



De gevolgen van de coronacrisis en het lerarentekort trekken een wissel op het onderwijs. Begrijpelijk dat scholen worstelen om de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsresultaten op niveau te houden. Waar begin je als schoolleider en wat geef je prioriteit? In dit artikel vat Gert Gelderblom wetenschappelijke inzichten over schoolverbetering samen en bespreekt hij zeven handvatten die je als schoolleider helpen om prioriteiten te stellen en koers te houden.

DE ZEVEN ESSENTIALS VOOR EFFECTIEVE SCHOOLVERBETERING

PRIORITEITEN STELLEN EN KOERS HOUDEN IN TIJDEN VAN CRISIS

Als schoolleider ben je een (groot) deel van je tijd bezig om ervoor te zorgen dat alles zo goed en kwaad als dat kan doorgang vindt in de school. En ondertussen neem je het voortouw bij het werken aan schoolverbetering. Maar waar begin je? En aan welke zaken geef je prioriteit? In dit blog vatten we wetenschappelijke inzichten over schoolverbetering samen en bespreken we zeven handvatten die je als schoolleider helpen om prioriteiten te stellen en koers te houden. Handreikingen waarmee je samen met je teamleden aan de slag kunt om te werken aan kwalitatief goed onderwijs en betere opbrengsten. Daarbij richten we ons niet op zaken waar de school weinig of geen invloed op heeft, maar op de dingen waarvan bekend is dat ze werken en waar je wel invloed op kunt uitoefenen.

ZEVEN GOUDEN TIPS VOOR EFFECTIEVE SCHOOLVERBETERING

Op basis van bevindingen vanuit de wetenschap formuleren we de volgende zeven prioriteiten voor effectieve schoolverbetering voor schoolleiders:

1. Stel doelen en maak gebruik van data
2. Laat je informeren door de wetenschap
3. Bemoei je met de leraren
4. Richt je op goed lesgeven
5. Zet de basisvaardigheden centraal
6. Werk aan een professionele schoolcultuur
7. Betrek ouders bij de school

1. STEL DOELEN EN MAAK GEBRUIK VAN DATA

Om gericht te kunnen werken aan schoolverbetering is het allereerst belangrijk dat de doelen van de school helder zijn, zodat je als schoolleider kunt vaststellen of de school op koers ligt (Locke & Latham, 2002; Smith, Locke, & Barry, 1990). Door gebruik te maken van data die binnen de school aanwezig zijn, kun je zicht krijgen op de kwaliteit en resultaten van het onderwijs (Visscher & Ehren, 2011). Als onderwijskundig

leider van de school zul je een onderbouwd antwoord moeten kunnen geven op vragen als:

- Wat kenmerkt onze leerlingenpopulatie en wat betekent dat voor de wijze waarop wij ons onderwijs inrichten?
- Waar zitten de zwakke plekken in het curriculum?
- Waar en waardoor blijven de leerlingresultaten achter?
- Hoe doet onze school het in vergelijking met vergelijkbare scholen?
- Hoe zit het met de beheersing van de fundamentele niveaus en (vooral ook) met de beheersing van de streefniveaus?
- Zijn alle leerlingen aan het einde van hun schoolperiode voldoende lees- en rekenvaardig?

Naast een goed zicht op de opbrengsten van het onderwijs, is het ook belangrijk dat je als schoolleider zicht hebt op de kwaliteit van het onderwijsleerproces. Vragen waar je een onderbouwd antwoord op moet kunnen geven zijn:

- Hoe effectief zijn de lessen die de leraren geven?
- Is er sprake van een ordelijk leerklimaat in alle groepen?
- Wat kun je zeggen over de kwaliteit van de instructie?
- Welke technieken zetten de leraren in om te zorgen dat daadwerkelijk alle leerlingen actief op de lesinhoud betrokken zijn?
- Welke leraren hebben extra begeleiding nodig om goed les te kunnen geven?

Het is van groot belang dat je alvorens je aan de slag gaat met interventies om het onderwijs te versterken, goed zicht hebt op zowel het niveau van de opbrengsten als ook op de kwaliteit van het onderwijsleerproces (Earl & Katz, 2006). Boven genoemde vragen kunnen helpen om daar goed zicht op de krijgen. Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor de leraren, coördinatoren en intern begeleiders bij het analyseren van toetsresultaten. Deze bevatten namelijk niet alleen informatie over het leren van leerlingen, maar ook over de mate waarin het onderwijs dat de leraren hebben gegeven effectief is geweest. Door de toetsresultaten te analyseren, kun je vaststellen of en in welke mate de gestelde doelen worden behaald. Uit onderzoek is bekend dat datagebruik kan leiden tot beter



onderwijs, maar ook is bekend dat het allerm minst vanzelfsprekend is dat leraren over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken om data goed te gebruiken (Schildkamp e.a., 2014). De datageletterdheid van leraren (bijvoorbeeld kennis van datagebruik en analysevaardigheden) en de kwaliteit van de ondersteuning gedurende het proces van datagebruik, worden als bepalende factoren gezien. De rol van de (intern) begeleider of beleidsmedewerker onderwijskwaliteit is hierbij belangrijk. Ook schoolleiders kunnen een positieve invloed uitoefenen op de kwaliteit van het datagebruik binnen de school, bijvoorbeeld door te zorgen dat de voorwaarden voor effectief datagebruik op orde zijn. Hierbij kun je denken aan de ondersteuning die leraren binnen de school krijgen, de tijd die beschikbaar is om de bevindingen uit de data te kunnen bespreken met collega's, maar ook aan het voorbeeldgedrag dat je vertoont.

2. LAAT JE INFORMEREN DOOR DE WETENSCHAP

Vanuit de wetenschap is veel bekend over wat werkt bij schoolverbetering (Onderwijsraad, 2006; Walberg & Paik, 2020). Het is belangrijk dat je je op de hoogte stelt van deze inzichten, zodat voorkomen wordt dat het team druk is met leuk klinkende, maar weinig effectieve zaken. Als schoolleider weet je wat vanuit de wetenschap bekend is over effectief onderwijs, zodat je in staat bent om die interventies te kiezen waarvan redelijkerwijs verwacht mag worden dat ze leiden tot sterker onderwijs en betere leerlingresultaten. Ook bij de keuze van de

onderwijsadviseurs die je betreft bij de schoolontwikkeling, laat je je leiden door de vraag of zij daadwerkelijk op de hoogte zijn van de meest recente wetenschappelijke inzichten en of zij in staat zijn deze inzichten op een aansprekende wijze over te dragen en te implementeren in de praktijk.

3. BEMOEI JE MET DE LERAREN

De kwaliteit van het onderwijs wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de leraren (Hattie, 2009). Wie de kwaliteit en opbrengsten van het onderwijs wil verbeteren, zou zich daarom vooral moeten richten op het professionaliseren van leraren (Gelderblom, 2015, 2016; Vernooy, 2016). Juist nu het onderwijs onder druk staat, is het zaak om veel aandacht te besteden aan de kwaliteit van het personeel. Daarvoor is nodig dat je samen met je teamleden kiest voor vormen van professionalisering die bewezen effectief zijn en die daadwerkelijk de kwaliteit van het lesgeven verbeteren (Timperley, 2008). Voorbeelden van professionaliseringsactiviteiten die impact hebben op het leren van leerlingen zijn professionalisering waarbij de focus ligt op goed klassenmanagement (bijvoorbeeld Regie in de klas), didactiek (bijvoorbeeld EDI), vakdidactiek (lees- en rekenverbetertrajecten) of professionalisering waarbij leraren in kleine teams hun onderwijs onderzoeken (bijvoorbeeld lesson study, werken in leerteams of PLG) of effectief datagebruik (bijvoorbeeld de datateammethode). Het gaat hierbij om voorbeelden van professionalisering die dicht bij de alledaagse praktijk van leraren staan en waarbij leraren samenwerken ►



aan het implementeren van aanpakken die een directe impact hebben op het leren van leerlingen (Van Veen, Zwart, Meirink, & Verloop, 2010). De genoemde vormen van professionalisering kunnen deel uitmaken van de dagelijkse werkzaamheden van leraren, waardoor het doorgaan niet nodig is hier verva-

MET DE JUISTE BEGELEIDING ZIJN GROTE VERBETERINGEN MOGELIJK IN HET LESGEVEN

ging voor te organiseren.

Als schoolleider is het je taak om mensen met elkaar te verbinden, zodat er binnen de school sprake is van een gemeenschappelijke inspanning om gedeelde doelen te bereiken. Leraren werken samen om hun onderwijs te onderzoeken en te versterken. Alle lagen binnen de schoolorganisatie (leraren, intern begeleiders, directie, bestuur) werken samen door zich te richten op het versterken van het onderwijsleerproces. In gesprekken met bestuurder, intern begeleiders, medewerker onderwijskwaliteit, bouwcoördinatoren of teamleiders gaat het ook over

de vraag hoe we de samenwerking tussen leraren kunnen verbeteren en hoe we het onderlinge gesprek naar een hoger niveau kunnen brengen (Stoll, 2012).

4. RICHT JE OP GOED LESGEVEN

Misschien wel het belangrijkste aspect van het leraarschap is goed lesgeven. Daarom zouden inspanningen van schoolleiders erop gericht moeten zijn dat dat in alle groepen gebeurt. Het is niet vanzelfsprekend dat alle leraren goed lesgeven, maar met de juiste begeleiding zijn er wel grote verbeteringen mogelijk (Helms-Lorenz, Van de Grift, & Maulana, 2016; Visscher, 2017). Ook is het niet vanzelfsprekend dat alle leerlingen zich goed gedragen. Veel Nederlandse scholen ondervinden grote uitdagingen bij het realiseren van een goed pedagogisch klimaat. Ordeversturend gedrag, onrustige groepen, momenten waarop het gezag van een leraar niet wordt geaccepteerd en uitdagend gedrag op het schoolplein staan het leren in de weg, maar zijn tegelijkertijd de praktijk van alledag op sommige scholen. Nederland staat in PISA 2018 in de top 10 van laagst scorende landen qua discipline (OECD, 2019). Gemiddeld gaat zo'n 17 procent van de leertijd in Nederlandse scholen verloren aan ordehandhaving (OECD, 2019, 2020). Alle leerlingen verdienen een leeromgeving waar het rustig en veilig is

LITERATUUR

- Bakker, J., Denessen, E., Dennissen, M., & Oolbekkink-Marchand, H. (2013). Leraren en ouderbetrokkenheid, een reviewstudie naar de effectiviteit van ouderbetrokkenheid en de rol die leraren daarbij kunnen vervullen. Radboud Universiteit Nijmegen, in opdracht van NWO/PROO.
- Bennett, T. (2022). Regie in de klas. Culemborg: Uitgeverij Phronese.
- Earl, L. M., & Katz, S. (2006). *Leading schools in a data-rich world*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). Handboek professionele schoolcultuur. Huizen: Pica.
- Gelderblom, G. (2010). *Waarom zijn opbrengstgerichte scholen succesvol?* Basisschoolmanagement 08/2010.
- Gelderblom, G. (2015). *Het versterken van de onderwijskwaliteit door het professionaliseren van leraren*. Basisschoolmanagement 07/2015.
- Gelderblom, G. (2015). *Conditie waaronder het leren van leraren invloed kan hebben op het leren van leerlingen*. Basisschoolmanagement 08/2015.
- Gelderblom, G. (2016). *Innoveren in vakmanschap, meesterchap en ontwikkeling*. Basisschoolmanagement 01/2016.
- Hattie, J. A. C. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London/New York: Routledge.
- Helms-Lorenz, M., van de Grift, W., & Maulana, R. (2016). Longitudinal effects of induction on teaching skills and attrition rates of beginning teachers. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(2), 178-204.
- Hisgen, R., & Van der Weel, A. (2022). De lezende mens. De betekenis van het boek voor ons bestaan. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact.
- Inspectie van het Onderwijs. (2022). De Staat van het Onderwijs. Utrecht.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- OECD (2019). TALIS 2018 Results. Teachers and school leaders as lifelong learners. Volume I.
- OECD (2020). TALIS 2018 Results. Teachers and school leaders as valued professionals. Volume II.
- OECD (2019). PISA 2018. Insights and Interpretations.
- Onderwijsraad (2006). Naar meer evidence based onderwijs. Den Haag: Onderwijsraad.
- Schildkamp, K., Handelzalts, A., Poortman, C., Leusink, H., Meerdink, M., Smit, M., Ebbeler, J., & Hubers, M. (2014). *De datateammethod. Een concrete aanpak voor onderwijsverbetering*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Smith, K., Locke, E., & Barry, D. (1990). Goal setting, planning and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 118-134.
- Stichting Lezen (2014). Ouders betrekken bij lezen. Over het hoe en waarom van het betrekken van ouders bij de leesopvoeding thuis. Amsterdam, Stichting Lezen.
- Stoll, L. (2012). Stimulating learning conversations. *Professional Development Today*, 14(4), 6.
- Timperley, H. (2008). *Teacher professional learning and development*. Brussels: International Academy of Education.
- Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Leiden, The Netherlands: ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten.
- Vernooy, K. (2016). *De schoolleiding doet ertoe*. SchoolManagement Totaal 2016.
- Visscher, A. J. (2017). *Gericht ontwikkelen van leerkrachtkwaliteiten*. Enschede: Universiteit Twente.
- Visscher, A. J., & Ehren, M. (2011). *De eenvoud en complexiteit van Opbrengstgericht werken*. Universiteit Twente, Vakgroep Onderwijsorganisatie en -management.
- Walberg, H.J. & Paik, S.J. (2000). *Effective educational practices*. Brussel/Geneve: IEA/IBE.

en waar iedereen respectvol met elkaar omgaat. Het is een van de belangrijkste taken van schoolleiders om de voorwaarden te creëren die nodig zijn voor effectief leren. Goed gedrag kun je kinderen leren (Bennett, 2022). De kwaliteit van de ondersteuning die leraren binnen de school ontvangen (denk aan de rol van de intern begeleider, lerencoach en de begeleider startende leraren) is van groot belang. Lesobservaties en feedbackgesprekken zijn een vast onderdeel van de jaarplanning. Schoolleiders worden vaak in beslag genomen door de dagelijkse hectiek van de school en zijn druk met het blussen van brandjes en crisismanagement. Wanneer dat te lang duurt, raken ze teleurgesteld in hun werk, want crisismanagement was niet de reden waarom ze destijds voor het onderwijs hebben gekozen. Zorg dat je je als schoolleider kunt richten op de onderwijskundige opdracht. Gedurende de ochtenden worden alle binnenkomende telefoontjes afgevangen (je belt ze 's middags terug), telefoon en laptop blijven uit. Je bent in de groepen en stelt je

op de hoogte van de gang van zaken op de werkvloer, je bent druk met klassenconsultaties en het voeren van feedbackgesprekken. Stem de bevindingen af met de intern begeleider, zodat deze de collega's daarna gericht kan begeleiden.

5. ZET DE BASISVAARDIGHEDEN CENTRAAL

Het is een van de belangrijkste maatschappelijke opdrachten van het onderwijs om alle leerlingen goed te leren lezen, schrijven en rekenen. Het beheersen van de basisvaardigheden is een belangrijke voorwaarde voor een goede schoolloopbaan en voor de kansen in de samenleving. De Onderwijsinspectie meldt echter al verschillende jaren dat het niveau van het onderwijs in de basisvaardigheden (taal/lezen en rekenen/wiskunde) daalt (Inspectie van het Onderwijs, 2022). Het is niet meer vanzelfsprekend dat alle leerlingen het minimale niveau van de basisvaardigheden aanleren en ook het beheersingsniveau van de streefdoelen is op veel scholen een uitdaging. ►

We vinden het belangrijk dat leerlingen de waarden van onze vrije samenleving leren kennen, weten hoe democratie werkt, een weloverwogen keuze in het stemhokje kunnen maken en straks volwaardig kunnen participeren in de samenleving. Maar dan is het van het grootste belang dat de basis op orde is, dat we werk maken van het versterken van het onderwijs in de basisvaardigheden, zodat leerlingen in staat zijn informatie te lezen en te beoordelen. Het is niet overdreven om te stellen dat

EEN PROFESSIONELE CULTUUR BETEKENT CONTINU WERKEN AAN VERBETERINGEN

zaken als diep lezen, kritisch lezen en het beheersen van de basisvaardigheden van groot belang zijn voor het voortbestaan van onze samenleving, een voorwaarde voor de kansen die mensen hebben in de samenleving, en een voorwaarde voor actief burgerschap. Wanneer het onderwijs in de basisvaardigheden van goede kwaliteit is, zodat daadwerkelijk alle leerlingen aan het einde van hun schoolloopbaan de school voldoende geletterd en gecijferd verlaten, dan dragen we substantieel bij aan de centrale waarden van onze samenleving, aan onze democratie en aan de kansen die leerlingen hebben in de

samenleving. Juist wanneer we burgerschap belangrijk vinden, dragen we er zorg voor dat de basis in ons onderwijs op orde is (Hisgen & Van der Weel, 2022).

6. WERK AAN EEN PROFESSIONELE SCHOOLCULTUUR

Belangrijke kenmerken van een professionele cultuur zijn: heldere focus, onderzoekende houding, collectief leren, samenwerken, goede ondersteuning van het personeel en hoge verwachtingen. Dit betekent dat er duidelijkheid moet zijn over de doelen die de school nastreeft en de koers die gekozen wordt om deze doelen te bereiken. De professionele dialoog, het gesprek over goed onderwijs en elkaar daar op durven aanspreken zijn eveneens kenmerken van en voorwaarden voor een professionele cultuur (Galenkamp & Schut, 2018). Zo'n cultuur wordt gekenmerkt door een sfeer van continu verbeteren. Wanneer de resultaten van onze inspanningen tegenvallen, wordt dit niet toegeschreven aan leerlingkenmerken, de achtergrond van de leerlingen of het opleidingsniveau van de ouders. Smoesjes worden binnen een professionele cultuur niet geaccepteerd; er is sprake van een open sfeer waarin we onze inspanningen kritisch evalueren en waarin we samen onderzoeken hoe het onderwijs verder versterkt kan worden op een zodanige wijze dat leerlingen meer leren (Gelderblom, 2010).

7. BETREK OUDERS BIJ DE SCHOOL

Het komt de ontwikkeling van kinderen ten goede wanneer ouders betrokken zijn op de school (Bakker e.a., 2013). Betrokken ouders spreken positief over de school en de leraren, stimuleren hun kind tot lezen, sturen bij wanneer hun kind de neiging heeft om andere kinderen te pesten en ondersteunen hun kind bij het voorbereiden van een spreekbeurt. De school kan het ontwikkelingsondersteunend gedrag van ouders stimuleren (Stichting Lezen, 2014). Daarbij begint het met het formuleren van een visie van de school op ouderbetrokkenheid en het vaststellen (en evalueren) van ouderbeleid. Waar het visieontwikkeling en het formuleren van ouderbeleid betreft, zal de schoolleider het voortouw nemen. Onderwerpen die in het kader van ouderbetrokkenheid aan de orde dienen te komen zijn:

- Hoe bereiken we ouders?
- Hoe brengen we hun wensen en behoeften in kaart?
- Hoe besteden we aandacht aan onderwijsondersteunend gedrag van ouders?
- Hoe zetten we VVE-programma's in en welke rol hebben ouders?
- Hoe betrekken we ouders bij het (voor)lezen van hun kind?
- Hoe gaan we om met culturele diversiteit en hoe professionaliseren we leraren hierop?
- Wat doen we met de resultaten van oudertevredenheidsonderzoeken?

TOT SLOT

Deze tips en handreikingen zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Hopelijk helpen ze om richting te kiezen in de veelheid aan zaken die dagelijks op je afkomen. De kans dat het lukt om samen met het team een boost te geven aan de onderwijskwaliteit is groter wanneer je deze tips volgt. BSM

**Krachtig
in onderwijs
ondersteuning**

- + Financiële dienstverlening
- + HRM & Salarisadministratie
- + AFAS-Applicatiebeheer
- + Payroll en Detachering

ak+ Krachtig in
Onderwijsadministratie

024-2049037
info@akplus.nl
www.akplus.nl