

**VERSLAG VOORTGANGSONDERZOEK  
PRESTATIEAFSPRAKEN ICA NOVEMBER 2007**

School: Islamitisch College Amsterdam  
Plaats: Amsterdam  
BRIN-nummer: 27LL  
Onderzoeksnummer: pm

Datum voortgangsonderzoek: 7 en 8 november 2007  
Datum vaststelling: 12 december 2007

## **1. Inleiding**

Op 7 en 8 november 2007 hebben de Inspectie van het Onderwijs en de Auditdienst OCW (AD) het Islamitisch College Amsterdam (ICA) bezocht. Tijdens dit bezoek is de voortgang besproken van de prestatieafspraken die in oktober j.l. met de school overeengekomen zijn. In dit verslag worden de resultaten van dit voortgangsonderzoek weergegeven.

Het traject van prestatieafspraken en voortgangsonderzoeken is in december 2006 gestart naar aanleiding van het besluit van de minister van OCW tot het treffen van een bestuurlijke maatregel. Hierbij zijn met het bestuur van het Islamitisch College strikte prestatieafspraken overeengekomen. Het bestuur van het Islamitisch College kreeg tot eind mei 2007 de gelegenheid om de meest urgente verbeteringen in de kwaliteit van het onderwijs en het financiële beheer door te voeren. De staatssecretaris van OCW heeft in mei j.l. op basis van het oordeel over de gerealiseerde prestatieafspraken besloten dat het ICA kon blijven voortbestaan.

De school is nog steeds een zeer zwakke school. Daarom heeft het ministerie van OCW de Inspectie en de Auditdienst verzocht op basis van een nieuwe set prestatieafspraken toezicht uit te oefenen op de noodzakelijke verbetering van de kwaliteit van het onderwijs in de periode tot het einde van het schooljaar 2008-2009. Het accent in de prestatieafspraken werd verlegd van het opstellen van plannen en documenten naar de daadwerkelijke realisatie in de onderwijspraktijk.

Aan het einde van het schooljaar 2008-2009 zal een afsluitend onderzoek naar de kwaliteitsverbetering (OKV) worden uitgevoerd waarbij op basis van het toezichtkader van de Inspectie zal worden beoordeeld of de onderwijskwaliteit inmiddels op een aanvaardbaar niveau is gebracht. Vooruitlopend daarop worden in het schooljaar 2007-2008 voortgangsonderzoeken uitgevoerd.

Eind augustus heeft het ICA een voorstel gedaan voor prestatieafspraken. Naar aanleiding van de reactie van de Inspectie en de Auditdienst op dit voorstel, is in september op een aantal onderdelen een nadere uitwerking van de afspraken opgesteld, gevolgd door een tijdpad. De volgende documenten vormden het uitgangspunt voor het onderzoek:

- Prestatieafspraken Islamitisch College Amsterdam 2007-2008, augustus 2007;
- Aanvulling prestatieafspraken ICA, 9 oktober 2007;
- Tijdpad prestatieafspraken 2007-2008.

Op 27 september heeft de Auditdienst op verzoek van het Ministerie van OCW tussentijds nog een 'Quick Scan' gemaakt van de financiële positie van het ICA. Het rapport van dit onderzoek is op 8 november 2007 vastgesteld.

In het onderzoek is gekeken naar de realisatie van de prestatieafspraken die voor de termijn tot 1 november 2007 geformuleerd zijn. Daarnaast hebben de Inspectie en de Auditdienst gezien of de in de voortgangsonderzoeken van maart en mei j.l. beoordeelde afspraken structureel gerealiseerd worden en of toen nog onvoldoende gerealiseerde afspraken nu wel aan de eisen voldoen.

Tijdens het bezoek zijn gesprekken gevoerd met de schoolleiding en het bestuur, met leraren, ouders en leerlingen. Ook werd gesproken met een vertegenwoordiging van de MZR en de zorgcoördinator. Tijdens het bezoek zijn lessen bezocht en relevante documenten beoordeeld. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met enkele administratieve medewerkers van de school.

## **2. Resultaten prestatieafspraken per november 2007**

### **2.1 Algemeen beeld**

De resultaten op de prestatieafspraken ten tijde van het voortgangsonderzoek tonen aan dat het ICA er gedeeltelijk in is geslaagd om deze te realiseren.

Eenzijds zijn positieve resultaten zichtbaar, met name op het niveau van het primair proces: de kwaliteit van de lessen, het leerstofaanbod, de onderwijstijd, de veiligheid en het schoolklimaat. En daarmee samenhangende processen zoals klassenbezoek aan de hand van de ontwikkelde kijkwijzer, scholing, het gebruik van studiewijzers etc. De school heeft ervoor gekozen hier prioriteit aan te geven. Anderzijds is op het gebied van het secundaire proces een aantal prestatieafspraken nog onvoldoende gerealiseerd, waar onder het meerjarenbeleidsplan/ meerjarenbegroting, de verbetering van de opbrengsten en het vergroten van de bestuurskracht. In het algemeen hebben de inspectie en de AD geconstateerd dat wel een begin is gemaakt met het treffen van maatregelen die onderdeel uitmaken van de realisatie van de betreffende prestatieafspraken. De resultaten daarvan zijn echter op het moment van het voortgangsonderzoek nog onvoldoende zichtbaar.

De situatie m.b.t. de medezeggenschap is tijdens het onderzoek afzonderlijk aan de orde gesteld, onder andere naar aanleiding van signalen van de schoolleiding. Het onderzoek toont aan dat sprake is van een zorgelijke situatie met betrekking tot de medezeggenschap. Tussen de medezeggenschapsraad (MZR), schoolleiding en bestuur bestaat een ernstige vertrouwenscrisis die een belemmering vormt voor de legitimatie en het draagvlak voor de noodzakelijke veranderingen. Hoewel door het bestuur en de schoolleiding wel initiatieven genomen zijn om tot een oplossing van het conflict te komen, heeft dit tot nog toe geen resultaat opgeleverd.

In het rapport van het voortgangsonderzoek van mei 2007 werd het gebrek aan aansturing en borging als een belangrijk risico geformuleerd voor een succesvol vervolg van het verbeteringstraject. Een ander risico werd geformuleerd voor het financiële beleid. Op deze punten heeft het ICA de prestatieafspraken nog onvoldoende gerealiseerd. Er is weliswaar sprake van een aanzet tot verbetering, maar dit is nog onvoldoende uitgewerkt in een samenhangende aanpak.

Zo is de schoolleiding uitgebreid: er is met ingang van 1 oktober j.l. een nieuwe sectordirecteur vmbo benoemd. Het aantal teamleiders is gedaald van vijf naar drie als gevolg van de dalende leerlingenaantallen. Als gevolg hiervan zijn nieuwe afspraken gemaakt over de aansturing van de teams.

Bovenstaande conclusies dienen gezien te worden in het licht van de volgende opmerkingen:

1. Het ICA moet al geruime tijd onder moeilijke omstandigheden werken aan de noodzakelijke verbetering van de kwaliteit. De externe druk is groot. Dit trekt een zware wissel op de inzet en het veranderingsvermogen van het bestuur, de schoolleiding en het personeel.
2. De frequentie van de voortgangsonderzoeken bij het ICA is hoger dan gebruikelijk: normaliter wordt de voortgang eens per half jaar gemonitord. Het onderhavige onderzoek vond plaats nadat amper twee maanden van het schooljaar 2007/2008 zijn verstreken. Deze hoge frequentie van onderzoek wordt veroorzaakt door de politieke/externe druk. Hoewel het proces van kwaliteitsverbetering al langer loopt, betreffen de prestatieafspraken die in het voortgangsonderzoek aan de orde waren de periode september-november 2007. De school heeft in deze korte periode weinig ruimte gekregen om voldoende resultaten te boeken.
3. Achteraf beoordeelt de school haar eigen prestatieafspraken als deels onrealistisch, zeker gezien de strakke termijnen die hiervoor gehanteerd zijn. Bovendien blijken de prestatieafspraken zeer groot in aantal. De inspectie deelt deze conclusie.

In het onderstaande wordt een nadere toelichting op de resultaten van de verschillende thema's gegeven. In de bijlage is het overzicht van de resultaten per prestatieafpraak weergegeven.

## **2.2 Kwaliteitszorg en Planning & Control**

### **2.2.1 School(ontwikkelings)plan 2007-2011, meerjarenbeleidsplan**

In het afgelopen schooljaar was sprake van een intensieve ontwikkeling van het systeem van kwaliteitszorg op het ICA. De ingrediënten zijn nu weliswaar aanwezig, maar het systeem functioneert nog

niet als centraal sturingsinstrument voor de kwaliteitsverbetering van het ICA voor de middellange termijn en daarvan afgeleid voor het nu lopende schooljaar. De school heeft op dit punt niet voldaan aan de geformuleerde prestatieafspraken voor november.

Ondanks het belang dat in de prestatieafspraken is toegekend aan de ontwikkeling van een meerjarenbeleidsplan en een meerjarenbegroting, waarmee richting wordt gegeven aan het proces van kwaliteitsverbetering op de school, zijn de vorderingen op deze punten op het moment van het onderzoek nog te gering, waardoor in onvoldoende mate richting kan worden gegeven aan het proces. De urgentie van de totstandkoming van de genoemde plannen is nog sterker geworden als gevolg van het feit dat het ICA onder andere als gevolg van de negatieve publiciteit in het afgelopen schooljaar, te maken heeft met een forse terugloop van leerlingen aantallen. In totaal is het leerlingenaantal met ingang van het schooljaar 2007-2008 teruggelopen van 800 naar 670. De instroom in de brugklassen is gedaald van 160 naar 65. De nieuwe leerlingen zijn in gelijke mate verdeeld over de diverse opleidingsniveaus. De terugloop in leerlingen betekent o.a. dat de school de komende jaren een aanzienlijke achteruitgang in bekostiging zal moeten opvangen. Het betekent ook dat noodzakelijke aanpassingen in de organisatie moeten worden doorgevoerd.

De opgestelde meerjarenbegroting gaat uit van het scenario van herstel van de oorspronkelijke leerlingenaantallen met een min of meer gelijke verdeling over de opleidingsstromen. Hieraan zou een analyse (nu slechts een overzicht van leerlingenaantallen in het verleden) van de redenen van de terugloop van leerlingen aan vooraf moeten gaan. Verder zijn onder andere ook demografische factoren van het verzorgingsgebied van belang. Deze zijn nog niet meegewogen. Naast het scenario van herstel van de leerlingenaantallen zijn geen alternatieve scenario's uitgewerkt met hun gevolgen voor de financiën en de keuzes die daaruit voortvloeien.

Inbedding in de systematiek van het INK-model en koppeling aan een heldere P&C cyclus heeft ook nog niet plaatsgevonden. De centrale aansturing van het verbeteringstraject en de prioriteiten daarbinnen dienen verbeterd te worden. Er blijft nog teveel hangen op het niveau van de sectordirecteuren en de teamleiders. Op cruciale gebieden zoals de aanpak om de opbrengsten (rendement, examens) te verbeteren ontbreekt nog een schoolbrede aanpak

Er is een concept school (ontwikkelings)plan 2007-2011 opgesteld, waarin weliswaar op onderdelen ontwikkelpunten benoemd zijn; deze zijn echter nog niet vertaald in beleidsvoornemens. Ook is hiervan afgeleid geen activiteitenplan 2007-2008 geformuleerd. Het document is nog niet besproken of vastgesteld door het bestuur.

Zoals aangegeven in de prestatieafspraken is het ICA voornemens om voor het einde van 2007 volgens de systematiek van het Werken met Kwaliteit (WMK) enkele tevredenheidsonderzoeken uit te voeren onder ouders, personeel en leerlingen. De daarvoor bestemde vragenlijsten zijn op dit moment in de maak.

### **2.2.2 Planning & Control (P&C)**

De ambitie om een goed werkend systeem van P&C (zowel ten aanzien van de onderwijskwaliteit als ten aanzien van de financiën) te ontwikkelen en in te voeren is nog niet gerealiseerd. Er is inmiddels wel een begin gemaakt met het opstellen van een format voor periodieke managementrapportages en een vergaderschema voor het bestuur en de medezeggenschapsraad, waarin inhoudelijke thema's benoemd zijn. Ten aanzien van de financiële P&C heeft de school niet aan de prestatieafpraak voldaan. Het streven is om met ingang van het nieuwe boek- of schooljaar over te gaan op een budgettering van de verschillende secties. Wel blijft sprake van een centrale sturing doordat accordering van voorgenomen uitgaven centraal blijft plaatsvinden.

Reëel gezien is de verwachting dat met ingang van het nieuwe schooljaar 2008/2009 sprake kan zijn van een werkende P&Ccyclus. In de tijd die resteert in het huidige schooljaar zal fors geïnvesteerd moeten worden in instrumentontwikkeling en scholing. De bedoeling is dat vier keer per jaar gerapporteerd wordt over de resultaten, zowel kwalitatief als financieel. De rector geeft aan dat deze werkwijze een forse cultuuromslag betekent.

De school heeft externe deskundigheid ingehuurd om de ontwikkeling van een meerjarenbegroting, de invoering van de P&C cyclus en de financiële processen te begeleiden.

### **2.2.3 Communicatie**

Het ICA heeft sinds het afgelopen schooljaar veel aandacht besteed aan het verbeteren van de communicatie met de ouders en de bredere externe omgeving van de school. Met name de ouders zijn

zeer te spreken over de veranderingen in de communicatie. Zij ervaren een verlaging van de drempel om contact met de school te onderhouden en prijzen de actieve manier waarop zij door de schoolleiding betrokken worden bij de ontwikkeling van de school en van hun kind(eren). De prestatieafspraken die op dit punt geformuleerd zijn, zijn gerealiseerd. Zie ook onder 2.5 Medezeggenschap.

## **2.3 Primair proces**

### **2.3.1 Opbrengsten: Verbeteringen prestaties leerlingen**

Op grond van de huidige beschikbare gegevens laat de cijfermatige ontwikkeling van de opbrengsten een zeer geringe verbetering zien.

Hierbij passen drie nuancerende opmerkingen:

- in de eerste plaats zijn de totaaloordeelen per afdeling nog onvoldoende;
- over de ontwikkelingen in het VWO kan de inspectie geen uitspraken doen vanwege het geringe aantal leerlingen;
- over de opbrengstgegevens 2006/2007 zijn in dit stadium slechts op onderdelen enkele indicatieve uitspraken mogelijk.

Wat betreft het proces van het volgen van de opbrengsten constateert de inspectie op alle niveaus in de organisatie een toenemend bewustzijn om het geheel van de opbrengsten van de school kritisch te volgen. De wijze waarop dit vervolgens wordt uitgevoerd, vereist nadere uitwerking en afstemming. Hierna licht de inspectie haar oordeel toe.

### ***De cijfermatige ontwikkeling van de opbrengsten***

#### ***Totaaloordeel over de afgelopen drie jaar***

Op grond van de laatste drie opbrengstenkaarten beoordeelt de inspectie de opbrengsten van alle afdelingen van de school als onvoldoende. In het kader van dit voortgangsonderzoek is het echter met name van belang om zicht te krijgen op de ontwikkeling van de opbrengsten van de school. Het blijft overigens moeilijk om binnen de korte periode waarover we spreken tot een aantoonbare verbetering van de opbrengsten te komen. De school kampt wat dit betreft met een erfenis waarvan de effecten pas over langere tijd kunnen verminderen als de huidige (bovenbouw)leerlingen de school hebben verlaten.

#### ***Schooljaar 2005/2006 in relatie tot het jaar daarvoor***

De opbrengsten in 2005/2006 laten een lichte verbetering zien ten opzichte van de opbrengsten in 2004/2005.

De opbrengsten in 2004/2005 werden op alle onderdelen als slecht beoordeeld. De opbrengsten in het jaar daarna worden op twee onderdelen als voldoende beoordeeld (rendement bovenbouw basisberoepsgerichte leerlingen en gemiddelde eindexamencijfers van de kaderberoepsgerichte leerlingen). Twee onderdelen worden als onvoldoende beoordeeld en vijf onderdelen als slecht. Dit betreft met name de bovenbouw theoretische leerweg en havo. De inspectie spreekt geen oordelen uit over de opbrengsten van de vwo-afdeling, omdat het aantal leerlingen in deze afdeling te gering is om hierover een betrouwbare uitspraak te kunnen doen.

#### ***Schooljaar 2006/2007 in relatie tot het jaar daarvoor***

Tot zover gaat het om ontwikkelingen in de opbrengsten van de school tot en met het schooljaar 2005/2006. De inspectie kan op dit moment geen betrouwbare oordelen uitspreken over de opbrengsten in het schooljaar 2006/2007. Niettemin kunnen op onderdelen enkele indicatieve uitspraken worden gedaan.

Zoals in het tweede voortgangsverslag (dd. 21 mei 2007) is beschreven, schat de inspectie in dat de behaalde schoolexamencijfers in 2007 min of meer vergelijkbaar zijn met die van het jaar daarvoor. De gemiddelde eindexamencijfers in 2007 laten in twee afdelingen een positieve ontwikkeling zien. In de basisberoepsgerichte afdeling is sprake van een stijging van 0.4 punten (van 6.2 naar 6.6) en in de havo-afdeling van 0.5 punten (van 5.0 naar 5.5.). In de overige afdelingen zijn de gemiddelde eindexamencijfers in 2007 min of meer vergelijkbaar met het jaar daarvoor. De inspectie kan in dit stadium nog geen uitspraak doen, tot welke oordelen dit leidt. Hiervoor is het noodzakelijk om zicht te hebben op het landelijk beeld van de gemiddelde eindexamencijfers in 2007. Een betrouwbare uitspraak hierover is pas mogelijk als opbrengstenkaart 2008 beschikbaar is.

Over het rendement in 2006/2007 (in-, door- en uitstroom) kan de inspectie in deze fase evenmin betrouwbare uitspraken doen. De gegevensverzameling van de scholen naar de inspectie loopt nog op dit moment. Op grond van door de school zelf in kaart gebrachte gegevens, lijkt het merendeel van de bevorderingspercentages aan de lage kant. De bovenbouw van de basisberoepsgerichte leerweg lijkt in dit opzicht een positieve uitzondering te zijn.

#### *Ontwikkelingen in het schooljaar 2007/2008*

In de prestatieafspraken heeft de school een formule opgenomen om de ontwikkeling van de doorstroom in de onderbouw in het huidige schooljaar te kunnen bepalen. Deze formule is gebaseerd op het streven om over twee jaar een doorstroompercentage in de onderbouw te realiseren van negentig procent. Het doorstroompercentage in de onderbouw over het jaar 2006/2007 dient daarbij als nulmeting. De school gaat ervan uit dat ieder kwartaal de doorstroomkansen van leerlingen een beetje toenemen. Uitgaande van acht perioden per twee jaar (de school werkt met vier kwartalen per jaar) streeft de school ernaar om in iedere periode het doorstroompercentage te laten stijgen met  $(90-x)/8$  procent.

Op het moment van het inspectiebezoek waren de doorstroompercentages per klas over het schooljaar 2006/2007 bekend. De schoolleiding wil deze gegevens op korte termijn herberekenen naar doorstroompercentages per leerweg. In een volgende fase worden prognoses gemaakt van de huidige ontwikkeling van de opbrengsten aan de hand van de door leerlingen behaalde rapportcijfers na afronding van de eerste periode. Naar verwachting zal deze analyse beschikbaar zijn bij het volgende voortgangsonderzoek.

#### **Het proces van het volgen van de opbrengsten**

In alle geledingen in de organisatie is sprake van een toename van het bewustzijn dat verbetering van de opbrengsten van de school een prioriteit is in de schoolontwikkeling. De schoolleiding heeft diverse acties ondernomen om dit bewustzijn te stimuleren. De schoolleiding heeft de opbrengstenkaart 2007 met het personeel besproken. Voor veel personeelsleden was dit een 'eye-opener'. Ze waren niet gewend om de opbrengsten van de school in landelijk perspectief te bezien. In alle secties is inmiddels het onderwerp discrepantie tussen schoolexamencijfers en de cijfers voor het centraal examen besproken. Indien de verschillen zeer groot waren, heeft de schoolleiding dit in individuele gesprekken met leraren aan de orde gesteld.

Het geheel van de wijze waarop de school de opbrengsten volgt en zich hierover verantwoordt, dient verbeterd te worden:

- De timing van de analyses van de opbrengsten dient naar voren te worden gehaald. Analyses van de opbrengsten van 2006-2007 waren op het moment van het inspectie-onderzoek in november 2007 nog niet afgerond. Zeker gezien de prioriteit die in het verbetertraject wordt toegekend aan verbetering van de opbrengsten, is de timing van dergelijke analyses relatief laat.
- De school dient (in een eerder stadium) opbrengstdoelen vast te stellen. Op het moment van het inspectiebezoek waren er nog geen concrete opbrengstdoelen vastgesteld per leerjaar, per vak en voor de examens.
- Sectoren dienen meer gezamenlijk op te treden ten aanzien van de wijze waarop de opbrengsten worden geanalyseerd en vervolgens worden gerelateerd aan andere zaken zoals het determinatiebeleid. De aansturing van de secties door de schoolleiding dient aangescherpt te worden, waarbij er meer aandacht dient te worden besteed aan de opbrengsten. Momenteel worden de secties via de diverse teamleiders aangestuurd. In het geval van problematische situaties komt de schoolleiding in beeld. De aansturing heeft daarmee een ad hoc karakter. In de praktijk komen secties in verschillende frequentie bij elkaar. Niet bij iedere sectie is sprake van systematische aandacht voor en analyse van de opbrengsten per vak. Leraren hanteren verschillende streefnormen ten aanzien van het verschil tussen de cijfers voor schoolexamens en centrale examens. Voorgenomen acties ter verbetering van de opbrengsten worden niet altijd schriftelijk vastgelegd, hetgeen evaluatie ervan bemoeilijkt.
- De school dient zich in de schoolgids breder te verantwoorden over de opbrengsten. De school vermeldt in de schoolgids alleen de slagingspercentages van de eindexamenleerlingen. Op andere onderdelen van de opbrengsten (onder meer rendement) wordt niet ingegaan.

### **2.3.2 Leerstofaanbod**

Het Islamitisch College heeft gekozen voor structurering van het leerstofaanbod via leerlijnen en studiewijzers. Voor alle leerjaren en vakken zijn leerlijnen ontwikkeld en beschreven en zijn bijpassende studiewijzers gerealiseerd. In de studiewijzers zijn de lesstof, de te gebruiken hulpmiddelen, de toetsen en de stof waarover getoetst wordt, vastgelegd. In de geobserveerde lessen en in gesprekken met leerlingen heeft de inspectie kunnen vaststellen dat het gebruik van studiewijzers in uitvoering genomen is. Bij de beschrijving van studiewijzers en leerlijnen is geen eenduidig format gehanteerd. Enige standaardisatie zal de bruikbaarheid verhogen, met name voor leerlingen. Door middel van de door de vaksecties ontwikkelde leerlijnen is de onderlinge afstemming van het leerstofaanbod vastgelegd en is de doorlopende leerlijn tussen de leerjaren geborgd.

De school heeft hiermee de voor november geplande prestatieafspraken gerealiseerd. Het leerstofaanbod voor de leerlingenpopulatie van het ICA dient in alle vakken een aanbod te bevatten, dat past bij de talige onderwijsbehoeften van deze leerlingen. Het taalbeleid dat nu met ondersteuning door Fontys in ontwikkeling genomen is, zal op korte termijn tot aanvulling van het bestaande aanbod dienen te leiden.

### **2.3.3 Kwaliteit van de lessen**

De inspectie heeft in de geobserveerde lessen kunnen constateren dat sinds het periodiek kwaliteitsonderzoek in 2006, sprake is van een duidelijke kwaliteitsverbetering van de lessen. De school kent nu een rustige en ordelijke werksfeer. In een plezierig werkklimaat krijgt het onderwijs vorm, waarbij een begin van variatie in werkvormen het vrij traditionele onderwijsconcept verrijkt. Actief leren en de mogelijkheid voor leerlingen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie van hun leerproces, vinden feitelijk met name plaats in projecten en andere niet lesgebonden onderwijsactiviteiten. Afstemming van het didactisch handelen op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen vindt in lessen beperkt plaats; leerproblemen worden opgelost via steunlessen en andere remediale activiteiten, waarover in de handelingsplannen afspraken gemaakt worden. Het is de vraag hoe effectief het is om altijd buiten de reguliere lessen om te voorzien in de individuele onderwijsbehoeften. In ieder geval daalt daardoor het leerrendement van de les voor leerlingen die moeite hebben met het voor ieder geldende aanbod.

De ondersteuning van docenten in hun competentieontwikkeling via POP- en voortgangsgesprekken vindt aantoonbaar volgens planning plaats, zoals blijkt uit met docenten gevoerde gesprekken en dossierinformatie. In dit kader zijn aan de hand van de daarvoor ontwikkelde kijkwijzer door de teamleiders lessen beoordeeld. Het beoogd resultaat is dat voor iedere docent in juni 2009 tenminste 80% van de criteria in de kijkwijzer positief wordt gescoord.

### **2.3.4 Zorgstructuur en Leerlingbegeleiding**

De school heeft met ingang van september dit jaar een leerlingvolgsysteem ([my@vo](mailto:my@vo)) ingevoerd. Hierin worden cijfers van leerlingen, handelingsplannen, verslagen van contacten met ouders etc. opgenomen. Zorgfunctionarissen en leraren geven aan hiervan in de praktijk reeds gebruik te maken. Het is op dit moment nog niet duidelijk in hoeverre de ingevoerde leerlinggegevens inderdaad al worden gebruikt in de zorg voor de leerling.

Binnen de school wordt het belang van planmatig handelen in de zorg inmiddels erkend. Er is een zorgplan opgesteld en er is een format ontwikkeld voor handelingsplannen. Mentoren hebben de opdracht van de schoolleiding gekregen om de resultaten van de leerlingen na afloop van de eerste periode te analyseren, en zonodig te vertalen in een handelingsplan. Op het moment van het inspectie-onderzoek waren de resultaten van de leerlingen over de eerste periode net bekend. Analyses van de opbrengsten waren nog niet afgerond. Zonder dergelijke analyses zijn handelingsplannen om cognitieve achterstanden te herstellen afhankelijk van individuele mentoren/docenten. Sommige docenten/mentoren hadden op eigen initiatief handelingsplannen geformuleerd. Schoolbreed beleid is dat deze analyses en eventuele handelingsplannen er binnen enkele weken moeten zijn.

Eén van de prestatie-afspraken met betrekking tot handelingsplannen betreft specifiek de groep van eindexamenleerlingen. Voor deze groep zouden op grond van analyses van de prestaties van het afgelopen jaar, reeds bij het begin van het schooljaar 2007/2008 handelingsplannen beschikbaar zijn. Dit is gerealiseerd voor de havo/vwo-afdeling maar nog niet voor de vmbo-afdeling. Het niet geheel nakomen van deze prestatie-afpraak houdt onder meer verband met de wisseling in de personele bezetting van de

sectordirecteur vmbo. Voor de eindexamenleerlingen vmbo is wel reeds voorzien in steunlessen vanaf 13 november 2007 voor de vakken Nederlands, Engels, economie, administratie en natuurkunde.

Voor leerlingen die in aanmerking komen voor sociaal-emotionele hulp bestaan in de regel wel handelingsplannen. Indien leerlingen deze hulp van externe instanties ontvangen, zijn de handelingsplannen meestal opgesteld door de externe instantie die de hulp verleent. Indien dit consequenties heeft voor de reguliere lessen, dan worden leraren hiervan op de hoogte gebracht. Er is een ontwikkeling gaande waarbij de school de externe instanties steeds meer 'in huis' haalt, dit om de laagdrempeligheid te vergroten. De ervaringen hiermee zijn positief.

Tijdens het inspectie-onderzoek is een aantal zaken met betrekking tot leerlingenzorg/leerlingenbegeleiding naar voren gekomen, dat nog de nodige aandacht behoeft:

- De inhoud van de handelingsplannen is soms vrij algemeen. Veel mentoren en docenten zijn niet gewend om handelingsplannen te schrijven. Er is inmiddels voorzien in training en begeleiding van mentoren bij het opstellen van handelingsplannen.
- Hulp bij cognitieve achterstanden bestaat veelal uit het aanbieden van steunlessen buiten de reguliere lessen om. In de handelingsplannen is niet altijd terug te vinden, welke steun/welke leerstof de leerling krijgt aangeboden in de reguliere lessen. Voorkomen moet worden dat extra hulp geen voortzetting krijg in de reguliere lessen.
- De verslaglegging aan het management van het effect van de handelingsplannen/interventies, vindt met name mondeling plaats (zowel van mentor naar teamleider als van teamleider naar sectordirecteur). Op dit moment worden formats ontwikkeld voor effectieve schriftelijke verslaglegging naar diverse lagen van het management.

### **2.3.5 Toetsen**

De school heeft de afname van methode-onafhankelijke toetsen geïntensiveerd. Bij alle brugklasleerlingen zijn de CITO-voortgangstoets en de Hacquebordtoets Nederlandse vaardigheid afgenomen. De resultaten worden afgewacht. De school is hierbij afhankelijk van externe instanties. Er is in de toekomst voorzien in een systematische afname van deze toetsen, ook in hogere leerjaren.

De school heeft een prestatie-afspraken geformuleerd waarbij per vak en per periode een landelijk genormeerde toets wordt afgenomen. Dit blijkt niet realistisch. Dergelijke toetsen bestaan niet voor alle vakken. In de eerder genoemde CITO-voortgangstoetsen komen de vakken Engels, Nederlands en wiskunde aan de orde. Leraren geven aan dat ze over het algemeen de toetsen gebruiken die bij de gehanteerde methoden horen. Ze volgen hierbij de normering zoals geadviseerd door de methode. Leraren geven aan dat toetsen en schoolexamens die zelf ontwikkeld worden, in gezamenlijk overleg voornamelijk binnen de sectie, tot stand komen

### **2.3.6 Onderwijstijd**

De school kan de geprogrammeerde en gerealiseerde onderwijstijd duidelijk verantwoorden en deze voldoet aan de wettelijke vereisten. Met aftrek van de structurele lesuitval zijn er per leerjaar op jaarbasis voldoende uren geprogrammeerd. Er zijn maatregelen genomen om de incidentele lesuitval te beperken. Zo zijn er per lesuur twee docenten beschikbaar om lessen over te nemen van afwezige collega's. Door het gebruik van studiewijzers is ook inhoudelijk lesovername op adequate wijze mogelijk. Het ongeoorloofd verzuim van leerlingen wordt geregistreerd; de taken van de verzuimcoördinator zijn ondergebracht bij de sectordirectie. De school is nu zeer actief in het voorkomen van verzuim door leerlingen. Ouders worden direct op de hoogte gesteld indien hun kinderen verzuimen. In het kader van het personeelsbeleid hebben gesprekken met de ARBO-adviesdienst van de VO-raad plaatsgevonden en is een verzuimprotocol opgesteld. Alhoewel met dit protocol nog niet is ingestemd door de MZR, is het gedeeltelijk al in uitvoering.

## **2.4 Actief burgerschap en sociale integratie**

In mei 2007 is het plan van aanpak "Bevordering Actief Burgerschap en sociale integratie" vastgesteld. Daarin staat beschreven welke doelen de school in 2009 en in de tussenliggende jaren wil realiseren, welke activiteiten daartoe worden ondernomen en hoe de school de beoogde resultaten wil monitoren en evalueren. Het plan geeft een heldere analyse van de stand van zaken ten aanzien van actief burgerschap en sociale integratie op de school en laat zien dat de schoolleiding zich bewust is van haar



omvattende opdracht dienaangaande. Ook erkent de school dat er op dit gebied nog veel moet gebeuren de komende jaren, wil er sprake zijn van een systematische en integrale aanpak en werkwijze op dit gebied.

Aan de hand van de uitwerking van de eigen doelen en activiteiten voor het schooljaar 2007-2008 blijkt dat een aantal van de beoogde plannen nog niet of ten dele is geïmplementeerd of uitgevoerd en dat op onderdelen de eigen tijdsplanning is overschreden.

Wat betreft actief burgerschap en sociale integratie heeft de school vooral voortgang geboekt op de volgende onderdelen. Ten eerste is er nu op belangrijke onderdelen een aantoonbaar leerstofaanbod, onder andere zichtbaar in studiewijzers en PTA's. Ten tweede heeft de school haar visie over eigen identiteit in relatie tot het onderwijs vastgelegd in enkele schooldocumenten. Positief is ook dat de school opnieuw een aantal projecten heeft uitgevoerd (of dit schooljaar gaat uitvoeren) die betrekking hebben op de maatschappelijke oriëntatie en sociale integratie van de leerlingen. Dit laatste mede in samenwerking met de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO), LOB-RABA en "Koers Nieuw West".

Daar staat tegenover dat de systematiek in het leerstofaanbod nog ontbreekt en dat de verantwoording daarvan in de administratie van individuele docenten in onvoldoende mate is aangetroffen. De keuze van de projecten voor maatschappelijke oriëntatie en de samenhang daartussen (wie, wat en waarom?) zijn ten opzichte van het voortgangsonderzoek van mei j.l. nog niet duidelijk en vragen nadere uitwerking om tot een structureel aanbod te kunnen komen.

Er is nog geen systematisch leerstofaanbod voor de ontwikkeling van sociale competenties en sociale vaardigheden van de leerlingen. In het kader van de leerlingenzorg zijn er wel elementen gerealiseerd op het gebied van bijvoorbeeld het omgaan met traumatische ervaringen en met ongewenst of onveilig gedrag. Er is ook een project gestart over Veiligheid In en Om de School (VIOS).

De voorgenomen driemaandelijks rapportage over de bekendheid van het personeel met de visie op de eigen identiteit (Visie op actief burgerschap en sociale integratie) is nog niet gereed. Wel is de notitie "Bevordering Actief Burgerschap en sociale integratie" als onderdeel van de "Zorggids", verspreid onder het personeel. De bevraging van personeel, ouders en de "omgeving van de school" over identiteit en opvattingen, dient eveneens nog plaats te vinden.

## **2.5 Medezeggenschap**

De situatie ten aanzien van de medezeggenschap op het ICA is zorgelijk. Aan de opgestelde prestatieafspraken over medezeggenschap is niet voldaan. Er is weliswaar een vergaderschema, maar daar is de MZR volgens eigen zeggen niet van op de hoogte. Een concept-statuuut voor de medezeggenschap in het kader van de Wet medezeggenschap Scholen (WMS) is wel aanwezig, maar nog niet met de MZR besproken.

De MZR bestaat op dit moment alleen uit de personeelsgeleding. Er is wel sprake van een functionerende ouderraad en ook is onlangs een leerlingenraad verkozen.

Er is sprake van een ernstige vertrouwenscrisis, die zijn oorsprong vindt in de periode van de vorige rector en het vorige bestuur. De verhoudingen zijn het afgelopen jaar verder verslechterd onder andere als gevolg van het besluit van de schoolleiding om over te gaan tot een 50-minuten rooster teneinde de onderwijstijd voldoende te realiseren. De MZR is hierover onder druk van het zeer korte tijdspad gedurende het bestuurlijk traject niet bij betrokken.

Het bestuur heeft in de afgelopen periode enkele gesprekken gevoerd met de MZR en de ouderraad om de verhoudingen tussen de MZR en de rector te verbeteren. Tot dusver heeft dit niet tot het gewenste resultaat geleid. Inmiddels is een initiatief tot bemiddeling door de extern adviseur door de MZR afgewezen.

Er is een traject ingezet voor de organisatie van verkiezingen voor een nieuwe MZR. Vooralsnog wordt gekoerst op december 2007.

## **2.6 Continuïteit: financiële meerjarenraming en worstcase scenario**

Ten aanzien van het onderwerp financiële meerjarenraming/worstcase scenario is een aantal prestatieafspraken gemaakt, dat indrie onderdelen uiteenvalt:

1. De werking van de administratieve en financiële bedrijfsprocessen;
2. De financiële planning en control cyclus en het voorzien in financiële expertise;
3. Het opstellen van een beleidsrijke meerjarenbegroting alsmede een 'worstcase' begroting.

Hieronder wordt per onderdeel nader ingegaan op de bevindingen uit het onderzoek.

#### *Ad 1. De werking van de administratieve en financiële bedrijfsprocessen*

Ten aanzien van het **kasverkeer** is een 'procedureboek kasverkeer Islamitisch College Amsterdam' opgesteld. Kasuitgaven dienen van te voren te worden geautoriseerd door de daartoe gemachtigde (sectordirecteur). Aan het eind van de maand wordt de kas opgemaakt en controleert de rector of het administratief saldo overeenstemt met het daadwerkelijke saldo in de kas. Conclusie uit de gevoerde gesprekken is dat de kasprocedure in voldoende mate wordt nageleefd. Wel zijn er twee aandachtspunten:

De wekelijkse controle door het hoofd stafbureau op het administratieve en fysieke kassaldo wordt niet zichtbaar gemaakt. Daardoor bestaat geen zekerheid dat de controle ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De boekingen op de rekening (kas/bankrekening) lopen enkele maanden achter.

Ten aanzien van het **inkoopproces** is eveneens een procedure opgesteld. In grote lijnen wordt het inkoopproces (offerteprocedure, bestelling, levering, factuur en betaling) in voldoende mate nageleefd. Ook hier is nog een aantal aandachtspunten die bij de verdere implementatie dient te worden betrokken:

- de beschreven offerteprocedure wordt niet in alle gevallen gevolgd;
- in tegenstelling tot de beschreven procedure vinden de bestellingen niet altijd centraal plaats maar doen de secties ook zelf nog bestellingen;
- bij enkele facturen, waarbij de bestelling niet centraal is gedaan, ontbreken pakbonnen (risico t.a.v. prestatielevering).

#### *Ad 2. De financiële planning en control cyclus*

Zie 2.2.2.

#### *Ad 3. Het opstellen van een beleidsrijke meerjarenbegroting en een worstcase begroting*

Er is niet voldaan aan de prestatieafspraken (zie ook 2.2.1.). In het afsluitend gesprek met de directie en het bestuur is nadrukkelijk gewezen (m.n. ook richting het bestuur) op het belang van een goede meerjarenbegroting gekoppeld aan een meerjarenbeleidsplan voor de continuïteit van de school. Het is in dat kader noodzakelijk dat directie en bestuur op korte termijn met elkaar van gedachten wisselen over de implicaties van verschillende scenario's op de te nemen maatregelen door het bestuur. Daarbij dienen in ieder geval voor het jaar 2008 op korte termijn al keuzes te worden gemaakt.

De opgestelde meerjarenbegroting bevat een (technische) doorrekening van de effecten van een veronderstelde ontwikkeling van de leerlingaantallen (na twee jaar bevindt de nieuwe instroom zich weer op het 'oude' (d.w.z. vóór schooljaar 2007/2008) niveau. De implicaties van dit 'scenario' met betrekking tot de ontwikkeling van de leerlingaantallen zijn niet benoemd. Zo leidt dit scenario in 2008 tot de noodzaak de personele lasten met ca. € 600.000,- te reduceren. De wijze waarop dit dient te gebeuren is onduidelijk.

Naast het hierboven genoemde scenario, zijn geen andere scenario's met betrekking tot de ontwikkeling van de leerlingaantallen uitgewerkt (dus ook geen worstcase scenario). Het weerstandsvermogen is berekend als logisch uitvloeisel van de huidige stand van het eigen vermogen en te behalen geprognosticeerde resultaten in de toekomst. Of aan de hoogte van het weerstandsvermogen nog een eigen analyse ten grondslag ligt is niet zichtbaar in de meerjarenbegroting. De begroting 2008 is begrepen in de meerjarenbegroting. Er is nog geen separate, meer gedetailleerde begroting 2008. Deze zal ontleend worden aan het meerjarenbeleidsplan en de daarbij behorende afweging van keuzes.

### **2.7 Bestuurlijke kwetsbaarheid**

Om de bestuurlijke kwetsbaarheid van het ICA te verminderen is het van belang dat de bestuurskracht systematisch vergroot wordt.

In het afgelopen jaar heeft het bestuur van het ICA een goed begin gemaakt met het vaststellen van kaders waarbinnen het wil functioneren. Daarbij is onder andere een aangepaste Code Goed Bestuur vastgesteld. Daarnaast beschikt de school over documenten betreffende de organisatie van toezicht op het bestuur, een bestuursreglement en een managementstatuut.

Het bestuur is de afgelopen maanden met drie nieuwe bestuursleden uitgebreid waardoor het op zijn statutaire sterkte is. Aangenomen mag worden dat daarmee de noodzakelijke deskundigheid binnen het bestuur is vergroot.

Om tot een nadere uitwerking van de vergroting van de bestuurskracht te komen, heeft het bestuur in de afgelopen maanden met behulp van externe expertise een plan van aanpak laten opstellen. Dit plan beoogt na een analyse van de huidige situatie de gewenste situatie zoals vastgelegd in genoemde documenten, te vertalen naar besluiten en afspraken over de uitvoeringspraktijk. In het plan is een concretisering opgenomen waarin op verschillende terreinen concrete acties zijn uitgewerkt. Het is de bedoeling dat e.e.a. vanaf 1 januari 2008 operationeel is. Daarnaast is een overzicht opgenomen van onderwerpen waarop het bestuur in het bijzonder toezicht wil houden. Ook is een voorstel in het plan opgenomen waarmee het bestuur uitvoering geeft aan de prestatieafspraken om een worst-case scenario uit te werken. Het bestuur is voornemens met ingang van 1 maart 2008 op basis van dit model ieder half jaar te beoordelen of het worst-case scenario in werking moet worden gesteld.

Op basis van een traject van coaching van het bestuur en de rector wordt het plan van aanpak verder uitgewerkt. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en management blijft in dit verband een belangrijk aandachtspunt.

Op verzoek van het bestuur heeft de extern adviseur recentelijk op zich genomen om te bemiddelen in het conflict met de MZR. De MZR heeft dit aanbod afgewezen. Vanuit zijn formele verantwoordelijkheid zal het bestuur ervoor moeten zorgen dat het conflict op een acceptabele manier wordt opgelost en dat voldaan wordt aan de eisen van die de WMS stelt aan het functioneren van de medezeggenschap. De resultaten van de inspanningen van het bestuur in termen van onmiddellijke verbeteringen en verbeteracties zijn (in de prestatieafspraken spoor twee genoemd) zijn tot nog toe te weinig zichtbaar. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting op de volgende punten:

- Het bestuur geeft nog onvoldoende richting aan het totale traject van kwaliteitsverbetering;
- Het bestuur heeft niet uitgewerkt hoe het de Code Goed bestuur zal handhaven en welke criteria daarbij gehanteerd zullen worden;
- Het bestuur heeft nog geen aantoonbaar initiatief genomen om het meerjarenbeleid en een daaraan gekoppelde meerjarenbegroting te ontwikkelen en scheidt daarmee geen perspectief om onder andere met de daling van het leerlingenaantal om te gaan. Hiermee neemt men het risico de toekomstige onderwijskwaliteit onvoldoende te kunnen faciliteren en loopt uiteindelijk de continuïteit van de school gevaar.

Al met al is ten tijde van het voortgangsonderzoek op dit thema ten dele aan de prestatieafspraken voldaan.