

VERSLAG VOORTGANGSONDERZOEK 2
PRESTATIEAFSPRAKEN ICA

School: Islamitisch College Amsterdam
Plaats: Amsterdam
BRIN-nummer: 27LL
Onderzoeksnummer: 94828

Datum voortgangscontrole: 9 mei 2007
Datum vaststelling: 21 mei 2007

1. Inleiding

Op 9 mei 2007 hebben de Inspectie van het Onderwijs en de Auditdienst OCW het Islamitisch College Amsterdam (ICA) bezocht. Tijdens dit bezoek is in tweede termijn de voortgang besproken van de prestatieafspraken die op 28 januari 2007 namens de minister van OCW met de school overeengekomen zijn. In dit verslag worden de resultaten van dit voortgangsonderzoek weergegeven. In het onderzoek is in de eerste plaats gekeken naar de realisatie van de prestatieafspraken die voor de termijn tot 1 mei geformuleerd waren. Daarnaast hebben de inspectie en de AD gezien of de in het eerste voortgangsonderzoek van 21 maart 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 directie en het bestuur, met de voorzitter van de MR, teamleiders en leerlingen. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met enkele administratieve medewerkers van de school en vertegenwoordigers van het administratiekantoor Dyade waarvan de school gebruik maakt.

Ook zijn tijdens het bezoek relevante documenten beoordeeld.

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 waarin met het bestuur van de Islamitisch College strikte prestatieafspraken overeengekomen zijn. Met deze bestuurlijke maatregel heeft het bestuur van het Islamitisch College tot eind mei 2007 de gelegenheid gekregen om de meest urgente verbeteringen in de kwaliteit van het onderwijs en het financiële beheer door te voeren. De Tweede Kamer is hiervan op de hoogte gesteld. De staatssecretaris van OCW zal op basis van het oordeel over de gerealiseerde prestatieafspraken een besluit nemen over eventuele beëindiging van de bekostiging van het ICA.

De voortgang van de realisering van de prestatieafspraken wordt door de inspectie en de auditdienst gevolgd gedurende twee voortgangsonderzoeken in maart en mei 2007. Met de school is afgesproken dat voorafgaand aan ieder onderzoek een voortgangsrapportage wordt ingediend. Leidraad voor dit tweede voortgangsonderzoek is de voortgangsrapportage van de school van 29 april 2007. Daarnaast heeft de school een groot aantal documenten beschikbaar gesteld ter onderbouwing van de huidige stand van zaken op de thema's die in de prestatieafspraken zijn vastgelegd. Deze zijn tevens op hun inhoud beoordeeld.

2. Resultaten prestatieafspraken per 9 mei 2007

2.1 Algemeen beeld

De resultaten op de prestatieafspraken ten tijde van het voortgangsonderzoek van 9 mei tonen aan dat het ICA ook in de korte periode tussen het eerste voortgangsonderzoek (21 maart 2007) en nu hard heeft gewerkt om verbeteringen te realiseren en daarbij over de hele linie een flinke stap voorwaarts heeft gemaakt.

De negatieve berichtgeving over de school en de onzekerheid ten aanzien van het voortbestaan van de school zijn vanzelfsprekend niet zonder gevolgen gebleven. Dit komt o.a. tot uitdrukking in een forse terugloop van het aantal aanmeldingen van nieuwe leerlingen voor het schooljaar 2007/2008. Op dit moment wordt voorzien dat de school na verrekening met het aantal uitstromende examenleerlingen volgend jaar zo'n 100 leerlingen minder zal hebben. Op termijn zal dit ook ingrijpende gevolgen hebben voor de bekostiging. Daarnaast overwegen docenten vanwege de onzekere toekomst van de school uit te zien naar een functie elders.

Niettemin hebben alle betrokkenen bij de school naast de dagelijkse activiteiten met veel inzet gewerkt aan de realisering van de prestatieafspraken. De werkdruk is groot.

De gerealiseerde prestatieafspraken betreffen voornamelijk het primair proces waaronder verbetering van de prestaties van de leerlingen en aandacht voor burgerschap en integratie, het financieel beheer

en de randvoorwaarden zoals kwaliteitszorg, personeelsbeleid en communicatie. De resultaten komen net als bij het eerste voortgangsonderzoek in hoofdzaak tot uitdrukking in documenten en notities die de basis moeten vormen voor het dagelijks handelen. De implementatie in de praktijk van het dagelijks handelen en de borging van de plannen kan in deze korte periode op veel terreinen nog nauwelijks waargenomen worden. Wel zijn de uitwerkingen nu concreter en is inmiddels een basis gelegd voor de implementatie van een cyclisch kwaliteitszorgsysteem, waarmee de school, in het bijzonder bestuur en management, in staat zijn de verdere ontwikkeling, implementatie en borging van de kwaliteit van het onderwijs, stapsgewijs en resultaatgericht aan te sturen.

Als deze resultaten vastgehouden worden zijn daarmee ook de condities voor een continuering van het verbeterproces voor de langere termijn verbeterd. Om structurele en blijvende resultaten van de kwaliteitsverbetering in de praktijk zichtbaar te kunnen maken is echter meer tijd nodig. Dit vergt tevens een systematische monitoring en evaluatie.

Risico's

Er zijn enkele belangrijke risico's te benoemen, die het verbeterproces negatief zouden kunnen beïnvloeden:

Continuering van verbeterproces: bestuurlijk vermogen

In de afgelopen maanden is onder grote externe en interne druk gewerkt aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit van het ICA op een aantal essentiële punten. Dit moet over een langere periode worden voortgezet en uitgebouwd. Het zal een behoorlijke opgave zijn te zorgen voor een zodanige sturing, prioritering, implementatie, borging en cultuurverandering dat de noodzakelijke verbetering van de onderwijskwaliteit daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Daarbij zijn tevens strategische keuzes noodzakelijk ten aanzien van het gewenste profiel van de school en de consequenties daarvan. Dit vraagt een grote mate van stuurmanskunst en beleidsvoerend vermogen van het bestuur en de schoolleiding. Een duidelijker verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en schoolleiding is hierbij van belang. Daarnaast zal rekening gehouden moeten worden met de balans tussen draagkracht en draagvlak onder het personeel. Bij een beperkt deel van het personeel is sprake van een zekere weerstand tegen veranderingen en ingrepen die 'van boven af' worden opgelegd. Heldere en intensieve communicatie met alle betrokkenen is van belang om dit te verminderen.

Financiële condities en verbinding beleid- financiën

De financiële positie van het ICA is zwak en deze zal in de komende periode naar verwachting niet verbeteren, o.a. als gevolg van de huidige terugloop van het leerlingenaantal.

Aan de andere kant zijn juist extra investeringen noodzakelijk ten behoeve van de noodzakelijke kwaliteitsverbetering, bijvoorbeeld voor scholing en professionalisering van de docenten, uitbreiding van de lestijd en studie/examentraining, inschakeling externe expertise. Financiële beperkingen kunnen dus een rem zetten op noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen. Het bestuur zal hierin op basis van een meerjarenbegroting moeten sturen.

Op dit moment is de school nog onvoldoende in staat op grond van de juiste management-informatie (beleids) beslissingen op financieel gebied te nemen, bijvoorbeeld in het kader van de begroting 2007 en 2008.

Een goede verbinding tussen gewenst beleid en financiële mogelijkheden is noodzakelijk om voortzetting van de kwaliteitsverbetering op de korte en middellange termijn te kunnen garanderen.

Conclusie

Al met al komen de Inspectie van het Onderwijs en de Auditdienst OCW tot de conclusie dat het ICA de overeengekomen prestatieafspraken in voldoende mate heeft gerealiseerd. Daarmee is echter geenszins gezegd dat de kwaliteit van het onderwijs op het ICA inmiddels op een aanvaardbaar niveau is gebracht. De noodzakelijke verbeteringen zijn pas recent van de grond gekomen. Bovendien kunnen bovenstaande risico's het verloop van het verbeteringstraject en de resultaten daarvan negatief beïnvloeden.

Na afloop van het lopende schooljaar is het ICA nog steeds een zeer zwakke school, waarbij tenminste in de komende periode van 1 ½ - 2 jaar geïntensiveerd toezicht van de Inspectie van het

Onderwijs en de Auditdienst OCW noodzakelijk blijft op de thema's die in de prestatieafspraken zijn benoemd. De Inspectie en de Auditdienst krijgen in het verlengde van de huidige prestatieafspraken de opdracht nadere afspraken met het ICA te maken over de (tussentijdse) resultaten die bereikt moeten worden. Tenminste eens per half jaar dient over de voortgang van het verbetertraject gerapporteerd te worden aan de Staatssecretaris.

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 Primair proces

Verbeteringen prestaties leerlingen

In het verlengde van wat er in de rapportage van het voortgangsonderzoek van 21 maart is vermeld, zijn de extra activiteiten ten behoeve van de examenleerlingen en brugklasleerlingen in de afgelopen maand voortgezet. Voor de brugklasleerlingen (VMBOBB/KB, VMBOTL, H/V) is nu een (groeps)handelingsplan gereed. Dit geeft de docenten concrete aanwijzingen t.b.v. het aanbod en de begeleiding van de leerlingen. Dit wordt door de schoolleiding als een belangrijk winstpunt beschouwd. Uit de analyse van de achterstanden van de leerlingen zijn door de school consequenties getrokken voor de lessentabellen voor het komende schooljaar. Hierin zijn o.a. voor de vakken Nederlands, Engels en Wiskunde extra uren op de lessentabel opgenomen. Vanaf komend schooljaar zal verder in het kader van de begeleiding van de leerlingen de voortgangstoets van het CITO vanaf de brugklas worden ingevoerd.

Voor de examenleerlingen (4 examenleerlingen VWO, 35 HAVO, 73 VMBO-BB/KB en 48 VMBO-TL) zijn de extra maatregelen voortgezet, ook buiten schooltijden en in de meivakantie. Het betrof:

- Lestijdverlenging
- Extra lessen en studiebegeleiding
- Examentraining o.a. door studenten van de technische universiteit Delft.

Een belangrijk element in de realisering van de prestatieafspraken op dit thema is de vraag in hoeverre er sprake is van een daadwerkelijke verbetering van de leerprestaties. Daarvan is een beeld gekregen op twee manieren:

1. vergelijking van de schoolexamen (SE)-cijfers van 2006 en 2007;
2. een onafhankelijk onderzoek naar de effecten van de extra inspanningen die de school heeft verricht sedert begin februari j.l.

Hierbij moet worden opgemerkt dat het onmogelijk is op grond van het nu beschikbare materiaal betrouwbare conclusies te trekken.

Pas op langere termijn zal zichtbaar worden of de verbeteringen in het primaire proces ook daadwerkelijk tot structurele verbeteringen van de leerprestaties leiden. Een en ander wordt hieronder toegelicht.

Ad.1 Vergelijking SE-cijfers 2006-2007

De inspectie heeft de cijfers voor het SE in 2006 en in 2007 met elkaar vergeleken. Dit levert het volgende beeld op: de verschillen tussen de SE-cijfers in 2006 en 2007 zijn niet significant. Er zijn bij een aantal vakken en leerlingengroepen verbeteringen zichtbaar, maar ook cijfers die lager zijn dan vorig jaar. De deviatie is gemiddeld echter beperkt. De verschillen zijn voor het merendeel kleiner dan een punt. Ook op leerlingenniveau valt op dat de cijfers weinig spreiding vertonen. Het overgrote deel van de cijfers beweegt zich tussen de 5 en de 7.

Vooralsnog lijkt de inschatting gerechtvaardigd dat het resultaat niet sterk afwijkt van de resultaten in 2006.

Bij het trekken van conclusies uit de nu beschikbare gegevens is echter voorzichtigheid geboden. In de eerste plaats is de kwaliteit van de resultaten pas goed te beoordelen na vergelijking met het landelijk beeld en na vergelijking met de resultaten op de centrale examens. Beide is op dit moment nog niet mogelijk. Er is derhalve geen vergelijkende informatie beschikbaar om te bepalen in hoeverre

de resultaten tussen 2006 en 2007 op landelijk niveau verschillen. Ook kunnen de SE-cijfers nog niet vergeleken worden met de CE-cijfers van dezelfde leerlingen. Verder heeft de school slechts gedurende een hele korte periode (februari/ mei 2007) extra lessen en examentrainingen georganiseerd. Het leeuwendeel van de SE's was toe al afgesloten. Tenslotte gaat het in enkele gevallen om zeer kleine aantallen. Dit kan een vertekening opleveren van het gemiddelde.

Ad.2 Onafhankelijk onderzoek naar de effecten van de extra maatregelen

Het ICA heeft een onafhankelijk onderzoek laten verrichten naar de effecten van de extra maatregelen die de school de afgelopen heeft getroffen om de examenleerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op het examen. Dit onderzoek is uitgevoerd door het adviesbureau van Beekveld en Terpstra¹ op basis van een kwantitatieve en een kwalitatieve analyse. Voor de kwantitatieve analyse zijn de cijfers van het voorlaatste en het laatste SE in het lopende schooljaar (dit beslaat de periode waarin de extra activiteiten plaatsvonden) met elkaar vergeleken. Daarbij zijn de gegevens van leerlingen die gebruik hebben gemaakt van de extra maatregelen vergeleken met die van de leerlingen die geen gebruik maakten van de extra maatregelen.

Op grond van de verzamelde gegevens kan in het algemeen worden vastgesteld dat er sprake is van een geringe verbetering van de leerprestaties. Het is echter niet mogelijk vast te stellen in hoeverre dit een direct gevolg is van de extra maatregelen die zijn getroffen. Daarvoor zijn er teveel variabelen in het spel die van invloed kunnen zijn op de gegevens.

Voor de kwalitatieve analyse is gebruik gemaakt van een vragenlijst die aan de leerlingen is voorgelegd. De respons was ongeveer 85%. Bij deze kwalitatieve analyse lag het accent op de vraag in hoeverre de school zich maximaal heeft ingespannen om de prestaties te verbeteren en hoe de leerlingen dit hebben ervaren. Uit de reacties op de vragenlijst blijkt dat de leerlingen tevreden zijn over de extra begeleiding. Met uitzondering van de leerlingen VMBO-TL vinden zij de organisatie van de begeleiding goed en hebben zij in het algemeen voldoende hulp en begeleiding gekregen. Ten aanzien van de meeste vakken geven deze leerlingen aan dat zij veel geleerd hebben en dat de uitleg in het algemeen goed was.

Het merendeel van de leerlingen geeft verder aan dat ze het laatste schoolexamen en het centraal examen als gevolg van de extra begeleiding waarschijnlijk beter zullen maken. De meeste leerlingen gaan dan ook met meer vertrouwen voor de vakken waarin ze begeleiding hebben gekregen, naar het centraal examen.

Dit beeld is bevestigd in het gesprek dat tijdens het voortgangsonderzoek met leerlingen is gevoerd. Deze leerlingen waren ook zeer positief over de extra begeleiding en examentraining en hopen dat deze voorziening structureel zal worden ingevoerd.

Zorgstructuur en Leerlingbegeleiding

De school heeft het zorgbeleid verder uitgewerkt in een zogenoemd 'Zorgdocument' en een stappenplan voor de implementatie van de zorgstructuur. Daarmee is een uitvoerige beschrijving tot stand gekomen van de doelen, het verloop, de betrokkenen, de middelen en de procedures in het kader van de gewenste zorg voor leerlingen.

Daarnaast is door een werkgroep aan de voorbereiding gewerkt van de implementatie van het digitale leerlingvolgsysteem [my@vo](#). Hierin worden door de docenten alle relevante gegevens ten behoeve van de begeleiding van de leerlingen opgeslagen. De mentoren zullen uit deze gegevens putten bij de 6-wekelijkse leerlingbesprekingen, op basis waarvan zo nodig een handelingsplan kan worden opgesteld. Tot half juni wordt een pilot gehouden voor de mentoren van de onderbouw VMBO BB/KB. In het verlengde daarvan volgt in het schooljaar 07/08 een schoolbrede implementatie waarbij alle teamleiders en mentoren geschoold zullen worden.

¹ Bureau van Beekveld en Terpstra, Evaluatie extra begeleiding examenkandidaten Islamitisch College Amsterdam, Hoorn 27 april 2007

Rendement

De school heeft een inventarisatie gemaakt van de in-, door-, en uitstroomgegevens over het afgelopen jaar. Dit heeft nog niet geleid tot een grondige analyse van deze gegevens en tot een daarop gebaseerd bestuursbesluit ten aanzien van streefcijfers voor het schooljaar 07/08.

Op basis van het globale beeld van de cijfers heeft de school wel vastgesteld dat de determinatie van de leerlingen verbeterd moet worden. Naar alle waarschijnlijkheid zijn er (te) veel leerlingen die op een te hoog niveau instromen. De school probeert hier onder andere meer greep op te krijgen door het toetsen van de nieuwe leerlingen. Daarnaast bestaat de indruk dat docenten in het verleden teveel ruimte boden voor opstroom van leerlingen die daarvoor te weinig mogelijkheden hadden. Het beleid ten aanzien hiervan is inmiddels aangescherpt.

Dit geldt ook voor leerlingen met een LWOO-indicatie. Het ICA heeft in het verleden op strategische gronden geen LWOO-licentie aangevraagd. Sinds dit schooljaar worden geen leerlingen met een LWOO-indicatie meer toegelaten.

De school is zich bewust van de complexe strategische afwegingen die een rol spelen bij beslissingen op dit terrein. Vooralsnog ziet het bestuur geen aanleiding tot een heroverweging van het bestaande beleid te komen. Dit zal mogelijk op basis van de analyse van de gegevens en het ontwikkelingsperspectief van de school in het komende jaar wel noodzakelijk zijn.

Onderwijstijd

In het rapport van het eerste voortgangsonderzoek is aangegeven dat de borging van de minimale lestijd voor iedere leerling en de vaststelling of ook de lessentabellen voor het volgens schooljaar aan de eisen voldoen, nog moest plaatsvinden.

Op basis van de gegevens die tijdens dit voortgangsonderzoek zijn verzameld kan worden vastgesteld dat de school voldoet aan de eisen ten aanzien van de geprogrammeerde onderwijstijd, mits het huidige 50 minuten-rooster gehandhaafd blijft of de minimum onderwijstijd op een andere manier gerealiseerd wordt. De gegevens over de feitelijke lesuitval van de afgelopen periode laten zien dat er nog geen sprake is van een aantoonbare vermindering.

De schoolleiding heeft de gegevens over de feitelijke lesuitval in de afgelopen periode geïnventariseerd en heeft maatregelen genomen om meer dan in het verleden bij dreigende lesuitval vervangende lessen en/of onderwijsactiviteiten te laten uitvoeren. Dit heeft een beperkt positief effect, maar het beeld tussen groepen verschilt nog steeds sterk, waardoor de lesuitval in sommige klassen in de afgelopen periode rond de 10% ligt.

Een belangrijke verklaring hiervoor ligt in het feit dat het (langdurig) ziekteverzuim nog steeds relatief hoog is. Er is inmiddels een plan gemaakt om het ziekteverzuim te verminderen. De verwachting van schoolleiding en bestuur is dat de effecten daarvan op wat langere termijn zichtbaar zullen worden.

Kwaliteit van de lessen

Sinds het vorige voortgangsonderzoek zijn de activiteiten van de school om de kwaliteit van de lessen te verbeteren voortgegaan. Op basis van de uitgevoerde lesobservaties aan de hand van de 'Kijkwijzer' en de ingevulde competentieprofielen heeft iedere docent inmiddels een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) opgesteld. Op dit moment is er nog wel sprake van verschillen in de kwaliteit van de POP's, maar de teamleiders verwachten dat er in het komende jaar onder andere op basis van scholing, meer stroomlijning zal ontstaan.

Op basis van de POP's hebben de docenten aangegeven welke 2 competenties zij in het komende jaar verder willen ontwikkelen. Eén van deze competenties is schoolbreed bepaald, de andere is voor iedere docent naar keuze. Per team is inmiddels een inventarisatie gemaakt van de scholingsbehoefte. De daarvoor noodzakelijke personele en financiële condities zijn nog niet in kaart gebracht. Dit zal in de periode tot eind juni zijn beslag krijgen.

De gesprekscyclus in het kader van de ontwikkeling van het Bekwaamheidsdossier (BKD) wordt momenteel vervolgd met voortgangs- en evaluatiegesprekken (zie ook onder Personeelsbeleid).

2.3 Actief burgerschap en sociale integratie

Visie en activiteiten

Op het gebied van burgerschap heeft de school sinds het eerste voortgangsonderzoek een behoorlijke stap voorwaarts gemaakt. De schoolleiding is zich ervan bewust dat er een noodzaak is de aandacht voor dit onderwerp structureel aan te pakken en te verankeren. Hoewel er al veel concrete activiteiten lopen en ook weer nieuwe initiatieven zijn ontwikkeld heeft het tot nog toe ontbroken aan een inkadering daarvan binnen de visie van de school.

De visie op burgerschap die de school kort voor het eerste voortgangsonderzoek had opgesteld is in de afgelopen periode in een studiemiddag met het personeel besproken. Daarbij is naast een reflectie op de visie als zodanig in principe voor ieder vakgebied geïnventariseerd wat het onderwijsaanbod op het gebied van burgerschap en integratie concreet zou kunnen zijn. Met het oog op het borgen van de aandacht voor burgerschap in het onderwijsaanbod is afgesproken dat dit ook zijn vertaling krijgt en zichtbaar gemaakt wordt in de Plannen van Toetsing en Afsluiting (PTA's) en de studiewijzers voor het betreffende vakgebied. Op deze manier is een start gemaakt met het verbinden van de activiteiten die op allerlei plekken in de school op het gebied van burgerschap worden uitgevoerd en de ontwikkelde visie.

Daarnaast heeft de school een 'plan van aanpak voor de implementatie van actief burgerschap en sociale integratie in de schooljaren 2007-2008 en 2008- 2009' opgesteld. Daarin is op basis van een analyse van de huidige situatie concreet aangegeven welke activiteiten verricht zullen worden, met welk doel en wie daarbij betrokken zijn. Tevens is aangegeven wanneer en waarmee de resultaten gemeten worden en hoe de evaluatie plaatsvindt. Bij dit plan van aanpak is gebruik gemaakt van de kwaliteitskaart over dit onderwerp die deel uitmaakt van het overall kwaliteitszorgsysteem van de school. Door de verankering in het kwaliteitszorgsysteem kan het thema één van de centrale onderwerpen worden in het te formuleren school(ontwikkelings)plan voor de periode 2007-2011. Ook de verbinding van het thema 'burgerschap' met het personeelsbeleid heeft inmiddels meer vorm gekregen. Zo zal de bijdrage aan de visie op burgerschap onderdeel worden van het competentieprofiel van iedere docent. De beschrijving van de daarvoor benodigde competenties is één van de beschreven ontwikkeltaken voor het komende schooljaar.

Enkele voorbeelden van recente initiatieven die verband houden met het thema burgerschap:

- in samenwerking met Koers Nieuw West (DMO) wordt gewerkt aan een buurtgericht schoolbreed project. Dit is er onder andere op gericht om de leerlingen een positieve bijdrage te laten leveren aan de buurt en tegelijk informatie te verschaffen over de school.
- In samenwerking met de Joodse scholengemeenschap Maimonides wordt een culinaire uitwisseling georganiseerd, waarbij Joodse en Islamitische gebruiken en rituelen aan bod zullen komen;
- In samenwerking met het regionaal arrangement beroepsonderwijs (RABA) wordt een project uitgezet voor loopbaanoriëntatie en –management.
- De leerlingenraad wordt gereactiveerd en krijgt een positie in de medezeggenschap op de school.

Ondanks de hier genoemde verbeteringen blijft de mate waarin de schoolleiding inzicht heeft in en greep heeft op de invulling van burgerschap en de houding die docenten ten opzichte daarvan innemen, een belangrijk aandachtspunt. In het kader van het kwaliteitszorgbeleid zal de schoolleiding zich hierover in het komende jaar moeten verantwoorden.

Bestuurlijke kwetsbaarheid

In het verslag van het eerste voortgangsonderzoek is gesteld dat de maatregelen om de bestuurlijke kwetsbaarheid te verminderen onvoldoende tot resultaat hadden geleid.

Er was nog geen bestuursbesluit genomen over een aangepaste 'code goed bestuur'. Evenmin waren er nadere afspraken over de implementatie en de borging van een dergelijke code in de praktijk. Het bestuur gaf aan voornemens te zijn een bijlage aan de code te hechten waarin nadere afspraken zouden worden vastgelegd ten aanzien van de implementatie en de naleving van de code.

Inmiddels heeft het bestuur van het ICA de code Goed Bestuur van het ISBO overgenomen en als eigen code vastgesteld. Hierin is een aantal belangrijke principes voor goed bestuur in het voortgezet

onderwijs vastgelegd. In aanvulling daarop heeft het bestuur bepaald dat het van nieuwe bestuursleden verlangt dat zij de code onderschrijven en een bewijs van goed gedrag overhandigen. Hiermee heeft het bestuur een bijdrage geleverd aan één van de condities waaronder de bestuurlijke kwetsbaarheid verminderd kan worden. Er is echter nog geen transparante set van afspraken waarin het bestuur aangeeft hoe, wanneer en in welke frequentie wordt nagegaan of het de code op de verschillende terreinen voldoende naleeft en welke stappen en procedures het bestuur wil hanteren om naleving te garanderen.

De bij het eerste voortgangsonderzoek geconstateerde onduidelijkheid in de feitelijke verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en directie blijft een belangrijk aandachtspunt.

2.4 Randvoorwaarden

Kwaliteitszorg

Op het gebied van de kwaliteitszorg is het ICA in de periode sinds het eerste voortgangsonderzoek tot een verdere concretisering en uitwerking gekomen van het document kwaliteitszorg in een cyclisch systeem van kwaliteitszorg en een meerjarig activiteitenplan. Het is daarmee in een fase gekomen waarin het kan dienen als centraal sturingsinstrument voor de kwaliteitsverbetering van het ICA voor de middellange termijn en daarvan afgeleid voor het komende schooljaar. Met behulp van deze systematiek zijn inmiddels de ingrediënten verzameld voor het school(ontwikkelings)plan voor de periode 2007-2011 en daarvan afgeleid het activiteitenplan voor 2007-2008.

Een aandachtspunt hierbij is wel dat de nu nog fragmentarische aanpak van ontwikkelingstrajecten gebundeld en met elkaar in samenhang gebracht moeten worden in het schoolontwikkelingsplan. Dit vraagt niet alleen een goed onderbouwde prioritering van onderwerpen, maar ook een uitwerking naar de benodigde personele en financiële randvoorwaarden.

Personeelsbeleid, functioneringsgesprekken, competenties docenten

In het kader van de invoering van integraal personeelsbeleid zijn in de afgelopen periode diverse procedures en afspraken vastgesteld. Deels zijn deze inmiddels ook in uitvoering.

De maatregelen zijn beschreven in de notities 'Integraal Personeelsbeleid', 'Totaalplan Bekwaamheidsdossier Islamitisch College Amsterdam' en de notitie 'Versterkt personeelsbeleid'. Het bestuur en de schoolleiding zijn zich ervan bewust dat het personeelsbeleid en met name de verbetering van de didactische en pedagogische vaardigheden van de docenten van wezenlijk belang is voor de realisering van de verbetering van de onderwijskwaliteit. In dit kader is o.a. de training 'klassenmanagement' uitgevoerd.

Het accent ligt op de ontwikkeling van het bekwaamheidsdossier voor iedere docent, waarbij het POP de basis vormt.

Klachten en incidenten

Ten opzichte van het eerste voortgangsonderzoek zijn op dit terrein geen nieuwe ontwikkelingen te noemen. De bestaande klachtenregeling en het bestaande systeem van incidentenregistratie voldoen. De school heeft aangekondigd dat een anonieme verslaglegging van klachten en incidenten jaarlijks in de schoolgids zal worden gepubliceerd. Op deze wijze wordt voorzien in een transparante informatie hierover aan de ouders.

2.5 Bedrijfsvoering: financieel beheer

De prestatieafspraken voor het onderdeel financieel beheer richtten zich in het eerste voortgangsonderzoek op het beschrijven van een aantal administratieve (deel)processen, het verbeteren van de procedures rond het kasverkeer en het leggen van de basis voor de (financiële) planning & control cyclus.

De prestatieafspraken in dit tweede voortgangsonderzoek gaan over dezelfde onderwerpen. Nu ligt het accent echter op de vraag of de school de beschreven processen daadwerkelijk toepast, of de nieuwe procedures rond de kas echt werken en of de leiding de beschikbare financiële rapportages gebruikt.

procesbeheersing

De -deels- nieuw opgezette administratieve processen worden daadwerkelijk toegepast. De invoering gaat langzaam, maar vordert wel. De reden hiervan is dat een groot aantal medewerkers binnen de school met deze processen te maken kan hebben. Zo moet bijvoorbeeld binnen de organisatie nog “inslijten” hoe een offerte wordt aangevraagd, dat bestellingen centraal worden geplaatst en hoe vervolgens de controle op de levering en de factuur verloopt. De centrale regie op het bestellen betekent dat de rector bevoegd is tot het aangaan van verplichtingen.

Alleen het beschrijven van de processen is daarbij niet voldoende. Daarom heeft de school op het intranet extra informatie geplaatst voor alle betrokkenen en modelformulieren ontworpen.

Specifiek voor het kasverkeer zijn nieuwe procedures in werking gegaan. Deze hebben al tot concrete verbeteringen geleid, ook in de richting van het administratiekantoor Dyade.

Voor het deelproces activaregistratie heeft de school nieuwe afspraken met Dyade gemaakt. Wij stelden vast dat het administratiekantoor alle aankopen registreert. De school kan van deze registratie gebruik maken bij het vaststellen of de activa daadwerkelijk aanwezig zijn. Dit laatste moet nog gebeuren.

Het ICA voldoet over het geheel genomen in voldoende mate aan de prestatieafspraken om de beschreven processen ook daadwerkelijk toe te passen. Het inkoopproces zal echter nog meer moeten inslijten in de organisatie, teneinde een goede grip op de uitgaven te krijgen.

begrotingsbewaking

De prestatieafspraken voor de (financiële) planning & control cyclus richt zich op het verkrijgen van de financiële rapportages over het 1^e kwartaal 2007, het analyseren daarvan en het opnemen van deze informatie in de cyclus van begrotingsbewaking. Op dit gebied zijn de eerste stappen gezet. Het administratiekantoor Dyade heeft de basisinformatie opgeleverd in de vorm van de realisatiecijfers over het 1^e kwartaal 2007. De rector kan daarmee de nodige analyses uitvoeren; dit was tijdens ons onderzoek echter nog niet afgerond. Het probleem is daarbij, dat de begroting van het ICA voor 2007 nog niet is vastgesteld. De nu door het administratiekantoor opgeleverde begroting is een “technische” berekening; het bestuur dient de effecten van het voorgenomen beleid nog aan te geven. Naar inschatting is dit pas in de loop van de maand juni 2007 afgehandeld.

Een belangrijk facet van de begrotingsbewaking, namelijk het confronteren van de realisatie met de begroting, komt dus nog niet van de grond. De mogelijkheden tot bijsturing zijn derhalve voor het begrotingsjaar 2007 beperkt. Dit leidt tot financiële risico's.

Inmiddels zijn de realisatiecijfers over 2006 bekend. Volgens de nog niet door de accountant gecontroleerde jaarrekening 2006 is er een exploitatietekort van ruim € 236.000. Dit tekort komt ten laste van het eigen vermogen dat daarna nog maar € 70.000 bedraagt. De bufferfunctie van het eigen vermogen (opvangen van tekorten) is daarmee vrijwel uitgeput. Verdere tekorten leiden onvermijdelijk tot acute financiële problemen. Dit speelt in het jaar 2007, maar mogelijk nog sterker in 2008, waarin het gevolg van het dalend aantal leerlingen in de bekostiging zichtbaar wordt.

De conclusie is dat deze prestatieafspraken deels is gerealiseerd. De begrotingsbewaking, als onderdeel van de planning & control cyclus, is nog nauwelijks van de grond gekomen. Bestuur en schoolleiding hebben nog steeds onvoldoende zicht op de begroting en de realisatie.

2.6 Worst case scenario

De school heeft een tweetal scenario's uitgewerkt voor de situatie die zou ontstaan als besloten wordt de bekostiging van het ICA per 1 augustus a.s. te beëindigen.

Het eerste scenario gaat uit van opheffing van de school. In dat geval moet een oplossing gevonden worden voor de leerlingen en het personeel. Voor de leerlingen lijkt in Amsterdam-West voldoende capaciteit op andere scholen te zijn. Voor het personeel dat niet tijdig een andere werkkring vindt zal het bestuur in overleg met de relevante partijen een sociaal plan moeten uitwerken. De financiering daarvan wordt als knelpunt genoemd.

Het tweede scenario gaat er vanuit dat het ICA onder een ander bestaand bestuur wordt voortgezet (doorstart). In dat geval zou naar verwachting een soepele overgang van personeel en leerlingen

mogelijk zijn. Behoud van de identiteit is in dit scenario vanzelfsprekend een belangrijk aandachtspunt.

Voor beide scenario's is een tijdpad uitgewerkt en zijn tevens gesprekken gevoerd met de gemeente Amsterdam (DMO) en eventuele schoolbesturen.