motivatie. De ervaringen daarmee zijn positief en de projecten zijn daarover zeer enthousiast. Zij geven aan dat deze aanpak in korte tijd heeft geleid tot gerichte c.q. effectieve instructie aan groepen leerlingen en het werken met groepsplannen. Veel projectscholen zagen al snel een verbetering van de prestaties op de tussendoelen.
4. De PO Raad heeft de deelnemers aan deze projectronde gevraagd om de projectdoelen concreet te maken en SMART te formuleren. Dat ging niet vanzelf. Sommige deelnemers hadden hier geen ervaring mee, sommigen vonden de benadering te 'prestatiegericht'. Tijdens de netwerkbijeenkomst in oktober heeft de PO Raad hieraan aandacht besteed en de deelnemers geholpen bij het zoeken naar bij hun project passende succesfactoren en prestatie indicatoren. Dat heeft goed gewerkt. Voor de meeste deelnemers was dit een omslag in hun oordeel over deze aanpak. Achteraf beoordelen de meeste deelnemers deze aanpak positief. Een aantal deelnemers geeft aan dat zij in staat zijn hun doelstellingen scherper te formuleren en hebben deze aanpak in hun organisatie geïntroduceerd.
5. De verwachting is dat het ontwikkelen van een onderzoekende houding op termijn gaat leiden tot kwaliteitsverbetering en hogere prestaties. Dit effect is bij de meeste projecten nog niet zichtbaar in de schoolscores (Cito eindscores). De projecten zijn ervan overtuigd dat dit effect na een paar jaar zichtbaar wordt en zijn bereid hierover de PO Raad te informeren.
6. Het borgen van de resultaten op school- en bestuursniveau vraagt aandacht. Tijdens de gesprekken is gebleken dat een aantal deelnemers hierover geen duidelijke afspraken heeft gemaakt. Hierin schuilt het risico dat de opbrengsten na afloop van het project verloren gaan.
7. Over de transfer van de resultaten naar de PO sector hebben de meeste deelnemers (nog) geen heldere ideeën. Begrijpelijk, want lastig: wie is geïnteresseerd en hoe weet je dat? Hier komen de volgende vragen op:
  - hoe breng je de resultaten van een project op een aantrekkelijke manier naar buiten?
  - hoe kun je scholen/besturen interesseren voor de uitgevoerde projecten?

- hoe breng je belangstellende scholen/besturen in contact met de projecten?
- hoe laat je scholen/besturen op een effectieve manier kennis maken met een project?
- hoe kan de PO Raad hierin een ondersteunende of faciliterende rol spelen?

### 5.3 Aanbevelingen

Op basis van de analyse en de conclusies hebben we enkele aanbevelingen geformuleerd die van belang kunnen zijn bij het opzetten en uitvoeren van de nieuwe projecten, maar ook bij de nazorg van de projecten die worden afgesloten.

1. *Het continueren van het SMART formuleren van projectdoelen*

Het werken met succesfactoren en daaraan gekoppelde prestatie indicatoren heeft een positieve uitwerking gehad op de uitvoering van het project zowel voor de deelnemers als de PO Raad. De meeste deelnemers hebben tijdens de monitor gesprekken expliciet aangegeven dat het SMART formuleren van projectdoelen verhelderend en leerzaam was en de effectiviteit van de uitvoering heeft bevorderd. Voor de PO Raad bood deze aanpak een beter inzicht in de concrete resultaten van het project.

2. *Het vooraf maken van afspraken over het borgen van de resultaten*

Twee projecten hebben nog geen concrete afspraken gemaakt op welke wijze de resultaten van de projecten in de organisatie worden geborgd. Het verdient aanbeveling hierover van het begin af aan met de projectdeelnemers af te stemmen, zodat het borgen van de resultaten van start af aan een punt van aandacht wordt tijdens de uitvoering.

3. *Het verhelderen van de mogelijkheden van transfer en het ondersteunen van transfer-activiteiten*

Projecten die tijdens de uitvoering van het project een concreet product ontwikkelen, zoals een kijkwijzer, een protocol of een methodiek, krijgen daarmee een concreet instrument in handen dat zij kunnen delen met collega besturen in het PO veld. Het zou jammer zijn als de transfer van project ervaringen beperkt zou blijven tot het beschikbaar stellen van dit soort producten. Het bezoeken van de projectdeelnemers heeft mij geleerd dat elk project een inspiratiebron kan zijn voor andere scholen als je je ter plaatse kunt verdiepen in de aanpak, de werkwijze en uitvoering in de praktijk. Je kunt de sfeer proeven, spreken met de mensen die een ontwikkeling in praktijk hebben gebracht en voelen hoe enthousiast de medewerkers hierover zijn. Een ervaring die moeilijk door een andere aanpak te overtreffen is.

De aanbeveling hierbij is om alle projectscholen uit te nodigen hun school op een bepaalde dag open te stellen voor collega schoolbesturen die hun school bezoeken om kennis te maken met de nieuwe praktijk. Het lijkt me dat een dergelijke aanpak effectiever is dan het organiseren van workshops in Utrecht, waarbij de projectleider aan de hand van 'plaatjes en teksten' vertelt over zijn nieuwe praktijk. Bovendien heeft een dergelijke aanpak van de transfer zowel financiële als organisatorische voordelen. Wij denken hierbij aan een initiërende taak voor de PO Raad.

4. *Monitoren van de resultaten op langere termijn*

Om het effect van de door de projectscholen gekozen aanpak te kunnen meten op de langere termijn, bevelen wij aan de schoolbesturen te vragen de resultaten van de scholen gedurende twee jaar na afsluiting van het project beschikbaar te stellen.

## 6. Bijlagen – verslagen monitorgesprekken

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 31 mei 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting Almeerse Scholengroep – Almere – bestuursnummer 41676 Contactpersonen: Alie van Rossum - Rondaij- 036 5406335
2	<b>Deelnemende scholen</b> 46 basisscholen die onder de Almeerse Scholengroep ressorteren
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2014 voldoen alle scholen aan de inspectienorm en zitten in het basisarrangement</li> </ul> Concretisering onderzoeksvragen: hoe kunnen wij als school hoge opbrengsten realiseren bij een veranderende leerlingpopulatie én met behoud van ons concept?
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Leraren</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De onderzoekende houding van directeuren en leraren</li> <li>• Interne auditing</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verzamelen en analyseren van de opbrengsten van het onderwijs op schoolniveau</li> <li>• Het verzamelen en analyseren van opbrengsten van scholen op bestuursniveau</li> <li>• Het organiseren van interne audits</li> <li>• Het scholen van schoolleiders en leraren om te kunnen analyseren</li> <li>• Het scholen van 12 á 15 auditoren</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn 15 auditoren geschoold waaruit 3 teams zijn gevormd voor het auditen van alle scholen. In elk team zit een directeur, een IB'er en een clusterdirecteur. Het was de bedoeling om met 5 teams te gaan werken, maar gaandeweg is daarvan afgestapt. Drie teams kunnen meer scholen auditen, zodat ze meer ervaring opdoen. Er wordt gewerkt met een binnen- en buitenkring. Zes auditoren vormen de binnenkring. Zij vormen 3 auditteams en doen ieder minimaal 4 audits per jaar. Deze auditoren krijgen de extra opdracht te gaan onderzoeken hoe de expertise en de kennis geborgd gaat worden in de organisatie. De auditoren in de buitenkring zitten niet in een vast auditteam. Zij worden 'op maat toegevoegd' aan de teams. Zij doen minimaal 3 audits per jaar.</li> <li>• Er zijn in het schooljaar 2010/2011 7 scholen ge-audit. De audits zijn geëvalueerd en besproken met de directeuren van de betreffende scholen. De ervaringen zijn zeer positief. De scholen ervaren de audit als kritisch, maar er is tegelijkertijd een grote acceptatie van schoolleiding en teams.</li> <li>• Er is een kader opgesteld voor het uitvoeren van een audit. Belangrijke items daarin zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- het kwaliteitskader van de inspectie</li> <li>- de zelfevaluatie van de school: wat wil de school onderzoeken?</li> <li>- het inspelen op de behoeften van leerlingen: hoe zie je in de klas terug wat de IB'er doet?</li> </ul> </li> <li>• <i>Er is een kijkwijzer opgesteld (in samenwerking met Dullemond) aan de hand waarvan gekeken kan worden naar het pedagogisch didactisch handelen (inclusief de zorg- en begeleiding) van de leerkrachten.</i></li> <li>• De resultaten van alle scholen op de CITO eindtoets en de tussentoetsen worden op bestuursniveau geanonimiseerd in een matrix verwerkt, zodat deze met elkaar kunnen worden vergeleken.</li> <li>• De clusterdirecteuren bespreken jaarlijks met de directeuren in hun cluster de resultaten en maken daarover afspraken.</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het College van Bestuur heeft het werken met audits geëvalueerd en omarmd. De werkwijze wordt in het meerjarenbeleid opgenomen. De resultaten worden teruggekoppeld naar de Raad van Toezicht.</li> </ul>
10	<b>Gerealiseerde opbrengst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie schema</li> <li>•</li> </ul>



11	<b>Borging resultaten en opbrengsten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het auditen van scholen wordt vastgelegd in het meerjarenbeleid. Alle scholen worden eens per vier jaar ge-audit (12 á 13 scholen per jaar).</li> </ul>
12	<b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De evaluatie van het functioneren van de auditoren is in volle gang. Daarin is ook aan de orde hoe deze werkwijze geïmplementeerd kan worden en hoe een goede borging kan worden gerealiseerd.</li> </ul>
13	<b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>
14	<b>Inzet middelen en realisatie begroting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scholing: 75%</li> <li>Begeleiding: 25 %</li> <li>Projectcoördinatie: eigen middelen</li> </ul>
15	<b>Financiering van het vervolgtraject</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De kosten van het auditoren zijn hoog. Elke audit kost aan elke auditor gemiddeld 2,5 dag. Met teams van 5 personen en 12 scholen per jaar kost het auditen 150 dagen per jaar. De tijd die de auditoren besteden aan de audits wordt gecompenseerd in formatie. De beleidsmedewerker van het bestuur ondersteunt de auditteams en werkt de rapportages uit. Hiervoor zal uit de reguliere middelen geld worden vrijgemaakt.</li> </ul>
16	<b>Knelpunten en slotopmerkingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alie zou het zinvol vinden om contact te blijven houden met mensen die ook bezig zijn met zelfevaluatie.</li> <li>Het project was leerzaam: we werden gedwongen om zaken helder en concreet te maken door het werken met succesfactoren en prestatie indicatoren</li> <li>De monitoring heeft toegevoegde waarde, omdat iemand meedenkt als kritische vriend</li> </ul>

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: Onderzoekende houding</b>			
1	Aantal geschoolde leraren voor het analyseren van opbrengsten		
2	Aantal directeuren dat systematisch onderwijsopbrengsten analyseert		
<b>Succesfactor: Interne auditing</b>			
3	Aantal opgeleide auditoren	15	Juni 2011
4	Aantal audit teams	5 – gewijzigd in 3	juni 2011
5	Aantal uitgevoerde audits	12 scholen per jaar – pilotfase 7	Juni 2011

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 14 juni 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting OPO Apeldoorn Leerplein 55 - bestuursnummer 41616 Contactpersonen: Bouwina Spierts – tel 055 5395117
2	<b>Deelnemende scholen</b> 3 basisscholen die ressorteren onder het bestuur
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte termijn: het onderzoeken van de effecten van verschillende peuter/kleutercombinaties op de ontwikkeling van peuters/kleuters</li> <li>• Lange termijn: het onderzoeken van het effect van peuter/kleutercombinaties op de onderwijsresultaten</li> </ul> Concretisering onderzoeksvraag: wat is het effect van het werken met peuter-kleutergroepen op de ontwikkeling van de peuter
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur/Managers</li> <li>• Intern begeleiders/Pedagogen</li> <li>• Leraren/Pedagogisch medewerkers</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit van de peuter/kleutergroepen</li> <li>• Het monitoren van de opbrengsten</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het onderzoeken van de kwaliteit in de peutergroepen</li> <li>• Het ontwikkelen van een pedagogisch aanbod voor 3-4 jarigen (3 modellen)</li> <li>• Het ontwikkelen van een monitor en het monitoren van de resultaten</li> <li>• Het ontwikkelen van test- en toets materiaal voor peuters en kleuters (Parnassys voor peuters / zal buiten tijdsduur project gaan vallen i.v.m. lange doorlooptijd)</li> <li>• Het verbeteren van de doorgaande lijn tussen de peuterspeelzaal en de basisschool</li> <li>• Het versterken van interactievaardigheden door leerkrachten en pedagogisch medewerkers (VIB)</li> <li>• Het onderzoeken van ouderbetrokkenheid</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het project ligt nagenoeg op schema, de projectleider heeft een monitor ontwikkeld waaruit de voortgang van het project is af te lezen.</li> <li>• Er is gekozen voor een proefopstelling met drie varianten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- fysieke integratie: peuters en kleuters zitten permanent bij elkaar in één groep</li> <li>- aparte groep: peuters en kleuters worden op bepaalde tijden uit hun groep gehaald</li> <li>- incidenteel: bij specifieke activiteiten wordt peuter/kleutergroep gevormd</li> </ul> </li> <li>• De vorderingen van de peuters/kleuters worden gemonitord aan de hand van CITO toetsen</li> <li>• De kwaliteit van de kinderopvang wordt gemonitord aan de hand van de monitor van NCKO en een ouderenquete afgenomen onder ouders van kinderen die 4 jaar worden</li> <li>• Bij de kwaliteitsmeting wordt ook gekeken naar het gedrag van de leraar en de pedagogisch medewerker</li> <li>• In september 2011 worden de eerste resultaten van het project intern gepresenteerd (stuurgroep en projectteam). Hierin zal o.a. zitten: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Het project heeft inmiddels ook opgeleverd dat duidelijk is dat we vooraf een visie moeten ontwikkelen op peuter/kleuteronderwijs. Met de opbrengst van het project kunnen we de visie-ontwikkeling in gang zetten en de discussie voeden</li> <li>○ Over de lokaties heen, wordt duidelijk dat de afgelopen jaren veel geïnvesteerd is in taal (VVE), maar dat veel kinderen lager starten met ordenen dan taal in deze groepen.</li> </ul> </li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een stuurgroep ingesteld waarin onderwijs en kinderopvang sturing geven aan het project</li> <li>• Het projectteam adviseert de besturen van beide organisaties over de te nemen besluiten</li> </ul>

10	<p><b>Gerealiseerde opbrengst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie aparte bijlage (laatste bladzijden van het rapport)</li> <li>• Op 31 december 2011 ligt er een blauwdruk voor peuter/kleutergroepen vanaf 3 jaar</li> </ul>
11	<p><b>Borging resultaten en opbrengsten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het project maakt gebruik van het bestaand kwaliteitssysteem van de NCKO</li> <li>• De stuurgroep bewaakt de voortgang van het proces en de besluitvorming</li> <li>• De directeuren van de deelnemende scholen voelen zich mede-eigenaar van het project</li> </ul>
12	<p><b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het eigenaarschap van de directeuren van basisscholen is aanwezig, directeuren zijn betrokken</li> <li>• Na afronding van de projectfase wordt duidelijk welke factoren de kwaliteit en de opbrengsten van de peuter/kleutergroepen positief danwel negatief beïnvloeden</li> <li>• Het is de bedoeling het werken met de gekozen peuter/kleutercombinaties te implementeren op alle openbare scholen in Apeldoorn</li> </ul>
13	<p><b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanaf januari 2012 zullen de resultaten van dit project worden gedeeld in de sector</li> </ul>
14	<p><b>Inzet middelen en realisatie begroting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing: 20.000,-</li> <li>• Begeleiding: 30.000,-</li> <li>• Projectcoördinatie: 40.000,- , waaronder klein deel formatie voor specifieke taken Intern Begeleiders/ ontwikkeling kijkwijzer.</li> <li>• Totale subsidie € 90.000,-</li> </ul>
15	<p><b>Financiering van het vervolgtraject</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nog onduidelijk in verband met de bezuinigingen</li> </ul>
16	<p><b>Knelpunten en slotopmerkingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De projectleider is positief over de aanpak van de PO Raad en de insteek met betrekking tot het formuleren van doelstellingen voor het project. De laatste bijeenkomst hierover heeft veel opgeleverd ten aanzien van het formuleren van concrete resultaten</li> </ul>

## SMART DOELSTELLING PEUTERS WORDEN KLEUTERS

### LEERPLEIN055- Kinderopvang OOK

Strategisch doel	Succesfactoren	Indicatoren	Norm	Meting	resultaat
Op 31 december 2011 ligt er een blauwdruk voor peuter/kleuter-groepen vanaf 3 jaar	Kwaliteit van de peuter-kleutergroepen	Structurele kenmerken	De staf- en groepsstabiliteitsindex is minimaal 80 % bij de peuters	Kwaliteitsmonitor NCKO	De presentiegegevens zijn nog niet verwerkt maar de peuters zien in de peutergroep elk dagdeel dezelfde ped.medewerker en dezelfde kinderen. De 80% wordt dus makkelijk gehaald.
			De staf-kindratio is maximaal 2 PM-ers per peuter	Kwaliteitsmonitor NCKO	Dit wordt op elke peuter/kleutergroep gerealiseerd. Er is overal sprake van 1 vaste ped.medewerker
			Het aantal peuters is maximaal 8 in de Peuter-Kleutergroep. Deze peuters zijn 3 jaar oud.	Kwaliteitsmonitor NCKO	Elke peuter/kleutergroep bestaat uit 7 of 8 peuters
		Interactievaardigheden van het personeel	In juni 2011 zijn min. 3 van de volgende 6 interactievaardigheden HOOG per lokatie: sensitieve responsiviteit, respect voor autonomie, structureren en grenzen stellen, praten en uitleggen, ontwikkelingsstimulering, begeleiden van interacties.	Kwaliteitsmonitor NCKO	juni 2011: Op locatie 1 wordt door beide medewerkers HOOG gescoord op respect voor de autonomie, praten en uitleggen en ontwikkelingsstimulering. Op locatie 2 wordt door beide medewerkers HOOG gescoord op sensitieve responsiviteit, structureren en grenzen stellen en praten en uitleggen. Op locatie 3 wordt door beide medewerkers HOOG gescoord op sensitieve responsiviteit, structureren en grenzen stellen en ontwikkelingsstimulering.
			In oktober 2011 zijn min. 4 van de volgende 6 interactievaardigheden HOOG per lokatie: sensitieve responsiviteit, respect voor autonomie, structureren en grenzen stellen, praten en uitleggen, ontwikkelingsstimulering, begeleiden van interacties.	Kwaliteitsmonitor NCKO	
			Minimaal 80% van alle betrokken personeel heeft VIB -gekoppeld aan de Kwaliteitsmonitor NCKO - ontvangen	VIB gekoppeld aan de Kwaliteitsmonitor NCKO	Het eerste VIB gesprek is inmiddels gevoerd met alle ped.medewerkers en met alle leerkrachten van de peuter/kleutergroepen.
	Kwaliteit van de leefomgeving (brengen en halen, ruimte en inrichting, activiteiten, taal, omgang met kinderen en programma)	Alle PK-groepen scoren in juni op 70% van de items "WEL"	Kwaliteitsmonitor NCKO	Als we streng rekenen, is het percentage items waarop een positieve score wordt behaald voor locatie 1: 93%, voor locatie 2 85% en voor locatie 3 70%. Alle locaties voldoen dus aan deze norm.	
	Ouderbetrokkenheid	Minimaal 50% van de ouders neemt deel aan de activiteiten in het najaar van 2011 voor ouderbetrokkenheid van de PK-groepen	Aftekenlijst bijeenkomsten		
	Monitoring van de opbrengsten met een eenduidig systeem	Welbevinden van de kinderen	Het welbevinden van de kinderen - beoordeeld door ouders - gedurende de tijd in de PK-groep, scoort op 3 lokaties minimaal (gemiddeld) een 7,5.	Vragenlijst	de vragenlijsten worden uitgereikt aan ouders wanneer hun kind afscheid neemt van de peuter/kleutergroep en naar de basisschool gaat. Er zijn nog geen vragenlijsten binnen.
		Peuter CITO	Het gemiddelde stijgingspercentage van de ontwikkelingslijn van de PK-groepkinderen ligt boven het stijgingspercentage (hoek) landelijk	CITO	Van de peuters is inmiddels de peuterCITO rekenen en de peuterCITO taal afgenomen en op 2 locaties ook de onderdelen kleur en lichaamsdelen. Dit is in alle gevallen een P2 score, zodat we bij deze groep niet de vergelijking tussen P1 en P2 kunnen maken. Voor de kinderen die naar de kleutergroep van dezelfde school gaan, zal wel straks de vergelijking met de M1 gemaakt kunnen worden.
OntwikkelingsVolgModel (Dick Memelink)		De kinderen met een achterstand in hun sociale emotionele ontwikkeling (nog specifiek te definiëren adhv OVM) laten een duidelijke groei zien in het OVM tussen start - vertrek	OVM		

**Project**

Peuters worden Kleuters

**Status per**

Mei 2011

**MIJLPAAL OVERZICHT**

<b>Mijlpaal</b>	<b>Maand</b>	<b>Voortgang</b>	<b>Status</b>	<b>Opmerkingen/ acties</b>	<b>Wie</b>	<b>Vóór</b>
<u>Start PK-groepen op 3 lokaties</u>	3			Alle Peuter-Kleutergroepen zijn gestart. Na de zomer gaan alle lokaties 3 dagen open.	UM/dir	
<u>Ontwikkelen pedagogisch aanbod voor 3 jarigen</u>	3 + doorlopend			PM-ers en leerkrachten hebben afstemming over pedagogisch aanbod. Geen eenduidige methode of aanpak.	PM/lkr	
<u>Ontwikkelen toets- en testmateriaal</u>	4			CITO Taal/Rekenen, OVM, tevredenheidsonderzoek	Ped.	
<u>Monitoring (CITO, OVM, tevredenheid, kwaliteitsmonitor)</u>	5/6 + doorlopend			Keuze monitoringmethode gemaakt. uitvoering loopt, eerste monitoringresultaten vanaf juni verwacht. Analyse Jul/aug.	Ped.	
<u>Ouderparticipatie (TOLK)</u>	5-9			Keuze methode gemaakt. Keuze uitvoering moet nog gemaakt worden. Thea heeft 6/6/ gesprekken hierover met TOLK en Sticht Ouderpart. Planning wordt krap: najaar 2 ouderbijeenkomsten.	Ped.	
<u>Versterken competenties leerkrachten en PM-ers</u>	5/6 + 8/9			Kwaliteitsmonitor uitgevoerd. Naar aanleiding van de kwaliteitsmonitor volgt een 2e VIB-traject voor medewerkers. Augustus/september 2011	Ped.	
<u>Publicatie</u>	Voorj 2012			Afspraak voor eerste overleg publicatie eind juni.	BS/AK	

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 26 mei 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting Confessioneel Onderwijs R'IJssel – Duiven – bestuursnummer 42148 Contactpersonen: Mieke Wessels – 06 46070824
2	<b>Deelnemende scholen</b> 10 basisscholen van de stichting SCO R'IJssel
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bovengemiddelde opbrengsten voor taal, lezen en rekenen in september 2013: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 85-90% van de kleuters scoort op de CITO LVS toets Taal een A, B of C</li> <li>- 90% van de leerlingen scoort op de CITO LVS toetsen voor technische lezen een A, B of C</li> <li>- 85% van de leerlingen scoort op de CITO LVS toetsen voor spelling een A, B of C</li> <li>- 80% van de leerlingen scoort op de CITO LVS toetsen voor begrijpend lezen een A, B of C</li> <li>- 85-90% van de leerlingen scoort op de CITO LVS toetsen voor rekenen een A, B of C</li> </ul> </li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Leraren</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opbrengstgericht en onderzoekende houding</li> <li>• Zelfreflectie leraren</li> <li>• Opbrengstgericht doelen formuleren</li> <li>• Cyclisch werken met groepsplannen</li> <li>• Instructievaardigheden</li> <li>• Hoge verwachtingen</li> <li>• Eigen verantwoordelijkheid leerlingen</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nulmeting (juni 2010) en monitoren LVS (voorjaar 2011)</li> <li>• Nulmeting competentiebeleving leerkrachten met behulp van een format</li> <li>• Startconferentie OGW (november 2010)</li> <li>• Scholen kiezen vakgebieden waarmee ze willen starten</li> <li>• Klassenbezoeken</li> <li>• Scholen worden partnerscholen van PABO, studenten worden ingezet</li> <li>• Docenten en studenten nemen deel aan studiebijeenkomsten op scholen</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het project verloopt naar tevredenheid, de scholen hebben moeten wennen aan het werken met concrete doelen, indicatoren en normen.</li> <li>• Twee keer per jaar (in februari en juni) bespreken de directeuren de resultaten met hun team.</li> <li>• Twee keer per jaar bespreekt het bestuur de resultaten van de scholen met de directeur</li> <li>• Alle projectactiviteiten zijn uitgevoerd</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bestuur functioneert op afstand en wordt geïnformeerd op hoofdlijnen. Het bestuur ontvangt de resultaten van het project.</li> </ul>
10	<b>Gerealiseerde opbrengst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De belangrijkste opbrengst van dit project is dat de directeuren en leraren zich bewuster zijn geworden van het belang van reflectie: wat heb ik gedaan en wat levert het op. Wat is mijn bijdrage daaraan? Het SMART formuleren van doelen draagt daar veel aan bij.</li> </ul>
11	<b>Borging resultaten en opbrengsten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gedragsveranderingen van leraren (doelen formuleren, reflecteren, instrueren) worden gevolgd met een kijkwijzer, maar ook via zelf ontwikkelde KIK-kaarten. De werkwijze wordt vastgelegd in het jaarverslag en in de beleidsdocumenten van bestuur en scholen.</li> </ul>

12	<b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De reflectie op resultaten heeft inmiddels een stevige plaats gekregen in de organisatie. Er lopen nog enkele projecten parallel aan dit project, die de uitvoering van de gewenste werkwijze versterken (Krachtig meesterschap, Onderwijskundig Leiderschap)</li> </ul>
13	<b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mieke Wessels is actief in verschillende netwerken en wordt regelmatig gevraagd om een presentatie te geven over de werkwijze van R'IJssel. Er zijn in de afgelopen jaren in verschillende bladen artikelen verschenen over de werkwijze van R'IJssel: Marant, Kader Primair.</li> </ul>
14	<b>Inzet middelen en realisatie begroting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scholing: 64%</li> <li>Begeleiding: 27%</li> <li>Projectcoördinatie: 9%</li> </ul>
15	<b>Financiering van het vervolgtraject</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het vervolg van de activiteiten wordt gefinancierd uit reguliere middelen voor scholing en begeleiding. Het bestuur zoekt naar aanvullende middelen uit subsidiepotten.</li> </ul>
16	<b>Knelpunten en slotopmerkingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mieke vindt de ruimte die de PO Raad geeft heel goed, tegelijkertijd is het ook prettig om daarin de nodige sturing te krijgen.</li> </ul>

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: Opbrengstgericht en onderzoekende houding</b>			
1	Aantal scholen dat LVS besprekingen uitvoert adhv het format	90% - twee keer per jaar - febr en juni 2011	100%
<b>Succesfactor: Zelfreflectie</b>			
2	Aantal leraren dat zelfonderzoek uitvoert en POP bijhoudt in digitaal bekwaamheidsdossier	90% - aug 2011	90%
<b>Succesfactor: Opbrengstgericht formuleren</b>			
3	Aantal directeuren dat SMART doelen kan stellen voor de school		
4	Aantal leraren dat SMART doelen kan stellen voor de groep		
<b>Succesfactor: Cyclisch werken met groepsplannen</b>			
5	Aantal leraren dat zelfstandig groepsplannen kan opstellen, uitvoeren en evalueren	Op 80% van de scholen maakt 80% van de leerkrachten 2 x per jaar voor 2 vakgebieden groepsplannen	80%
<b>Succesfactor: Instructievaardigheden</b>			
6	Aantal leraren dat competent is in directe instructie		
<b>Succesfactor: Hoge verwachtingen</b>			
7			
<b>Succesfactor: Eigen verantwoordelijkheid leerlingen</b>			
8			

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 24 mei 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Vereniging Chr. Onderwijs Oost Nederland – Enschede - bestuursnummer 24844 Contactpersonen: Gerlo Teunis – 053 4309440
2	<b>Deelnemende scholen</b> 13 scholen van de VCO Oost Nederland
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verbeteren van de opbrengsten lezen en taal tot ruim boven de norm van de inspectie</li> <li>• Geen zwakke scholen meer vanaf 2015</li> <li>• Een onderzoekende houding in alle lagen van de organisatie</li> </ul> Concretisering onderzoeksvragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de rol van de directeur bij de implementatie van ontwikkelingstrajecten?</li> <li>• Wat wordt er in elke laag (bestuurs – directie – leraar) geleerd?</li> <li>• Hoe wordt de onderzoekende houding tot stand gebracht (intrinsieke of externe prikkels)?</li> <li>• Hoe wordt de onderzoekende houding geborgd en duurzaam?</li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur</li> <li>• Directeuren</li> <li>• Schoolteams</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het systematisch verzamelen en analyseren van de resultaten</li> <li>• Leren van elkaar (professionele leergemeenschap)</li> <li>• Het creëren van voldoende leertijd voor taal en lezen</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het werken met een data-muur gekoppeld aan het analyseren en bespreken van resultaten</li> <li>• Het verbeteren van de instructie</li> <li>• Het monitoren van instructie techniek via 3 minuten-classesbezoeken</li> <li>• Het hanteren en uitbouwen van het INK managementmodel</li> <li>• Herijken van kwaliteitsinstrumenten binnen VCO</li> <li>• Deelname aan project Opbrengst Gericht Werken door bestuur en management</li> <li>• Deelname aan competentiekringen en visitatiegroepen</li> <li>• Versterken van de PDCA cyclus</li> <li>• Groepsbesprekingen met leraren of in teamverband</li> <li>• Functionerings- en beoordelingsgesprekken</li> <li>• POP's voor medewerkers</li> <li>• Tevredenheidsonderzoeken (ouders, leerkrachten, leerlingen)</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er lopen verschillende onderzoeken waarop wordt aangesloten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- verzamelen, analyseren en interpreteren van data op verschillende niveaus (K. Vernooij)</li> <li>- onderzoek naar de leesmotivatie van kinderen (VCO deskundige en K. Vernooij)</li> <li>- inventarisatie van signalering en aanpak van gedragsproblemen (C. van Tuijl)</li> <li>- tweejarig intervisie traject directeuren Opbrengst Gericht Werken (NSA/PO Raad)</li> </ul> </li> <li>• Het project verloopt voortvarend. Het werken met data is vooral van bovenaf opgelegd, maar desondanks verrassend snel geaccepteerd en geïmplementeerd. Door het gebruik van de data-muur en het bespreekbaar maken van de resultaten, zijn deze aanzienlijk verbeterd.</li> <li>• Belangrijk neveneffect van het project is dat bij scholen de ambitie ontstaat om te excelleren. Het bestuur zoekt naar bruikbare criteria voor de excellente basisschool. Daarin zullen zeker de volgende elementen zichtbaar zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- een professioneel personeelsbeleid gericht op ontwikkeling</li> <li>- een praktijk van het delen van kennis en het bevragen van elkaar</li> <li>- een stimulerende cultuur waarin mensen mogen uitblinken</li> <li>- een onderzoekende houding</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erkende ongelijkheid</li> <li>• Een ander neveneffect is dat de ontwikkelde praktijk van OGW ook bij de rekenvakken kan worden toegepast. Ook deze resultaten worden steeds meer in beeld gebracht via data verzameling.</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Algemeen Directeur brengt verslag uit op hoofdlijnen aan het bestuur (toezichthouder).</li> </ul>
10	<b>Gerealiseerde opbrengst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie tabel pagina 3</li> </ul>
11	<b>Borging resultaten en opbrengsten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nader in te vullen</li> </ul>
12	<b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie vindt grotendeels plaats in het volgende schooljaar, waarbij geschoolde directeuren en leraren hun collega's scholen</li> </ul>
13	<b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er vinden al presentaties plaats op verzoek in allerlei netwerken</li> <li>• Bestuurder wil een posterpresentatie maken</li> <li>• Artikel in de bladen</li> </ul>
14	<b>Inzet middelen en realisatie begroting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing</li> <li>• Begeleiding</li> <li>• Projectcoördinatie</li> <li>• ..</li> </ul>
15	<b>Financiering van het vervolgtraject</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor de verdere implementatie zijn middelen nodig voor scholing en begeleiding. Deze middelen worden door het bestuur beschikbaar gesteld.</li> </ul>
16	<b>Knelpunten en slotopmerkingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurder was aanvankelijk enigszins kritisch ten aanzien van de aanpak van de PO Raad waarbij de prestaties een zwaar accent kregen. Inmiddels heeft de bestuurder ervaren dat het werken met concrete doelen en indicatoren helpt om de gestelde doelen te realiseren.</li> </ul>

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: het systematisch verzamelen en analyseren van de resultaten</b>			
1	Aantal besprekingen over leerling opbrengsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle directeuren/IB'ers voeren opbrengstgesprekken met leraren – aug 2011</li> <li>• Alle directeuren/IB'ers voeren opbrengstgesprekken met team - aug 2011</li> <li>• Alle leerkrachten voeren opbrengstgesprekken met ouders – aug 2011</li> </ul>	
2	Aantal scholen die data-muur hanteren	Alle scholen – aug 2011	Juni 2011
3	Aantal scholen die afspraken hebben over het hanteren van een kijkwijzer opbrengstbespreking	Alle scholen – aug 2011	
4	Aantal directeuren en leraren geschoold in het analyseren van data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 directeuren – juni 2012</li> <li>• 28 leraren – juni 2012</li> </ul>	
5	Aantal scholen die specifieke data hebben verzameld voor bespreking op bestuursniveau	Alle scholen – juni 2011	Juni 2011
6	Aantal bestuurders en directeuren geschoold voor het houden van planning en control gesprekken	2 bestuurders en 8 directeuren – juni 2011	
7	Aantal directeuren die 'eigenaar' zijn van OGW (houden opbrengstgerichte gesprekken met team)	Alle directeuren 2 x per jaar	
8	Aantal leraren die 'eigenaar' zijn van OGW	Alle leraren werken in hun praktijk met IGTY model – juni 2011	
9	Aantal directeuren en leraren die OGW hebben geïnterneerd (interviews)	95% van de directeuren en leraren zijn tevreden over OGW (> 8)	
<b>Succesfactor: lerende organisatie</b>			
10	Aantal directeuren die leren van elkaar	Alle directeuren maken deel uit van visitatiegroep – juni 2011	
11	Aantal directeuren die in staat zijn om te gaan met kritische feedback en zelfreflectie (NSA evaluatie)	Alle directeuren – juni 2011	
12	Aantal medewerkers dat werkt met PDCA cyclus op eigen niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dir/leraar voortgangsgesprek 2 x pj</li> <li>• Best/Dir P&amp;C gesprek 2 x pj</li> </ul>	
13	Aantal directeuren dat resultaatgerichte gesprekken voert	Alle directeuren – juni 2011	
<b>Succesfactor: voldoende onderwijstijd voor lezen</b>			
14	Aantal scholen met voldoende tijd voor lezen	Alle scholen – tenminste .. uur	

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 7 juni 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting VVO Leiden – bestuursnummer 36379 Contactpersonen: Brian Groot – 071 5133631
2	<b>Deelnemende scholen</b> Haanstra Basisschool
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tussen medio en eindtoets rekenen in het schooljaar 2010/2011 is bij 80% van de kinderen een groei zichtbaar tot op of boven het landelijk gemiddelde</li> </ul> Concretisering onderzoeksvragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Is er meetbaar effect van het werken in instructiegroepen? Instructiegroepen 5/6 en 7/8 zijn nieuw ingevoerd in het schooljaar 2010-2011.</li> <li>Is er effect van het geven van instructie op 3 verschillende niveaus?</li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur</li> <li>Leraren</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klassenmanagement (GIP)</li> <li>Opbrengstanalyse</li> <li>Model effectieve instructie</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het organiseren van studiedagen 'effectieve instructie'</li> <li>Het systematische observeren en begeleiden van leraren bij het kiezen van effectieve instructie</li> <li>Het scholen van directeur en IB'er in het gebruiken van een format voor het analyseren en interpreteren van opbrengsten</li> <li>Het organiseren van een studiedag over het verantwoorden van het eigen handelen</li> <li>Het systematisch observeren van leraren aan de hand van een kijkwijzer GIP</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De directeur is sinds twee jaar verbonden aan deze school. Hij werd directeur na een periode van onrust waarin interim-directeuren orde op zaken moesten stellen. De ouders waren ontevreden over de communicatie tussen school en ouders over zowel de school- als de leerling ontwikkeling.</li> <li>Het project loopt volgens verwachting. In het afgelopen jaar zijn studiedagen georganiseerd voor het team over 'effectieve instructie'. OA Zoetermeer heeft klassenbezoeken georganiseerd en de leraren begeleid bij de organisatie van klassenmanagement en effectieve instructie.</li> <li>Een groot succes is de verbetering van de doorstroming van kleuters, waarbij de tijdgrens van 1 oktober is losgelaten. Doorstroming vindt plaats op grond van de ontwikkelingskenmerken van de leerlingen.</li> <li>Een tweede succes is de instructie die in alle groepen is geïmplementeerd, waarbij aansluiting is gezocht bij de praktijk van het werken met weektaken en zelfstandig werken.</li> <li>Twee keer per jaar maakt de IB'er een rapportage van de tussentoetsen. Deze wordt besproken met de groepsleraren.</li> <li>De IB'er speelt een centrale rol in het ondersteunen van de leraar bij het werken met leerlingen op verschillende niveaus. De directeur observeert de leraren in hun werk en let daarbij op wat hij ziet van het effect van de ondersteuning van de IB'er op het handelen van de leraar.</li> <li>Gebleken is dat één schooljaar te kort is om de beoogde effecten van het project te realiseren.</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Haanstra school valt onder een éénpitter bestuur (verenigingsmodel). De directeur is de spil in de vereniging, tevens uitvoerend bestuurder. Hij informeert het bestuur van de vereniging op hoofdpunten. Het bestuur houdt toezicht. In de afgelopen twee jaar zijn verschillende knelpunten die in de oudertevredenheidsmetingen naar voren kwamen aangepakt en verbeterd. Een belangrijk punt daarin is het zicht op de resultaten van de school.</li> </ul>

10	<p><b>Gerealiseerde opbrengst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie schema aan het einde van het verslag</li> <li>• Uit analyse van de opbrengsten blijkt dat met name in de middenbouw de groep zwakke rekenaars significant is vooruitgegaan. De groep goed rekenaars heeft al een dermate hoge DLE dat groei moeilijk meetbaar is.</li> </ul>
11	<p><b>Borging resultaten en opbrengsten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De directeur ontwikkelt samen met het team een protocol voor het werken met leerlinggroepen (effectieve instructie), waarin de rollen van de leraar, de IB'er en de directeur zijn uitgewerkt.</li> <li>• In het zorgplan wordt het zorgsysteem en de procedures uitgewerkt, zodat ook voor ouders duidelijk is wat zij van de school m.b.t. zorg kunnen verwachten.</li> </ul>
12	<p><b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het kost veel tijd om de resultaten te implementeren. Klassenbezoek is belangrijk, maar daar is niet voldoende tijd voor beschikbaar. De eenpitter directeur heeft een omvangrijke bureaucratische taak</li> </ul>
13	<p><b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het delen van ervaringen binnen het samenwerkingsverband</li> <li>• Het inbrengen van ervaringen in de directie kring in Leiden</li> </ul>
14	<p><b>Inzet middelen en realisatie begroting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing: 77%</li> <li>• Begeleiding: 23 %</li> <li>• Projectcoördinatie: p.m.</li> <li>• Totale subsidie € 6.900</li> </ul>
15	<p><b>Financiering van het vervolgtraject</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uit de reguliere scholings- en begeleidingsmiddelen</li> </ul>
16	<p><b>Knelpunten en slotopmerkingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ingezette veranderingen zijn pas goed meetbaar na een analyse van de opbrengsten over meerdere toetsmomenten. Een andere organisatievorm op het gebied van instructie heeft tijd nodig om in te slijpen.</li> </ul>

### Opbrengsten project

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: Klassenmanagement (GIP)</b>			
1	Leraren zijn in staat de klassenorganisatie zo te organiseren dat zij effectieve instructie kunnen geven	100% - aug 2011	65%
<b>Succesfactor: Opbrengstanalyse</b>			
2	Directeur en IB'er zijn in staat de opbrengsten op een correcte manier te interpreteren en om te zetten in handelen	100% - aug 2011	100%
<b>Succesfactor: Model effectieve instructie</b>			
3	Leraren zijn competent om de juiste kinderen passende instructie te geven	100% - aug 2011	65%

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 16 juni 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> CNS Nunspeet - bestuursnummer 24533 Contactpersonen: Gerard de Hoop – tel 0341 253667
2	<b>Deelnemende scholen</b> 5 basisscholen die ressorteren onder het bestuur
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verbeteren van de resultaten leesonderwijs door het inrichten van een zorgklas waardoor minder leerlingen verwezen worden naar het speciaal onderwijs</li> <li>• Voor kinderen met sterk afwijkende vaardigheidsgroei worden individuele ontwikkelingsperspectieven geformuleerd</li> <li>• Op lees- en spellinggebied ontwikkelen de leerlingen zich volgens het al dan niet aangepaste ontwikkelingsperspectief, zodat er tenminste sprake is van een gemiddelde vaardigheidsgroei.</li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leraren</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Speciale zorgklassen (leesklas)</li> <li>• Handelingsbekwame leraren</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het scholen van het team</li> <li>• R&amp;D functionaris</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het was de bedoeling om een zorgklas in te richten op de Petraschool voor leerlingen met belemmeringen bij het lezen (dyslexie) als vervolg op de plusklas voor hoogbegaafden. Tijdens de voorbereiding is gebleken dat veel winst te behalen is in de lees/taal prestaties door te focussen op spelling. Uiteindelijk is gekozen voor drie sporen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• het verbeteren van de <b>leerkrachtvaardigheden</b>: scholing van leerkrachten, zodat zij onderwijsbehoeften van de lees-/spellingzwakke leerling beter leren benoemen en het onderwijsaanbod daarop afstemmen</li> <li>• het verbeteren van het <b>leesonderwijs</b>: lezen met de Ralfimethode (intensief tekst lezen) en de invoering van het softwarepakket Kurzweil voor dyslectische kinderen</li> <li>• het verbeteren van het <b>spellingonderwijs</b>: invoeren van een spellingmethode gericht op het verbeteren van het woordbeeld</li> </ul> </li> <li>• De aanpak bij spelling richt zich op het intensief oefenen van woorden na intensieve instructie (methode José Schraven). Er is een handleiding ontwikkeld met aanwijzingen voor het effectief handelen van de leraar</li> <li>• De toetsresultaten vertonen elk jaar in groep 5 een dip. De verklaring hiervoor is dat de gebruikte CITO toetsen niet aansluiten op de methode.</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De directeur bezoekt de klassen en observeert het gedrag van leraren. Daarbij wordt vooral gekeken in hoeverre de handleiding wordt gebruikt</li> <li>•</li> </ul>
10	<b>Gerealiseerde opbrengst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handleiding en materialen</li> <li>• De belangrijkste opbrengst van het project is het ontstaan van het bewustzijn dat de resultaten van het onderwijs kunnen worden verbeterd door een effectieve wijze van werken van de leraar: toetsen, analyseren, reflecteren en gericht handelen</li> <li>• Het project heeft de leraren enthousiast gemaakt om aan de slag te gaan met innoverende werkwijzen die effectief zijn</li> <li>• Het project heeft spellingzwakke kinderen tot beduidend hogere motivatie gebracht, juist vanwege de succeservaringen op de methodegebonden toetsen.</li> </ul>

11	<p><b>Borging resultaten en opbrengsten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn koppels gevormd van leraren die elkaar ondersteunen bij het implementeren van de werkwijze. De leraren uit de groepen 4,5,6 werken nauw samen en wisselen volgend jaar van groep, waardoor de kennis en ervaring worden uitgebreid naar andere collega's en groepen.</li> </ul>
12	<p><b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen de organisatie vormt de Petraschool een pilotschool waar het project wordt uitgevoerd. Er zijn geen afspraken gemaakt over de transfer van de opbrengsten naar andere scholen. De IB'er deelt de resultaten binnen de werkgroep Zorgklas op CNS niveau, de directeur op directieniveau. De werkgroep doet een voorstel over het al dan niet uitbreiden van de pilot over de hele vereniging aan het directiebestuur. Het risico dat het project beperkt blijft tot de Petraschool is aanwezig.</li> </ul>
13	<p><b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Delen van ervaringen en kennis delen binnen de sector is buiten het delen in het PO Raad cluster in Utrecht geen item geweest. De directeur ziet wel mogelijkheden hiertoe een aanzet te geven op SWV niveau. (De Petraschool zit in een relatief klein swv, maar hoe lang nog?)</li> </ul>
14	<p><b>Inzet middelen en realisatie begroting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scholing: 10 %</li> <li>Begeleiding: 15 %</li> <li>Projectcoördinatie: 50 %</li> <li>Materialen: 20 %</li> <li>Totale subsidie: € 25000,00</li> </ul>
15	<p><b>Financiering van het vervolgtraject</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De ontwikkelde werkwijze kan worden voortgezet op basis van de beschikbare middelen uit de scholingsgelden</li> <li>De vereniging heeft beleid en daarbij middelen beschikbaar voor innovatieve projecten</li> </ul>
16	<p><b>Knelpunten en slotopmerkingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Petraschool is enthousiast over de aanpak van de PO Raad die de directeur prikkels heeft gegeven om opbrengst gericht werken in praktijk te brengen</li> <li>De directeur heeft aan het directiebestuur het voorstel gedaan een permanente R &amp; D functionaris aan te stellen, die op verenigingsniveau het opbrengst gericht werken en / of kwaliteitsbeleid helpt ontwikkelen</li> </ul>

### Opbrengsten project

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: Leesklas</b>			
1	De leerlingen gaan met lezen 1 niveau omhoog	1 niveau in 5 maanden	Nee / deels
2			
<b>Succesfactor: Spellinggroep</b>			
3	De leerlingen gaan met spelling 2 dle vooruit	2 dle in 5 maanden	LOVS: nee Methode-gebonden: ja
4			
<b>Succesfactor: handelingsbekwame leraren</b>			
3	Leraar kan onderwijsbehoeften van lees-/spellingzwakke leerling benoemen en hierop zijn onderwijs afstemmen	Leraren groepen 4, 5 en 6	Ja
4			

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 22 juni 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting Kindante – Sittard – bestuursnummer 83280 Contactpersonen: Paul Baggen – 046 4587778
2	<b>Deelnemende scholen</b> 6 basisscholen die onder de Stichting Kindante ressorteren
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het verbeteren van de kwaliteit van het rekenonderwijs met als concreet doel: eind schooljaar 2010-2011 presteren 10% van de leerlingen 1 Cito niveau hoger</li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leraren</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaardigheden leraren: evidence informed handelen</li> <li>Professionele dialoog (leren van elkaar)</li> <li>Gerichte instructie</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het vormen van leernetwerken (leerkring rekenen)</li> <li>Het doen van literatuuronderzoek naar effectief leerkrachtgedrag: referentie niveaus</li> <li>Het leren analyseren van de Cito toetsen rekenen</li> <li>Het leren toetsen op het juiste moment: het zoeken naar cruciale leermomenten</li> <li>Het leren clusteren van leerlingen in groepen met specifieke leerbehoeften</li> <li>Het leren maken van groepsplannen</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het project is naar tevredenheid verlopen, het heeft meer opgeleverd dan we hadden verwacht, met name waar het gaat om het leren van elkaar (verschillende scholen). De expertise van onze school is tijdens dit project op een goede manier ingezet op andere scholen.</li> <li>De leraren van de projectscholen die hebben deelgenomen aan de leerkring zijn veranderd: <ul style="list-style-type: none"> <li>ze zijn nieuwsgierig geworden: hoe doen andere collega's het?</li> <li>ze zijn zelfbewuster geworden</li> <li>het kunnen delen van hun ervaring en kennis heeft ze bewust gemaakt van eigen capaciteiten en vaardigheden, ze zijn trots!</li> <li>leraren zijn een specialist en vraagbaak voor hun collega's op de eigen school</li> </ul> </li> <li>Kinderen hebben meer plezier gekregen in leren: ze zien wat ze geleerd hebben (resultaten)</li> <li>Het project heeft ook betekenis voor sterkere leerlingen</li> <li>De SBO school kan zich op basis van de ervaringen in dit project beter ontwikkelen als expertise centrum in het samenwerkingsverband Kwadrant als onderdeel van één onderwijsloket</li> <li>Twee leraren zijn specifiek opgeleid en hebben een analyse-instrument ontwikkeld, zij introduceren dat op andere scholen in de organisatie</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het College van Bestuur wil het volgend schooljaar verder met de ervaringen van dit project en de opbrengsten van alle scholen verzamelen en vergelijken.</li> <li>De stuurgroep adviseert het College van bestuur om na te gaan welke leerkringen interessant zijn voor de andere scholen om in te participeren</li> </ul>
10	<b>Gerealiseerde opbrengst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zie schema</li> <li></li> </ul>
11	<b>Borging resultaten en opbrengsten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het aanstellen van een R&amp;D functionaris op bestuursniveau</li> <li>Het inrichten van een permanente kenniskring rekenen</li> <li>Het agenderen van rekenen in de directieberaden (drie keer per jaar)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeuren observeren leraren in de groep</li> </ul>
12	<b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijeenkomsten met andere scholen onder leiding van de intern begeleider: inhoudelijk</li> <li>• In het directieberaad zullen wij nadere afspraken maken over de bijdrage die de leerkring kan leveren aan schoolontwikkeling</li> </ul>
13	<b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
14	<b>Inzet middelen en realisatie begroting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing: 14,3%</li> <li>• Begeleiding: 19,6 %</li> <li>• Projectcoördinatie: 62,4%</li> <li>• Materiaal: 3,7%</li> </ul>
15	<b>Financiering van het vervolgtraject</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
16	<b>Knelpunten en slotopmerkingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

#### Opbrengsten project

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: Vaardigheden leraren</b>			
1	Leraren gebruiken het analyse model om de resultaten te analyseren en werken met groepsplannen	Alle leraren van de projectscholen	
<b>Succesfactor: Collectief leren</b>			
2	Leraren nemen deel aan netwerken waarin zij ervaringen delen volgens het principe van 'Collectief leren'. In deze leerkringen wisselen zij ervaringen uit (intervisie)	5 bijeenkomsten voor 1 leraar per school	
3	Directeuren wisselen ervaringen uit met hun collega's		

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 31 mei 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Vereniging PCO Zuidoost Groningen – Stadskanaal – bestuursnummer 41358 Contactpersonen: Ed van de Bunt- 0599 331677
2	<b>Deelnemende scholen</b> 2 basisscholen die onder de VPCO ressorteren
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Onderzoeken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhoging opbrengsten Lezen en Taal tot boven de inspectie norm  Streefdoel: Leesuitval terugdringen tot 5%  Eind groep 2: letterkennis; kennen en beheersen van 15 letters 90%  Eind groep 3: minimaal AVI-2 90%  Eind groep 4: minimaal AVI-5 90%  Eind groep 6: minimaal AVI-9 90%</li> <li>• Verhoging opbrengsten Rekenen tot boven de inspectie norm  Tussentoetsen rekenen groep 4 t/m 7 , = &gt; inspectienorm  Eindtoets rekenen Minimaal boven ondergrens inspectie  Koersen op Reken Sterk</li> </ul> Concretisering onderzoeksvragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat maakt leerkrachten tot een onderzoekende leerkracht?</li> <li>• Een onderzoekende leerkracht kijkt naar eigen handelen in relatie tot de gegeven (reken) les, de resultaten en de relatie en interactie met kinderen in de groep.</li> <li>• Wat is reflectie? Welke vaardigheden horen hier bij? Hoe maak ik mij die eigen?</li> <li>• Hoe kunnen deze vaardigheden leiden tot verbeteren van resultaten?</li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Leraren</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassenmanagement</li> <li>• De onderzoekende houding van leraren</li> <li>• Planmatige reflectie</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het analyseren van de rekenmethodes met de leerlijnen van de SLO als referentiekader</li> <li>• Het verzamelen en analyseren van opbrengsten door leraren (studiebijeenkomsten)</li> <li>• Het opstellen van groepsplannen</li> <li>• Het meten en verbeteren van de onderzoek vaardigheden bij de leraren</li> <li>• Het scholen van directies en IB'ers in het geven van feedback en het stimuleren van zelfreflectie door middel van Video Interactie Begeleiding</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Langeveldschool is al enkele jaren bezig met het verbeteren van de opbrengsten. Begonnen is met de opbrengsten Taal/Lezen, het afgelopen jaar is aan het Rekenen prioriteit gegeven.</li> <li>• In 2003 werd vanuit de klassikaal werkende school gezocht naar mogelijkheden om meer handen vrij te krijgen om extra hulp te bieden aan kinderen die dat nodig hebben. Sindsdien hebben we scholingstrajecten gevolgd: zelfstandig werken, Lees Interventie NN (Kees Vernooij), Coöperatief Leren, opbrengst gericht werken (trendanalyse).</li> <li>• De belangrijkste succesfactor is klassenmanagement. Alle leraren zijn geschoold om vanuit een effectief klassenmanagement meer aandacht te schenken aan specifieke behoefte van leerlingen. De structuur staat, de kwaliteit kan beter. Door deel te nemen aan het R&amp;D project hebben we een kwaliteitsimpuls kunnen geven aan klassenmanagement.</li> <li>• De komende jaren willen we meer aandacht besteden aan afstemmen van leraar gedrag en daarvoor een kijkwijzer ontwikkelen.</li> <li>• We hebben een nieuwe rekenmethode gekozen die aansluit bij het werken met referentie niveaus.</li> <li>• In het afgelopen jaar zijn de CITO resultaten tegengevallen. Na analyse is gebleken dat de</li> </ul>



	<p>organisatie van groep 8 niet goed was, waardoor een aantal leerlingen hun niveau niet hebben gehaald. We hebben geconstateerd dat dit in het afgelopen jaren niet goed is gemonitord, waardoor we er te laat zijn achter gekomen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het project is nog niet afgerond en loopt volgend jaar door, dan zal ook een deel van de middelen worden besteed.</li> </ul>
9	<p><b>Intern Toezicht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het project op de Langeveldschool heeft nog weinig uitstraling binnen het schoolbestuur. Daaronder ressorteren in totaal 14 scholen. Het is niet duidelijk of en hoe het bestuur gebruik gaat maken van de resultaten van dit project ten behoeve van andere scholen.</li> </ul>
10	<p><b>Gerealiseerde opbrengst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zie schema</li> <li></li> </ul>
11	<p><b>Borging resultaten en opbrengsten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Langeveldschool heeft nog een weg te gaan om de opbrengsten van het project (kwalitatief goed klassenmanagement) goed te verankeren in de schoolorganisatie. Risico's zijn de in gang gezette fusie met Regenboogschool en de verbreding met de VO school in de komende jaren.</li> <li>Het borgen van de resultaten is nog niet doordacht</li> </ul>
12	<p><b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is nog geen plan om de resultaten van het project in de eigen organisatie uit te dragen en de kennis en ervaringen te delen.</li> </ul>
13	<p><b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Langeveldschool neemt deel aan verschillende netwerken in de regio, zoals passend onderwijs en de professionele leergemeenschap. Nog geen concrete plannen voor andere mogelijkheden</li> </ul>
14	<p><b>Inzet middelen en realisatie begroting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scholing: 60%</li> <li>Begeleiding: 30 %</li> <li>Projectcoördinatie: 8%</li> <li>Hulpmiddelen 2%</li> </ul>
15	<p><b>Financiering van het vervolgtraject</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uit reguliere middelen</li> </ul>
16	<p><b>Knelpunten en slotopmerkingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De subsidie van de PO Raad bood een goede mogelijkheid om de in gang gezette ontwikkelingen voort te zetten.</li> </ul>

Cito	Totaal	Taal	Rekenen
2011	535,6	78,4	43,4
2010	530,5	69,7	37,5
2009	534,6	73,7	41,8

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: Onderzoekende houding van de leraar</b>			
1	Aantal geschoolde leraren voor het analyseren van opbrengsten	20	20
2	Aantal leraren dat aan de onderzoek vaardigheden voldoet	20	20
<b>Succesfactor: planmatige reflectie</b>			
3	Aantal leraren competent in zelfreflectie	20	0
4	Aantal geschoolde directeuren in het geven van feedback	2	0
5	Aantal geschoolde IB'ers in het geven van feedback	2	0

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 10 juni 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting Kapriom - Terneuzen – bestuursnummer 27198 Contactpersonen: Peter de Jong – tel 06 55830969
2	<b>Deelnemende scholen</b> 11 basisscholen die ressorteren onder het bestuur
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio 2012 liggen de resultaten van de leerlingen eind groep 8 voor taal en rekenen op of boven de norm van de inspectie</li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Intern begeleiders</li> <li>• Leraren</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenaarschap kwaliteitszorg</li> <li>• Intervisie – Leren van elkaar</li> <li>• Stuurgroep kwaliteitszorg, breed samengesteld met schooldirecteur, IB-er en extern begeleider</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invoeren van een vorm van zelfevaluatie: het ontwikkelen van een kijkwijzer</li> <li>• Het leren onderzoeken van de eigen praktijk: het analyseren van data</li> <li>• Het organiseren van workshops voor 'veranderteams' bestaande uit directeuren en IB'ers</li> <li>• Het uitvoeren van een integrale analyse van de eigen school</li> <li>• Het leren schrijven en uitvoeren van een plan voor handelingsgericht werken</li> <li>• Het uitvoeren van een monitor om na te gaan in hoeverre het plan is gerealiseerd</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bestuur heeft een interim algemeen directeur (BMC) aangesteld om de kwaliteit van de organisatie te optimaliseren en de kwaliteitszorg te professionaliseren. In de directieengroep zijn enkele taakgroepen gevormd, waarvan directeuren de voortrekker zijn.</li> <li>• Het project verloopt voortvarend, maar de implementatie loopt nog tenminste één schooljaar door.</li> <li>• Er zijn workshops georganiseerd voor alle directeuren en IB'ers om handelingsgericht werken te introduceren gericht op het rekenonderwijs, taal en lezen. Rekenen gaat goed, taal en lezen en vooral begrijpend lezen geven veel problemen (laten nog een achterstand zien). Mogelijke Oorzaken: dialect, ambitie niveau ouders en bestuur is laag (lage verwachtingen), specifieke didactiek begrijpend lezen.</li> <li>• De IB'ers hebben zelf een kijkwijzer ontwikkeld en gepresenteerd in de organisatie. Ze zijn er trots op en deze ontwikkeling heeft enorm bijgedragen aan het eigenaarschap van deze innovatie.</li> <li>• Directeur en IB'er analyseren 3 keer per jaar de resultaten van de school en bespreken die met het team. Daarbij maken zij gebruik van Parnassys.</li> <li>• De bestuurder voert drie keer per jaar individuele voortgangs gesprekken met de directeuren, waarin de resultaten worden besproken en de doelen voor het volgend schooljaar</li> <li>• Directeuren maken zelf plannen en presenteren die aan elkaar (intervisie) en aan hun teams.</li> <li>• Er zijn intervisiegroepen gevormd waarin alle directeuren participeren. Zij wisselen ervaringen uit met handelingsgericht werken.</li> <li>• In januari was er een studiedag voor het hele personeel over handelingsgericht werken en de relatie met Opbrengst Gericht Werken</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Bestuurder doet verslag van de resultaten aan het bestuur (op afstand) op hoofdlijnen. De opbrengsten staan daarin centraal</li> </ul>
10	<b>Gerealiseerde opbrengst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie schema aan het einde van het verslag</li> <li>•</li> </ul>

11	<b>Borging resultaten en opbrengsten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is sprake van eigenaarschap van de in gang gezette innovatie. Ook schoolteams zijn trots op de IB'ers dat zij zelf de ontwikkeling van de kijkwijzer hebben uitgevoerd. Dat draagt bij aan de duurzaamheid van de ontwikkeling. De directeuren bewaken de school- en kwaliteitsontwikkeling en steunen elkaar daarbij in de intervisiegroepen. Er is een handleiding ontwikkeld voor het geven van goede feedback bij het werken met de kijkwijzer.</li> </ul>
12	<b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is nog een jaar nodig om handelingsgericht werken systematisch in te voeren in de klassen. In de kijkwijzer worden drie instrumenten gehanteerd: observeren van de leraar – het bevragen van de leraar (vragenlijst) – het controleren van de registratie en klassenadministratie (groepsplannen en leerlingendossier).</li> </ul>
13	<b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Regionaal overleg met andere besturen</li> <li>Afstemming met het project Onderwijstijdverlenging.</li> </ul>
14	<b>Inzet middelen en realisatie begroting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scholing: 20.000,-</li> <li>Begeleiding: 30.000,-</li> <li>Projectcoördinatie: 40.000,- , waaronder klein deel formatie voor specifieke taken Intern Begeleiders/ ontwikkeling kijkwijzer.</li> <li>Totale subsidie € 90.000,-</li> </ul>
15	<b>Financiering van het vervolgtraject</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uit de reguliere scholings- en begeleidingsmiddelen</li> </ul>
16	<b>Knelpunten en slotopmerkingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

#### Opbrengsten project

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: Eigenaarschap kwaliteitszorg</b>			
1	Er is een kijkwijzer handelingsgericht werken beschikbaar	Aug 2011	juni 2011
2	De IB ´er volgt het handelingsgedrag van de leraren aan de hand van een kijkwijzer	Alle IB ´ers aug 2011	Juni 2011
<b>Succesfactor: Intervisie - Leren van elkaar</b>			
3	Er is een zelfevaluatie kader beschikbaar waarmee scholen zelfevaluatie kunnen uitvoeren	Aug 2011	
4	Directeuren leren van elkaar in intervisie groepen	Alle directeuren – aug 2011	Juni 2011
<b>Succesfactor: implementatieplan voor iedere school</b>			
3	Alle scholen hebben een resultaatgericht implementatieplan opgesteld	Aug 2011	Juli 2011
4	Teamtrainingen voor alle scholen in de uitvoering van het implementatieplan	Alle teams aug 2011	Juni 2011

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 28 april 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>	
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting Tangent – Udenhout – bestuursnummer 40971 Contactpersonen: Jan Aarts, Jan van Esch – 013 5229250	
2	<b>Deelnemende scholen</b> 15 scholen van de Stichting Tangent	
3	<b>Thema</b> Het planmatig en systematisch evalueren van de kwaliteit door zelfevaluatie en auditing	
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verbeteren van de opbrengsten taal en rekenen</li> <li>• Directeuren door zelfevaluatie zicht geven op de kwaliteitszorg van de school</li> </ul> <b>Concretisering onderzoeksvragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is het effect van het pedagogisch-didactisch handelen op de opbrengsten van leerlingen op het gebied van taal en rekenen</li> <li>• Directeuren leren werken met instrumenten om de kwaliteit van het onderwijs in de groepen te onderzoeken.</li> </ul>	
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementteams</li> <li>• Schoolteams</li> </ul>	
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het pedagogisch didactisch handelen van de leraar: gerichte instructie op drie niveaus</li> <li>• Het beleidsvoerend vermogen van de school</li> <li>• Het planmatig reflecteren op resultaten</li> </ul>	
7	<b>Prestatie indicatoren</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aantal directeuren die planmatig en systematisch evalueren</li> <li>2. Aantal scholen die een interne analyse hebben uitgevoerd op de resultaten en op basis daarvan een verbeterplan opgesteld</li> <li>3. Aantal scholen die een integrale analyse hebben uitgevoerd (nulmeting) met behulp van de kijkwijzer</li> <li>4. Aantal scholen die een interne audit hebben uitgevoerd</li> </ol>	<b>Norm</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alle directeuren augustus 2012</li> <li>2. Alle scholen augustus 2012</li> <li>3. Alle scholen augustus 2012</li> <li>4. Alle scholen augustus 2014</li> </ol>
8	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling: een kijkwijzer voor het beoordelen van het pedagogisch-didactisch handelen</li> <li>• Scholing: auditoren; directeuren leren hun eigen onderwijspraktijk te onderzoeken; directeuren leren de leeropbrengsten te analyseren; het versterken van het Intern Toezicht</li> </ul>	
9	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het project verloopt naar tevredenheid. In de voorbereiding op het project heeft Tangent geïnvesteerd in de ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap. Daaruit ontstond bij directeuren de behoefte aan een referentiekader voor het pedagogisch-didactisch handelen.</li> <li>• Het project richt zich met name op het handelen van de leraar. De kijkwijzer helpt directeuren en leraar om gericht te kijken naar het handelen van de leraar en dat bespreekbaar te maken. De leerpunten worden opgenomen in de POP van de leraar.</li> <li>• Nieuw is dat directeuren dit jaar transformatie teams vormen om van elkaar te leren.</li> </ul>	
10	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op alle niveaus is sprake van analyse en reflectie. Op bestuursniveau is een set met indicatoren ontwikkeld op basis waarvan het bestuur en de Raad van Toezicht kunnen volgen hoe de scholen zich ontwikkelen. De scholen leveren tweemaal per jaar een managementrapportage aan met de resultaten.</li> <li>• Het bestuur houdt toezicht op de uitvoering van de nieuwe werkwijzen in de praktijk. De uitvoering is in handen van een extern bureau BMC.</li> </ul>	

11	<p><b>Gerealiseerde opbrengst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De verwachting is dat de resultaten op alle indicatoren worden gerealiseerd volgens de aangegeven normen.</li> <li>• De directeuren analyseren de resultaten van hun school en maken trendanalyses. De opbrengsten op het gebied van taal en rekenen zijn in de afgelopen drie jaar met ongeveer 10% verbeterd. Iedere school stelt jaarlijks vast welke opbrengsten per vak per groep worden nagestreefd. In de managementrapportage worden de streefcijfers geëvalueerd en worden nieuwe streefcijfers vastgesteld.</li> </ul>
12	<p><b>Borging resultaten en opbrengsten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De nieuwe werkwijzen worden vastgelegd in een kwaliteitshandboek.</li> <li>• De ontwikkelde kijkwijzer wordt jaarlijks opnieuw gebruikt. Resultaten worden kenbaar gemaakt d.m.v. de managementrapportage.</li> </ul>
13	<p><b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het hanteren van de kijkwijzer vindt op alle scholen plaats vanaf augustus 2011. Het rapporteren van de resultaten gebeurt vanaf februari 2012.</li> <li>• De vorming van auditteams start in 2013. Volgens planning is dit afgerond in augustus 2014.</li> </ul>
14	<p><b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gehanteerde kijkwijzer is voor andere besturen beschikbaar.</li> <li>• De wijze van verantwoorden d.m.v. de managementrapportage is beschikbaar.</li> <li>• Het bestuur en/of directeuren zijn bereid ervaringen met anderen te delen.</li> </ul>
15	<p><b>Inzet middelen en realisatie begroting</b></p> <p>Totaal toegekende middelen € 90.000 besteed aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling en operationaliseren kwaliteitskaarten: € 15.000,-</li> <li>• Begeleiding schooldirecties: € 79.200,-</li> <li>• Ondersteuning bij beschrijving verbeterplannen; € 27.000,-</li> <li>• Projectcoördinatie: € 4800,-</li> </ul>
16	<p><b>Financiering van het vervolgtraject</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt, naar het zich nu laat aanzien, geen vervolgtraject aangevraagd. Om het traject voort te kunnen zetten, zullen gelden aangewend worden, die beschikbaar zijn gesteld via de bestemmingsbox rekenen en taal.</li> </ul>
17	<p><b>Knelpunten en slotopmerkingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We hebben met de beschikbaar gestelde gelden de zelfevaluatie Kwaliteitszorg een goede impuls kunnen geven door ons te laten begeleiden door externe deskundigen.</li> </ul>

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 26mei 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting Meerderweert – Weert–bestuursnummer 50819 Contactpersonen: HermVerbugt – 0495452088
2	<b>Deelnemende scholen</b> Basisschool Aan de Bron
3	<b>Thema</b> Het versterken van de kwaliteit van het onderwijsleerproces m.b.t. structuur en autonomie bij het werken met kernconcepten.
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verbeteren van het resultaat op wereldoriëntatie</li> <li>• Verwacht neveneffect: het verbeteren van de resultaten op de tussendoelen taal en rekenen</li> </ul> <b>Concretisering onderzoeksvragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke leerkrachtvaardigheden hebben een positieve invloed op de motivatie en leerprestaties</li> <li>• Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat er voor de motivatie van leerlingen het bieden van keuzemogelijkheden zoals autonomie en structuur voorwaardelijk zijn</li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur</li> <li>• Leraren</li> <li>• Leerlingen groep 5 t/m 8</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie en motivatie van de leraar</li> <li>• Autonomie en motivatie van de leerlingen: aansluiten bij onderwijsbehoefte van leerlingen</li> <li>• Professionele leergemeenschap</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het organiseren van kennisnetwerken van alle scholen binnen het bestuur</li> <li>• Het bestuderen van literatuur over autonomievergroting en structuur</li> <li>• Het observeren van leraar gedrag aan de hand van een kijkwijzer (IGDI-model)</li> <li>• Het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak tot het bieden van structuur en autonomie</li> <li>• Het leren met behulp van ICT middelen</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basisschool 'Aan de Bron' is een nieuwe school die enkele jaren geleden is ontstaan uit drie basisscholen in Weert. De school zit in een prachtig nieuw gebouw, de inrichting is volledig afgestemd op de onderwijskundige inzichten waaraan in het project wordt gewerkt.</li> <li>• Het grootste succes dat de school in de afgelopen jaren heeft geboekt is <b>samenwerking</b>. De school werkt met groepen waarin gemiddeld 45 leerlingen en twee leraren samenwerken, vaak ondersteund door een klasse assistent of een stagiaire. Klassenmanagement is een sleutelwoord. Leraren leren werken met leerlingen met verschillende leerstijlen, leerkenmerken en leertempi. Het klassenmanagement wordt in de komende jaren verder uitgediept en verfijnd: observeren, luisteren en analyseren van leeropbrengsten staan daarin centraal.</li> <li>• In dit schoolconcept met grote groepen en nauw samenwerkende leraren wordt gestreefd naar meer autonomie voor leerlingen en leraren binnen een heldere structuur. Autonomie vergroting wordt gezocht in het aansluiten op de behoefte van kinderen en leraren.</li> <li>• Tijdens het project is veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de instructie en het werken met kernconcepten, waarin alle vakken binnen de wereldoriëntatie zijn opgenomen.</li> <li>• Het project is afgerond met als resultaat dat alle leraren getraind zijn in het werken met groepsplannen en dit ook daadwerkelijk in praktijk brengen. Groepsbezoeken waarbij een kijkwijzer wordt gehanteerd om het leraar gedrag te observeren zijn 'gewoon'.</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basisschool 'Aan de Bron' heeft lange tijd vrij geïsoleerd gewerkt aan het nieuwe schoolconcept. Binnen de eigen organisatie was nauwelijks aandacht voor de vernieuwingen. Dat begint de laatste tijd te veranderen: er is meer belangstelling voor de ontwikkelingen van collega's en bestuur.</li> <li>• De directie voert 2 x per jaar een monitor gesprek met de algemeen directeur, waarbij de opbrengsten centraal staan.</li> </ul>

10	<p><b>Gerealiseerde opbrengst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie schema</li> <li>• Uit drie uitgevoerde metingen (0-meting, tussenmeting, eindmeting) gedurende het schooljaar is gebleken dat de motivatie bij leerlingen en leraren een stijgende lijn te zien geeft en aanzienlijk is toegenomen.</li> </ul>
11	<p><b>Borging resultaten en opbrengsten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De resultaten van het project (werkwijzen en afspraken) worden vastgelegd in het schoolplan, in het zorgplan en in het handboek voor de leraar. Het observeren van het gewenste leraren gedrag is reguliere praktijk: alle leraren worden jaarlijks meer dan een keer bezocht tijdens instructie.</li> </ul>
12	<p><b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langzaam ontstaat meer belangstelling bij collega's binnen de organisatie naar onze manier van werken rondom de kernconcepten.</li> <li>• Het besef dat opbrengstgericht werken steeds belangrijker wordt. De basishouding voor opbrengstgericht werken (registreren, diagnosticeren, handelen en evalueren) is in gang gezet.</li> </ul>
13	<p><b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het delen van ervaringen met collega directeuren</li> <li>• Het vinden van erkenning van de opbrengsten van dit project binnen Meerderweert</li> <li>• Het delen van ervaringen in netwerken</li> </ul>
14	<p><b>Inzet middelen en realisatie begroting</b>  Totaal toegekend bedrag € 65.000,--.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. € 30.000,-- personele formatie. Inzet leraren groep 5 t/m 8. Uren ingezet om leraren vrij te roosteren om deel te laten nemen aan scholing en uitwerken van kernconcepten.</li> <li>2. € 13.000,-- scholing door het KPC. 4 dagen team-/bouw scholingsbijeenkomsten. Coaching in de groep. 20 leraren hebben n.a.v. bezoeken in de groep 2x een coachingsgesprek gehad: 1x thema structuur en 1x thema autonomie.</li> <li>3. € 15.000,-- 10 dagen onderzoek door KPC (A. van Loon). Rapport is in september klaar en zal aangeleverd worden.</li> <li>4. € 7.000,-- restant inzet personeel/directie als projectleider. In september 2011 zal het KPC nog een studiedag verzorgen rondom autonomie en in oktober een studiedag over voortgang en borging.</li> </ol>
15	<p><b>Financiering van het vervolgtraject</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In het vervolgtraject zal het verdiepen van klassenmanagement een belangrijk thema zijn. Er zullen verschillende studiedagen worden georganiseerd te betalen uit het reguliere scholingsbudget.</li> </ul>
16	<p><b>Knelpunten en slotopmerkingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De projectleider is zeer tevreden over de ruimte die er was in dit project om zelf invulling te geven aan de wijze van werken en de middelen naar eigen inzicht in te zetten. We hebben veel geld kunnen besteden aan de scholing en ontwikkeling van de leraren.</li> <li>• De gesprekken met de PO Raad en het monitorgesprek zijn ervaren als leerzaam en constructief. Het klankbord als 'kritische vriend' was zeer de moeite waard en heeft ons scherp gemaakt op een aantal onderdelen om die nog concreter neer te zetten.</li> </ul>

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: autonomie en motivatie van de leraar</b>			
1	Aantal leraren die als coach voldoen aan de criteria van de kijkwijzer	80% - aug 2011	Juni 2011
2	Aantal gemotiveerde leraren	Motivatiemeting: die is niet gemeten, maar wel zichtbaar. Als we een inschatting mogen maken dan is 80% van de leraren gemotiveerd.	
3	Aantal leraren dat werkt met instructie groepen	100% - aug 2011	Juni 2011
4	Aantal leraren dat inzicht heeft in de talenten van de leerlingen	75%(inschatting op basis van onderzoeksgegevens)	
<b>Succesfactor: autonomie en motivatie van de leerlingen: aansluiten bij onderwijsbehoefte van leerlingen</b>			
5	Aantal gemotiveerde leerlingen	Motivatiemeting: motivatie neemt significant toe van meetmoment 0 naar meetmoment 3. Exacte aantal is niet te noemen.	
6	Aantal leerlingen dat per kernconcept één leerdoel kan formuleren	75% van de leerlingen	
<b>Succesfactor: Professionele leergemeenschap</b>			
7	% leraren dat deelneemt aan kennisnetwerk	100% augustus 2011	
8	% leraren dat in staat is groepsplannen te schrijven	100% - aug 2011	Juni 2011

	<b>Monitor R&amp;D Projecten – SLOA Vrijval 2010</b> <b>Datum gesprek: 7 juni 2011</b> <b>J.M. Gelauf</b>
1	<b>Deelnemend schoolbestuur</b> Stichting Accrete – Zwartsluis - bestuursnummer 41270 Contactpersonen: Peterjan Jansen – 06 20261645
2	<b>Deelnemende scholen</b> 17 basisscholen die ressorteren onder de Stichting Accrete
3	<b>Thema</b> Opbrengst Gericht Werken
4	<b>Doelstellingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeteren van de opbrengsten</li> </ul> <b>Concretisering onderzoekende houding: de onderzoeksvragen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke directeur moet in staat zijn het concept en de resultaten van de eigen school te onderzoeken en op basis daarvan het concept aan te passen en de wijze van werken verbeteren.</li> </ul>
5	<b>Doelgroepen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeuren</li> <li>•</li> </ul>
6	<b>Succesfactoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoekende houding directeuren</li> <li>• Professionele leergemeenschap</li> <li>•</li> </ul>
7	<b>Activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het vormen van een onderzoeksgroep van schoolleiders</li> <li>• Het uitvoeren van een professionaliserings traject voor schoolleiders waarin zij leren: Het onderzoeken van de plaats en functie van onderzoek op de eigen school, het opzetten en uitvoeren van onderzoek, het vormen van collegiale consultatie door onderzoek en schoolbezoek, het toepassen van interventies n.a.v. het onderzoek, het bespreken van de rol van de schoolleider bij het realiseren van innovatie, het maken van verbinding met de levensbeschouwelijke en onderwijskundige identiteit, het instellen en aansturen van leerteams (kenniskringen)</li> </ul>
8	<b>Voortgang van het project</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het project verloopt volgens plan, maar de implementatie van de resultaten vraagt meer tijd dan één schooljaar. Het project heeft een ingrijpende veranderingen teweeg gebracht in de houding van de directeuren.</li> <li>• Alle directeuren hebben het onderzoek naar hun schoolconcept uitgevoerd en op basis daarvan een analyse gemaakt van de knelpunten en belemmeringen in hun ontwikkeling. Op grond van die analyse hebben zij gekozen voor een bij hun school passende aanpak om tot verbetering van de resultaten te komen. Bij de uitvoering van het onderzoek hebben zij gebruik gemaakt van het boekje 'Praktijkonderzoek in de school' (van der Donk en van Lanen).</li> <li>• De 17 directeuren van het bestuur hebben intervisiegroepen gevormd die maandelijks bij elkaar komen met het doel ervaringen te delen van elkaar te leren (professionele leercultuur). De directeuren ontdekken de meerwaarde van deze leernetwerken. Het is de bedoeling dat deze groepen de resultaten van de gekozen aanpak evalueren en analyseren, zodat effectieve werkwijze kunnen worden geïdentificeerd.</li> <li>• Voorbeelden van gekozen succesfactoren zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- het werken met gedifferentieerde onderwijsgroepen in een kleine school (groepen 4 t/m 8 in één lokaal onder leiding van twee leraren) waarbij mogelijkheden ontstaan voor flexibel groepswork en gerichte instructie.</li> </ul> </li> <li>• De resultaten van alle scholen op de tussentoetsen en de CITO eindtoets worden centraal verzameld en besproken in het directieboard. De teams analyseren de resultaten per school met de IB'er.</li> <li>• Een nevenontwikkeling is de ontwikkeling van alle scholen tot onderwijsorganisaties met een dagopvang van 7 tot 19 uur. Dit is in een ontwikkeling die door de bestuurder in gang is gezet en die bij alle scholen tot deze dagopvang zal leiden.</li> </ul>
9	<b>Intern Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De bestuurder (College van bestuur) vormt samen met de drie bovenscholings functionerende het managementteam. Het MT volgt de ontwikkelingen en stuurt deze aan. De bestuurder rapporteert</li> </ul>



	aan de Raad van Toezicht.
10	<b>Gerealiseerde opbrengst</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie schema aan het einde van het verslag</li> <li>•</li> </ul>
11	<b>Borging resultaten en opbrengsten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeuren worden jaarlijks tijdens het functioneringsgesprek bevraagd op hun onderzoekende houding en uitgedaagd daarvan concrete voorbeelden te benoemen.</li> <li>• Afgeronde onderzoeken worden gepresenteerd in het MT van directeuren en komen beschikbaar voor andere scholen.</li> <li>• Jaarlijks vindt er tijdens het MT van juni een evaluatie plaats over de voortgang van het proces.</li> </ul>
12	<b>Implementatie van de resultaten in de eigen organisatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De trainingen van de directeuren loopt door in het volgend schooljaar. De ontwikkelingen zullen niet lijden onder de bezuinigingen.</li> </ul>
13	<b>Concrete voornemens voor het delen van de ervaringen en kennis in de sector</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het delen van ervaringen binnen het directeurenberaad</li> <li>• Het delen van ervaringen in netwerken van directeuren</li> </ul>
14	<b>Inzet middelen en realisatie begroting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing: 100%</li> <li>• Begeleiding: .. %</li> <li>• Projectcoördinatie: ..%</li> <li>• ..</li> </ul>
15	<b>Financiering van het vervolgtraject</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het vervolgtraject kan worden gefinancierd uit de reguliere middelen voor scholing en begeleiding</li> </ul>
16	<b>Knelpunten en slotopmerkingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonder subsidie hadden de scholen dit niet in gang kunnen zetten. De bijeenkomst met de project deelnemers waren zeer waardevol omdat veel geleerd is van de ervaringen met deze vernieuwingen in andere organisaties.</li> <li>• De aanpak van de PO Raad wordt goed gewaardeerd, evenals de inzet van de monitoring.</li> </ul>

### Opbrengsten project

	Prestatie indicatoren	Norm	Gerealiseerd
<b>Succesfactor: Onderzoekende houding directeur</b>			
1	Directeuren beschikken over een helder schoolconcept	100% - aug 2011	100%
2	Directeuren zijn in staat het schoolconcept te vertalen naar het handelen in de klas	100% - aug 2011	100%
<b>Succesfactor: Professionele leergemeenschap</b>			
3	Leraren leren van elkaar en stemmen met elkaar af zodat een doorgaande lijn in de school zichtbaar is	100% - aug 2012	
4	Directeuren kunnen leiding geven aan een onderzoekende cultuur	100% - aug 2012	

## 7. Eindnoten

---

- <sup>1</sup> Tijdens de uitvoering is besloten het aantal audit-teams te verminderen van 5 naar 3
- <sup>2</sup> College van Bestuur heeft het werken met audits geëvalueerd en omarmd
- <sup>3</sup> De projectleider heeft een monitor gemaakt om de resultaten van het project te volgen (zie verslag)
- <sup>4</sup> De directeur is tevens bestuurder (eenpitter), bestuur functioneert op afstand
- <sup>5</sup> Tijdens de voorbereiding is gekozen voor een andere aanpak dan het inrichten van een zorgklas
- <sup>6</sup> De directeur van de school is projectleider, de algemeen directeur heeft geen bemoeienis met het project
- <sup>7</sup> Directeur heeft de regie, het bestuur is niet betrokken, er zijn geen afspraken over transfer binnen bestuur
- <sup>8</sup> Het project heeft meer opgeleverd dan verwacht, bestuur is gemotiveerd voor uitbreiding op andere scholen
- <sup>9</sup> De directeur van de Langeveldschool is de initiator van het project, het bestuur heeft ingestemd, maar geen directe bemoeienis en ook geen rol in de transfer binnen de andere scholen van het bestuur
- <sup>10</sup> De doelen zijn gerealiseerd, maar het kost nog een jaar om handelings gericht werken te borgen
- <sup>11</sup> 'De Bron' heeft lange tijd vrij geïsoleerd aan het nieuwe concept gewerkt, belangstelling bestuur groeit
- <sup>12</sup> De directeur van 'De Bron' is initiator van het project, bestuur geeft ingestemd, maar is niet actief betrokken
- <sup>13</sup> De doelen zijn gerealiseerd, maar het kost nog een jaar om de resultaten te implementeren
- <sup>14</sup> De percentages in deze kolommen geven aan welk deel van de projectgelden aan de diverse onderdelen is besteed
- <sup>15</sup> Tijdens de monitoring gesprekken hebben we samen met de projectleider een inschatting gemaakt van de gerealiseerde doelen. Die inschatting is uitgedrukt in een percentage.
- <sup>16</sup> Elke school wordt eens per vier jaar ge-audit, jaarlijks 12-13 scholen
- <sup>17</sup> Begin 2012 publicatie beschikbaar voor de sector PO
- <sup>18</sup> Mieke Wessels heeft artikelen gepubliceerd in Markant en Kader Primair, geeft ook workshops
- <sup>19</sup> SBO 'Het Mozaiek' heeft een analyse instrument ontwikkeld voor het analyseren van resultaten
- <sup>20</sup> De scholen zijn trots op de door de IB-ers ontwikkelde Kijkwijzer.
- <sup>21</sup> Tangent heeft een Kijkwijzer ontwikkeld waarmee het leerkracht handelen kan worden geobserveerd
- <sup>22</sup> 'De Bron' heeft een Kijkwijzer ontwikkeld