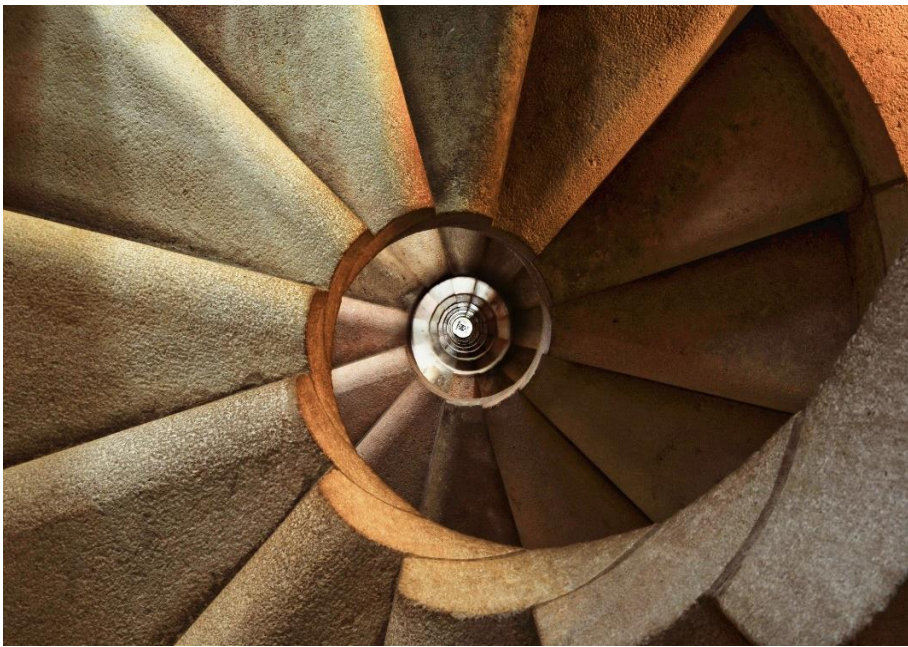


Kenmerken en voorbeeldfunctie van Excellente scholen

Hoe excellent zijn Excellente scholen?



WOUTER SCHENKE

MERLIJN KARSSSEN

MARIANNE BOOGAARD

DESIRÉE WEIJERS

IRIS BREETVELT

YOLANDE EMMELOT

ARWEN VAN STIGT

CIP-gegevens KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Schenke, W., Weijers, D., Emmelot, Y., Karssen, M., Breetvelt, I., Van Stigt, A. & Boogaard, M.

Kenmerken en voorbeeldfunctie van Excellente scholen. Hoe excellent zijn Excellente scholen?

Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

(Rapport 1045, projectnummer 40802)

ISBN 978-94-6321-110-9

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Dit onderzoek is (mede) gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.



Begeleidingscommissie vanuit de Inspectie van het Onderwijs:

- Mickey Valkenburg-Waringa
- Bruno Vreeburg
- Francien Berndszen

Klankbordgroep:

- Dorothee van Kammen, voorzitter jury Excellente scholen; CvB/directeur Thomas More Hogeschool
- Marco Snoek, lector Leren & Innoveren aan de Hogeschool van Amsterdam
- Quincy Elvira, lid deeljury vo Excellente scholen; vakdidacticus economie Universiteit van Amsterdam
- Patrick van Schaik, docent en onderwijskundige Calvin College Goes; promovendus Universiteit van Amsterdam

Uitgave en verspreiding:

Kohnstamm Instituut

Roetersstraat 31, Postbus 94208, 1090 GE Amsterdam

Tel.: 020-525 1226

www.kohnstammstituut.nl

Dataverwerking: Elion.nl

© Copyright Kohnstamm Instituut, 2020

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek	9
1.2 Onderzoeksvragen	10
1.3 Korte schets van de aanpak van het onderzoek	12
1.4 Achtergronden bij Excellente scholen	14
1.5 Leeswijzer	19
Deel 1 Wat kenmerkt Excellente scholen	21
2 Literatuurstudie: Kenmerken van effectieve en succesvolle scholen	23
2.1 Aanpak van de literatuurstudie	23
2.2 Kenmerken van goed functionerende scholen en factoren die daarop van invloed zijn	24
2.3 Discussie over de gevonden kenmerken en factoren	27
2.4 Via aanpassingen in systeem komen tot verbeteringen in scholen	29
2.5 Kortom	31
3 Kwaliteitsaspecten Excellente scholen: Inspectiedata	33
3.1 Onderzoeksaanpak	34
3.2 Resultaten	38
3.3 Kortom	50
4 Kwaliteitsaspecten Excellente scholen: juryrapporten	53
4.1 Toelichting op de werkwijze bij de analyse van de juryrapporten	53
4.2 Toelichting op het schema kwaliteitsaspecten Excellente scholen	55
4.3 Toelichting bij de drie voorbeeldschema's die aansluiten op een specifiek excellentieprofiel	57
4.4 Kortom	58

5	Focusgroepgesprekken over kwaliteitskenmerken Excellente scholen	65
5.1	Aanpak en uitvoering van de focusgroepen	65
5.2	Resultaten van de focusgroepen	66
5.3	Kortom	72
6	Analyse schoolportretten	75
6.1	Aanpak	75
6.2	De schoolportretten nader bezien	77
6.3	Kortom	78
Deel 2	Voorbeeldfunctie van excellente scholen	81
7	Literatuurstudie: voorbeeldfunctie van scholen	83
7.1	Methode en keuzes voor de literatuurstudie	84
7.2	Resultaten: doelen, vormen en opbrengsten van samenwerking tussen scholen	87
7.3	Randvoorwaarden en succesfactoren bij samenwerking tussen scholen	92
7.4	Kortom	95
8	Focusgroepen: voorbeeldfunctie van Excellente scholen	97
8.1	Aanpak en uitvoering van de focusgesprekken	97
8.2	De wijze waarop scholen hun voorbeeldfunctie vervullen	98
8.3	Kanttekeningen bij de voorbeeldfunctie	99
8.4	Kortom	100
9	SamenScholen-bijeenkomst voor Excellente scholen	101
9.1	Deelnemers, doel en programma van de bijeenkomst SamenScholen	101
9.2	Opbrengsten voor de scholen	102
9.3	Concrete voorbeelden uit de plenaire terugkoppelingen	103
9.4	Kortom	105

10	Vragenlijstonderzoek naar de voorbeeldfunctie	107
10.1	Methode	107
10.2	Respons	108
10.3	Resultaten	110
10.4	Kortom	129
11	Conclusie en discussie	133
11.1	Conclusies kwaliteitskenmerken van Excellente scholen	133
11.2	Conclusies voorbeeldfunctie van Excellente scholen	136
11.3	Discussie	139
11.4	Aanbevelingen	142
	Literatuur	147
	Bijlagen	
	Bijlage 1 Uitwerking van literatuurstudie kenmerken scholen	151
	Bijlage 2 Correlaties tussen Inspectiestandaarden	177
	Bijlage 3 Resultaten vragenlijst voorbeeldfunctie van scholen	181
	Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut	201

Samenvatting

In dit onderzoek staat centraal wat Excellente scholen kenmerkt en hoe het staat met de voorbeeldfunctie die zij hebben voor andere scholen.

Onderzoeksvragen

Een Excellente school is een school die de waardering Goed heeft ontvangen op basis van het kwaliteitsonderzoek door de Inspectie, en die zich daarnaast onderscheidt op een of meerdere excellentieprofiel(en) die door een onafhankelijke jury is beoordeeld. Bij de start van het onderzoek (januari 2019) waren er in totaal 191 scholen in po (n=64), vo (n=110) en (v)so (n=17) met het predicaat 'Excellente school.'¹ Nu de procedure – een beoordelingstraject door de jury Excellente scholen – een aantal jaren bestaat, is er behoefte bij de Inspectie van het Onderwijs aan onderzoek naar inzichten in de kenmerken die Excellente scholen typeren en hun voorbeeldfunctie.

1 Zie www.excellentescholen.nl voor de meest actuele informatie (over aantallen, maar ook over de scholen zelf en hun profiel). Vanwege de leesbaarheid schrijven we in dit rapport steeds over Excellente scholen, ook voor het vo. In het vo gaat het echter meestal om een of meerdere afdelingen (vmbo-t en havo bijvoorbeeld) die het predicaat Excellent hebben verworven. Het predicaat geldt daar dus eigenlijk niet voor de hele school.

Een eerste set onderzoeksvragen vormt de leidraad voor deel 1 van dit rapport. Het centrale thema in dit eerste deelonderzoek is het identificeren van de kwaliteitskenmerken die Excellente en Goede scholen typeren:

(I) Is de kwaliteit van scholen met het predicaat Excellente school te typeren in een aantal (configuraties van) kenmerken?

1. *Wat zijn (configuraties van) kenmerken die typerend zijn voor Excellente en Goede scholen?*
2. *Wat is de invloed van de (configuraties van) kwaliteitskenmerken op school- en klasniveau, op het realiseren van het excellentieprofiel?*
3. *Kunnen de geïdentificeerde kenmerken leiden tot tips voor andere scholen?*

In deel 2 van dit rapport staat een tweede set onderzoeksvragen centraal, die gaat over de voorbeeldfunctie van Excellente en Goede scholen:

(II) In hoeverre – en op welke wijze – is er sprake van een voorbeeldfunctie van deze scholen?

4. *In welke mate en op welke wijze fungeren Excellente en Goede scholen als voorbeeldscholen voor andere scholen?*
5. *Wat levert samenwerking tussen Excellente scholen op voor de doorontwikkeling van hun excellentieprofiel?*

Onderzoeksaanpak

Ter beantwoording van hoofd- en deelvragen zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve data verzameld.

Voor het eerste deelonderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd naar wetenschappelijke publicaties waarin kenmerken van effectieve scholen en voorwaarden voor schoolverbetering centraal staan. Daarna zijn databestanden van de Inspectie van het

Onderwijs benut waarin beoordelingen op basis van de kwaliteitsonderzoeken door de Inspectie staan. Vervolgens zijn op kwalitatieve wijze juryrapporten van de jury Excellente scholen geanalyseerd. Ook zijn enkele focusgroepgesprekken gehouden met schoolleiders. Er zijn vier Excellente scholen geselecteerd die kunnen gelden als 'best practice' in het realiseren van een excellentieprofiel. Van die scholen zijn portretten gemaakt in de vorm van vier infographics. Doel daarvan is andere scholen te inspireren die willen werken aan schoolverbetering op een bepaald thema.

Voor het deelonderzoek over de voorbeeldfunctie van Excellente scholen is eveneens een literatuurstudie uitgevoerd. Er is nagegaan wat bekend is over succesvolle vormen van leren van elkaar, en welke factoren een rol spelen in samenwerking tussen scholen. Voor het thema voorbeeldscholen is een vragenlijst uitgezet onder zowel Excellente, als Goede, als reguliere scholen in po, vo en (v)so. De deelnemende scholen geven daarmee gezamenlijk een beeld van de mate en manier waarop zij in contact staan of samenwerken met andere scholen. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd tijdens de SamenScholen-bijeenkomst die de Inspectie van het Onderwijs in oktober 2019 organiseerde, en die gericht was op uitwisseling tussen Excellente scholen over doorontwikkeling in hun school. Tot slot zijn in de eerder genoemde focusgroepen en in de gesprekken met de geportretteerde scholen ook vragen voorgelegd over de wijze waarop deze scholen hun voorbeeldfunctie vervullen.

Resultaten en conclusies

Excellente scholen blijken te verschillen van Goede scholen

Uit bestudering van Inspectiedata blijkt dat Excellente scholen verschillen van Goede scholen. Dit verschil uit zich op de volgende Inspectiestandaarden: Aanbod, (Extra) ondersteuning, Resultaten en Veiligheid, waarbij Excellente scholen gemiddeld hogere beoordelingen hebben dan Goede scholen.

Dit duidt erop dat Excellente scholen gemiddeld genomen beschikken over betere kwaliteiten op deze vier Inspectiestandaarden dan de Goede scholen en dat zij deze ook voor het voetlicht weten te brengen. Meer specifiek blijkt dat de Excellente scholen vaker een onderwijsaanbod hebben dat goed aansluit bij de leerlingenpopulatie, en dat ook vaker de doorstroming en de eindresultaten van leerlingen goed op orde zijn. Bovendien hebben Excellente scholen vaker een veilige leeromgeving gecreëerd, waarbinnen de leerlingen die dat nodig hebben extra ondersteuning krijgen.

In het po vinden we op meerdere Inspectiestandaarden significante verschillen tussen de scores van Excellente scholen en Goede scholen. In het vo zijn minder significante verschillen gevonden, maar is wel dezelfde trend zichtbaar als in het po. Uit de kwantitatieve analyses komen verder geen duidelijke configuraties of patronen naar voren van standaarden die met elkaar samenhangen en elkaar dus mogelijk versterken.

Excellente scholen: coherente aanpak

Kenmerkend voor Excellente scholen is dat zij de aandacht voor onderwijskwaliteit en de onderwijsvisie van hun school laten doorwerken tot in de haarvaten van de organisatie, zo is te zien in de analyse van de juryrapporten van Excellente scholen en in de vier schoolportretten. De schoolleiding en leraren dragen zorg voor een coherente aanpak die past bij de visie die de school voor ogen heeft.

Deze constatering is belangrijk in het licht van inzichten uit wetenschappelijke literatuur naar goed functionerende scholen. En ook de schoolleiders die deelnamen aan de focusgroepen herkennen zich hierin. Zij melden ter aanvulling dat de professionaliteit van het team een voorwaarde is voor werkelijk gedeeld eigenaarschap. Ook benadrukken zij het belang van het levend houden van de onderwijsvisie in school.

Randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking

Uit de literatuurverkenning naar succesvolle en duurzame partnerschapsrelaties tussen scholen komen randvoorwaarden naar voren, zoals leiderschap gericht op samenwerken met andere scholen; leren van elkaar (zowel halen als brengen) en structuren om deze samenwerking te ondersteunen (zoals een coördinator).

Excellente scholen zijn iets vaker voorbeeldschool dan andere scholen

Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat zowel Excellente, Goede als reguliere scholen aangeven te fungeren als voorbeeldschool. Dat gebeurt vooral door de school open te stellen voor bezoekers. Excellente scholen doen dat iets meer dan Goede scholen en dan reguliere scholen. Daarnaast geven schoolleiders en andere betrokkenen presentaties op onder meer conferenties en studiedagen, en profileren ze zich als voorbeeldschool in de media. De meest genoemde terreinen waarop ze voorbeeldschool zijn, zijn: schoolklimaat en gedrag, professionele en stimulerende schoolcultuur. Het geringe aantal Goede scholen dat de vragenlijst heeft ingevuld, maakt het lastig om harde conclusies te trekken met betrekking tot verschillen tussen Excellente en Goede scholen.

Partnerschappen aangaan niet veelvoorkomend, wel gewenst

De vragenlijst maakt inzichtelijk dat een kwart van de Excellente scholen een partnerschap is aangegaan met andere, al dan niet Excellente, scholen. Volgens de scholen die een partnerschap hebben, levert dit hen mogelijkheden op om ervaringen te delen en te leren van elkaar, en brengen partnerschappen inspiratie, inzicht in ontwikkelpunten en aanknopingspunten voor verdieping, borging en het oplossen van belemmerende factoren. De helft van de Excellente scholen die momenteel geen partnerschap hebben, geeft aan daar wel behoefte aan te hebben. De belangrijkste activiteiten zijn onderlinge schoolbezoeken en deelname aan bijeenkomsten.

Het zijn vooral de leden van de directie en/of de afdelingsleiders die betrokken zijn in de partnerschappen met andere scholen, en in vrijwel alle gevallen gaat het ook om leraren en specialisten.

Horizon verbreden: niet alleen brengen, maar ook halen

Meer Excellente scholen zouden ervaringen met andere scholen willen delen om daarbij te leren van elkaar, zo bleek uit de vragenlijst. De bevindingen uit de SamenScholen-bijeenkomst van Excellente scholen en focusgroepgesprekken met schoolleiders van enkele Excellente scholen sluiten hierop aan. De deelnemende scholen willen graag hun horizon verbreden en willen leren van andere Excellente scholen. Tijdens een uitwisselbijeenkomst deelt men graag informatie en inzichten, maar daarbij gaat het dan bij voorkeur niet alleen om 'brengen', maar ook om 'halen'.

Doorontwikkeling van de school, bijvoorbeeld van een bepaald excellentieprofiel, lijkt een stap die scholen willen zetten en die door uitwisseling met andere scholen vergemakkelijkt kan worden doordat leerervaringen onderling worden gedeeld. Ook borging en verdere verdieping van het al aanwezige excellentieprofiel zijn belangrijke aandachtspunten in de contacten met andere scholen.

Discussie

Meerwaarde Excellentie

Een discussiepunt vanaf de komst van het predicaat Excellente scholen is de vraag wat het predicaat eigenlijk zegt over deze scholen. Sinds de waardering Goed van de Inspectie als voorwaarde is toegevoegd, voordat een school kan 'opgaan' voor het predicaat, is de vraag niet meer relevant in hoeverre ook de algemene onderwijskwaliteit op orde is. Als we de bevindingen van de jury Excellente scholen leggen naast de gegevens van de Inspectie, dan lijkt er een behoorlijke samenhang te zijn in hun oordeel van scholen. Het onderzoek laat bovendien zien dat de Excellente scholen op een aantal kwaliteitsaspecten inderdaad gemiddeld hoog scoren, én dat zij onderwijsontwikkeling serieus

nemen. Dat is zichtbaar in een coherente aanpak, die past bij hun leerlingenpopulatie.

Kanttekening

De conclusies betekenen niet per definitie dat er geen *andere* – Goede of reguliere – scholen in het land zijn, die eveneens hoog scoren op een of meerdere kwaliteitskenmerken uit de Inspectiestandaarden. Uit de analyse van de Inspectiedata komen verschillen tussen Excellente en Goede scholen naar voren, maar er is een beperking in deze analyse: reguliere scholen konden niet meegenomen worden, omdat de Inspectiebeoordeling bij het regulier toezicht op een selectie van de standaarden plaatsvindt. Daardoor waren niet van iedere school vergelijkbare gegevens beschikbaar.

Aanbevelingen

Een advies aan de Inspectie is om naast bestuurders ook de schoolleiding en andere betrokkenen (zoals coördinatoren van een profiel of teamleiders) te zien als aanspreekpunt ten behoeve van het verder versterken van de onderwijskwaliteit. Uit het onderhavige onderzoek blijkt een coherente aanpak, waarbij medewerkers werken volgens de schoolvisie, een belangrijk kwaliteitskenmerk te zijn van Excellente scholen. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit van de school ligt bij meerdere actoren, terwijl het vernieuwde toezicht van de Inspectie (in werking sinds 2017) uitgaat van het schoolbestuur als aanspreekpunt. Door ook schoolleiders en bijvoorbeeld coördinatoren bij het gesprek te betrekken, kan een Inspectiebezoek traject eraan bijdragen dat ook zij bewuster omgaan met (het doorvoeren van verbeteren van) de onderwijskwaliteit op hun school. Verder zou bijvoorbeeld de jury Excellente scholen vanuit dit perspectief kunnen nagaan hoe ook andere scholen hun kwaliteit verder kunnen versterken,

bijvoorbeeld door vaker scholen aan elkaar te koppelen zodat zij kennis kunnen delen en kunnen leren van elkaar.

Een kwaliteitsverbetering in het gehele onderwijsstelsel vraagt om een systeembenadering en om het delen en demonstreren van goed werkende praktijken van scholen. Van andere scholen vereist dit dat zij in staat zijn om die goede praktijken over te nemen en aan te passen naar de eigen situatie en context. Daarbij kunnen partnerschappen tussen scholen en bijeenkomsten hen helpen om (blijvend) te ontwikkelen; dit vraagt om het wegnemen van belemmeringen door bijvoorbeeld voldoende facilitering te bieden en partnerschappen of netwerken te stimuleren. Er zal aandacht moeten zijn voor (externe) begeleiding, bijvoorbeeld in de vorm van een coach of kartrekker vanuit de PO-Raad of VO-raad. Ook is van belang dat de schoolleiding erop gericht is om andere scholen uit te nodigen en op te zoeken met het doel om van elkaar te leren.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek

Het predicaat Excellente scholen is in 2012 in het leven geroepen door de toenmalige minister van Onderwijs, mevr. Van Bijsterveldt-Vliegenthart. Het voornaamste doel was de continue kwaliteitsverbetering in het onderwijs te stimuleren. Letterlijk staat er in de brief² van de minister aan de Tweede Kamer: “Zoals afgesproken (....) gaat het kabinet excellente scholen erkennen en waarderen voor hun goede werk.” En: “Door excellente scholen te identificeren en deze scholen een voorbeeldfunctie te geven binnen de sector, kan een bijdrage worden geleverd aan de verbetering van de onderwijskwaliteit.” Bij de start van het onderzoek (januari 2019) waren er in totaal 191 scholen in po (n=64), vo (n=110) en (v)so (n=17) met het predicaat ‘Excellente school’³.

2 Kamerbrief 374254, dd 19 maart 2012

3 Zie www.excellentescholen.nl voor de meest actuele informatie (over aantallen, maar ook over de scholen zelf en hun profiel). Vanwege de leesbaarheid schrijven we in dit rapport steeds over Excellente scholen, ook voor het vo. In het vo gaat het echter meestal om een of meerdere afdelingen (vmbo-t en havo bijvoorbeeld) die het predicaat Excellent hebben verworven. Het predicaat geldt daar dus eigenlijk niet voor de hele school.

Nu de procedure – een beoordelingstraject door de jury Excellente scholen – een aantal jaren bestaat, is er behoefte bij de Inspectie van het Onderwijs aan inzicht in twee kernvragen: (I) Is de kwaliteit van scholen met het predicaat Excellente school te typeren in een aantal (configuraties van) kenmerken, en (II) In hoeverre – en op welke wijze – is er sprake van een voorbeeldfunctie van deze scholen? De Inspectie heeft daarom NRO gevraagd een onderzoek te laten uitvoeren waarin dit de hoofdvragen zijn. Deze vragen zijn bovendien relevant in het kader van de voortzetting van het traject en de eventuele borging ervan.

1.2 Onderzoeksvragen

Bij de genoemde hoofdvragen voor het onderzoek zijn door de opdrachtgever ook enkele meer specifieke onderzoeksvragen geformuleerd. De eerste set deelvragen heeft betrekking op het identificeren van de kwaliteitskenmerken die Excellente en Goede scholen typeren:

(I) Is de kwaliteit van scholen met het predicaat Excellente school te typeren in een aantal (configuraties van) kenmerken?

1. *Wat zijn (configuraties van) kenmerken die typerend zijn voor Excellente en Goede scholen?*
 - a. Wat zijn de kenmerken van Excellente en Goede scholen die naar voren komen uit de kwaliteitsonderzoeken van de *Inspectie van het onderwijs*? En in welke mate onderscheiden Excellente scholen zich van Goede scholen op deze kenmerken?
 - b. Wat zijn de kenmerken die naar voren komen in de *juryrapporten* bij toekenning van het predicaat Excellente scholen?
 - c. Wat zijn de kenmerken van (zeer) effectieve of succesvolle scholen die naar voren komen uit de (inter)nationale literatuur?

- d. In welke mate komen deze kenmerken uit de literatuur terug in het beoordelingskader van het traject Excellente scholen?
 - e. Komen de kenmerken van Excellente en Goede scholen overeen met de kenmerken van (zeer) effectieve of succesvolle scholen zoals die in de literatuur worden beschreven?
2. *Wat is de invloed van de (configuraties van) kwaliteitskenmerken op school- en klasniveau, op het realiseren van het excellentieprofiel?*
 3. *Kunnen de geïdentificeerde kenmerken leiden tot tips voor andere scholen?*

De tweede set deelvragen gaat over de voorbeeldfunctie van Excellente en Goede scholen:

(II) In hoeverre – en op welke wijze – is er sprake van een voorbeeldfunctie van deze scholen?

4. *In welke mate en op welke wijze fungeren Excellente en Goede scholen als voorbeeldscholen voor andere scholen?*
 - a. Hoe en hoe vaak fungeren Excellente scholen en Goede scholen als voorbeeldschool voor andere scholen?
 - b. Zijn er verschillen te constateren tussen de voorbeeldfunctie van Excellente en Goede scholen?
 - c. Heeft de zichtbaarheid van Excellente Scholen ten opzichte van Goede scholen invloed op de voorbeeldrol van deze scholen?
 - d. Heeft de cultuur in een regio/bestuur invloed op de voorbeeldrol van Excellente Scholen?
5. *Wat levert samenwerking tussen Excellente scholen op voor de doorontwikkeling van hun excellentieprofiel?*
 - a. In hoeverre werken Excellente scholen samen met andere Excellente scholen ten behoeve van doorontwikkeling van hun excellentieprofiel?

- b. Welke opbrengsten levert uitwisseling tussen Excellente scholen op ten behoeve van doorontwikkeling van hun excellentieprofiel?

1.3 Korte schets van de aanpak van het onderzoek

Ter beantwoording van hoofd- en deelvragen zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve data verzameld. In Figuur 1.1 en 1.2 geven we beknopt weer welke bronnen, methoden en respondenten daarbij zijn ingezet per onderzoeksvraag.

Deelonderzoek kenmerken van Excellente scholen

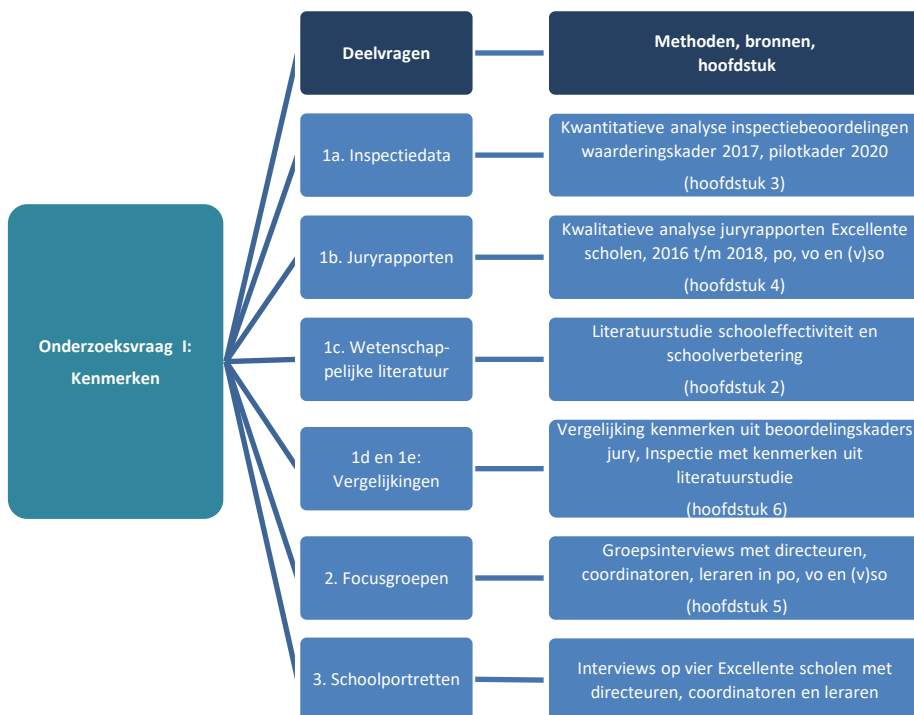
Voor het deelonderzoek over de kenmerken die Excellente scholen typeren (onderzoeksvraag I) is gebruik gemaakt van de databestanden van de Inspectie van het Onderwijs met beoordelingen op basis van de kwaliteitsonderzoeken door de Inspectie, daarnaast zijn de juryrapporten van de jury Excellente scholen geanalyseerd. Verder is een literatuurstudie uitgevoerd naar wetenschappelijke publicaties waarin kenmerken van effectieve scholen en voorwaarden voor schoolverbetering centraal staan. Ook zijn enkele focusgroepgesprekken gehouden met directeuren, coördinatoren en leraren, en zijn er interviews gehouden op vier Excellente scholen die kunnen gelden als 'best practice' in het realiseren van een excellentieprofiel. Van die scholen zijn portretten gemaakt in de vorm van vier infographics. Doel daarvan is andere scholen te inspireren die willen werken aan schoolverbetering op een bepaald thema.

Deelonderzoek voorbeeldfunctie van Excellente scholen

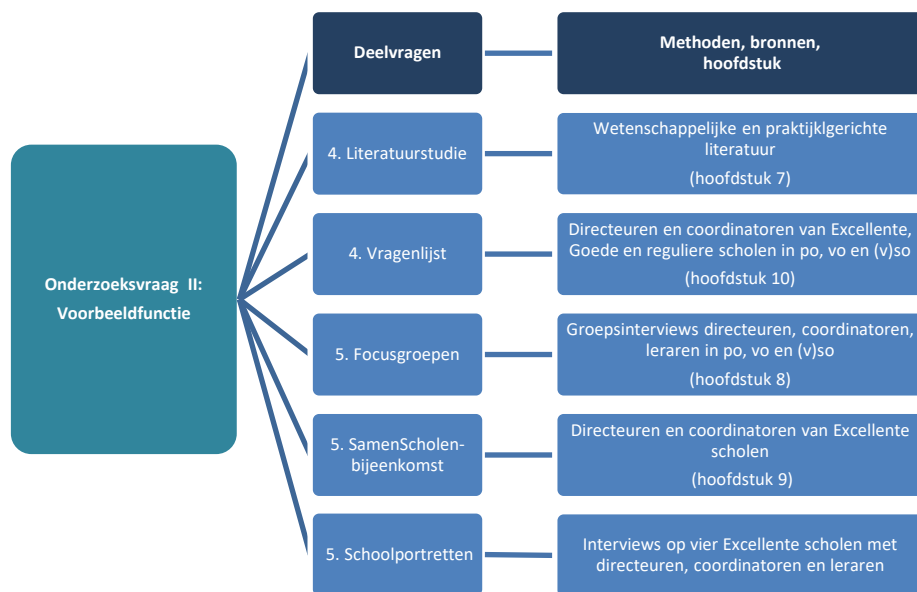
Voor het deelonderzoek over de voorbeeldfunctie van Excellente scholen is eveneens een literatuurstudie uitgevoerd. Hier was de kernvraag: wat zijn succesvolle vormen van leren van elkaar, en welke factoren een rol spelen in overdracht van kennis, inzichten en ervaringen tussen scholen? Over dat thema is bovendien een

vragenlijst uitgezet onder zowel Excellente, als Goede, als reguliere scholen in po, vo en (v)so. De deelnemende scholen geven daarmee gezamenlijk een beeld van de mate en manier waarop zij in contact staan of samenwerken met andere scholen. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd tijdens de SamenScholen-bijeenkomst die de Inspectie van het Onderwijs in november 2019 organiseerde, en die gericht was op uitwisseling tussen Excellente scholen over duurzame kwaliteitsverbetering. Tot slot zijn in de eerder genoemde focusgroepen, en in de gesprekken met de geportretteerde scholen ook vragen voorgelegd over de wijze waarop deze scholen hun voorbeeldfunctie vervullen.

Figuur 1.1 Opbouw deelstudie 1



Figuur 1.2. Opbouw deelstudie 2



1.4 Achtergronden bij Excellente scholen

Stimulering onderwijskwaliteit

Het predicaat Excellente school bestaat sinds 2012. Het is in het leven geroepen door de toenmalige minister van Onderwijs, als concretisering van afspraken die gemaakt waren in het Regeerakkoord, en uitgewerkt in de actieplannen Basis voor Presteren (primair onderwijs) en Beter Presteren (voortgezet onderwijs). De belangrijkste doelstelling was (en is nog steeds): het erkennen en waarderen van Excellente scholen. Daarvoor was tot dan toe (te) weinig aandacht aangezien in de taak van de Inspectie van het Onderwijs het accent lag op het waarborgen van voldoende onderwijskwaliteit, door het signaleren van zwakke en zeer zwakke scholen. Alle andere scholen kregen de waardering

‘voldoende’, zonder verder onderscheid tussen de gewone voldoende, of de goede voldoende.⁴ Men zag aanleiding om aan het toezicht een meer stimulerende rol toe te voegen, om zo de algehele onderwijskwaliteit omhoog te brengen. Aanvankelijk was er de gedachte om daarvoor ook een inspectie categorie voor Excellente scholen in te voeren (Kamerbrief 19 maart 2012), maar dat idee is bijgesteld.

Waardering Goed

Sinds 2014 is het voor schoolbesturen (po, vo, so en mbo) mogelijk een school bij de Inspectie voor te dragen voor de waardering Goed. Dat kan als de basiskwaliteit van die school op orde is – dat wil zeggen: voldoet aan de wettelijke eisen – en de school (eigen) ambities heeft geformuleerd die ze in de praktijk overtuigend waarmaakt. Voorwaarde is dat de school een (zelf)evaluatie indient over de belangrijkste elementen uit het waarderingskader. Op basis van de kwaliteit van die (zelf)evaluatie beslist de Inspectie of een onderzoek naar de waardering Goed zal worden uitgevoerd op de school, in het kader van het vierjaarlijks onderzoek, of als extra onderzoek. Het verzoek kan ook worden afgewezen als de kwaliteit van de (zelf)evaluatie niet voldoet.

Predicaat Excellente school

Alleen scholen die de waardering Goed hebben ontvangen van de Inspectie (op moment van schrijven: volgens het onderzoekskader 2017), kunnen vervolgens opgaan voor het predicaat Excellente school. Een Excellente school is een school met een goede onderwijskwaliteit, die zich bovendien onderscheidt op een specifiek profiel. De inhoud van het excellentieprofiel bepaalt de

4 Tot 2017 ging het overigens om de beoordelingen ‘zeer zwak’, ‘zwak’ en ‘basisarrangement’. De betekenis daarvan correspondeert niet zondermeer met de huidige standaarden (zeer zwak, onvoldoende, voldoende en goed). Zie hierover: <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/oordelen-van-de-inspectie-van-het-onderwijs>.

school zelf. Vaak gaat het om een inspirerend, innovatief en motiverend onderwijsaanbod, of om een onderscheidende aanpak voor een specifieke groep leerlingen.

Het is niet de Inspectie die hiervoor het onderzoek uitvoert, maar een onafhankelijke jury: “Hierbij focust de jury zich volledig op het excellentieprofiel terwijl de Inspectie in een eerder stadium onderzoekt of de scholen voldoen aan de waardering Goed, voorwaardelijk voor deelname aan het traject Excellente Scholen,” meldt de website van de Inspectie⁵.

Ook staat er op de website: “De onafhankelijke jury heeft de taak om te verifiëren of het aangedragen excellentieprofiel goed wordt uitgevoerd door de school, herkenbaar is & doorwerkt in de gehele organisatie en of het profiel past binnen de visie van de school. Het excellentieprofiel moet aantoonbaar en duurzaam zijn.”

Het predicaat is geldig voor een periode van drie jaar, vanaf het moment van toekenning. Die toekenning wordt jaarlijks bekend gemaakt in januari, voor alle scholen die dat jaar het traject succesvol hebben doorlopen. De scholen ontvangen geen extra financiële middelen.

Belang en opbrengsten voor de scholen voor deelname aan het traject
Belangrijke redenen voor deelname aan het traject Excellente scholen, zijn voor de scholen:

- de wens de kwaliteit van de school te laten toetsen door een externe partij,
- de erkenning voor geleverde prestaties op het gebied van schoolontwikkeling.

Dit zijn in elk geval de motieven die naar voren komen uit evaluatieonderzoek naar Excellente Scholen (Ten Berge et al., 2015 en Van der Wel, Snijdewind & Mol, 2016).

⁵ <https://www.excellentescholen.nl/documenten/vragen-en-antwoorden/predicaat>

Als opbrengsten van hun deelname aan het traject benoemen de scholen:

- het predicaat daagt uit tot voortzetting van de schoolontwikkeling,
- erkenning als excellente school draagt bij aan het zelfbewustzijn.

Duidelijk wordt ook dat er wel sprake is van ‘leren van elkaar’ op Excellente scholen, maar daarop lijkt het predicaat geen sterke invloed te hebben.

Kritische geluiden

Er zijn ook kritische geluiden over het predicaat Excellente scholen, bijvoorbeeld eerder vanuit de VO-raad, de Algemene Vereniging van Schoolleiders, en via het programma Kassa (17 maart 2018). Zij geven aan dat wat hen betreft het predicaat verwarrend is en dat het de lading niet dekt. Dat gaat met name om de onbedoelde, maar voor de hand liggende interpretatie dat het label ‘Excellente school’ staat voor excellente onderwijskwaliteit op alle gebieden. Kennelijk heeft het toevoegen van de voorwaarde van de waardering Goed daar nog geen oplossing voor geboden. Op de achtergrond speelt hierin bovendien de discussie: in hoeverre mag een overheid een rol spelen in het oordeel over of een school goed of excellent is. Verder vindt men de procedure voor scholen te tijdrovend: eerst is er het traject met een (zelf)evaluatie en Inspectiebezoek om beoordeeld te worden als Goede school, vervolgens is er opnieuw een traject waarin dossiers moeten worden aangeleverd en waarin de jury op school wordt ontvangen om met verschillende geledingen te spreken, voor het verkrijgen van het predicaat. De verwachting is daarom dat er scholen zijn met dezelfde of een betere onderwijskwaliteit, zonder dat zij zich – uit bescheidenheid of als bewuste keuze – hebben laten beoordelen door de Jury.

Typerende kwaliteitskenmerken

Interessant is nu, juist ook in het perspectief van de kritiekpunten, om na te gaan in hoeverre Excellente scholen zich daadwerkelijk onderscheiden van andere scholen. De vraag of er kwaliteitskenmerken bestaan, of clusters daarvan, die typerend zijn voor excellentie, is dan ook een van de hoofdvragen voor dit onderzoek.

Overzicht gehanteerde begrippen

Begrip	Toelichting
Excellente school	Een Excellente school is een school die de waardering Goed heeft ontvangen op basis van het kwaliteitsonderzoek door de Inspectie, en die zich daarnaast onderscheidt op een of meerdere excellentieprofiel(en) die door een onafhankelijke jury is beoordeeld.
Goede school	Het bestuur kan een school of opleiding bij de Inspectie voordragen voor de waardering Goed. Die waardering wordt gegeven, op basis van een kwaliteitsonderzoek door de Inspectie, als de basiskwaliteit van de school op orde is en de school (eigen) ambities heeft geformuleerd die ze in de praktijk overtuigend waarmaakt. De basiskwaliteit van een school is op orde wanneer wordt voldaan aan de wettelijke vereisten. Als niet wordt voldaan aan deze eisen, dan komt de school niet in aanmerking voor de waardering Goed.
Excellentieprofiel	Excellente scholen bepalen zelf op welke manier zij willen 'uitblinken', dat resulteert in een waaier van Excellentieprofielen. Op de website www.excellentescholen.nl ⁶ worden deze problemen ingedeeld in vier hoofdcategorieën, met subprofielen die daaronder vallen: <ul style="list-style-type: none">• Excellent in het onderwijsaanbod, waaronder talentenontwikkeling, kunst en cultuur, tweetalig onderwijs• Excellent in de onderwijsaanpak, waaronder maatwerk en/of eigenaarschap leerlingen, zorgbeleid• Excellent in sociaal-maatschappelijke oriëntatie, waaronder ouderbetrokkenheid• Excellent in schoolorganisatie, waaronder professionele en stimulerende cultuur.

⁶ <https://www.excellentescholen.nl/scholen-met-het-predicaat/scholen-en-hun-excellentieprofiel>

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd in twee delen.

In deel 1 staat de eerste hoofdvraag van het onderzoek centraal: Wat kenmerkt Excellente scholen? We gaan in op de inzichten die de literatuurstudie (hoofdstuk 2), de analyse van de Inspectiedata (hoofdstuk 3), de analyse van de juryrapporten (hoofdstuk 4) en de focusgroepgesprekken (hoofdstuk 5) hierover opleveren. Verspreid over dit deel vindt u bovendien vier schoolportretten, die de keuzes, kenmerken en aanpak van enkele van de Excellente scholen typeren. In hoofdstuk 6 gaan we nader in op de opbrengsten van de vier schoolportretten.

In deel 2 gaan we in op de tweede hoofdvraag van het onderzoek, die gaat over de voorbeeldfunctie van Excellente scholen. Achtereenvolgens rapporteren we de opbrengsten van de literatuurstudie over dit thema (hoofdstuk 7), inzichten uit de focusgroepgesprekken (hoofdstuk 8), een verslag van de SamenScholen-bijeenkomst met Excellente scholen (hoofdstuk 9) en van de resultaten van de vragenlijst (hoofdstuk 10).

In hoofdstuk 11 beschrijven we tot slot de belangrijkste conclusies van het onderzoek, gevolgd door een discussie van de bevindingen. We sluiten dit hoofdstuk af met aanbevelingen voor de Inspectie, jury en voor scholen.

Deel 1

Wat kenmerkt Excellente scholen



2 Literatuurstudie: Kenmerken van effectieve en succesvolle scholen

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van een beknopte literatuurstudie die is uitgevoerd ter beantwoording van onderzoeksvraag 1c : Wat zijn kenmerken van (zeer) effectieve of succesvolle scholen die naar voren komen uit de (internationale) literatuur?

Deze literatuurstudie levert een overzicht op van kenmerken van goed functionerende scholen en van factoren die daarop van invloed zijn op drie niveaus: het schoolniveau, het niveau van de klas en de leraar, en het boven-/buitenschools niveau.

2.1 Aanpak van de literatuurstudie

De literatuurstudie bestaat uit een search naar en analyse van (recente) wetenschappelijke publicaties waarin gerapporteerd wordt over empirisch onderzoek naar schooleffectiviteit en schoolverbetering. Gezocht is naar onderzoek dat ingaat op de relatie tussen schoolkenmerken/factoren en effectiviteit, schoolsucces en schoolverbetering, en dat zo mogelijk zoekt naar verklarende factoren. We hebben daarnaast het beoordelingskader voor het behalen van het predicaat Excellente scholen en de onderzoekskaders van de Inspectie van het Onderwijs bestudeerd en we zijn nagegaan welke bronnen ten grondslag lagen aan het beoordelingskader Excellente scholen.

Via codering (in MaxQDA)van de kenmerken en factoren die genoemd worden in de gevonden onderzoeksliteratuur is een lijst samengesteld met de meest voorkomende factoren en kenmerken van goed functionerende scholen. Het ging daarbij om een kwalitatieve reviewstudie. Een beperking van de uitgevoerde analyse is dan ook dat we niet weten hoe groot de invloed van de kenmerken of factoren is, of hoe ze samenhangen. Voor een verdere toelichting bij de zoekmethododes en analyses in dit literatuuronderzoek en een samenvatting van de afzonderlijke bronnen, verwijzen we naar Bijlage 1.

2.2 Kenmerken van goed functionerende scholen en factoren die daarop van invloed zijn

De opbrengst van de literatuuranalyse is een integraal en geaggregeerd overzicht van de kenmerken en factoren die vaak naar voren komen in onderzoek naar schooleffectiviteit en schoolverbetering. Die kenmerken/factoren hebben we ingedeeld naar niveau:

- het niveau van de omgeving van de school: boven- en buitenschoolse invloeden,
- het niveau van de school(organisatie): schoolniveau,
- het niveau van de klas en/of leraar.

In Figuur 2.1 geven we een overzicht van de kenmerken van goed functionerende scholen en de factoren die daarop van invloed zijn, zoals ze naar voren komen uit de geraadpleegde onderzoeksliteratuur. Na het schema volgt een verdere inhoudelijke toelichting.

Figuur 2.1 Overzicht van kenmerken van goed functionerende scholen, gedestilleerd uit de kwalitatieve reviewstudie naar schooleffectiviteit en schoolverbetering

Boven- en buitenschoolse invloeden Organisaties die (via hun beleid) invloed uitoefenen Bestuur: gericht op kwaliteit en onderwijsverbetering Buurt: gemeenschap betrokken bij school Ouders: betrokken bij school en leerling	
Schoolniveau	Niveau van de klas/leraar
Schoolleiding: <ul style="list-style-type: none"> - Zakelijk: materieel, faciliteiten, medewerkers met kwaliteiten aannemen en behouden - Onderwijskundig: visie uitdragen en gericht zijn op leren en professionaliseren van medewerkers en leren van leerlingen - Sociaal-affectief: betrokken zijn bij medewerkers 	Leraar: <ul style="list-style-type: none"> - Professioneel blijven ontwikkelen - Onderwijskundige en didactische kwaliteiten - Eigenaarschap en commitment bij ontwikkelingen in school - Sociaal-affectief: betrokken zijn bij leerlingen
Leeromgeving: <ul style="list-style-type: none"> - Afstemming en coherentie in curriculum - Afstemming en coherentie in onderwijsvormgeving - Zowel proces- als prestatiefocus: vertrouwen hebben in medewerkers en leerlingen 	Leeromgeving: <ul style="list-style-type: none"> - Haalbaar en gedegen curriculum - Onderwijsvormgeving gericht op leren, met efficiënte benutting van onderwijstijd en actieve participatie van leerlingen - Zowel proces- als prestatiefocus: vertrouwen hebben in leerlingen en leerlingen betrekken bij het leerproces
Schoolklimaat: <ul style="list-style-type: none"> - Orde & veiligheid - Onderlinge verbondenheid 	Klasklimaat leerlingen: <ul style="list-style-type: none"> - Orde & veiligheid - Onderlinge verbondenheid
School als professionele leergemeenschap: <ul style="list-style-type: none"> - Gelegenheid om professioneel van elkaar en van anderen te leren - Schoolbeleid gericht op leren - Good practices onderling delen - Open communicatie 	School als professionele leergemeenschap: <ul style="list-style-type: none"> - Professioneel van elkaar en van anderen leren - Good practices onderling delen - Open communicatie
Onderzoeksmatig werken: <ul style="list-style-type: none"> - Vernieuwingen en verbeteringen doorvoeren, mede op basis van (wat bekend is uit) onderzoek - Systematisch data gebruiken; systematische evaluatie; monitoren voortgang op schoolniveau 	Onderzoeksmatig werken: <ul style="list-style-type: none"> - Onderbouwde verbeteringen doorvoeren in de onderwijspraktijk, mede op basis van (wat bekend is uit) onderzoek - Systematisch data gebruiken; zelfreflectie; monitoren voortgang op klas- en leerlingniveau

Kenmerkend voor 'goed functionerende scholen' zijn, daarmee:

- *Een schoolleiding* die zorgdraagt voor goede materiële en personele omstandigheden in de school, die een onderwijskundige visie heeft en uitdraagt waarin het leren van leerlingen en van personeel centraal staat, en die ook sociale en affectieve betrokkenheid toont bij de medewerkers.
- *Een leeromgeving* waarin sprake is van een coherent curriculum en afstemming van de vormgeving van het onderwijs, waarin zowel aandacht is voor het onderwijsproces als voor de prestaties en waarin vertrouwen is in medewerkers en leerlingen.
- *Een schoolklimaat* dat overzichtelijk en veilig is, en waarin sprake is van sociale cohesie.
- *Een professionele leergemeenschap* die (via beleid en praktijk) ruimte geeft aan leren van elkaar en leren van anderen in een sfeer waarin open communicatie mogelijk is.
- *Een onderzoeksmatige manier van werken*, zowel bij het invoeren van vernieuwingen en verbeteringen, als bij evalueren daarvan en het monitoren van de opbrengsten op schoolniveau.

Maar in combinatie met deze kwaliteitskenmerken op schoolniveau, zijn er ook kenmerken op het niveau van de klas en de leraar die een rol spelen, en boven- en buitenschoolse factoren die van invloed zijn. In Figuur 2.1. zijn de kenmerken/factoren op schoolniveau bewust geplaatst naast de kenmerken/factoren op het niveau van de klas/leraar, om zo ook de onderlinge relatie zichtbaar te maken. Als het gaat om de leeromgeving is het op niveau van de klas/leraar belangrijk dat er sprake is van 'een haalbaar en gedegen curriculum', maar het effect daarvan is groter als er op schoolniveau ook 'afstemming en coherentie in het curriculum' is: alleen een leraar die een haalbaar en gedegen curriculum ontwikkelt en uitvoert, is niet voldoende voor een goed functionerende school. Bij een doorwerking in de school is er

sprake van afstemming tussen leraren, zodat er coherentie ontstaat tussen leerjaren en vakken. In een school die functioneert als professionele leergemeenschap wordt daarbij gelegenheid gecreëerd om te leren van en met elkaar. Doorwerking is ook te zien bij onderzoeksmatig werken: op schoolniveau worden vernieuwingen en verbeteringen doorgevoerd mede op basis van (wat bekend is uit) onderzoek en worden systematisch data bijgehouden die de opbrengsten van die vernieuwingen op schoolniveau in beeld brengen. Tegelijkertijd monitoren in een goed functionerende school de leraren de voortgang van hun leerlingen en voeren zij onderbouwd verbeteringen door in hun eigen onderwijspraktijk.

2.3 Discussie over de gevonden kenmerken en factoren

In dit literatuuronderzoek zijn zowel effectiviteitsstudies als onderzoeken naar schoolverbetering meegenomen. Schooleffectiviteitsstudies hebben hun beperkingen. De factoren die naar voren komen uit schooleffectiviteitsstudies zijn gebaseerd op hun effect op leerlingprestaties, met name op gestandaardiseerde prestaties in vakken zoals wiskunde en de moedertaal, en veelal in de VS. Andere prestaties of uitkomstmaten zijn moeilijker meetbaar en ook moeilijker vergelijkbaar tussen scholen. Het is goed om te benadrukken dat schooleffectiviteit lastig te meten is: het is een meervoudig verschijnsel, factoren op verschillende niveaus in de organisatie spelen een rol, en er zijn invloeden van buitenaf, zoals het landelijk onderwijsbeleid, verschillen in leerlingpopulaties en in kwaliteit van leraren. Studies in vergelijkbare omstandigheden laten soms toch verschillen in effectgroottes zien. Ook zijn effecten sterker voor de meer schoolse vakken zoals wiskunde en natuurwetenschap, dan voor taalvaardigheid. Een laatste aandachtspunt is dat de stabiliteit van schooleffectiviteit varieert

over de tijd en over vakdomeinen (Blok et al., 2016, Ferrao, 2014; Goldstein, 2008; Rai & Prakash, 2014; Reynolds et al., 2014), wat betekent dat het niet zo eenvoudig is om verklarende kenmerken en factoren aan te wijzen die als algemeen geldend beschouwd kunnen worden.

Er zijn in het verleden diverse meta-analyses ondernomen om factoren voor schooleffectiviteit aan te tonen (o.a. Hattie, 2009). Uit die meta-analyses komen weliswaar enkele duidelijke factoren naar voren op leerling- of docentniveau, maar op schoolniveau sorteren diezelfde factoren dan soms slechts kleine effectgroottes. Hierdoor blijft er relatief veel variatie onverklaard op schoolniveau en zijn er andere methoden nodig om te achterhalen waar verschillen tussen scholen door ontstaan. Verklaringen voor verschillen worden gezocht in leerlingkenmerken en in leraren die onderling van elkaar verschillen in aanpak en didactiek (Scheerens, 2015).

De kenmerken en factoren die wij in deze literatuurstudie hebben gevonden, en in Figuur 2.1 hebben opgenomen, zijn afkomstig uit verschillende onderzoeken, die vanuit verschillende paradigma's en aannames zijn opgezet. Verschillende paradigma's leiden tot andere nadrukken in onderzoek en kunnen derhalve tot verschillende resultaten leiden. Zo is er bijvoorbeeld een verschil tussen de conclusies van Hattie enerzijds en de inzichten uit onderzoek in de traditie van de invloed van schoolleiders anderzijds.

Naast schooleffectiviteitsstudies hebben we ook onderzoeken naar schoolverbetering meegenomen, meestal gaat het daarbij om kwalitatief onderzoek, soms om mixed-method onderzoek waarin gewerkt is met een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit type onderzoek leidt tot aanvullende inzichten in belangrijke kenmerken van goed functionerende scholen. Bij het paradigma dat gehanteerd wordt in schoolverbeteringsonderzoek ligt minder accent op leerlingprestaties en gaat het meer om het

proces van ontwikkeling van leerlingen en/of van de organisatie. Tot slot speelt mee dat scholen functioneren als een complex systeem, waarbij beslissingen niet altijd rationeel worden genomen (Scheerens, 2015). Ook dat maakt het lastig om kwaliteitskenmerken te identificeren die altijd en overal van belang blijken.

2.4 Via aanpassingen in systeem komen tot verbeteringen in scholen

Het overzicht met kenmerken van goed functionerende scholen (Figuur 2.1), kan het best beschouwd worden als een lijst met belangrijke ingrediënten. Het is geen recept voor een effectieve of excellente school. De verschillende ingrediënten werken verschillend uit als de contexten anders zijn (Hopkins et al., 2014). Er is geen kant-en-klare werkwijze die in een school geïmplementeerd kan worden om er een goede school van te maken. Het gaat niet om het voorschrijven van hoe iets moet. Het is belangrijker om uit te gaan van de professionele houding en het professioneel handelen van leidinggevenden en andere medewerkers in school bij het inzetten van kwaliteitskenmerken.

Hopkins en collega's (2014) deden onderzoek naar schoolverbetering en gaan daarbij uit van aanpassingen in het onderwijssysteem. Zij geven op basis van hun onderzoek de volgende adviezen voor het verbeteren van het onderling leren in school, en van de prestaties van medewerkers en leerlingen:

- Combineren van factoren:

Zorg dat je niet simpelweg de factoren identificeert en op een rij hebt staan, maar dat je ook begrijpt hoe deze factoren in combinatie met elkaar leiden tot schoolverbetering. Neem het ontwikkelstadium van de school in ogenschouw (de eigen unieke situatie van een school), en kijk naar het systeem en het bestuur waar de school onderdeel van is, om te bepalen welke

combinatie van factoren nodig is om te komen tot schoolontwikkeling.

- Leren:
Creëer een lerende organisatie voor de medewerkers die persoonlijk, inclusief en sociaal is.
- Implementatie:
Nadat gekozen is voor een bepaalde interventie is het devies: ga ervoor! Implementeer met precisie en energie, bestudeer wat de inspanning oplevert, reflecteer daarop, herverdeel eventueel de energie en pas aan waar nodig.

Hopkins en collega's (2014) benadrukken dat de kwaliteitskenmerken en factoren in samenhang benaderd moeten worden. Hun advies is: besteed gelijktijdig aandacht aan zowel de beheersmatige als de flexibele aspecten van de organisatie. Dit advies sluit aan bij de visie van Bryk (2010) op de essentiële voorwaarden om te komen tot schoolverbetering, en bij de 7 verander-C's die Waslander (2007) op basis van wetenschappelijk onderzoek van belang acht voor het doorvoeren van innovatie: concentratie, coherentie, commitment, community, continuïteit, consistentie en contextmanagement (voor verdere toelichting zie Bijlage 1).

Het is daarnaast volgens diverse auteurs van belang om op systeemniveau naar deze thematiek te kijken (Hopkins, et al., 2014; Leithwood, Patten & Jantzi, 2010). Door goed werkende praktijken van scholen te delen en demonsteren, kunnen andere scholen die praktijken overnemen, aangepast op de eigen situatie en context. Meer kennisdeling tussen scholen leidt via die weg potentieel tot een groeiend aantal goed functionerende scholen.

2.5 Kortom

Het beknopte literatuuronderzoek dat we hebben uitgevoerd laat zien dat er inderdaad een aantal kenmerken zijn die schoolsucces van effectieve scholen kunnen verklaren, evenals een aantal factoren die een rol spelen in schoolverbeteringsprocessen.

Centraal staan daarin kenmerken op school(organisatorisch)niveau, zoals: kwaliteit van de schoolleiding, leeromgeving, het leerklimaat, een professionele leeromgeving en onderzoeksmatig werken. Maar het gaat ook altijd om de wisselwerking daarvan met het niveau van de klas en de leraren, en invloeden op boven- en buitenschools niveau.

Het overzicht met kenmerken van goed functionerende scholen (Figuur 2.1) kan het best beschouwd worden als een lijst met belangrijke ingrediënten. Het is geen recept voor een effectieve of excellente school. De verschillende ingrediënten werken verschillend uit als de contexten anders zijn (Hopkins et al., 2014). Er is geen kant-en-klare werkwijze die in een school geïmplementeerd kan worden om er een goede school van te maken. Het gaat niet om het voorschrijven van hoe iets moet. Het is belangrijker om uit te gaan van de professionele houding en het professioneel handelen van leidinggevenden en andere medewerkers in school bij het inzetten van kwaliteitsinterventies. Bovendien vragen verschillende contexten om een verschillende focus op bepaalde kenmerken: afstemming van een werkwijze op de eigen onderwijspraktijk en –situatie zal altijd nodig zijn. Daarbij is voor scholen die willen werken aan kwaliteitsverbetering ook kennisdeling – zowel binnen het eigen team, als met partners van buiten de eigen school – een belangrijke randvoorwaarde.

ROUTE NAAR EXCELLENTIE

basisschool | 400 leerlingen | Daltononderwijs



Zelfbewuste school

Een zelfbewust team is de voedingsbodem voor de zelfbewuste leerling, die doet wat ze leuk vindt en daarin uitdaging opzoekt.



Het idee

Het idee is talent ontwikkelen: leerlingen die doen wat ze leuk vinden en daarin uitgedaagd willen worden.



Voorbereid op reis: kennis & vaardigheden

De school heeft kennis en vaardigheden opgedaan over een kwaliteitsaanpak, pedagogische benadering en klassenomgeving. Er heerst een lerende cultuur op school. De school gaat steeds op zoek naar nieuwe kennis.



Aanpak II: zelfreflectie en feedback

Kinderen geven elkaar instructie tijdens groepsdoorbroken lessen en voeren zelfreflectie- en feedbackgesprekken met hun ouders.



Vruchtbare bodem: gedeeld leiderschap

Ieders talent komt tot bloei en wordt ingezet. Er wordt samengewerkt vanuit het 'waarom', samen beslist over het 'wat' en maximale vrijheid gegeven aan het 'hoe'. Het leiderschapsteam heeft 8 leden. Het delen van verantwoordelijkheden en eigenaarschap wordt gestimuleerd. Het resultaat hiervan is constante evaluatie waarin verbeteringen worden vastgelegd in professioneel handelen.

Aanpak I: eigen taken & doelen

Kinderen werken met taken en doelen die ze zelf leren vaststellen en bewaken.

Het Resultaat

Een omgeving voor leerlingen waarin de ontwikkeling naar zelfbewustzijn kan plaatsvinden.

Aanpak III: gastlessen ouders

Er zijn veel verschillende lessen met specifieke vakkrachten voor drama, dans, techniek, handvaardigheid, muziek en cultuureducatie. Ouders die ergens in uitblinken geven gastlessen om talentontwikkeling te stimuleren.

Een vol hart overstroomt

Wat is geleerd op school wordt naar buiten uitgedragen: er is veel contact met andere scholen, de pabo en het lectoraat. Externe samenwerkingen dragen op hun beurt weer bij aan de lerende cultuur van de school.



3 Kwaliteitsaspecten Excellente scholen: Inspectiedata

In dit hoofdstuk vormen de kwaliteitsonderzoeken zoals die uitgevoerd zijn door de Inspectie de leidraad. De onderzoeksvraag die centraal staat, is onderzoeksvraag 1a: Wat zijn de kenmerken van Excellente en Goede scholen die naar voren komen uit de kwaliteitsonderzoeken van de Inspectie van het onderwijs? En in welke mate onderscheiden Excellente scholen zich van Goede scholen op deze kenmerken?

We bespreken achtereenvolgens hoe Excellente en Goede scholen scoren op de verschillende kwaliteitsstandaarden die de Inspectie hanteert bij de beoordeling van de onderwijskwaliteit op een school, en op welke punten we daarbij verschillen zien tussen de Excellente en de Goede scholen. Om iets meer inzicht te krijgen verfijnen we de uitgevoerde analyses naar onderwijsniveau, en wordt een overzicht gegeven voor het po, het vo en het (v)so. Tot slot gaan we voor de groep Excellente scholen in op de relatie tussen het gekozen excellentieprofiel enerzijds, en de scores op de inspectiestandaarden anderzijds, vanuit de verwachting dat een school die expliciet inzet op bijvoorbeeld 'schoolklimaat', ook gemiddeld hoger zal scoren op een inspectiestandaard zoals 'veiligheid'.

3.1 Onderzoeksaanpak

3.1.1 Datasets: Inspectiebestanden Excellente scholen en Goede scholen

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van de meest recente inspectiedata van Excellente scholen en Goede scholen. Hierbij zijn alleen de scholen (of afdelingen voor vo) meegenomen, die zijn onderzocht met het waarderingskader 2017 of het pilotkader dat in 2016⁷ is ontwikkeld. Scholen die onderzocht zijn met een ouder onderzoekskader zijn niet meegenomen, omdat deze oudere onderzoekskaders niet vergelijkbaar zijn met het pilotkader uit 2016 en het waarderingskader 2017.

Op 21 januari 2019 – bij de start van het uitgevoerde onderzoek – waren er in totaal 191 scholen met het predicaat Excellent: 64 scholen in het po, 110 in het vo en 17 in het (v)so. Uit het meest recente databestand van de Inspectie met de inspectieoordelen van alle scholen in Nederland⁸ zijn de scholen geselecteerd die wel de waardering Goed hebben, maar niet het predicaat Excellent hebben. Dit zijn 121 scholen: 73 in het po, 38 in het vo en 10 in het (v)so. Van deze Excellente en Goede scholen zijn de scores op de standaarden van de Inspectie gezocht in de openbare databestanden van de jaren 2015–2016, 2016–2017, 2017–2018⁹ en het – ten tijde van de uitvoering van de analyses – nog niet openbare databestand van het jaar 2018–2019. In Tabel 3.1 staat een overzicht van het aantal scholen waarvan data zijn gevonden en die dus zijn opgenomen in dit huidige onderzoek.

7 De standaarden uit het pilotkader zijn waar nodig gehercodeerd, zodat ze vergelijkbaar zijn met het waarderingskader 2017. De formele naam van dit kader is 'Pilotkader 2020'. Het was een voorbereiding op het kader zoals dat vanaf 2017 wordt gebruikt.

8 <https://www.onderwijsinspectie.nl/trends-en-ontwikkelingen/documenten/databestanden/2019/04/15/oordelen-primair-speciaal-en-voortgezet-onderwijs-1-april-2019>

9 <https://www.onderwijsinspectie.nl/trends-en-ontwikkelingen/onderwijsdata/kwaliteitsindicatoren>

Tabel 3.1 Overzicht aantal Goede en Excellente scholen dat onderzocht is met het onderzoekskader 2017 of het pilotkader 2020 - per onderwijsniveau

	Po	Vo	(V)so	N totaal
Scholen met waardering Goed	62	21	8	91 (van de 121)
Excellente scholen	53	46	13	112 (van de 191)

Nb sbo-scholen zijn opgenomen in de categorie 'po', en pro-scholen zijn opgenomen in de categorie 'vo'.

3.1.2 Inspectiestandaarden en kwaliteitsgebieden

Het kwaliteitsprofiel dat de Inspectie per school opstelt, bevat een overkoepelend oordeel – de waardering – op vier kwaliteitsgebieden: (1) onderwijsproces, (2) schoolklimaat, (3) onderwijsresultaten en (4) kwaliteitszorg en ambitie. Per kwaliteitsgebied wordt daarvoor eerst een oordeel/waardering gegeven op een aantal standaarden, in totaal 16 (zie Tabel 3.2 hieronder). Elke standaard wordt door de Inspectie beoordeeld als goed, voldoende of onvoldoende.

Tabel 3.2 Overzicht standaarden Inspectie

1 Onderwijsproces	2 Schoolklimaat
OP1 - Aanbod	SK1- Veiligheid
OP2 - Zicht op ontwikkeling	SK2 - Pedagogisch klimaat
OP3 - Didactisch handelen	
OP4 - (Extra) ondersteuning**	
OP5 - Onderwijstijd*	
OP6 - Samenwerking	
OP7 - Praktijkvorming/stage*	
OP8 - Toetsing en afsluiting	
3 Onderwijsresultaten	4 Kwaliteitszorg en ambitie
OR1 - Resultaten	KA1 - Kwaliteitszorg
OR2 - Sociale en maatschappelijke competenties	KA2 - Kwaliteitscultuur
OR3 - Vervolgsucces	KA3 - Verantwoording en dialoog

* Deze standaarden zijn niet opgenomen in het po onderzoekskader van de Inspectie.

** Deze standaard is niet opgenomen in het (v)so onderzoekskader van de Inspectie, omdat dit in het (v)so al in het aanbod zit.

3.1.3 Uitgevoerde analyses

Beschrijvende analyses

Via beschrijvende analyses zijn we per standaard nagegaan hoe frequent de scores 'goed', 'voldoende' of 'onvoldoende' voorkomen voor (a) de groep Excellente scholen en (b) de groep Goede scholen. De score 'onvoldoende' hoort bij de standaarden niet aanwezig te zijn, want scholen die op schoolniveau de waardering Goed van de Inspectie krijgen, zouden op geen van de standaarden een onvoldoende mogen scoren. Bij uitzondering heeft een aantal scholen op de standaarden Sociale en maatschappelijke competenties en Vervolgsucces wel een onvoldoende van de Inspectie ontvangen.¹⁰

In deze analyses is geen vergelijkingsgroep opgenomen van reguliere scholen, zoals oorspronkelijk de bedoeling was. Het bleek namelijk dat bij reguliere scholen slechts een beperkt aantal standaarden wordt getoetst. Welke standaarden dat zijn, verschilt per school. Dat betekent dat met de beschikbare datasets geen zinvolle vergelijking gemaakt kon worden tussen enerzijds de reguliere en anderzijds de Excellente en Goede scholen.

Toetsing van verschillen tussen Excellente en Goede scholen

Allereerst zijn er chi-kwadraattoetsen uitgevoerd om te onderzoeken of er verschillen zijn tussen de scores op de standaarden van Excellente en Goede scholen. Een voorwaarde voor het uitvoeren van de chi-kwadraattoets is dat 80% van de verwachte celfrequenties groter dan 5 is. Wanneer dit niet het geval was, is de Fisher Exact test gebruikt.

¹⁰ Dat kon namelijk in de eerdere kaders nog wel, maar sinds 2017 niet meer.

Toetsing van verschillen tussen Excellente en Goede scholen per onderwijsniveau (po en vo)

Daarna is er onderscheid gemaakt tussen po- en vo-scholen, en zijn er nogmaals chi-kwadraattoetsen uitgevoerd om per onderwijstype het verschil tussen Excellente en Goede scholen te onderzoeken. De groep (v)so scholen is niet meegenomen in deze analyse, omdat deze groep te klein is.

Toetsing van verschillen gelet op het excellentieprofiel

Vervolgens is aan de hand van chi-kwadraattoetsen gekeken of de scores op de standaarden van Excellente scholen met een bepaald Excellentieprofiel verschillen van de scores van Excellente scholen zonder dit Excellentieprofiel. Gezien de kleine aantallen is er geen onderscheid gemaakt in schooltype. Een kanttekening bij deze analyse is dat er geen rekening gehouden is met het feit dat Excellente scholen meerdere profielen kunnen hebben. Dat was niet mogelijk omdat dan in de analyse te kleine groepen zouden ontstaan, wat leidt tot het schenden van de voorwaarden om de analyse te mogen uitvoeren.

Scholen kunnen een score goed, voldoende of onvoldoende op de standaarden hebben. Omdat er bijna geen onvoldoendes voorkomen zijn, zijn deze uit de data verwijderd (voor meer informatie, zie de methode). Tot slot is er via correlatieanalyses nagegaan in hoeverre er sprake is van samenhangende patronen in de scores (onvoldoende, voldoende, goed) op de standaarden en of deze patronen verschillen voor Excellente en Goede scholen. Omdat er sprake is van data op ordinaal niveau, is de Spearman's rho correlatiecoëfficiënt gebruikt. Een correlatie tussen twee variabelen van $<.3$ betekent een zwakke samenhang, een correlatie van $.3-.5$ duidt op een matige samenhang, en een correlatie van $>.5$ geeft een sterke samenhang aan.

Analyses die zicht geven op patronen

Tot slot is nagegaan of er patronen zijn in de scores op de

Inspectiestandaarden, en of deze patronen verschillen voor Excellente en Goede scholen in het po en vo. We hebben hiervoor de correlatiecoëfficiënten (Spearman's rho) bekeken van de groep Excellente scholen en de groep Goede scholen, apart voor po en vo (zie Bijlage 2 voor de vier correlatietabellen). Een positief correlatiecoëfficiënt betekent dat wanneer scholen hoger scoren op standaard A, ze ook hoger scoren op standaard B, of andersom: deze verbanden zijn niet causaal. Die samenhangen zijn in de correlatietabellen terug te vinden als hogere correlatiescores, die we met groen gemarkeerd hebben. Een beperking van deze analyse is dat het aantal Goede scholen in het vo relatief laag is, dat kan invloed hebben op de hoeveelheid aan samenhangen die naar voren komt.

3.2 Resultaten

3.2.1 Verschillen tussen Excellente en Goede scholen

De grote lijn is dat Excellente scholen op alle aspecten gemiddeld beter scoren dan Goede scholen, op sommige aspecten is het verschil significant, zie Tabel 3.3. Excellente scholen verschillen namelijk significant van Goede scholen op vier standaarden die de Inspectie hanteert: Aanbod, (Extra) ondersteuning, Resultaten en Veiligheid. Op deze standaarden scoren Excellente scholen vaker goed dan Goede scholen. Een school ontvangt de waardering Goed op een Inspectiestandaard als de school op overtuigende wijze eigen aspecten van kwaliteit aantoont of de ambitie laat zien om uit te stijgen boven de basiskwaliteit.

Bij de inrichting van het traject Excellente scholen is overigens niet als doel opgenomen dat Excellente scholen een overtreffende trap zijn van scholen zonder dit predicaat. Excellente scholen zijn sterk op een bepaald Excellentieprofiel en krijgen daar erkenning voor. Deze resultaten laten zien dat er toch ook meer in het algemeen verschillen zijn in de oordelen van de Inspectie over

Excellente scholen vergeleken met Goede scholen. We komen hierop terug in de conclusies.

Hieronder bespreken we per kwaliteitsgebied de opvallende scores, waarbij we ook ingaan op de significante verschillen:

- Binnen het kwaliteitsgebied *Kwaliteitszorg en ambitie* zijn geen significante verschillen gevonden tussen de Goede en de Excellente scholen. In dit kwaliteitsgebied scoren alle scholen uit beide groepen op de standaard Kwaliteitscultuur 'goed'. Voor de andere twee standaarden binnen dit kwaliteitsgebied (Kwaliteitszorg en Verantwoording en dialoog) geldt dat iets minder dan de helft van de Excellente en Goede scholen de score goed krijgt, en iets meer dan de helft van de scholen een voldoende.
- In het kwaliteitsgebied *Onderwijsproces* vinden we wel verschillen tussen de twee groepen: bijna alle Excellente scholen ontvingen de beoordeling (91%) Goed op de standaard Aanbod, voor Goede scholen is dat minder vaak het geval, hier heeft 64% het oordeel Goed gekregen. Voor de standaard (Extra) ondersteuning vinden we dat twee derde van de Excellente scholen een goed scoort (66%), tegenover iets minder dan de helft (46%) van de Goede scholen.
- Excellente scholen onderscheiden zich van Goede scholen binnen het kwaliteitsgebied *Onderwijsresultaten* op de standaard Resultaten. Iets minder dan de helft van de Excellente scholen scoort op deze standaard Goed (45%), terwijl nog geen kwart (22%) van de Goede scholen hierop het oordeel Goed heeft ontvangen van de Inspectie.
- In het kwaliteitsgebied *Schoolklimaat* onderscheiden Excellente scholen zich van Goede scholen op de standaard Veiligheid. Ongeveer de helft van de Excellente scholen (48%) scoort goed op deze standaard, tegenover 32% van de Goede scholen.

Tabel 3.3 Scores van Goede en Excellente scholen op de standaarden van de Inspectie

	Goede scholen				Excellente scholen			
	O	V	G	N	O	V	G	N
<i>Kwaliteitszorg en ambitie</i>								
Kwaliteitszorg	-	58	43	87	-	53	47	105
Kwaliteitscultuur	-	-	100	87	-	1*	99	105
Verantwoording en dialoog	-	65	35	86	-	52	48	87
<i>Onderwijsproces</i>								
Aanbod	-	36	64	90	-	9	91	98
Zicht op ontwikkeling	-	50	50	86	-	43	57	104
Didactisch handelen	-	71	29	90	-	61	39	106
(Extra) ondersteuning	-	54	46	69	-	34	66	70
Onderwijstijd	-	79	21	14	-	83	17	48
Samenwerking	-	28	72	89	-	28	73	80
Praktijkvorming/stage	-	90	10	10	-	71	29	35
Toetsing en afsluiting	-	81	19	84	-	75	25	73
<i>Onderwijsresultaten</i>								
Resultaten	-	78	22	85	-	55	45	96
Sociale en maatschappelijke competenties	11**	75	14	79	13	68	19	72
Vervolgsucces	5**	74	21	82	11	59	30	74
<i>Schoolklimaat</i>								
Veiligheid	-	68	32	90	-	52	48	75
Pedagogisch klimaat	-	17	83	88	-	14	86	70

* Deze school (po) is met het pilotkader getoetst.

Nb1 O= onvoldoende, V= voldoende, G=goed.

Nb2 Dikgedrukt = significant verschil tussen Goede en Excellente scholen.

** Onvoldoendes komen alleen voor bij de scholen die nog met het pilotkader uit 2016 zijn beoordeeld.

3.2.2 Verschillen tussen Excellente en Goede scholen, per onderwijssector (po, vo en (v)so)

Als tweede stap in de analyses is gekeken naar de verschillen tussen Excellente en Goede scholen in het primair onderwijs en het voorgezet onderwijs afzonderlijk. Omdat de groep scholen uit

het speciaal onderwijs klein is, is deze groep niet in de vergelijking opgenomen. Wel is de tabel met de scores in het (v)so weergegeven.

In het po vinden we meerdere significante verschillen tussen Excellente scholen en Goede scholen, zie Tabel 3.4. In alle gevallen hebben de Excellente scholen als groep vaker een beoordeling Goed ontvangen, dan de Goede scholen. Dit geldt voor de volgende standaarden: Kwaliteitszorg en ambitie, Verantwoording en dialoog, Aanbod, Didactische handelen, Toetsing en afsluiting, Resultaten, Sociale en maatschappelijke competenties, Vervolgsucces en Veiligheid.

In het vo is dezelfde trend zichtbaar als in het po, namelijk dat Excellente scholen hogere scores hebben op de standaarden dan Goede scholen, zie Tabel 3.5. Wel zijn er bijna geen significante verschillen gevonden, mogelijk doordat het aantal scholen relatief klein is (dit heeft invloed op de significantietoets). Excellente scholen verschillen alleen significant van Goede scholen op de standaard Aanbod. Excellente vo-scholen scoren hierop vaker Goed dan Goede vo-scholen.

Tabel 3.4 Scores van Goede en Excellente scholen op de standaarden van de Inspectie, in het po

	Goede scholen				Excellente scholen			
	%				%			
	O	V	G	N	O	V	G	N
<i>Kwaliteitszorg en ambitie</i>								
Kwaliteitszorg	-	51	49	61	-	30	70	53
Kwaliteitscultuur	-	-	100	61	-	2	98	53
Verantwoording en dialoog	-	57	41	60	-	22	78	36
<i>Onderwijsproces</i>								
Aanbod	-	34	66	62	-	9	91	45
Zicht op ontwikkeling	-	47	53	58	-	33	67	51
Didactisch handelen	-	73	27	62	-	43	57	53
(Extra) ondersteuning	-	59	41	51	-	39	61	33
Onderwijstijd	-	-	-	-	-	-	-	-
Samenwerking	-	26	74	61	-	22	78	27
Praktijkvorming/stage	-	-	-	-	-	-	-	-
Toetsing en afsluiting	-	76	24	59	-	46	54	24
<i>Onderwijsresultaten</i>								
Resultaten	-	80	20	59	-	54	46	48
Sociale en maatschappelijke competenties	6**	76	18	55	-	58	42	24
Vervolgsucces	-	72	28	58	-	48	52	25
<i>Schoolklimaat</i>								
Veiligheid	-	60	40	62	-	27	73	37
Pedagogisch klimaat	-	10	90	62	-	3	97	33

Nb1 O= onvoldoende, V= voldoende, G=goed.

Nb2 Dikgedrukt = significant verschil tussen Goede en Excellente scholen.

** Alleen bij beoordeling met pilotkader uit 2016 was een onvoldoende mogelijk bij Goede scholen

Tabel 3.5 Scores van Goede en Excellente scholen op de standaarden van de Inspectie, in het vo

	Goede scholen				Excellente scholen			
	O	V	G	N	O	V	G	N
<i>Kwaliteitszorg en ambitie</i>								
Kwaliteitszorg	-	70	30	20	-	77	23	39
Kwaliteitscultuur	-	-	100	20	-	-	100	39
Verantwoording en dialoog	-	75	25	20	-	71	29	38
<i>Onderwijsproces</i>								
Aanbod	-	35	65	20	-	3	98	40
Zicht op ontwikkeling	-	40	60	20	-	38	63	40
Didactisch handelen	-	75	25	20	-	75	25	40
(Extra) ondersteuning	-	39	61	18	-	30	70	37
Onderwijstijd	-	90	10	10	-	77	23	35
Samenwerking	-	35	65	20	-	38	63	40
Praktijkvorming/stage	-	100	-	8	-	68	32	31
Toetsing en afsluiting	-	94	6	18	-	86	14	36
<i>Onderwijsresultaten</i>								
Resultaten	-	61	39	18	-	42	58	36
Sociale en maatschappelijke competenties	38**	56	6	16	26	63	11	35
Vervolgsucces	25**	75	-	16	22	58	19	36
<i>Schoolklimaat</i>								
Veiligheid	-	95	5	20	-	72	28	29
Pedagogisch klimaat	-	39	61	18	-	29	71	28

Nb1 O= onvoldoende, V= voldoende, G=goed.

Nb2 Dikgedrukt = significant verschil tussen Goede en Excellente scholen.

** Alleen bij beoordeling met pilotkader uit 2016 was een onvoldoende mogelijk bij Goede scholen

Het (v)so is niet meegenomen in de analyse, omdat de groep scholen te klein is. Voor de volledigheid geven we de scores op de standaarden van de Goede en Excellente scholen, zie Tabel 3.6.

Tabel 3.6 Scores van Goede en Excellente scholen op de standaarden van de Inspectie, in het (v)so

	Goede scholen				Excellente scholen			
	O	V	G	N	O	V	G	N
<i>Kwaliteitszorg en ambitie</i>								
Kwaliteitszorg	-	83	17	6	-	77	23	13
Kwaliteitscultuur	-	-	100	6	-	-	100	13
Verantwoording en dialoog	-	100	-	6	-	77	23	13
<i>Onderwijsproces</i>								
Aanbod	-	50	50	8	-	31	69	13
Zicht op ontwikkeling	-	100	0	8	-	100	-	13
Didactisch handelen	-	50	50	8	-	92	8	13
(Extra) ondersteuning	-	-	-		-	-	-	
Onderwijstijd	-	50	50	4	-	100	-	13
Samenwerking	-	25	75	8	-	8	92	13
Praktijkvorming/stage	-	50	50	2	-	100	-	4
Toetsing en afsluiting	-	88	13	7	-	100	-	13
<i>Onderwijsresultaten</i>								
Resultaten	-	100	-	8		100	-	12
Sociale en maatschappelijke competenties	-	100	-	8		100	-	13
Vervolgsucces	88**	13	88	8		85	15	14
<i>Schoolklimaat</i>								
Veiligheid	63**	38	63	8		89	11	9
Pedagogisch klimaat	25**	75	25	8		11	89	9

Nb1 O= onvoldoende, V= voldoende, G=goed.

** Alleen bij beoordeling met pilotkader uit 2016 was een onvoldoende mogelijk bij Goede scholen

3.2.3 Verschillen tussen Excellente scholen met verschillende excellentieprofielen

In een derde analysestap zijn alleen Excellente scholen meegenomen. De vraag is of de scores op de Inspectiestandaarden van Excellente scholen met een bepaald profiel verschillen van die van andere Excellente scholen zonder dit profiel.

De jury Excellente scholen onderscheidt 18 subprofielen, zoals: Tweetalig onderwijs, Wetenschap en techniek, Schoolklimaat en gedrag, Professionele en stimulerende schoolcultuur. Om de beoogde analyses mogelijk te maken hebben we sommige subprofielen geclusterd, op basis van inhoudelijke overeenkomsten. Dit geldt voor twee profielen, die we hernoemd hebben tot Vakprofilering en Maatwerk/digitaal onderwijs. Zie Tabel 3.7 voor een overzicht van de nu in totaal zeven profielen (plus de 18 subprofielen), en de daaraan gekoppelde standaarden waarvoor we getoetst hebben op verschillen tussen de Excellente scholen met en zonder dit profiel. Daarbij waren vooraf verwachtingen geformuleerd. In de tabel staat achter elk profiel op welke standaarden we verwachtten dat de Excellente scholen met dit profiel hoger zouden scoren dan de Excellente scholen zonder dit profiel.

De analyse kent enkele beperkingen. Voor vier subprofielen (Samenwerken en verbinding zoeken met externen, LOB of arbeidstoeleiding, Ouderbetrokkenheid en Teamontwikkeling) konden geen analyses worden uitgevoerd vanwege de te kleine aantallen scholen met deze subprofielen. Verder zijn er in werkelijkheid meer Excellente scholen met de profielen, maar deze zijn niet opgenomen omdat er geen data van beschikbaar zijn. Een laatste kanttekening is dat er bij deze manier van analyseren geen rekening gehouden kon worden met het feit dat scholen meerdere profielen kunnen hebben, omdat dit zou leiden tot te kleine aantallen scholen per categorie. Dit is een gemis,

omdat scholen wellicht juist ook door een combinatie van profielen hoger scoren op een Inspectiestandaard.

Tabel 3.7 Overzicht profielen, subprofielen en getoetste standaarden

Profielen	Subprofielen	N*	Getoetste standaarden
Vakprofilering	Tweetalig onderwijs; Wetenschap en techniek; Talenten-ontwikkeling; Kunst en cultuur; Taal en/of rekenen; Sport, bewegen en gezondheid**	41	- Resultaten*** - Sociaal-maatschappelijke competenties - Vervolgsucces
Vakoverstijgend/ uitdagend/breed aanbod	Vakoverstijgend, uitdagend of breed aanbod	31	- Resultaten - Sociaal-maatschappelijke competenties - Vervolgsucces - Didactisch handelen
Datagestuurd/ opbrengstgericht werken	Datagestuurd, opbrengstgericht werken	15	- Zicht op ontwikkeling - Resultaten
Maatwerk/digitaal onderwijs	Maatwerk en/of eigenaarschap leerling; Digitaal onderwijs en ict**	43	- Zicht op ontwikkeling - Didactisch handelen
Schoolklimaat en gedrag	Schoolklimaat en gedrag	16	- Resultaten - Sociaal-maatschappelijke competenties - Veiligheid*** - Pedagogisch klimaat
Schoolmaatschappelijke oriëntatie	Burgerschapsontwikkeling, voorbereiden maatschappij en/of brede persoonsontwikkeling	30	- Sociale en maatschappelijke competenties - Vervolgsucces
Schoolorganisatie	Professionele en stimulerende schoolcultuur	27	- Verantwoording en dialoog

*Er zijn in werkelijkheid meer Excellente scholen met deze profielen, maar deze zijn hier niet opgenomen omdat er geen data van beschikbaar zijn.

**Wanneer scholen één of meerdere van de subprofielen hebben, worden ze onder het bijbehorende profiel geschaard.

*** Vetgedrukte standaard: significant verschil tussen Excellente scholen met en zonder het betreffende profiel.

Er zijn twee significante verschillen naar voren gekomen tussen Excellente scholen met een bepaald profiel en Excellente scholen zonder dit profiel:

1. Excellente scholen met het profiel 'Vakprofilering' scoren vaker de waardering Goed op de standaard Resultaten (62%) dan Excellente scholen zonder dit profiel (34%) ($\chi^2(1) = 7.3$, $p = .01$). Dit betekent dat Excellente scholen, naast dat ze voldoen aan de deugdelijkheidseisen behorende bij deze Inspectiestandaard¹¹, vaker op overtuigende wijze eigen aspecten van kwaliteit met betrekking tot leerresultaten realiseren.
2. Excellente scholen met het profiel 'Schoolklimaat en gedrag' scoren vaker de waardering Goed op de standaard Veiligheid (75%) dan Excellente scholen zonder dit profiel (43%) ($\chi^2(1) = 4.2$, $p = .04$). Dit betekent dat Excellente scholen naast dat ze voldoen aan de deugdelijkheidseisen behorende bij deze standaard¹², vaker op overtuigende wijze eigen aspecten van kwaliteit realiseren met betrekking tot het zorgdragen voor een veilige omgeving voor leerlingen.

3.2.4 Patronen van samenhangende standaarden

Tot slot wilden we nagaan of er voor Excellente en Goede scholen verschillende patronen zijn in hun scores op de Inspectiestandaarden. Daarvoor is zowel voor de Excellente scholen als groep, als voor de Goede scholen als groep, gekeken naar de correlatiecoëfficiënten (Spearman's rho) tussen de scores op de verschillende standaarden.

11 Zie het Onderzoekskader 2019 van de Inspectie, p.19.

12 Zie het Onderzoekskader 2019 van de Inspectie, p.18.

In het po vinden we daarbij relatief weinig samenhang, zowel bij de Excellente scholen als bij de Goede scholen (zie de correlatietabellen in Bijlage 2). In het vo zijn er meer samenhangen tussen standaarden te zien, zowel bij Excellente als Goede scholen. Bij Excellente scholen in zowel po als vo komen er iets vaker positieve correlatiecoëfficiënten voor dan bij Goede scholen.

De tabellen geven een complex patroon weer, dat lastig te interpreteren is. We richten ons daarom specifiek op de verschillen tussen Excellente en Goede scholen. Er komen enkele verschillen naar boven als we bestuderen welke positieve samenhangen tussen standaarden wel aanwezig zijn bij Excellente scholen (in po en vo), maar niet bij Goede scholen (in po en vo).

Het gaat dan om drie samenhangen, die we hier uitlichten:

- Bij Excellente scholen in po en vo is een positieve samenhang te zien tussen Samenwerking (OP6) en Verantwoording en dialoog (KA3), die niet naar voren komt bij Goede scholen. Zie Figuur 3.1.

Figuur 3.1 Samenhang tussen Samenwerking en Verantwoording en dialoog



Deze uitkomst levert een aanwijzing op dat scholen hun samenwerking met externe partners benutten om actief een dialoog met de omgeving aan te gaan over de ambities, doelen en resultaten. Dit gebeurt vaker in Excellente scholen dan in Goede scholen.

- Bij Excellente scholen in po en vo is een positieve samenhang te zien tussen Zicht op ontwikkeling (OP2) en Veiligheid (SK1), terwijl dit niet zichtbaar is bij Goede scholen. Zie Figuur 3.2.

Figuur 3.2 Samenhang tussen Zicht op ontwikkeling en Veiligheid



Dit duidt erop dat scholen die hun leerlingen systematisch volgen via een leerlingvolgsysteem om hen te kunnen ondersteunen, ook een veilige omgeving voor leerlingen creëren. Dit is vaker het geval bij Excellente scholen dan bij Goede scholen.

- Bij Excellente scholen in po en vo is een positieve samenhang te zien tussen Toetsing en afsluiting (OP8) en Vervolgsucces (OR3), terwijl dit niet naar voren komt bij Goede scholen. Zie Figuur 3.3.

Figuur 3.3 Samenhang tussen Toetsing en afsluiting en Vervolgsucces



Dit betekent waarschijnlijk dat op deze scholen de toetsing en afsluiting zorgvuldig verloopt, leerlingen een advies krijgen voor het vervolgonderwijs en dat de vervolgbestemming van de leerlingen bekend is en voldoet aan de verwachtingen van de school. Dit is vaker het geval in Excellente scholen dan in Goede scholen.

De drie genoemde samenhangen moeten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden; de

correlatiecoëfficiënten geven aanwijzingen voor de samenhang en nader onderzoek is nodig om dit te bevestigen.

3.3 Kortom

Ten eerste kunnen we concluderen dat Excellente scholen vaker een beoordeling Goed ontvangen op de kwaliteitsstandaarden van de Inspectie van het Onderwijs dan de Goede scholen. De verschillen doen zich met name voor op de kwaliteitsgebieden Onderwijsproces (bij de standaarden Aanbod en Extra ondersteuning), Onderwijsresultaten (bij de standaard Resultaten) en Schoolklimaat (bij de standaard Veiligheid). Dit duidt erop dat Excellente scholen vaker hun eigen kwaliteiten laten zien op deze vier standaarden en deze beter voor het voetlicht brengen. Het zijn scholen met een onderwijsaanbod, dat zeer goed aansluit bij hun specifieke leerlingenpopulatie. Dit resulteert in goede doorstroming en eindresultaten van leerlingen. Deze scholen hebben een veilige leeromgeving gecreëerd, waarin leerlingen die dat nodig hebben extra ondersteuning vanuit de school ontvangen.

Ten tweede blijkt, wanneer we een uitsplitsing maken naar onderwijssector, dat er met name in het po duidelijke verschillen zijn tussen de Goede en de Excellente scholen: op 8 van de in totaal 16 inspectiestandaarden komt de score Goed significant vaker voor bij de Excellente dan bij de Goede scholen. Het beeld bij het vo komt hiermee overeen, maar – mogelijk vanwege het kleinere aantal scholen – zijn hier geen significante verschillen gevonden, behalve voor de standaard Aanbod. Het aantal (v)so scholen met het predicaat Excellent is te klein om een vergelijking te kunnen maken.

Ten derde zien we op twee standaarden dat er een significant verschil is tussen de Excellente scholen met of zonder een bepaald profiel: de scholen met het profiel Extra aanbod, scoren vaker

Goed op de standaard Resultaten, de scholen met het profiel Schoolklimaat en gedrag scoren vaker goed op de standaard Veiligheid.

Ten vierde zien we enkele kenmerkende patronen: bij Excellente scholen is er vaak een samenhang tussen de scores op de standaarden Samenwerking enerzijds en Verantwoording en dialoog anderzijds, tussen Zicht op ontwikkeling en Veiligheid, en tussen Toetsing en afsluiting en Vervolgsucces. Verder onderzoek is nodig om deze samenhang goed te kunnen interpreteren.

Wolfert Tweetalig, school voor voortgezet onderwijs

Rotterdam | 1.350 leerlingen | openbaar onderwijs voor tweetalig havo en vwo

Durf de wereld in te gaan...

De school
verwelkomt
feedback van
binnen en buiten



Leerlingen
durven zich vrij
te bewegen in de
wereld



DURF

Visie schoolleiding: DURF.
Durf blijvend te ontwikkelen.
Leerlingen, ouders, (vak)docenten
en bestuur worden betrokken bij
evaluaties.
Durf regels te doorbreken:
Chinees als eindexamenvak op de
havo.



VOORBEELD SCHOOL

De beste willen zijn. Niet bang om
in de schijnwerpers te staan. De
buitenwereld wordt juist betrokken
bij de school.



NETWERK

Alle tweetalige scholen
controleren elkaar standaard
(het TIO netwerk). Er zijn
samenwerkingen met
Universiteiten.

Docenten
flexibel en deels
internationaal



RUIMTE

Ruimte voor docenten om te doen waar ze
enthousiast van worden. Ruimte voor discussie
is de manier hoe de school ontwikkelt en
vernieuwt als organisch proces.



VERTROUWEN

Vertrouwen in het personeel en
ruimte voor docenten om mee te
denken over vernieuwing.



TAAI

Taalcursussen Nederlands voor
internationaal personeel en taal cursus
Engels voor Nederlands personeel.



ONDERNEMERSCHAP

De school doet een beroep op
ondernemerschap bij leerlingen.



GLOBAL POLITICS

Vakken hebben een internationaal
karakter. Alternatief voor
maatschappijleer is *Global Politics*.



TAAI EN CULTUUR

Taalcursussen in Chinees, Spaans,
Frans en Duits en in het land waar de
taal gesproken wordt.



INTERNATIONALE EXAMENS

International Baccalaureate-
certificaat (IB)
en Goethe-certificaat Duitse taal



MONDIALE SAMENLEVING

Internationale uitwisseling tijdens
maatschappelijke stage

**KOHNSTAMM
INSTITUUT**

Onderzoek naar Excellente scholen
door het Kohnstamm Instituut

...en voor de wereld open te staan

4 Kwaliteitsaspecten Excellente scholen: juryrapporten

In dit hoofdstuk vormen de rapporten van de jury Excellente scholen de basis. We hebben op een selectie uit de juryrapporten een kwalitatieve analyse uitgevoerd, ter beantwoording van onderzoeksvraag 1b: Wat zijn de kenmerken die naar voren komen in de juryrapporten bij toekenning van het predicaat Excellente school?

Op basis van de kwalitatieve analyse was het mogelijk een overzicht samen te stellen van de kwaliteitsaspecten die typerend zijn voor Excellente scholen vanuit het perspectief van de juryleden. We hebben vervolgens deze kwaliteitsaspecten geordend in een schema dat zicht geeft op de kernprocessen en activiteiten van de school, de actoren die daarin een rol spelen, en belangrijke randvoorwaarden om ze te kunnen uitvoeren.

4.1 Toelichting op de werkwijze bij de analyse van de juryrapporten

Doel van de kwalitatieve analyse van de juryrapporten uit de jaren 2016, 2017 en 2018 was het identificeren van kwaliteitsaspecten van Excellente scholen. Uitgangspunt vormden de beoordelingen van de jury op de vaste onderdelen: helderheid en relevantie, doelen, aanpak, resultaten, evaluatie borging en duurzaamheid,

ontwikkeling en externe gerichtheid en externe erkenning. Uitgangspunt voor de analyses waren de passages met de hoofdconclusie van de jury, en de bevindingen van de jury per onderdeel. De zelfbeoordelingen van de school op elk van de onderdelen zijn niet meegenomen.

Om tot een relevant, uitvoerbaar en betrouwbaar analysekader te komen, kozen we voor een stapsgewijze opbouw, volgens de methode van grounded theory.

- Stap 1: vier onderzoekers stelden een lijst op met van de 25 meest voorkomende kenmerken, op basis van analyse van twee juryrapporten per schooltype.
- Stap 2: via een vergelijking van deze voorlopige lijsten bespraken de onderzoekers de overeenkomsten en verschillen en stelden zij een gezamenlijke lijst op met korte beschrijvingen van de gekozen kenmerken.
- Stap 3: twee onderzoekers scoorden in het softwareprogramma MaxQDA ieder de aanwezige kenmerken in twee dezelfde juryrapporten op basis van de bijgestelde lijst. Zij bespraken vervolgens of er overeenstemming was in wat zij verstaan onder een kenmerk. De scores werden gegeven op basis van de teksten uit de juryrapporten. Zo is bijvoorbeeld het kenmerk 'coherente aanpak' toegekend aan de juryformulering: 'Hoewel er ruimte is voor individuele invulling door de leerkrachten en het ondersteunend personeel, is er duidelijk sprake van een schoolbreed gedragen aanpak die leidt tot een doorgaande lijn.' Na afloop van het gesprek is de definitieve lijst vastgesteld, die diende als analysekader. Op basis van input van de klankbordgroep is besloten om deze lijst nog niet als eindproduct te beschouwen, maar bij de definitieve verwerking uit te gaan van een organiserend principe als onderlegger.

Met behulp van het analysekader zijn vervolgens stappen gezet om te komen tot de meest typerende kwaliteitsaspecten van Excellente scholen, die voortkomen uit de juryrapporten:

- Stap 4: twee onderzoekers scoorden de aanwezige kenmerken in een steekproef van 20 juryrapporten. De juryrapporten van 8 po-, 8 vo- en 4 so-scholen zijn geanalyseerd. Bij twijfel over het toekennen van een kenmerk aan een fragment overlegden de onderzoekers.
- Stap 5: uit de 20 onderzochte juryrapporten zijn de meest toegekende kenmerken op een rij gezet. Dit is ook uitgevoerd per schoolniveau (po, vo, (v)so), en voor de vier hoofdcategorieën van de excellentieprofielen, gericht op het vinden van patronen.
- Stap 6: de genoemde kenmerken zijn opgevat als kwaliteitsaspecten van Excellente scholen, volgens de jury. Een organiserend principe (zie eind stap 3) is toegepast door uit te gaan van kernprocessen in het vormgeven van een excellentieprofiel. Vervolgens is nagegaan welke actoren een rol spelen in deze kernprocessen, onder welke voorwaarden dit plaatsvindt, en welke externe erkenning het excellentieprofiel oplevert.

Opbrengst is een overzicht van typerende kwaliteitsaspecten van Excellente scholen in de vorm van een schema (Figuur 4.1), en drie aparte schema's met voorbeelden van verschillende excellentieprofielen (Figuren 4.2, 4.3 en 4.4).

4.2 Toelichting op het schema kwaliteitsaspecten Excellente scholen

Het middelste blok in het schema (omkaderd met de stippellijn) bevat de kernprocessen ten behoeve van het excellentieprofiel.

Het zijn de activiteiten die scholen ondernemen om hun excellentieprofiel vorm te geven, en die door de jury als kenmerkend voor excellente kwaliteit worden gewaardeerd, namelijk:

- De school heeft een *heldere en eensluidende visie* op het excellentieprofiel.
- De school besteedt tijd en aandacht aan het *ontwikkelen van het onderwijs* met korte- en lange-termijn-doelen op basis van het excellentieprofiel.
- Er is sprake van een *coherente aanpak*, waarbij medewerkers werken volgens de visie en waarin zij zorgdragen voor eenheid en afstemming in hun aanpak.
- De school besteedt in de *kwaliteitszorg* aandacht aan evaluatie van het excellentieprofiel (dit is met name zichtbaar in po-scholen) en de opbrengsten van het onderwijs (dit is met name zichtbaar in vo-scholen); en borging van de aanpak in de school.
- Er is *duurzame aandacht* voor het excellentieprofiel, die aandacht leidt tot doorontwikkeling van het onderwijs en eventueel een herziening van de visie.

Bovenaan in het schema staan twee groepen actoren die een bepalende rol hebben in de kernprocessen van het excellentieprofiel:

- Een schoolleiding die een faciliterende, sturende en stimulerende rol heeft.
- Leraren bij wie gedeeld eigenaarschap van belang is.

Onderaan in het schema zijn de voorwaarden opgenomen:

- Een lerende cultuur: leren van elkaar.
- Een goed pedagogisch klimaat voor de leerlingen: veilige sfeer en intensieve leraar-leerling relatie.
- Draagvlak onder leraren, leerlingen en (voor po) ouders.

Tot slot is ook de externe gerichtheid van de scholen aangegeven in het schema:

- Samenwerking met externen (universiteiten, jeugdzorg, bedrijven).
- Voorbeeldfunctie vervullen (dit is met name in po zichtbaar).

4.3 Toelichting bij de drie voorbeeldschema's die aansluiten op een specifiek excellentieprofiel

Voor drie vaak voorkomende excellentieprofielen is een voorbeeld uitgewerkt van de kwaliteitskenmerken zoals de jury die voor deze scholen beschrijft.

In Figuur 4.2 is dat gedaan voor het excellentieprofiel Zorgbeleid en leerlingvolgsystemen. Daarmee wordt zichtbaar dat deze Excellente scholen sterk zijn op het geheel van de kenmerken die in het schema zijn opgenomen, maar dat de jury bij hen ook bij uitstek ziet dat zij werken met een coherente aanpak. Opvallend bij deze scholen is niet alleen de coherentie in visie en afstemming, maar ook dat het onderwijsaanbod goed aansluit op de behoeften van de leerlingenpopulatie, dat er gedifferentieerd wordt naar niveau, extra ondersteuning en zorg aanwezig is voor leerlingen (zoals voor leerlingen met dyslexie), en dat er een coördinator is voor de activiteiten van de school op het gebied zorg en begeleiding.

Citaat uit een van de juryrapporten over de aansluiting bij de leerlingenpopulatie: Deze vso-school "excelleert op het gebied van het schoolklimaat en gedrag. Er is veel aandacht en tijd gestoken in het ontwikkelen van een heldere visie die goed aansluit bij de ondersteuningsbehoeften van de leerlingenpopulatie. De leerlingen (...) worden veelal aangemeld met een scala aan faalervaringen en soms zelfs trauma's in het onderwijs, naast hun externaliserende gedragsproblematiek. Zij hebben hierdoor vaak weerstand richting school ontwikkeld en zijn extreem gevoelig voor een negatieve sfeer. Voor hen is het van extra belang dat zij het vertrouwen in school en in zichzelf weer terug krijgen. Dit kan bewerkstelligd worden met een voorspelbaar, veilig, positief en ondersteunend schoolklimaat."

In Figuur 4.3 is het excellentieprofiel Veilig schoolklimaat en respectvol gedrag van leerlingen in beeld gebracht op basis van de juryrapporten van twee (v)so-scholen. Daarin valt op dat deze scholen vooral extra aandacht besteden aan de dialoog tussen leraren en schoolleiding, met het oog op een coherente aanpak voor het onderwijs.

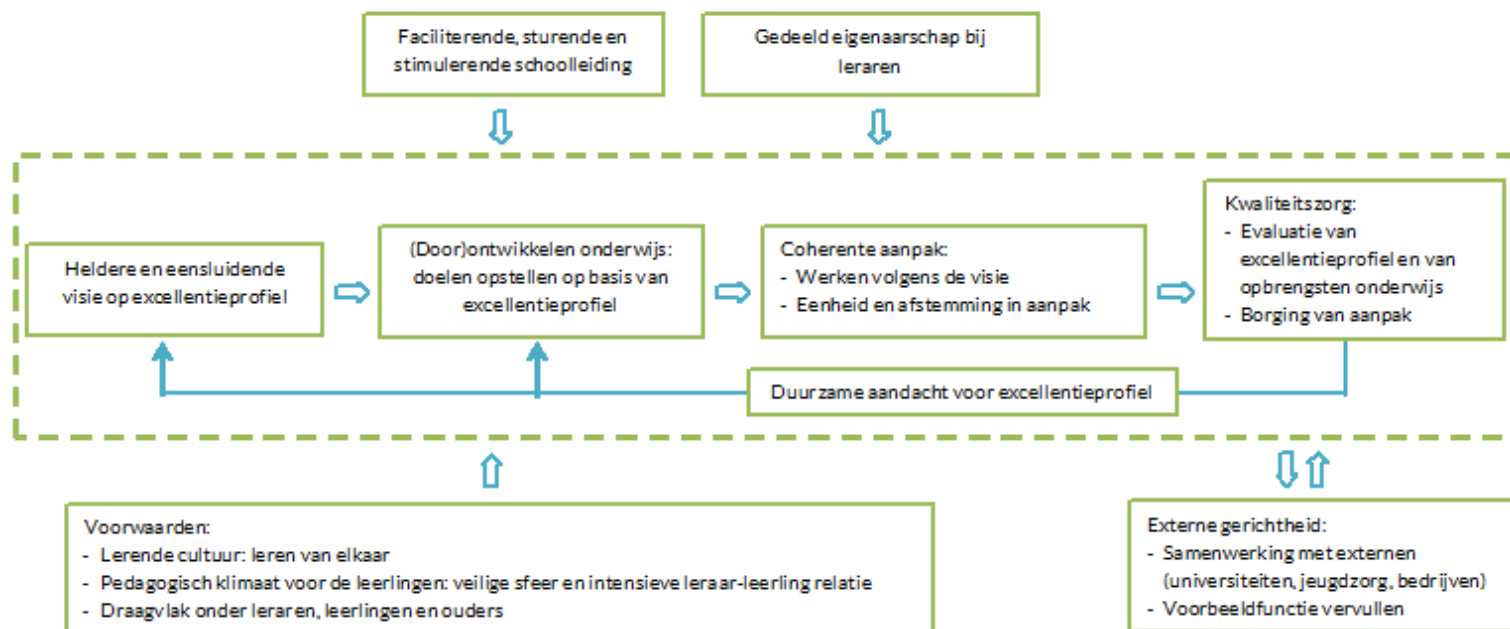
In Figuur 4.4 staat het excellentieprofiel Talentontwikkeling centraal, een profiel dat veel wordt gekozen. Scholen met dit profiel zetten in op onderwijsaanbod dat is afgestemd op de leerlingenpopulatie, en op aanbod dat zorgt voor verbreding/verdieping/verrijking van het onderwijs (Tweetalig onderwijs, Vakoverstijgend aanbod, Wetenschap en Techniek). Bovendien valt het de jury op dat deze scholen sterk zijn in het onderhouden van contacten met zowel de basisscholen als de vervolgopleidingen.

4.4 Kortom

Uit de juryrapporten die ten grondslag liggen aan het predicaat Excellente school komt een samenhangend beeld van kwaliteitskenmerken van deze scholen naar voren. Excellente scholen zijn hiermee te typeren als scholen met een heldere visie op het gekozen profiel, waar sprake is van duurzame aandacht

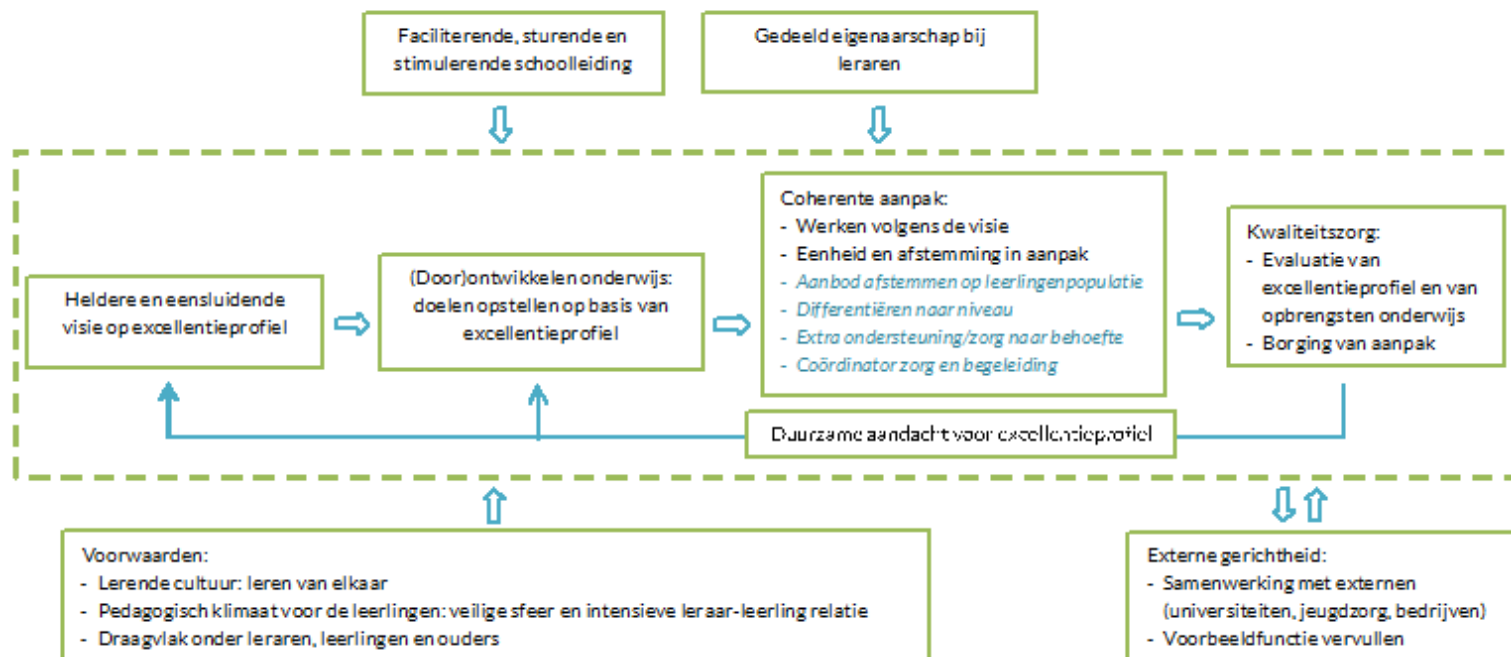
voor verdere ontwikkeling van dat profiel: de visie is breed, wordt gekend en gedragen binnen de school, er zijn duidelijke doelen voor de doorontwikkeling van het profiel, er is coherentie in de werkwijze, en de gevolgde stappen worden geëvalueerd en geborgd. De schoolleiding is een belangrijke actor, maar er is ook sprake van gedeeld eigenaarschap en een lerende cultuur en een veilige omgeving. Tot slot laat de school een externe gerichtheid zien, in de vorm van samenwerkingsrelaties (met bijvoorbeeld bedrijven en vervolgoopleidingen), en vervult de school een voorbeeldfunctie voor andere scholen.

Figuur 4.1 Schema met kwaliteitsaspecten van scholen, die de jury van Excellente scholen constateert



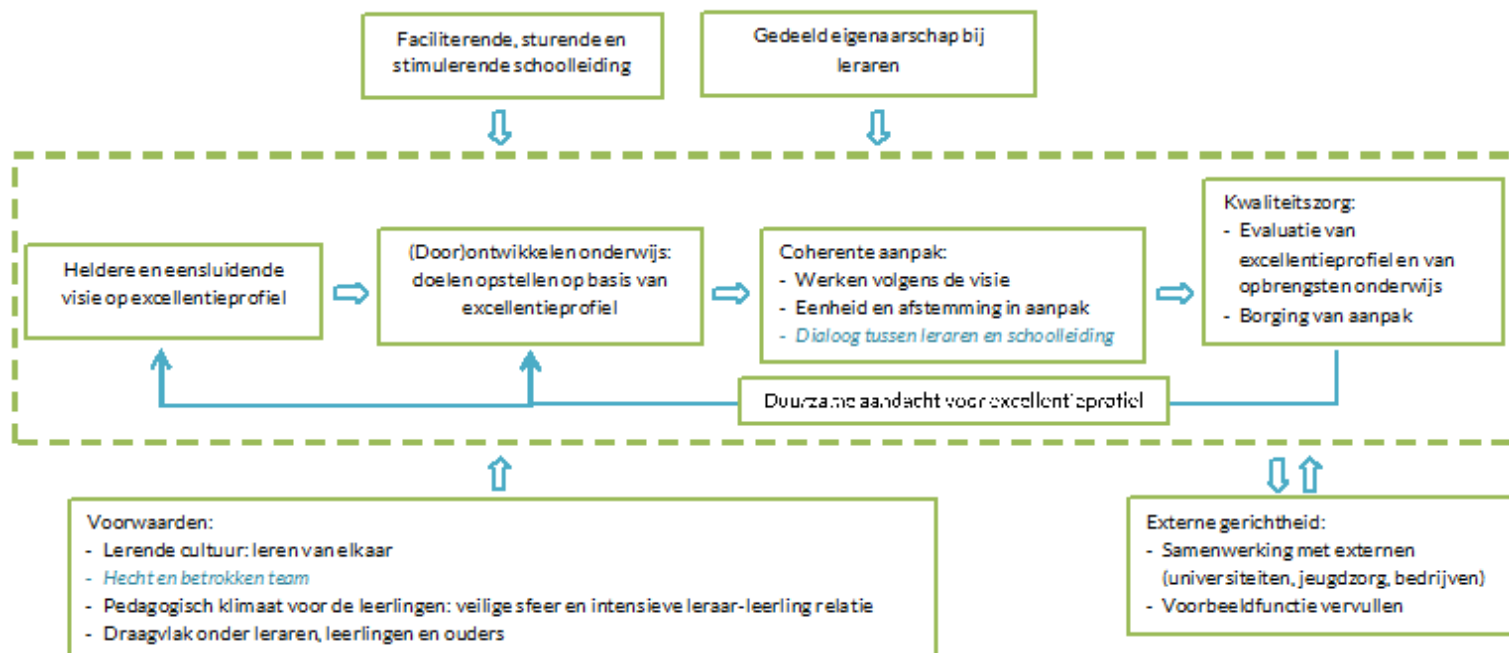
Figuur 4.2 Voorbeeld van excellentieprofiel inschema; zorgbeleid en leerlingvolgsystemen

De toevoegingen zijn gebaseerd op analyse van juryrapporten van een vo-school en praktijkschool.



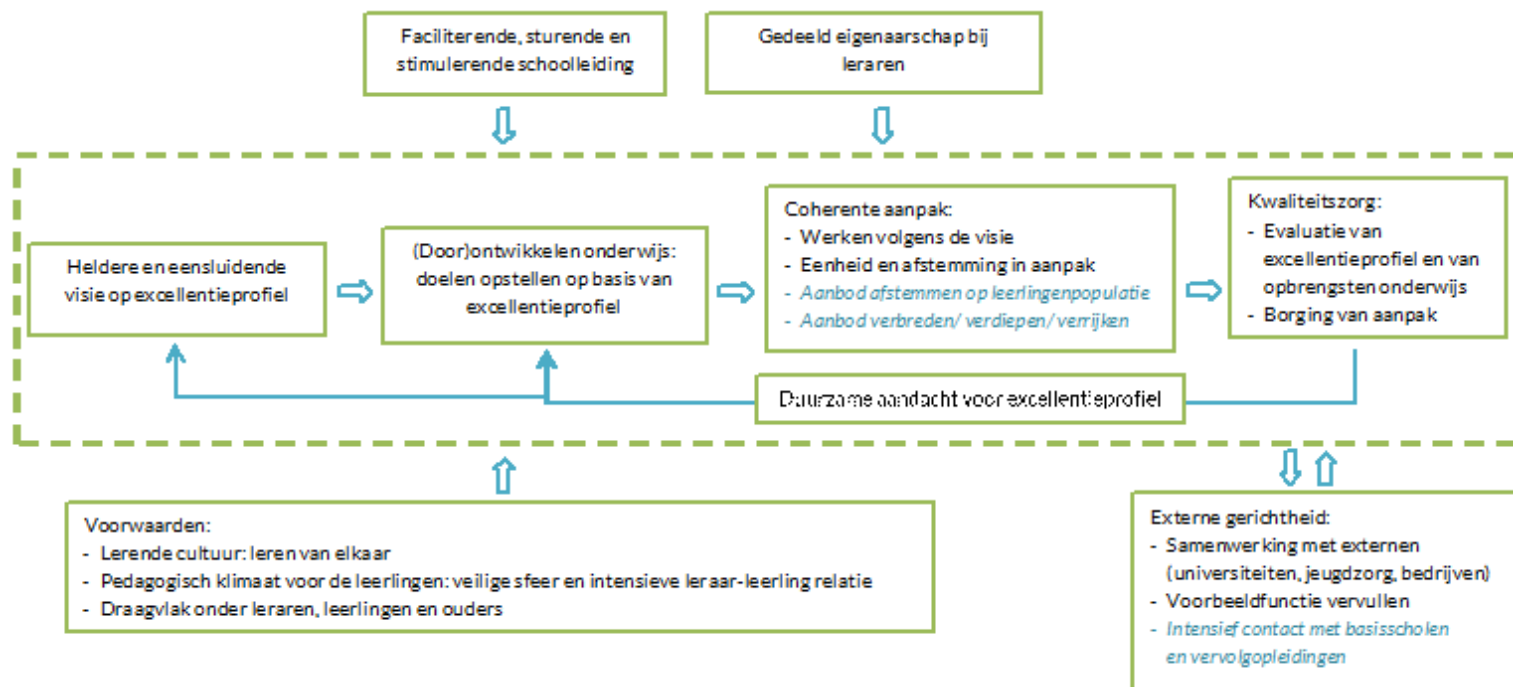
Figuur 4.3 Voorbeeld van excellentieprofiel inschema; veilig schoolklimaat en goed gedrag leerlingen

De toevoegingen zijn gebaseerd op analyse van juryrapporten van twee (v)so-scholen.



Figuur 4.4 Voorbeeld van excellentieprofiel in schema; talentontwikkeling

De toevoegingen zijn gebaseerd op analyse van juryrapporten van twee vo-scholen.



Tabor College d'Ampte

Hoorn | school voor voortgezet onderwijs | 1000 leerlingen | vmbo en mavo



1. Basis voor leren: zelfvertrouwen

Focus op positief gedrag: complimenten geven en in ontvangst nemen, stimuleren van sociaal emotionele en communicatieve vaardigheden.

2. Consistentie & kwaliteit

Alle docenten, de schoolleiding en de Stuurgroep Handig gedrag hebben duurzaam aandacht voor Handig gedrag en bewaken de kwaliteit. Meten is belangrijk. Meten op groepsniveau: sociogrammen van klassen. Meten op individueel niveau: bijhouden van schorsing, absentie en KIC-doelen in de app. Alle docenten worden geschoold in Handig gedrag op de *in house* d'Ampte academie. Dat draagt bij de een veilige steer op school.

3. KIC-methode: doen en ervaren

De KIC methode is een fysieke manier van leren. Leerlingen in de onderbouw leren Kracht in Controle. Kernwaarden zijn respect, veiligheid en verantwoordelijkheid. Leerlingen in de bovenbouw leren Kracht in Communicatie. Wat voor gevolgen heeft (jouw/mijn) gedrag op anderen? Hoe zet je jouw gedrag slim in? Iedere docent is coach van 12 leerlingen waarmee ze coach gesprekken voeren.

4. Ouders doen ook mee

Ouders doen ook mee. Handig gedrag wordt ondersteund door ouderbetrokkenheid. Een startgesprek op school is verplicht. Er wordt dan uitgelegd wat Handig gedrag inhoudt. Ouders worden direct op de hoogte gebracht als er wat er gebeurt in de klas. Er is frequente communicatie. Dat creëert betrokkenheid.

5. Delen van kennis en ervaringen

Tabor docenten geven trainingen over KIC aan geïnteresseerde scholen. KIC is gepresenteerd in het samenwerkingsverband en op het VO congres. De KIC-methode van Tabor is opgenomen in de Databank Effectieve Jeugdinterventies en won in 2019 de tweede onderwijsprijs Noord-Holland.

6. Doel: je handhaven in de maatschappij

Leerlingen worden sociaal emotioneel handig, leren communicatieve vaardigheden en zijn gericht op positief gedrag. Daarmee zijn ze klaar voor hun volgende stap.

KOHNSTAMM
INSTITUUT
Onderzoek naar Excellente scholen
door het Kohnstamm Instituut

Gouden driehoek ondersteunt de pedagogische visie: leerling (handig gedrag doen en ervaren), ouders (ouders doen ook mee; betrokkenheid) en school (professionalisering docenten op d'Ampte academie).



5 Focusgroepgesprekken over kwaliteitskenmerken Excellente scholen

In enkele focusgesprekken is met schoolleiders besproken welke kwaliteitskenmerken naar hun ervaringen een rol spelen in het tot stand komen van een excellentieprofiel, en welke adviezen zij in dat opzicht zouden kunnen meegeven aan andere scholen die streven naar het predicaat Excellente school. Een van de hoofddoelen van de focusgesprekken was het beantwoorden van onderzoeksvragen 2 en 3. Onderzoeksvraag 2 luidde: Wat is de invloed van de (configuraties van) kwaliteitskenmerken op school- en klasniveau, op het realiseren van het excellentieprofiel? En onderzoeksvraag 3 was: Kunnen de geïdentificeerde kenmerken leiden tot tips voor andere scholen? De schoolleiders die deelnamen reflecteerden onder meer op basis van het schema Kwaliteitsaspecten van Excellente scholen (uit hoofdstuk 4) op factoren die in hun eigen context een rol hebben gespeeld in het realiseren van het excellentieprofiel, en zorgden voor concretisering en hier en daar aanscherping van de geïdentificeerde kwaliteitsaspecten.

5.1 Aanpak en uitvoering van de focusgroepen

Er zijn drie focusgroepgesprekken gevoerd. Deelnemers waren schoolleiders vanuit verschillende onderwijsniveaus (po, vo, en

(v)so). In totaal is met tien schoolleiders van acht Excellente scholen gesproken: vier schoolleiders van drie po-scholen, drie schoolleiders van drie vo-scholen en drie schoolleiders van één so- en één vso-school.

Tijdens deze semi-gestructureerde interviews werd het schematisch overzicht van de kwaliteitsaspecten van Excellente scholen (zie Figuur 4.1, opgenomen in Hoofdstuk 4) voorgelegd aan de gespreksdeelnemers. Aan de hand van het schema gaven de schoolleiders aan welke van de typerende kenmerken van Excellente scholen in hun eigen school aanwezig zijn, en in welke mate dat het geval is. De schoolleiders reflecteerden vervolgens op de vraag op welke wijze de genoemde kenmerken volgens hen daadwerkelijk een rol spelen in het realiseren van een excellentieprofiel, en op hun ambities, wensen en behoeften voor het eigen excellentieprofiel. Tot slot formuleerden zij enkele adviezen voor andere scholen. (Ook de wijze waarop scholen hun voorbeeldfunctie vervullen is besproken, maar die informatie is te vinden in hoofdstuk 7).

5.2 Resultaten van de focusgroepen

5.2.1 De invloed van de kwaliteitskenmerken op het realiseren van een excellentieprofiel

De schoolleiders zijn het in het algemeen behoorlijk eens en herkennen ook het belang van de typerende kwaliteitsaspecten in het schematisch overzicht. We gaan hieronder in op drie aspecten die volgens de respondenten in de focusgroepen een belangrijke aanvullende rol spelen in het realiseren van het excellentieprofiel, zoals geschetst in het model in hoofdstuk 4 (schema 4.1).

Gedeeld eigenaarschap en gedeeld leiderschap

De actoren in school blijken erg belangrijk voor de kwaliteit van het onderwijs en het realiseren van een excellentieprofiel. Daarbij

noemen de schoolleiders dat het vooral van belang is dat iedereen betrokken is, zich eigenaar voelt en leiderschap neemt. Een teamleider van een vo-school zegt het volgende daarover: “Als een aantal onderdelen in school niet meedenkt met de vraag ‘hoe worden en blijven we excellent?’, dan wordt het heel erg lastig om het voor elkaar te krijgen.”

Het hele team - schoolleiders, leraren, conciërges, administratie – moet met elkaar samenwerken. Een directeur van een po-school merkt op dat het niet alleen om gedeeld eigenaarschap gaat: “Gedeeld eigenaarschap zou gedeeld leiderschap moeten zijn.”

Een aantal van de schoolleiders geeft ook aan dat op hun school sprake is van een platte structuur en dat er daarom sprake is van een directe dialoog tussen leraren en schoolleiding. Zo zegt een directeur van een vso-school: “Sommige scholen zijn nog heel erg hiërarchisch. Er is geen gedeeld leiderschap, geen feedback, geen autonomie. Feedback geven aan elkaar is heel belangrijk, maar ook heel moeilijk. Daar besteden wij veel tijd aan. Je moet het echt met elkaar organiseren.”

Daarnaast geven de schoolleiders ook aan dat gedeeld eigenaarschap breed ingezet moet worden. “Gedeeld eigenaarschap geldt voor alle medewerkers, maar zelfs nog breder, want het geldt ook voor de ouders en de leerlingen. Het is bijna voorwaardelijk dat iedereen gedeeld leiderschap voelt”, aldus een rector van een vo-school.

Visie continu levend houden

Wat betreft het kernproces, zoals dat in het schema met kwaliteitskenmerken opgenomen is, vinden de schoolleiders de rol van de visie nog wat onderbelicht. De visie is volgens de schoolleiders een belangrijk onderdeel in het kernproces en bij het door-ontwikkelen. Ook hier geven de schoolleiders aan dat het van

belang is dat het hele team betrokken is bij de visie en dat de visie gedragen is door het team. Alle schoolleiders geven aan dat het vooral om de visie op het onderwijs moet blijven gaan en niet zozeer alleen om de visie op het excellentieprofiel.

In het focusgesprek met de directeuren van de so- en vso-school wordt expliciet genoemd dat het cyclische proces ook steeds opnieuw begint bij de visie. Dus dat je elke keer de visie er weer bij pakt. Een directeur van een po-school zegt: “Je moet je visie continu levend houden. Je moet er over in gesprek blijven. Vooral als het gaat om gedrag kun je een heel mooi protocol hebben, maar het is zo’n ingewikkeld onderdeel omdat elke situatie anders is en elk kind eigenlijk wel weer iets toevoegt aan het protocol.”

Professionaliteit van het team

Bij de voorwaarden zoals ze in het schema kwaliteitskenmerken staan, voegen de schoolleiders graag ‘professionaliteit van het team’ nog toe. Een directeur van een po-school stelt in dat kader het belang van professionalisering aan de orde: “Gedeeld eigenaarschap is een hele belangrijke actor, maar dat bemens je ook met mensen met de juiste bagage. Er is meer dan alleen gaan voor gedeeld eigenaarschap: de mate van professionaliteit van een team, zowel schoolleider als de leraren, mist nog, maar is zeker ook een actor.” Daarbij vindt ze kennisdeling van belang: “Kennisconstructie mét elkaar, kennisdeling en kennisborging is heel belangrijk.” Een directeur van een vso-school vult hierbij aan: “Het is niet alleen leren van elkaar, maar ook mét elkaar.” Een directeur van een po-school vult daarop aan: “Men moet een onderzoekende houding hebben. Je moet continu met elkaar in gesprek gaan over je eigen professionele identiteit, maar ook vakgericht. De vakspecialist is dan de onderzoeker en moet de anderen in het team meenemen.” Een schoolleider van een school met als excellentieprofiel ‘Talentontwikkeling’ benadrukt dat het nodig is als team te blijven aansluiten bij nieuwe ontwikkelingen.

5.2.2 Adviezen over de wijze waarop andere scholen de inzichten kunnen benutten

De schoolleiders geven een aantal adviezen voor andere scholen die graag Excellent zouden willen worden.

Uitgangspunt: ontwikkelen van het onderwijs

Alle schoolleiders geven aan dat het allerbelangrijkste is dat het niet het doel van een school zou moeten zijn om excellent te worden, maar om het onderwijs te willen verbeteren. Een afdelingsleider van een vo-school merkt daarbij op: “Het is andersom. Omdat je de school heel belangrijk vindt en wat je doet voor de leerlingen, ga je kijken ‘hoe moet ik dat dan invullen?’ Maar je gaat niet daarom aan een excellentieprofiel denken. De visie op het hebben van een excellentieprofiel is niet zo zeer het uitgangspunt. Je kijkt in de school, wat vind ik belangrijk? En dan ga je kijken hoe zou ik het moeten invullen?” Ook de directeur van een po-school geeft aan dat het belangrijk is om verder te kijken dan alleen naar het excellentieprofiel dat je zou willen realiseren: “Het is een cyclisch proces, van het steeds maar weer verbeteren van het onderwijs en niet alleen van het profiel. Het is het hele systeem. Als je het systeem onderhoudt, dan waarborg je ook het excellentieprofiel. Dus het is nog veel breder. Je kunt niet alleen het stukje van het excellentieprofiel eruit halen. Het kan niet, het moet verweven zitten in je hele systeem. Het is een bijna levend organisme.”

Passie tonen en ruimte geven

Een tweede advies is: ga voor passie, drive en ambitie! Zo zegt de teamleider van een vo-school: “Je hebt iemand nodig uit de schoolleiding die enthousiast is en ruimte geeft, maar die ook durft te benoemen wat eventueel beter moet. Het gaat om een combinatie van een goede basis, met betrokken mensen, een goede mindset en een enthousiaste directeur die ziet welke stappen nodig zijn. En dan met elkaar gaan versterken.” Alle

schoolleiders benoemen dat het van belang is dat het profiel past bij ‘wie je bent als school’. Zo zegt een afdelingsleider van een vo-school: “Je moet iets doen wat je proeft en voelt in de cultuur van de school.”

De schoolleiders vinden het verder essentieel dat een school die opgaat voor het predicaat Excellent echt moet willen groeien, ontwikkelen en veranderen. Een po-schoolleider geeft bijvoorbeeld veranderingen in de leerlingenpopulatie aan als reden om te blijven ontwikkelen: “Je moet steeds heel goed kijken en weer een nieuw onderdeel toevoegen. Bij ons komt er steeds een nieuw kind bij met een andere achtergrond (bijvoorbeeld een genafwijking) en dat creëert weer nieuwe mogelijkheden. Je moet dan steeds opnieuw kijken: hoe ga ik daarmee om en hoe ga ik dat vormgeven? Cyclisch is soms ook statisch. Je moet vooral zorgen dat je die openheid hebt en het transformatieve erin zet, dat je het moet veranderen”.

Een directeur van een po-school geeft als advies om flexibel te zijn: “Je moet flexibel zijn, omdat je ontwikkeling moet aansluiten bij de markt en de mogelijkheden. Je moet zoeken naar kansen. Je bent nooit klaar, je moet door-ontwikkelen.” Alle schoolleiders geven aan dat door-ontwikkelen een belangrijk onderdeel van ontwikkelen is. Daarbij zijn ook de ontwikkelmogelijkheden voor de docent zelf essentieel. Zo zegt een rector van een vo-school: “Als je de school doorontwikkelt, dan ga je ook jezelf als leerkracht doorontwikkelen. Je maakt dan een professionaliseringslag in de breedte en de diepte.”

5.2.3 Doorontwikkelen van excellentieprofiel

De schoolleiders van de Excellente scholen zijn ambitieus. Ze geven allen aan dat ze hun profiel willen verbreden, verdiepen en versterken. De wensen passen vaak heel erg bij wie ze zijn en wat ze al doen, maar het is echt een volgende stap.

Werken vanuit wensen en ambities

Het profiel van één van de deelnemende po-scholen richt zich op 'een veilig schoolklimaat en goed gedrag'. De schoolleider en leerkrachten willen dit profiel uitbouwen naar 'een vreedzame (school)cultuur'. Daartoe zijn de leerkrachten in gesprek met elkaar over hun eigen professionele identiteit door theorieën te bestuderen en die te koppelen aan de praktijk. Zij onderzoeken bijvoorbeeld hoe je als leerkracht omgaat met conflicten. Ook wil de school leerling-enquêtes ontwikkelen om jaarlijks inzicht te krijgen in de sociale ontwikkeling van leerlingen, en in de vraag of de leerkracht doet wat hij/zij heeft afgesproken met de leerling aan het begin van het jaar en of de leerling daardoor beter in zijn vel is gaan zitten.

Een andere po-school is bezig met het ontwikkelen van een kindcentrum, waarbij het de ambitie is om andere instellingen in de wijk (bijvoorbeeld sportverenigingen) en de stad (bijvoorbeeld het theater) daarin te betrekken.

De vo-scholen willen de regie meer bij de leerlingen leggen. Een school wil dit bijvoorbeeld doen door het lesrooster te veranderen naar langere lessen op een dag per vak (van 50 naar 80 minuten), zodat er meer ruimte is voor verdiepen, verbeden en versterken. Een andere school wil met modules/workshops gaan werken, zodat de leerlingen iets leren wat ze zelf willen leren (talentontwikkeling). Ook wil een school een lab oprichten waar leerlingen in hun vrije tijd aan de slag kunnen, bijvoorbeeld met programmeren of tegeltjes bedrukken.

Ook zouden de vo-scholen willen ontschotten. Zo is een van de scholen bezig om de bovenbouw samen te voegen, leerjaar 3 en 4 van de vmbo-afdeling. Je hebt dan vijf tentamens en een centraal examen.

De so-school is bezig met de klasinrichting, zowel de ruimte als de materialen. De school wil in de benadering van leerlingen beter rekening houden met wat een kind met zich meedraagt (traumasensitief onderwijs) en aansluiten bij het kind en zijn/haar behoeften.

De vso-school wil voor het volgende excellentiepredicaat het profiel Zorgbeleid en leerlingvolgsysteem toevoegen, en is bezig met het ontwikkelen van een leerlingvolgsysteem dat goed leesbaar en begrijpelijk is voor de ouders.

5.3 Kortom

De tien schoolleiders die deelnamen aan de focusgroepen herkennen zich in het schema van typerende kwaliteitskenmerken van Excellente scholen, maar hebben daar nog wel enkele aanvullingen op: de professionaliteit van het team die voorwaarde is voor daadwerkelijk gedeeld eigenaarschap, de centrale positie van de onderwijsvisie, het belang van het levend houden van die visie, en voortdurende aandacht voor professionalisering.

Belangrijke tips voor andere scholen die zich willen ontwikkelen tot Excellente school zijn: de wens om de onderwijskwaliteit te verbeteren staat centraal, niet het predicaat. Essentieel om dat te bereiken zijn passie, drive en ambitie, bij het hele team, en ruimte en sturing door de schoolleiding.

EXCELLENTE VEILIGHEID

Auris Dr. M. Polanoschool

Rotterdam | school voor speciaal onderwijs | 120 leerlingen | voor doven en slechthorenden

De school wil dove en slechthorende kinderen hun eigen kwaliteiten leren kennen en inzetten. De school is in ontwikkeling om stapsgewijs zo goed mogelijk in die leerbehoefte van de kinderen te voorzien.

4

Doel
Ieder kind kent eigen kwaliteiten en weet die in te zetten



Nieuw terrein: **eigenaarschap**. De school is in ontwikkeling van goed onderwijs naar een veilige school. De volgende stap voor de school is eigenaarschap: bewustwording van leerlingen over wat ze kunnen en strategieën om, om te gaan met beperkingen. Eerste zetten in dit kader zijn al gedaan, bijvoorbeeld kinderen leren om hun audiogram te lezen en begrijpen.

Leerproces
eigenaarschap

3

Veiligheid is stabiliteit: met de methode TEACH LIKE A CHAMPION leren docenten voorspelbaar gedrag te vertonen. Leraren zijn betrokken en trots op de school. Er is continuïteit in het leerproces.



Leren reflecteren is belangrijk. Leraren worden geschoold in feedback. Klassenbezoeken zijn standaard onderdeel van kwaliteitszorg. Zorg en onderwijs sluiten op elkaar aan: er is een Commissie voor Leerlingenzorg (gesprek met leerkrachten, teamleider, IB-er en ouders. Leerlingen sluiten de laatste 5 minuten aan).



Veiligheid is openheid: de school heeft een brede doelgroep. Er is aandacht voor meer dan alleen doof/slechthoortheid. Er is ruimte voor wat leerlingen kunnen en willen en waar ze tegenaan lopen.



Veiligheid is drie schoolregels:
1. zorg voor jezelf
2. zorg voor anderen
3. zorg voor de spullen



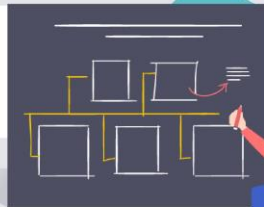
Voedingsbodem
veilige school



2

Wortels
goed onderwijs

1



De school heeft goed onderwijs gerealiseerd. Dit was de eerste stap in de ontwikkeling richting het faciliteren van eigenaarschap voor leerlingen.

**KOHNSTAMM
INSTITUUT**

Onderzoek naar Excellente scholen
door het Kohnstamm Instituut

6 Analyse schoolportretten

Vier Excellente scholen zijn geselecteerd als ‘best practice’ in het realiseren van hun excellentieprofiel. Het betreft de vier scholen waarvan een infographic in deze rapportage te vinden is. In dit hoofdstuk bespreken we de aanpak en een terugblik op de opbrengsten.

6.1 Aanpak

In de vragenlijst is gevraagd of scholen wilden meewerken aan een groepsinterview over hun excellentieprofiel, met het oog op het maken van schoolportretten. Twintig scholen waren daartoe bereid. Uit deze scholen zijn er vier gekozen: een school voor po, twee scholen voor vo (een vmbo- en een havo/vwo-school) en een school voor so. Scholen hebben vaak meerdere excellentieprofielen. Er is voor spreiding over de excellentieprofielen gekozen, maar de scholen konden meebeslissen over welk profiel voor hun school het meest kenmerkend was. Dat leidde tot de volgende selectie:

- Casimirschool, Gouda (po): talentontwikkeling
- Tabor College d’Ampte, Hoorn (vmbo en mavo): veilig schoolklimaat en goed gedrag leerlingen
- Wolfert Tweetalig, Rotterdam (havo en vwo): tweetalig onderwijs

- Auris Dr. M. Polanoschool, Rotterdam (so: doven en slechthorenden): veilig schoolklimaat en goed gedrag leerlingen.

De basis voor de interviews vormden de schema's (zie figuren 4.1 t/m 4.4) die gemaakt zijn op basis van de analyse van de juryrapporten, zie hoofdstuk 4, en een leidraad die op de schema's met kwaliteitskenmerken gebaseerd was. Hierin komen de volgende onderwerpen aan bod: actoren, visie, doelen, aanpak, kwaliteitszorg, duurzaamheid, externe gerichtheid en voorwaarden.

Op alle vier de scholen hebben er groepsinterviews plaatsgevonden met betrokkenen bij het profiel. In de interviews zijn ook de schema's (van toepassing op het excellentieprofiel of het algemene schema) voorgelegd om duidelijk te maken dat we een visualisatie van (de totstandkoming) van het excellentieprofiel wilden maken. Van de interviews is een verslag gemaakt en er is een schema samengesteld met de kwaliteitskenmerken van het excellentieprofiel die specifiek op deze school aanwezig zijn volgens de betrokkenen. Deze opbrengsten zijn besproken met de maker van de infographics, die vervolgens een passende infographic per school heeft ontworpen. Die infographics zijn teruggekoppeld aan de scholen, ter verificatie en eventueel aanvulling. De definitieve infographics zijn ter illustratie in dit eindrapport opgenomen na de hoofdstukken 2, 3, 4 en 5. In de volgende paragraaf geven we een terugblik op deze opbrengsten, waarbij we ook kijken naar overeenkomsten en eventuele verschillen en de route naar excellentie (zie tabel 6.1).

6.2 De schoolportretten nader bezien

De basis voor het excellentieprofiel is doorgaans de visie en missie van de school. Soms bestaat al een lange geschiedenis: van bijvoorbeeld tweetalig onderwijs. Soms is een visie/missie van recenter datum en heeft deze zich ook steeds verder ontwikkeld (Casimir, Auris Polano) en/of gespecificeerd (Tabor d'Ampte: van een pedagogische visie naar het besef van het belang van goed gedrag).

De vier scholen zijn elk op hun eigen wijze met ontwikkeling bezig of waren dat al. Het predicaat Excellente school is de kers op de taart of het bewijs dat de school zich daadwerkelijk onderscheidt. Sommige scholen dragen dat ook uit en hebben een missie om het hele onderwijsveld te verbeteren (de Casimirschool en Tabor d'Ampte). Andere scholen hebben vooral een missie voor zichzelf: vanuit de geschiedenis (tweetalige school) of de populatie (doven en slechthorenden).

Op drie van de vier scholen heeft het excellentieprofiel betrekking op iedereen, het hele team en ook de ouders. Bij Wolfert Tweetalig betreft de excellentie het punt van tweetaligheid en internationalisering vooral diegenen die bij dat onderwijs betrokken zijn (de talen, de internationalisering), maar ook de ouders.

De doelen liggen op de vier scholen vooral op sociaal-emotioneel terrein: zelfbewustzijn, zelfvertrouwen, vrij kunnen bewegen in de wereld, voor jezelf op durven komen. De aanpakken zijn in alle gevallen schoolbreed, coherent en toegespitst op de doelen en aansluitend bij de visie/missie: breed, specifiek aanbod, specifieke materialen en methodieken. De aanpak bestaat soms ook uit samenwerking met externen (gastouders, andere scholen, zorginstellingen).

Drie van de vier scholen zijn duidelijk extern gericht: samenwerking met lectoraat, pabo, ICLON, universiteit, andere scholen en presentaties geven op congressen, schoolbezoeken toestaan, studiedagen en trainingen geven. Voor de so-school is externe gerichtheid wat minder aan de orde, maar ook deze school houdt lezingen op een congres specifiek voor de doelgroep.

De betrokkenen op de scholen geven aan veel te registreren en evalueren en op vele niveaus. Ook audits in het netwerk vinden plaats (Wolfert en Auris Polano). Er is duurzame aandacht voor het excellentieprofiel en van blijvend ontwikkelen, bijvoorbeeld door kritisch na te gaan of de visie nog actueel is.

De voorwaarden voor het realiseren van een excellentieprofiel die de geïnterviewden noemen betreffen draagvlak bij alle betrokkenen (ook ouders), leraren die passen bij de visie, het excellentieprofiel, en daarop eventueel geprofessionaliseerd worden (Tabor d'Ampte), ruimte en tijd geven, gedeeld leiderschap, enthousiaste schoolleiding, een lerende cultuur.

6.3 Kortom

Hoe verschillend de scholen ook zijn, ze geven alle vier aan een coherente, doordachte aanpak te hebben, gestoeld op visie en streven naar brede betrokkenheid, ook van ouders. En ze hebben een missie: voor het onderwijsveld of voor hun specifieke populatie.

Tabel 6.1 De vier schoolportretten in een overzicht

	Casimirschool	Tabor College d'Ampthe		Auris Dr. M. Polano, doven en slechthorenden
Route/aanleiding/basis	Visie/missie, literatuur en onderzoek. Visie, die zich ontwikkeld heeft van brede ontwikkeling naar extra focus op zelfbewustzijn, voorwaardelijk voor talentontwikkeling	Pedagogische visie+ professionalisering+ ouderbetrokkenheid is basis. Studiedag positive behavior support: positief gedrag werkt effectiever, naar aanpak en uitdragen.	Basis: Geschiedenis van de school: tweetalig onderwijs. Van tweetalig onderwijs naar meertalig en internationalisering, naar wens om te zien of ze zo excellent waren als ze dachten	Kinderen met beperking leren voor zichzelf op te komen. Van 'goed onderwijs' via 'veilig schoolklimaat en goed gedrag' (nu) naar eigenaarschap.
Betrokkenen	Initiatoren: het team, in denksessies. Iedereen op school, ook ouders, is betrokken.	Initiatoren: twee docenten. Directie, ondersteuningsteam, alle docenten en ouders zijn betrokken	Teamleden, ouders	Iedereen op school, ouders
Doel	Kinderen met lef, zelfbewustzijn	Leerlingen zelfvertrouwen geven	Je als leerling vrij kunnen en durven bewegen in de wereld	Dove en slechthorende kinderen helpen voor zichzelf op te komen vraagt veiligheid en een basis die op orde is
Aanpak	Breed aanbod voor talentontwikkeling (qua vakken en activiteiten, zoals debatten) met lessen van (vak)leerkrachten en gastouders. Werken met taken en vanuit doelen, coherente aanpak.	Paraplu met kernwaarden voor gedrag, materiaal is middel, materiaal voor fysieke manier van leren, coaching voor leerlingen, veel communicatie met ouders. Coherente aanpak.	Tweetalig onderwijs voor iedereen, meerdere talen aanbieden, internationalisering: buitenlandse stages/reizen, buitenlands personeel, 'global politics'.	Coherente aanpak: methodiek met scholing team, Commissie van leerlingzorg: zorg en onderwijs, samenwerking met GGMD voor Doven en Slechthorenden) en Kentalis (specialistische zorg).

Kwaliteits- zorg/ bewaking	Continu evalueren, meetbare en merkbare resultaten, planmatig werken, werken met leerteams	Evaluatie aanpak, registratie afwezigheid etc, vragenlijsten ouders/leerlingen, stuurgroep	Alle tto-scholen controleren elkaar (audit). Evaluatie op alle niveaus	Klassenbezoeken met feedback, audit, analyseren toetsgegevens, PCDA-cyclus
Duurzaam- heid	Continue evalueren, meetbare en merkbare resultaten, planmatig werken, dus ook duurzame aandacht	Duurzame aandacht voor het concept, o.a. door de stuurgroep 'handig gedrag'	Breed evalueren, blijvend veranderen, dus ook duurzame aandacht	Ontwikkelen van goed onderwijs naar eigenaarschap bij leerlingen, met stabiel team
Externe gerichtheid	Verbonden met lectoraat en de kenniskring Vernieuwingsonderwijs, op zoek naar universele aanpak, ook voor andere scholen, in co-creatie ontwikkelen met pabo, andere scholen, lectoraat, presentaties directeur, schoolbezoek, gastlessen van ouders	Effectieve jeugdinterventie, presentaties, schoolbezoek, studiedagen en trainingen geven.	Voorbeeldschool, samenwerking met ICLON, world teacher program, Erasmus Universiteit etc	Minder aan de orde, wel lezingen op congres doven en slechthorenden
Voorwaar- den	Passende leerkrachten, lerende cultuur, gedeeld leiderschap, draagvlak/schoolbreed, ruimte geven	Schoolbreed, leren van elkaar, draagvlak bij alle betrokkenen, visie, tijd nemen	Ruimte, tijd, draagvlak (ook bij ouders), passende docenten, ruimte voor discussie, regelluwigheid	Stabiel, enthousiast team, enthousiaste schoolleiding, continu op zoek naar verbetering

Deel 2

Voorbeeldfunctie van excellente scholen



7 Literatuurstudie: voorbeeldfunctie van scholen

In dit hoofdstuk bespreken we de opbrengsten van een korte literatuurstudie gericht op de vraag op welke wijze scholen een voorbeeldfunctie kunnen vervullen in het onderwijsveld. Hiermee maken we een start met de beantwoording van onderzoeksvraag 4: In welke mate en op welke wijze fungeren Excellente en Goede scholen als voorbeeldscholen voor andere scholen? Een onderzoeksvraag die voortvloeit uit de doelstellingen die zijn geformuleerd door de Minister van Onderwijs bij de introductie van het predicaat Excellente school: het stimuleren van kwaliteitsverbetering in het onderwijs, door het erkennen en identificeren van excellente scholen, maar ook door deze scholen een voorbeeldfunctie te geven binnen de sector.

Ter beantwoording van de vraag of en hoe de Excellente en Goede scholen hun voorbeeldrol vervullen is in de eerste plaats een korte reviewstudie uitgevoerd. In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste inzichten vanuit de literatuur over ‘voorbeeldscholen.’ In de hoofdstukken 8, 9 en 10 gaan we vervolgens in op de resultaten van de focusgroepgesprekken, de Samenscholen-bijeenkomst en van de vragenlijst voor Excellente, Goede en reguliere scholen waarmee we een beeld schetsen van de praktijk in de Nederlandse context.

7.1 Methode en keuzes voor de literatuurstudie

Afbakening en kernbegrippen: voorbeeldscholen en partnerschappen

Als het gaat over de voorbeeldfunctie van Excellente en Goede scholen dan gaat het over kennisdeling, schooloverstijgend leren en om ‘blijvend (door)ontwikkelen’. Dat kan op verschillende manieren vorm krijgen: een Excellente school kan voorbeeldschool zijn voor een school die (nog) niet excellent is – als een good practice op een bepaald excellentieprofiel – , en/of Excellente scholen onderling kunnen hun kennis uitwisselen met het oog op ‘doorontwikkeling’ en het borgen en vasthouden van kwaliteit. Eerder onderzoek laat zien dat Excellente scholen vanuit beide perspectieven verbinding zoeken met andere scholen en daarmee partnerschappen aangaan (Wel, Snijdwint & Mol, 2016). Op beide vormen van kennisdeling – ‘voorbeeldscholen’ en ‘partnerschappen’ – gaan we in deze literatuurstudie nader in. Doel van de zoektocht was inzicht te krijgen in de manier waarop beide ‘voorbeeldrollen’ bijdragen aan de overdracht van kennis, inzichten en ervaringen tussen scholen.

Focus op bovenschoolse uitwisselingsvormen

Voorbeeldscholen zijn actief in alle onderwijssectoren en op verschillende onderwerpen (zoals burgerschap of wetenschap & techniek). Ook zijn er op websites schoolportretten te vinden van scholen die zich profileren als voorbeeldschool op een bepaald terrein (zoals cultuurprofiel scholen).

Samenwerkingsvormen die veel voorkomen – en die goed aansluiten bij de hoofdvraag van deze deelstudie – zijn: partnerschappen, netwerken en professionele leergemeenschappen (plg’s). Zulke partnerschappen zijn per definitie schooloverstijgend. Ze zijn vaak gericht op samenwerking rond een innovatie of samenwerking in het kader van een subsidie (Muijs e.a. 2011). Partnerschappen hebben veel weg van leernetwerken of plg’s, maar de doelen lijken anders en

de vorm is ook anders. Leernetwerken (of verbeternetwerken) zijn groepen personen of organisaties die gezamenlijk een of meer doelen nastreven met het oog op leren (van individuen) of het verbeteren (van organisaties). Ze kunnen zowel binnen een school als schooloverstijgend plaatsvinden (Blok & Van Eck, 2008; Boogaard, Schenke, Van Schaik, & Felix, 2017). Plg's hebben over het algemeen 'schoolontwikkeling' als doel. De meeste plg's zijn binnenscholen, al er zijn ook schooloverstijgende plg's. Er is veel onderzoek gedaan naar leernetwerken en plg's. Ter beantwoording van onze onderzoeksvraag richten we ons op literatuur die specifiek ingaat op 'bovenschoolse' relaties, omdat we op zoek zijn naar manieren en vormen van samenwerking tussen scholen.

Gebruikte zoektermen en bestanden

De gebruikte zoektermen waren: voorbeeldscholen, uitwisseling, good practice, (schooloverstijgende) leernetwerken, academie, leerlab, professionele leergemeenschappen, (school)bestuur en de Engelse vertalingen hiervan. Gezocht is via websites (PO-raad, VO-raad, NRO-Kennisrotonde), tijdschriften (o.a. Nieuwe Meso, Didactief), en via de sneeuwbalmethode. Wetenschappelijke rapporten en artikelen zijn gevonden via met name de zoekmachines van Google Scholar.

Impressie van de belangrijkste invalshoeken in de literatuur

Een zoektocht naar voorbeeldscholen levert met name een verzameling websites met portretten en beschrijvingen van voorbeeldscholen op (zie bijv. www.cultuurprofielscholen.nl en www.pbt-netwerk.nl). Echter, onderzoek naar de rol en werking van voorbeeldscholen en/of naar belangrijke randvoorwaarden daarvoor is niet gevonden.

Over leernetwerken en plg's is het een en ander aan onderzoek verschenen. Korenhof, Van Amersfoort, Moolenaar & De Laat

(2011) deden een verkennend onderzoek naar de ervaringen van leraren met netwerklere in schooloverstijgende leernetwerken: een groep docenten die regelmatig en voor langere tijd bij elkaar komen om samen hun onderzoeksvaardigheden of lesmateriaal te ontwikkelen, met als overkoepelend doel het leren van leerlingen te verbeteren. Daarnaast zijn er inventarisaties van samenwerkingsvormen tussen (vo-)scholen, bijvoorbeeld gericht op het bevorderen van de kwaliteit en professionaliteit van leraren, zoals interscholair peer-review en kennisuitwisselingstrajecten (o.a. RegioPlan, 2015). Ook Boogaard, Schenke, Van Schaik & Felix (2017) deden onderzoek naar binnen- en bovenscholse netwerken van docenten. Deze samenwerkingsvormen richten zich echter over het algemeen op de lesinhoud van leraren voor een bepaald domein of thema. Dat is een andere doelstelling van de samenwerking dan beoogd in deze studie naar de 'voorbeeldfunctie' van scholen. Relevante bevindingen uit de genoemde onderzoeken nemen we hieronder overigens wel mee.

Op het gebied van *partnerschappen* is een Engelse reviewstudie gevonden van Armstrong (2015), die relevant lijkt voor dit onderzoek. Verder is in verschillende rapportages van de Kennisrotonde literatuur samengevat die interessant kan zijn voor partnerschappen tussen scholen: over *leernetwerken van schoolleiders* voor hun professionele ontwikkeling o.a. door Meta Krüger, (Kennisrotonde, 2017), over *succesvolle interventies bij het faciliteren van gemeenschappen*, (Kennisrotonde, 2016c), over *de effectiviteit van samenwerken in plg's* (Kennisrotonde, 2016b). Voor zover relevant, zullen we deze rapportages bespreken. Omdat we het bovendien van belang vinden om de randvoorwaarden en succesfactoren voor partnerschappen tussen scholen in kaart te brengen, is ook onderzoek naar innovatietrajecten waarin sprake is van samenwerking tussen scholen (Snoek et al, 2014) en huisacademies gericht op

professionalisering binnen schoolbesturen (zie o.a. Breeve, 2015 en Schenke, et al. 2019) bestudeerd.

Hieronder besteden we in twee paragrafen aandacht aan de gevonden literatuur en onze kennis over samenwerking tussen scholen. We behandelen ten eerste wat bekend is over doelen, vormen en opbrengsten (effecten of bijdragen) van samenwerkingsrelaties. Ten tweede gaan we in op de belangrijkste randvoorwaarden en succesfactoren voor samenwerking tussen scholen.

7.2 Resultaten: doelen, vormen en opbrengsten van samenwerking tussen scholen

Doelen van samenwerking tussen scholen

Partnerschappen over scholen heen, zoals in leernetwerken, hebben over het algemeen als *doel*: professionalisering en/of schoolverbetering of -innovatie. Daarbij kan het zowel gaan om het realiseren van overkoepelende beleidsdoelstellingen, als om het realiseren van doelstellingen die de netwerkpartners delen. Er is een veelheid van redenen voor scholen om samen te werken en het succes en de duurzaamheid ervan loopt sterk uiteen (Armstrong, 2015). Scholen kunnen dit vrijwillig doen of opgelegd krijgen. Bij het vrijwillig aangaan van een partnerschap of samenwerkingsrelatie is vaak sprake van een gedeelde behoefte en/of wederzijds voordeel, zoals bij kleine scholen die zich gezamenlijk willen ontwikkelen. Een combinatievorm kan ook, wanneer er bijvoorbeeld een subsidie is voor samenwerking. Subsidie is een belangrijke drijfveer voor samenwerkingsrelaties, maar vaak gaat het dan wel om het kunnen vervolgen van al in gang gezette ontwikkelingen. Concrete doelen zijn bijvoorbeeld: het tegengaan van slecht presteren, de wens om te leren, of het verder ontwikkelen van lopende innovaties.

Vormen van samenwerking tussen scholen

Het samen leren en werken van scholen via leernetwerken of professionele leergemeenschappen (plg's) heeft de laatste jaren een grote vlucht genomen. Ook andere vormen van leren van elkaar zijn sterk in opkomst, zoals de (huis)academies die door besturen en scholen worden opgericht.

We maken, zoals hierboven al aangegeven, vooral een onderscheid in *twee vormen* van 'vraag en aanbod' :

- Voorbeeldscholen: de ene school is een voorbeeld voor de andere school en de ene school 'brengt' en de andere 'haalt'.
- Partnerschappen: twee of meer scholen gaan een samenwerkingsrelatie aan vanuit de wens om zich (blijvend) te ontwikkelen; hierbij is dus bij alle deelnemende scholen sprake van zowel 'halen' als 'brengen'.

We vermoeden dat er in het halen en brengen van kennis, inzichten en ervaringen sprake is van een continuüm: scholen hebben meer of minder te brengen of te halen. Van scholen die het predicaat Excellent hebben gekregen, wordt in elk geval een voorbeeldfunctie verwacht, bijvoorbeeld via het delen van de werkzame elementen uit hun aanpak voor het (door)ontwikkelen van hun excellentieprofiel.

Voorbeeldscholen, zowel in po als in vo, zijn er onder andere op het terrein van wetenschap en techniek, naar aanleiding van het in 2014 gestarte programma Kiezen voor Technologie. Zij delen hun eigen ervaringen als voorbeeld, en presenteren hoe ze zijn gestart, welke uitdagingen ze tegenkwamen, wat hun ambities zijn en welke tips ze hebben voor scholen die gaan starten. Hierover is geen (evaluatie)onderzoek bekend. Wel is een rapportage beschikbaar met portretten van voorbeeldscholen op het gebied van talentontwikkeling, wetenschap en technologie, die op een

bepaald terrein uitblinken (interne organisatie, zoals draagvlak, en verbinding met omgeving)¹³.

Voorbeeldscholen komen we ook tegen in het Experiment Regelluwe Scholen. In dit experiment van het ministerie van OCW voeren scholen een zelfgekozen afwijking van landelijke wet- of regelgeving door. Alleen Excellente scholen en Goede scholen mogen participeren in dit experiment. Via de scholenbijeenkomsten in dit project zijn informele netwerken van scholen ontstaan voor scholen die met dezelfde afwijkingen van de wet bezig zijn, of daar interesse in hebben. Voorbeelden zijn: vaste instroommomenten voor kleuters, en de vakhavo. De vakhavo-techniek is een initiatief van het Calvijn College in Goes, maar inmiddels is er contact met diverse scholen in het land die ook interesse hebben om een vakhavo te gaan invoeren, op het gebied van techniek, of op andere gebieden.¹⁴ (Van der Vegt et al, 2019). Excellente scholen vinden zelf dat zij iets te bieden hebben aan andere scholen en worden daarvoor ook benaderd, zowel door Excellente als door andere scholen (Wel, Snijdewint & Mol, 2016). Aan de andere kant hoeft een school niet per se excellent te zijn om als voorbeeld te dienen, zo blijkt uit deze studie.

Partnerschappen kennen we, zoals al aangegeven, vooral in de vorm van *schooloverstijgende leernetwerken* (ook wel: verbeterennetwerk, intervisiegroep, kennisgemeenschap, kenniskring, samenwerkingsverband en teamleren, of in het Engels: ‘collegial network’, ‘community of learning’, ‘community of practice’, ‘discourse community’ en ‘school-based professional community’). Een leernetwerk in het onderwijs is een groep personen of organisaties die gezamenlijk een of meer doelen nastreven met het oog op het leren van individuen – professionalisering – of op het verbeteren van organisaties (Blok

13 <https://www.pbt-netwerk.nl/kennisbank/voorbeeldscholen-in-het-po-en-vo>

14 <https://www.regelluwescholen.nl>

& Van Eck, 2008; Boogaard, Schenke, Van Schaik, & Felix, 2017). Zulke samenwerkingsvormen zijn er zowel in het po als in het vo, en in verschillende verschijningsvormen. Zo zijn sommige partnerschappen ‘zelfregulerend’, andere leider-georganiseerd, waarbij de eerste vorm is geschikter in een situatie met veel vertrouwensrelaties en een klein aantal partners. Bij de tweede vorm zijn verschillende leiderschapsmodellen mogelijk: vaak gaat het om informele samenwerkingsrelaties waarbij een schoolleider vooral de eigen school op het oog heeft, maar er lijkt sprake van een overgang naar meer formele vormen van ‘systeemleiderschap’, waarbij schoolleiders samenwerken die scholen die met uitdagende omstandigheden worden geconfronteerd, om op die manier verandering en verbetering mogelijk te maken. Dit is een verschuiving van ‘institutional leadership’ naar ‘educational leadership’. Daarnaast kan sprake zijn van gedeeld bestuur (‘shared governance’) om interscholair samenwerkingsrelaties mogelijk te maken (Armstrong, 2015). Uit Kennisrotonde 2016a blijkt dat er in de Nederlandse context vooral van buitenaf geregisseerde samenwerkingsrelaties en netwerken zijn (zoals vanuit het programma School aan Zet) en in veel mindere mate samenwerkingsrelaties en netwerken die van onderop zijn ontstaan.

Schooloverstijgende leernetwerken zien we ook in innovatietrajecten (zie Snoek et al., 2014). Hier gaat het om (tijdelijke) netwerken, rond een innovatie, die bijdragen aan de overdracht van kennis, inzichten en ervaringen, en om de factoren die daarop van invloed zijn. In dergelijke projecten speelt de balans tussen enerzijds een ‘top-down’ initiatiefnemer en controle op de ontstane samenwerking en anderzijds het ‘bottom-up’ invulling kunnen geven door de deelnemende scholen. In de innovatieprojecten in het kader van de InnovatieImpuls Onderwijs – gesubsidieerd door het Ministerie van OCW (voor po- en vo-scholen) – werden de keuze en inhoud van innovaties niet van

buitenaf opgelegd door de subsidieverstrekker. De scholen mochten inschrijven op een aantal geselecteerde vernieuwende aanpakken en daar een eigen invulling aan geven. Het onderzoek laat zien dat er op sommige scholen te weinig tijd is genomen om de ideeën achter het experiment te laten landen binnen de organisatie, met als consequentie dat het dan alsnog gaat om een innovatie die van buitenaf is geïnitieerd, en waarvoor weinig eigenaarschap wordt gevoeld op de werkvloer. Op scholen waar sprake was van een al lopende innovatie bleek het mogelijk om binnen kort tijdsbestek toch voldoende betrokkenheid en draagvlak onder de medewerkers te organiseren (Snoek et al., 2014)

Samenwerking tussen scholen is er dus in verschillende vormen. Partnerschappen zoals onderzocht door Armstrong (2015) en schooloverstijgende leernetwerken bij innovatietrajecten (Snoek et al, 2014) lijken het meest geschikt voor het (blijvend) ontwikkelen van scholen op van te voren vastgestelde doelen en innovaties. Bij binnenschoolse leernetwerken, plg's, en ook de huisacademies (Schenke et al, 2019) ligt de focus meestal eerder op professionele ontwikkeling van de deelnemers.

Werking van interscholair samenwerking

Over de werking van voorbeeldscholen is geen onderzoek bekend. Naar leernetwerken is er wel onderzoek gedaan. Uit verschillende studies (Blok & Van Eck, 2008, maar ook andere in Kennisrotonde 2016a genoemde studies) blijkt: wetenschappelijke evidentie over de waarde van leer- of verbeternetwerken voor onderwijsverbetering ontbreekt nog vrijwel geheel. In het onderzoek dat rond deze netwerken wordt uitgevoerd ligt vaak het accent op dat wat gezamenlijk is gerealiseerd of op de randvoorwaarden voor succes. Er is weinig aandacht voor de werkzame mechanismen.

Er is wel onderzoek gedaan naar de effecten van formeel en informeel leren en de rol van leergroepen en netwerken daarbij. Dit onderzoek wordt besproken in een overzichtsstudie over professionalisering van schoolleiders (Krüger en Andersen (2017)). Uit deze overzichtsstudie blijkt dat meer informele vormen van professionalisering (zoals netwerken, deelname aan studiegroepen, mentoring geven of ontvangen) schoolleiders met name tijd en gelegenheid tot interactie bieden met hun team in school. Deze tijd en interactie zijn nodig om te leren over wat de leerlingen, leraren en de school als organisatie nodig hebben binnen de eigen context.

Volgens Armstrong (2015) is het bewijs voor de effecten van interscholair samenwerken op leerresultaten beperkt. Wel is er aantoonbare impact op: professionele ontwikkeling en carrièremogelijkheden, innovatie en delen van good practices, minder belasting voor schoolleiders (minder burnout), organisationele en financiële efficiency. Ook is er bewijs voor positieve effecten van interscholair samenwerken op leraren en lesgeven: meer motivatie voor professionele dialoog, kennismobilisatie, meer onderzoekend en leergericht zijn, meer curriculumontwikkeling. Interscholair samenwerken biedt bovendien aantoonbaar mogelijkheden voor leiderschapstraining en –ontwikkeling.

7.3 Randvoorwaarden en succesfactoren bij samenwerking tussen scholen

Onderzoek naar de randvoorwaarden en succesfactoren voor samenwerking tussen scholen is onder meer gedaan op het terrein van leernetwerken, huisacademies, samenwerking in het kader van innovaties en partnerschappen tussen scholen.

Van doorslaggevend belang bij succesvol opzetten van *leernetwerken* zijn: het elkaar vinden op inhoud, maatwerk, roostertechnisch faciliteren en leiderschap (om zowel de structuur, als de benodigde cultuur te realiseren). Voor een professionele leergemeenschap, zeker een bovenschoolse, is *gemeenschapszin* nodig (Breeve, 2015). Community building is nodig en dat kan via netwerken rond voor de deelnemers *relevante onderwerpen*, zoals bijvoorbeeld '21st century skills'. Zo'n leernetwerk moet dan ook *gefaciliteerd* worden (in ruimte, tijd en ondersteuning door een netwerkcoördinator) en er moet terugkoppeling binnen de eigen school plaatsvinden (Brown & Poortman, 2018). In Kennisrotonde 2016a worden aanvullend de volgende voorwaarden voor goed functioneren van samenwerking in leernetwerken genoemd:

- er moet gelegenheid zijn om de samenwerking te laten groeien
- de samenwerking moet relevant zijn voor de betrokken partijen (een duidelijk, gezamenlijk doel waarvan de deelnemende partijen alle in meer of mindere mate profiteren)
- coördinatie en heldere afspraken over wat men van elkaar kan verwachten
- betrokkenheid van alle niveaus van de organisaties (bestuurders, schoolleiders, leraren)
- een goede afbakening van regio's in geografisch opzicht (waarmee samenwerking vanzelfsprekend wordt en potentiële samenwerkingspartners elkaar makkelijker weten te vinden).

Breeve (2015) ging op zoek naar succesfactoren voor het samen professionaliseren via *huisacademies*. Een belangrijke factor is de insteek: de huisacademie als doel (opleidingsinstituut) of middel (strategisch instrument). Academies met een scholingskalender genereren geen grote betrokkenheid. Academies bieden de kans

voor het neerzetten van een bovenschoolse leergemeenschap en zijn dan vooral een strategisch instrument (aldus een van de geïnterviewden in het onderzoek van Breeve). Volgens andere geïnterviewden die betrokken waren bij het opzetten van een huisacademie of kennisnetwerk binnen een bestuur is *draagvlak*, een *gezamenlijke visie* op leren en *maatwerk* (wat heeft iemand nodig om het werk goed te kunnen doen) belangrijk. Draagvlak bij het bestuur, leiding en medewerkers bleek ook een relevante factor in een onderzoek naar typen huisacademies door Schenke et al (2019).

Andere randvoorwaarden treffen we aan in onderzoek naar scholen die elkaar opzoeken om te gezamenlijk te *innoveren*. In deze context zijn *structuren* een belangrijke randvoorwaarde voor kennisdeling tussen scholen, zoals een netwerkstructuur om de kennisdeling en wederzijdse inspiratie te faciliteren. Verder is zorg voor een *goede coördinatie* door een bovenschoolse projectleider bijvoorbeeld, nodig voor de bewaking van doelen en ondersteuning, en voor het *stimuleren van de uitwisseling* (Snoek et al , 2014). Wat de overkoepelende structuur van innovatieprojecten betreft, is het de moeite waard aldus Snoek et al. (2014), als de overheid projecten initieert die scholen de weg wijzen naar duurzame vernieuwingen, of die de ontwikkeling van zulke vernieuwingen stimuleren en faciliteren. Scholen hebben bij de start van een innovatieproject eerst voldoende *tijd nodig om intern verbinding te leggen* met lopende processen en om *eigenaarschap en betrokkenheid* op verschillende niveaus te organiseren. In langlopende innovatieprojecten moeten scholen de mogelijkheid hebben om formele doelstellingen gedurende het proces bij te stellen op grond van externe ontwikkelingen en nieuwe inzichten. Ook is het noodzakelijk aandacht te besteden aan *afstemming in doelen*, en om de *aanpak en perspectieven* op verschillende niveaus – zoals schoolniveau en lerarenniveau – (‘ecologische validiteit’) te realiseren.

Conditie voor effectieve samenwerking tussen partnerscholen zijn volgens Armstrong (2015): *sterk leiderschap, goed gedefinieerde structuren en processen, een geschiedenis van samenwerken, duidelijke communicatie, sensitiviteit voor context* (dat wil zeggen: begrip en sensitiviteit voor de lokale condities die de partnerscholen kenmerken en voor hun omgeving). Volgens Chapman & Allen 2006 (in Armstrong, 2015) is een facilitator – iemand die de samenwerking coördineert en bevordert – een sleutelfactor in het succes van interscholair partnerschap. Duurzame samenwerking blijkt vaak lastig, zeker als datgene wat de samenwerking startte (fondsen bijvoorbeeld) wegvalt. Voorwaarden voor langdurige samenwerking die naar voren komen uit onderzoek van Armstrong (2015) en März et al. (2018) zijn:

- een duidelijke *strategie*
- een sterke *organisatorische structuur*
- genoeg *personeel* om de activiteiten te ondersteunen
- *flexibiliteit* en *reflexiviteit* om de samenwerking aan te passen aan nieuwe omstandigheden en ontwikkelingen.

7.4 Kortom

Er zijn verschillende vormen waarin scholen een voorbeeldfunctie vervullen voor andere scholen. Soms is dat via een presentatie van de eigen aanpak tijdens conferenties, of via websites, soms gaat de samenwerking verder en ontstaan partnerschappen tussen scholen bovenschoolse leernetwerken, waarin alle deelnemers kennis kunnen ‘halen en brengen’.

De literatuurstudie laat zien dat bepaalde randvoorwaarden van belang zijn om te komen tot succesvolle en duurzame samenwerking in een partnerschapsrelatie tussen scholen:

- leiderschap gericht op samenwerken met andere scholen
- leren van elkaar (zowel halen als brengen)

- structuren om deze samenwerking te ondersteunen (zoals een coördinator)
- facilitering in tijd, aansturing en personeel
- gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak
- ruimte voor de ontwikkeling van betrokkenheid (eigenaarschap) bij deelnemers of voortbouwen op eerdere samenwerking
- flexibiliteit om de samenwerking aan nieuwe omstandigheden aan te passen.

Bij een goed functioneren van een samenwerkingsrelatie tussen scholen mag, op basis van de literatuur, verwacht worden dat er sprake is van impact voor alle deelnemende partijen (in welke mate hangt af van de doelen van de samenwerking). Die impact is dan zichtbaar in: de professionele ontwikkeling van leraren en/of schoolleiders (zoals op hun motivatie, kennis, leiderschapsontwikkeling), in de onderlinge kennisuitwisseling over good practices, en in het doorvoeren van veranderingen in de organisaties van de participerende scholen.

8 Focusgroepen: voorbeeldfunctie van Excellente scholen

In dit hoofdstuk bespreken we de praktijkervaringen van schoolleiders van Excellente scholen in het uitvoeren van hun voorbeeldfunctie. De focusgesprekken die we hierover voerden stonden, net als het literatuurhoofdstuk hiervoor, in het teken van onderzoeksvraag 4: In welke mate en op welke wijze fungeren Excellente en Goede scholen als voorbeeldscholen voor andere scholen?

8.1 Aanpak en uitvoering van de focusgesprekken

In paragraaf 5.1 is de aanpak en uitvoering van de focusgesprekken al toegelicht. Tijdens die focusgroepgesprekken is ook de wijze waarop scholen hun voorbeeldfunctie vervullen besproken. We spraken daarover in drie focusgroepen, waaraan in totaal tien schoolleiders deelnamen, afkomstig van acht verschillende Excellente scholen: vier schoolleiders van drie po-scholen, drie schoolleiders van drie vo-scholen en drie schoolleiders van één so- en één vso-school.

8.2 De wijze waarop scholen hun voorbeeldfunctie vervullen

De schoolleiders geven aan dat hun school inderdaad fungeert als voorbeeldschool. Het komt regelmatig voor dat schoolleiders en leraren van andere scholen uit het hele land (zowel van verderaf als van dichtbij) en zelfs uit het buitenland de school bezoeken. De scholen komen vaak vanuit zichzelf of worden soms getipt door de Inspectie van het Onderwijs. Zo zegt een directeur van een so-school: “Wij hebben echt veel mensen die bij ons op bezoek komen om te kijken hoe het gaat. En onze collega’s gaan ook naar andere scholen om daar weer dingen op te zetten.”

De scholen komen naar de Excellente scholen met verschillende vragen. Eén van de Excellente po-scholen krijgt bijvoorbeeld bezoek van scholen die geïnteresseerd zijn in de aanpak van de school en op zoek zijn naar verbinding. Een vso-schoolleider geeft aan dat de scholen die op bezoek komen vaak geïnteresseerd zijn in het specifieke profiel van de school waarin gerichte aandacht wordt besteed aan seksuele vorming, en naar de inrichting en onderwijsvisie van de school. De scholen die op bezoek komen zijn vaak zelf bezig met een verbetering en komen daarvoor inspiratie opdoen.

Bij de vo-scholen komt het ook wel voor dat de scholen presentaties geven over hun eigen school op andere scholen. Eén van de vo-schoolleiders geeft aan dat het uitdragen naar buiten een heel groot onderdeel is in het excellentieprofiel van de school.

Citaat van een van de schoolleiders:

Bij ons is het uitdragen naar buiten een heel groot onderdeel van ons profiel, dat vind ik net weer iets anders dan samenwerken. Je hebt een voorbeeldfunctie. Wij hebben echt veel mensen die bij ons op bezoek komen om te kijken hoe het gaat. En wij gaan ook naar andere scholen om daar weer dingen op te zetten. Dus het klopt dat de externe gerichtheid van belang is en dat de voorbeeldfunctie daarin een rol speelt.

Voor een so-schoolleider geldt dat het met name het bestuur is die de voorbeeldfunctie uitdraagt en dat de Excellente scholen binnen het bestuur daar in meegaan: “Wij hebben ook een expertisecentrum bij onze stichting die op alle scholen komt. Dus als er hulpvragen zijn bij de reguliere scholen dan komen zij vandaaruit weer op bezoek bij ons.” Als er scholen uit het buitenland op bezoek komen dan maakt deze so-school een dagprogramma, zodat de deelnemers verschillende soorten groepen kunnen zien en een aantal mensen kunnen spreken die heel nauw betrokken geweest zijn bij het tot stand komen van het excellentieprofiel. De scholen uit het buitenland komen van binnen de EU (België, Tsjechië en Duitsland), maar er komen ook aanvragen van daarbuiten, bijvoorbeeld uit Zuid-Korea.

8.3 Kanttekeningen bij de voorbeeldfunctie

De schoolleiders van de Excellente vo-scholen vinden hun voorbeeldfunctie soms ook ingewikkeld, omdat zij te maken hebben met concurrentie van andere vo-scholen binnen de regio. Eén van de Excellente vo-scholen geeft aan dat zij voorzichtig en behoedzaam is in het presenteren van hun school aan andere vo-scholen binnen de regio. Ze vindt de voorbeeldfunctie ontzettend leuk en belangrijk, maar dan niet in een concurrentiesetting.

Met name de vo-schoolleiders merken tot slot op dat zij vinden dat zij heel veel brengen, maar ook graag wat willen halen. Bijeenkomsten met andere Excellente scholen worden erg

gewaardeerd, juist omdat zij dan ook een keer informatie kunnen halen en daar ook nog veel van leren.

8.4 Kortom

De tien schoolleiders van Excellente scholen die deelnamen aan de focusgroepen hebben allen ervaring met het vervullen van een voorbeeldfunctie voor andere scholen. In de meeste gevallen gaat het om het ontvangen van vertegenwoordigers van die andere scholen – uit binnen en buitenland – op de eigen school voor een schoolbezoek, waarbij de deelnemers de school bekijken en met betrokkenen spreken. Doel voor de bezoekers is over het algemeen ‘inspiratie opdoen’ voor eigen schoolverbeteringstrajecten: hoe ziet het eruit, hoe pak je het aan? Het gebeurt ook regelmatig dat de scholen hun ervaringen presenteren op studiedagen of conferenties.

Belangrijke aandachtspunten bij het vervullen van een voorbeeldfunctie zijn: voorzichtigheid vanwege de concurrentiepositie ten opzichte van andere scholen in de regio, en de wens bij Excellente scholen om ook zelf te kunnen leren en inspiratie te kunnen opdoen. Vanuit die behoefte waarderen zij dat er soms ook bijeenkomsten zijn voor de Excellente scholen onderling.

9 SamenScholen-bijeenkomst voor Excellente scholen

Op 30 oktober 2019 vond de SamenScholen bijeenkomst te Utrecht plaats, georganiseerd door de Inspectie van het Onderwijs. We beschouwen deze bijeenkomst zelf als een illustratie van de voorbeeldfunctie van Excellente scholen, in dit geval voor Excellente scholen onderling. Om die reden doen we in dit hoofdstuk verslag van de belangrijkste opbrengsten van de bijeenkomst. Ook die kennis benutten we vervolgens voor de beantwoording van onderzoeksvraag 4: In welke mate en op welke wijze fungeren Excellente en Goede scholen als voorbeeldscholen voor andere scholen?

9.1 Deelnemers, doel en programma van de bijeenkomst SamenScholen

Bij de bijeenkomst op 30 oktober was een mix van Excellente scholen aanwezig uit het po, vo en so, daaronder waren zowel scholen met een breed als met een smal excellentieprofiel. Naast de vertegenwoordigers uit de scholen namen enkele inspecteurs van Toezicht Speciaal Onderwijs deel, plus drie procesbegeleiders vanuit de Inspectie van het Onderwijs, drie leden van de jury Excellente scholen waaronder de juryvoorzitter, en twee onderzoekers van het Kohnstamm Instituut.

Het doel van de bijeenkomst was dat de Excellente scholen onderling hun kennis en ervaringen uitwisselen en geïnspireerd raken om hun excellentieprofiel door te ontwikkelen.

Het programma bestond uit een introductie, ronde 1 (themagroepen), vragen invullen via een online padlet en ronde 2 (diepere gesprekken over vier onderwerpen).

De introductie bestond uit een gesprek met de scholen geleid door Rogier Oet (directeur Speciaal Onderwijs Inspectie), waarna Mickey Valkenburg-Waringa (betrokken vanuit de Inspectie bij Excellente scholen) en Wouter Schenke (onderzoeker Kohnstamm Instituut) ingingen op het programma en het onderzoek naar Excellente scholen.

Ronde 1 bestond uit vier themagroepen, waarbij een vertegenwoordiger van de scholen telkens de gespreksleider was. Daarna is een online padlet ingevuld, waarbij de scholen aangeven waarover zij kennis en ervaringen zouden willen uitwisselen. Tijdens ronde 2 werden diepere gesprekken gevoerd in vier groepen over de onderwerpen die door de scholen waren aangedragen.

9.2 Opbrengsten voor de scholen

De scholen zijn naar de bijeenkomst gekomen om hun horizon te verbreden en te leren van andere Excellente scholen. In het algemeen geven de deelnemers aan dat zij de bijeenkomst van belang vinden, omdat deze de gelegenheid biedt nu ook eens informatie uit te wisselen met andere Excellente scholen en inzichten te halen in plaats van alleen informatie te geven aan scholen die nog niet Excellent zijn. Daarnaast benoemen zij het prettig te vinden om te ervaren dat zij niet alleen staan in hun worsteling met bepaalde hindernissen: “Het is fijn dat ik nu het

gevoel heb dat we in hetzelfde schuitje zitten.” De scholen gaven elkaar tips op basis van de eigen ervaringen, die relevant zijn omdat zij regelmatig tegen dezelfde knelpunten aanlopen.

De verhalen van de andere scholen zijn inspirerend, ook als die niet direct hetzelfde profiel hebben, al is voor de so-scholen de uitwisseling met andere Excellente scholen wat lastiger, omdat er landelijk minder so-scholen zijn. Op de bijeenkomst was er maar één so-school aanwezig.

De scholen krijgen ideeën (zelf gegeven of aangereikt) voor de eigen school over de besproken onderwerpen. In deze bijeenkomst geldt dat met name thema's als het betrekken van ouders en het verbreden en verbinden van het profiel met andere gebieden in de organisatie aan de orde kwamen. Dit waren onderwerpen die breed gedeeld werden en herkenbaar waren in de eigen school. Ook is gesproken over het belang van alignement: schoolontwikkeling moet van binnenuit komen en in alle lagen van de school gemerkt worden. Bij complexere materie is er meer tijd nodig om met elkaar door te praten, zoals over thema's als doorontwikkeling, bestuurlijke samenwerking en integratie met jeugdzorg.

9.3 Concrete voorbeelden uit de plenaire terugkoppelingen

Ter illustratie van de opbrengsten citeren we hieronder de samenvattingen die uitgesproken zijn door deelnemers aan de groepsgesprekken over de verschillende thema's.

Verbreden en uitdiepen en verbinden met andere vakgebieden:

“Het excellentieprofiel moet niet leidend zijn. Men moet vooral bezig zijn met wat de school en de leerlingen nodig hebben. Ontwikkel datgene wat goed is voor jouw leerlingen. Kijk wat belangrijk is vanuit jouw profiel en dat kan dan leiden tot verbreding, versmalling, een focus of verdieping. Zorg dat je nooit afhankelijk bent van één iemand die de kar trekt. Zorg voor borging. Laat ook andere platforms en intervisieorganen meedenken.”

Het gesprek levend houden bij ouders

“Ouders zijn wel betrokken, maar het is vaak hetzelfde groepje ouders. Nu moet de school vreselijk uitpakken om de ouders erbij te betrekken, maar misschien moeten we dat wel niet doen. De adviezen van andere scholen: denk eens aan Peter de Vries van ouderbetrokkenheid 3.0, bestaande oudergroepen (soms zijn dit whatsapp-groepen) of een ouderpanel. Dan maken we een grabbelton met alle namen van ouders en dan nodigen we de ouders uit die gegrabbeld zijn om mee te denken met bepaalde onderwerpen en besluiten. Ook zouden we social media avonden kunnen organiseren waar dan weer ouders op af komen die we gelijk kunnen vragen om aan te sluiten bij een overleg.”

Integreren jeugdzorg in onderwijs en ontschotting middelen

“Dit onderwerp bleek vrij schoolspecifiek. Er zijn enkele tips gegeven door andere scholen, zoals stap naar de gemeente voor hulp en ga in gesprek met het samenwerkingsverband.”

Doorontwikkelen bij andere bestuurlijke samenwerking

“Er zijn in deze groep twee onderwerpen besproken die beide te maken hebben met vernieuwingen: 1) bestuurlijke reorganisatie; 2) nieuw gebouw en nieuwe leerlingen. Voor beide items geldt dat de oplossing ligt in autonomie nemen en eigen inzicht gebruiken. Dus zelf regie nemen. We gaan het team weer enthousiasmeren en we gaan intensiveren met het team: belemmeringen bespreken en bekijken of de belemmeringen terecht zijn of dat we er handen en voeten aan kunnen geven. Ook hebben we vandaag een school ontmoet die met hetzelfde probleem te maken heeft gehad en daar goed uit is gekomen dus we gaan contact zoeken met deze school.”

9.4 Kortom

Excellente scholen vervullen regelmatig een rol als voorbeeldschool voor andere scholen. Als het gaat om het doorontwikkelen van de onderwijsvernieuwing die centraal staat in hun excellentieprofiel, om nieuwe schoolverbeteringsthema's, of oplossingen voor hindernissen waar zij tegenaanlopen, is er bij deze scholen echter ook behoefte aan onderlinge uitwisseling. Zij waarderen het initiatief voor de SamenScholen-bijeenkomst zoals georganiseerd door de Inspectie. Onderwerpen waarover de Excellente scholen tijdens de bijeenkomst graag wilden sparren, waren: verbreden en verbinden van het excellentieprofiel, contact met ouders, jeugdzorg en ontschotting, en bestuurlijke veranderingen.

10 Vragenlijstonderzoek naar de voorbeeldfunctie

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van een vragenlijstonderzoek onder Excellente, Goede en reguliere scholen. Doel van de vragenlijst was om in beeld te brengen op welke manier en in welke mate scholen een voorbeeldfunctie vervullen, en na te gaan of Excellente en Goede scholen zich hierin onderscheiden van andere scholen. Ook de vragenlijst had betrekking op onderzoeksvraag 4: In welke mate en op welke wijze fungeren Excellente en Goede scholen als voorbeeldscholen voor andere scholen?

10.1 Methode

Inhoud

In het najaar van 2019 is een vragenlijst uitgezet onder zowel Excellente, als Goede, als reguliere scholen in po, vo en (v)so over de mate en manier waarop zij in contact staan of samenwerken met andere scholen. De vragen gingen specifiek over de voorbeeldfunctie van scholen en de mate waarin die functie gericht is op een bepaald terrein dan wel excellentieprofiel. Specifiek aan Excellente scholen zijn ook vragen voorgelegd over partnerschappen met het oog op doorontwikkeling van het eigen excellentieprofiel.

Doelgroep

De digitale vragenlijst is verzonden naar de directies/afdelingsleiders van alle Excellente en Goede scholen, vestigingen of onderwijssoorten en naar een steekproef van 1000 reguliere scholen¹⁵, zie tabel 10.1a voor de verdeling over sectoren, aantallen en percentages Excellente en Goede scholen in de populatie per sector en respons per sector.¹⁶

Tabel 10.1a Populatie per sector, verdeeld over Excellente en Goede (aantallen en percentages)

	Excellente scholen		Goede scholen*	
	Aantal	%	Aantal	%
Po/sbo	64	33.5	73	60.3
Vo/pro	110	57.6	38	31.4
(v)so	17	8.9	10	8.3
N totaal	191	100	121	100

*Noot: de aantallen zijn gebaseerd op de recente databestand van de Inspectie met de inspectieoordelen (april 2019). Het betreft scholen met de waardering Goed, maar zonder het predicaat Excellent.

10.2 Respons

Van de 191 Excellente 'scholen'¹⁷ hebben er 61 de vragenlijst ingevuld (32%), van de 121 Goede scholen hebben er 19 de vragenlijst ingevuld (16%) en van de 1000 reguliere scholen in de steekproef hebben we 76 ingevulde vragenlijsten terugontvangen (nog geen 8%), zie tabel 1 in bijlage 3. In tabel 10.1b hieronder is de respons per sector over de drie groepen scholen aangegeven. Dat laat zien dat voor de Excellente scholen het vo/pro ondervertegenwoordigd is, en dat de respons vanuit de Goede en reguliere scholen overall – voor po, vo en (v)so – laag is.

15 Voor de reguliere scholen lag de responsverwachting voor deze vragenlijst op ongeveer 10%, gebaseerd op eerdere ervaringen.

16 NB: de nummering van de tabellen in dit hoofdstuk loopt niet door, maar correspondeert met de vragen- en tabelnummers in de bijlage.

17 Met 'scholen' bedoelen we: scholen, vestigingen of onderwijssectoren.

Er is een keer gerappelleerd. Op individueel niveau is soms nog een keer extra gerappelleerd, omdat iemand de vragenlijst niet had afgemaakt. De respons is, met name onder Goede scholen en reguliere scholen laag, maar niet onverwacht laag (zie ook voetnoot 15). Over de representativiteit van de scholen (met name de reguliere) hebben we geen gegevens. Het was binnen de planning en begroting voor het onderzoek niet mogelijk om daar dieper op in te gaan. Voor de beantwoording van de vraag over verschillen tussen Excellente, Goede en reguliere scholen in het vervullen van een voorbeeldfunctie is dat ook niet nodig. De respons is voldoende om in elk geval de verschillen tussen Excellente en reguliere scholen te kunnen bespreken, ook de antwoorden van de kleine groep Goede scholen die meededen, geven wel een indicatie.

Tabel10.1b Aantallen benaderde scholen, responspercentages en –aantallen per sector en groep

	Excellente scholen		Goede scholen		Reguliere scholen	
	Aantal benaderde scholen *	Respons-Percentage (N)	Aantal benaderde scholen *	Respons-Percentage (N)	Aantal benaderde scholen *	Respons-Percentage (N)
Po/sbo	64	40.6 (26)	73	16.4 (12)	753	7.3 (55)
Vo/pro	110	25.5 (28)	38	15.8 (6)	171	5.3 (9)
(v)so	17	41.2 (7)	10	10.0 (1)	76	15.8 (12)
N totaal	191		121		1000	

* Bij de reguliere scholen gaat het bij N om het totaal aantal benaderde scholen uit de random steekproef; van de Excellente en Goede scholen is de hele populatie benaderd.

Om een nadere indruk te krijgen van de herkomst en omvang van de responderende scholen, verwijzen we naar de tabellen 2 en 3 in bijlage 3. In het kort zien we dat de Excellente scholen die deelnamen aan het vragenlijstonderzoek zich zowel bevinden in de grote steden (G4), als in de G33, als daarbuiten. Voor de responderende Goede scholen geldt dat deze vooral afkomstig zijn vanuit de kleinere gemeenten. Voor de reguliere scholen is de

verdeling over G37 en daarbuiten ongeveer gelijk. De verdeling van de responderende scholen over bestuursgrootte varieert. We presenteren hieronder uitsluitend beschrijvende analyses, en we zullen enige voorzichtigheid betrachten in onze conclusies.

10.3 Resultaten

We presenteren in deze paragraaf de resultaten van het vragenlijstonderzoek aan de hand van een aantal thema's: de onderwerpen waarop de scholen voorbeeldschool of inspiratiebron kunnen zijn, het aantal terreinen waarop zij zich richten, typerende kenmerken van voorbeeldscholen, bevorderende en belemmerende factoren en de schoolcultuur.

10.3.1 Thema's waarop scholen zich richten in hun ontwikkeling en profilering

Excellente scholen hebben een of meer excellentieprofielen waarop zij zich met name richten. De top drie van excellentieprofielen bestaat uit de terreinen *schoolklimaat en gedrag* (bijna de helft van de scholen), *professionele en stimulerende schoolcultuur* (idem) en *maatwerk en/of eigenaarschap bij leerlingen* (ruim een derde van de scholen). Zie onderstaande tabel 10.4 en tabel 4 in bijlage 3 voor het complete overzicht.

Tabel 10.4a Terreinen waarop scholen zich ontwikkelen en profileren

Terreinen - top 3	Excellente scholen
	%
1. Schoolklimaat en gedrag	49.2
2. Professionele en stimulerende schoolcultuur	44.3
3. Maatwerk en/of eigenaarschap bij leerlingen	37.7

Goede scholen richten zich ook op *schoolklimaat en gedrag* en *professionele en stimulerende schoolcultuur* (beide op ca een derde van de scholen, maar ook en vooral op *passend onderwijs*

(ruim een derde van de scholen). Zie onderstaande tabel voor de top 3.

Terreinen - top 3	Goede scholen
	%
1. Passend onderwijs	36.8
2. Schoolklimaat en gedrag	31.6
3. Professionele en stimulerende schoolcultuur	31.6

Bij reguliere scholen zien we dezelfde terreinen in dezelfde mate terug in de top 3 als bij de Excellente scholen, zie onderstaande tabel.

Terreinen - top 3	Reguliere scholen
	%
1. Schoolklimaat en gedrag	50.0
2. Maatwerk en/of eigenaarschap bij leerlingen	43.4
3. Professionele en stimulerende schoolcultuur	39.5

Passend onderwijs staat overigens bij Excellente en reguliere scholen op de vierde plaats, zie tabel 4 in bijlage 3). Er is dus eigenlijk geen onderscheid in terreinen van aandacht tussen Excellente, Goede en reguliere scholen: de top 4 van terreinen waarop de scholen zich richten is voor Excellente, Goede en reguliere scholen hetzelfde, alleen de volgorde is niet exact hetzelfde.

Naast de top 4 zijn er nog vele andere terreinen waar scholen zich specifiek op richten: in elk geval op alle excellentieprofielen in meer of mindere mate (zie tabel 4 in bijlage 3). Scholen kregen ook de mogelijkheid nog andere terreinen te noemen. Terreinen die niet onder de lijst in de vragenlijst vallen zijn: kansen bieden, formatief assessment, bioritme, gepersonaliseerd of individueel

leren, Dalton, brug slaan tussen wetenschap en praktijk, drietalig onderwijs, IPC (effectief leren), IKC, seksuele vorming en weerbaarheid, natuur, Nederlands als tweede taal en (t)huiswerkvrj onderwijs.

Er is ook gevraagd naar het aantal terreinen waarop de drie groepen scholen zich richten. Opvallend is dat 40% van de reguliere scholen aangeeft zich op 5-10 terreinen te richten, terwijl de Excellente en Goede scholen het vaker houden bij 1-4 terreinen (Excellente scholen 65,5%; Goede scholen 73,7%) waarop zij zich ontwikkelen en profileren. Zij lijken zich wat meer te focussen.(zie tabel 10.4b).

Tabel 10.4b Aantal terreinen waarop scholen zich ontwikkelen en profileren (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

Aantal terreinen	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
0	-	-	9.2
1-2	31.1	21.1	18.4
3-4	34.4	52.6	21.1
5-10	23.0	26.3	40.8
>10	11.5	-	10.5
N totaal (100%)	61	19	76

Hoewel de top 4 van terreinen waarop scholen zich specifiek richten niet verschilt tussen Excellente, Goede en reguliere scholen is er wel verschil in de tijdsperiode waarin scholen zich op de door hen aangegeven terreinen richten: Excellente scholen zijn er relatief al langer mee bezig om zich op een bepaald terrein te ontwikkelen en profileren. Voor bijna de helft van de Excellente scholen gaat dat om meer dan 10 jaar, onder de Goede scholen varieert dat (ruim een derde doet dat 1-5 jaar, ruim een derde doet dat 6-10 jaar en ca. 30% doet dat meer dan 10 jaar) en bij reguliere

scholen gaat het vooral om 1-5 jaar (zie tabel 10.5 hieronder en tabel 5 in bijlage 3).

Tabel 10.5 'Hoe lang richt uw school zich specifiek op een of meer van de door u genoemde terreinen of excellentieprofielen?' (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

Duur	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
1-5 jaar	21.7	35.3	38.8
6-10 jaar	31.7	35.3	23.9
meer dan 10 jaar	46.7	29.4	37.3
Totaal (100%)	60	17	67

Noot: de antwoordcategorie 'onbekend' is gehercodeerd als missende waarde.

10.3.2 Thema's waarop scholen voorbeeldschool zijn

De grote vraag is, specifiek voor Excellente scholen, of scholen ook als voorbeeldschool fungeren op de door hen aangegeven terreinen. Excellente scholen blijken vaker voorbeeldschool te zijn (in 87% van de gevallen) dan Goede scholen (63%) en deze weer vaker dan reguliere scholen (52%), zie de tabel hieronder.

Tabel 10.6a Wel/geen voorbeeldschool (aantallen en percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

	Excellente scholen		Goede scholen		Reguliere scholen	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Nee/nog niet	8	13.1	7	36.8	33	47.8
Ja	53	86.9	12	63.2	36	52.2
N en % totaal	61	100	19	100	76	100

Excellente en Goede scholen zijn doorgaans al wat langer voorbeeldschool dan reguliere scholen (in beide gevallen is ruim 40% al meer dan vijf jaar voorbeeldschool tegen 36% van de reguliere scholen), zie tabel 6b, bijlage 3. Scholen die

voorbeeldschool zijn, zijn dat op gemiddeld ca. drie terreinen, zo blijkt uit een nadere analyse, zie de tabel hieronder. Excellente scholen zijn voorbeeldschool op gemiddeld 3,5 terreinen, iets meer dus dan de Goede en reguliere scholen (resp. op 2,8 en 3,1 terreinen).

Tabel 10.6c Aantal terreinen waarop scholen voorbeeldschool zijn (gemiddelden, standaarddeviaties, minimum en maximum)

Aantal terreinen	Gemiddelde	SD	Min	Max	N
Excellente scholen	3.5	2.9	1	16	53
Goede scholen	2.8	1.5	1	6	12
Reguliere scholen	3.1	2.3	1	8	36

Gevraagd is waarom scholen eventueel (nog) geen voorbeeldschool zijn voor de terreinen waarop zij zich specifiek richten, zie tabel 10.7 hieronder.

Tabel 10.7 Redenen geen voorbeeldschool op terreinen waarop de scholen specifiek gericht zijn (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

Redenen	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Het ontbreken van tijd	38.5	45.5	6.8
Nog onvoldoende bereikt op dit terrein	28.2	9.1	44.1
Geen behoefte aan	17.9	36.4	25.4
Het ontbreken van middelen	12.8	9.1	40.7
Onvoldoende structuren om de voorbeeldfunctie te ondersteunen	10.3	18.2	13.6
Onvoldoende facilitering in aansturing en personeel	2.6	9.1	8.5
Concurrentieoverwegingen: niet willen delen van kennis	-	9.1	15.3
Anders, namelijk...	43.6	36.4	15.3
N totaal	39	11	59

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren telt het percentage niet op tot 100.

Excellente scholen hebben vooral ‘ anders’ ingevuld en verschillende toelichtingen op hun antwoord gegeven, zoals dat zij

vraag-gestuurd werken, dat ze wat ze doen als ‘gewoon werk’ zien, dat ze zich soms op een ander, specifiekere terrein richten als voorbeeldschool of juist op een breder terrein (schoolconcept). Er zijn ook scholen die aangeven dat zij twijfels hebben over de effecten van een voorbeeldfunctie of dat zij niet voldoende bekend zijn bij de scholen in hun omgeving. Daarnaast telt het ontbreken van tijd (ruim een derde van de scholen) en het nog onvoldoende bereikt hebben op een terrein (ruim een kwart).

Bij Goede scholen is vooral het ontbreken van tijd (45% van de scholen) een belangrijke reden om geen voorbeeldfunctie te vervullen. Daarnaast geven scholen aan er geen behoefte aan hebben (ruim een derde), of hebben zij andere redenen dan de door ons genoemde.

Voor reguliere scholen gaat het vooral om het nog onvoldoende bereikt hebben (ca 45%) en het ontbreken van middelen (ca 40%), als zij geen voorbeeldfunctie vervullen.

10.3.3 Kenmerken van de invulling van de rol als voorbeeldschool

In de vragenlijst zijn vragen gesteld over het terrein waarop de scholen zich het meest actief als voorbeeldschool profileren. Voor Excellente scholen zijn dit vooral de terreinen uit hun excellentieprofiel(en) *schoolklimaat en gedrag* en *professionele en stimulerende schoolcultuur* (voor beide terreinen: 6 scholen). Daarnaast zijn steeds door een of enkele scholen ook andere terreinen aangekruist (zie tabel 8 bijlage 3). Voor Goede scholen zijn de terreinen die hiervoor zijn genoemd ook de terreinen waarop de scholen zich veel profileren als voorbeeldschool, maar *passend onderwijs* staat hier bovenaan (3 van de 12 scholen die hebben aangegeven voorbeeldschool te zijn). De reguliere scholen die zich als voorbeeldschool profileren (36 van de 156), doen dat

op verschillende terreinen, maar vooral op *passend onderwijs* (zie tabel 8 in bijlage 3).

De wijze waarop scholen zich als voorbeeldschool profileren is voor alle drie de groepen: de school openstellen voor bezoekers (bijna alle Excellente scholen, driekwart van de Goede scholen en bijna driekwart van de reguliere scholen), zie tabel 10.9 hieronder. Presentaties geven op conferenties of studiedagen wordt het meest gedaan door Excellente scholen en Goede scholen (ca. twee derde van de scholen) en door ruim de helft van de reguliere voorbeeldscholen. Circa 40% van de Excellente én reguliere scholen doen dat ook door gebruik te maken van media (artikelen, deelname aan tv-opnames etc.).

Tabel 10.9 Wijze van profileren als voorbeeldschool (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Door onze school open te stellen voor bezoekers	89.8	75.0	72.2
Via presentaties op conferenties, studiedagen e.d.	69.5	56.3	37.0
In de media: artikelen in tijdschriften, deelnemen aan tv-opnames, e.d.	39.0	18.8	31.5
Via een film of ander beeldmateriaal e.d.	8.5	-	9.3
Anders, namelijk...	23.7	25.0	25.9
N totaal	59	16	54

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren telt het percentage niet op tot 100.

Andere wijzen van profileren die genoemd zijn bij de antwoordmogelijkheid 'anders' zijn voor alle drie de groepen scholen: delen in netwerken, het samenwerkingsverband of via sociale media. Bij Excellente scholen gebeurt het profileren als voorbeeldschool ook op andere wijzen: door expertise naar andere scholen te brengen, teams te scholen en presentaties te geven bij

opleidingsinstituten, door het voortouw te nemen voor en deel te nemen aan ontwikkel- en expertgroepen, door presentaties op opleidingsinstituten. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van scholen, maar de indruk bestaat dat Excellente scholen iets actiever zijn in het profileren.

Gevraagd is ook naar de frequentie van voorbeeldschool zijn en presentaties geven. Presentaties geven tijdens studiedagen of conferenties doen Excellente scholen duidelijk meer dan andere scholen: voor ruim 60% gaat het om enkele malen per jaar, of vaker. Van de Goede scholen doet 40% dat enkele malen per jaar. Door reguliere scholen wordt minder vaak gepresenteerd en ruim de helft doet dat helemaal niet (zie tabel 10.10a) . Excellente en Goede scholen lijken (iets) vaker schoolbezoekers te ontvangen dan reguliere scholen: op Excellente scholen gebeurt dat op 90% van de scholen enkele malen per jaar of vaker en op ruim 80% van de Goede scholen gebeurt dat enkele malen per jaar , zie tabel 10.10b hieronder. Excellente scholen lijken daarmee duidelijk meer ‘extern gericht’ dan andere scholen.

Tabel 10.10a Presentaties op conferenties, studiedagen ect. (percentages)

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Ca. een keer per jaar	32.8	33.3	22.0
Enkele malen per jaar	50.0	40.0	22.0
Vaker	10.3	-	1.7
Niet van toepassing	2.9	26.7	54.2
Totaal (100%)	58	15	59

Tabel 10.10b Schoolbezoekers ontvangen (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Ca. een keer per jaar	8.5	18.8	15.0
Enkele malen per jaar	59.3	81.3	40.0
Vaker	30.5	-	11.7
Niet van toepassing	1.7	-	33.3
Totaal (100%)	59	16	60

Excellente en Goede scholen zijn vooral voorbeeldschool voor scholen buiten het bestuur, netwerk of de vereniging, terwijl reguliere scholen dat vaker zijn voor scholen binnen het bestuur, zie tabel 10.11. Voor scholen binnen een netwerk of vereniging zijn de scholen ook voorbeeldschool.

Tabel 10.11 Voor welke scholen is uw school vooral voorbeeldschool? (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Voor scholen buiten het bestuur, netwerk of vereniging	75.5	66.7	56.3
Voor andere scholen van het netwerk of de vereniging waarvan wij deel uitmaken	56.6	50.0	46.9
Voor andere scholen binnen ons bestuur	54.7	33.3	59.4
N totaal	53	12	32

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Bij alle drie de groepen scholen zijn het de directieleden en afdelingsleiders die het meest actief zijn in de voorbeeldfunctie (en bij Excellente scholen zijn dit bijna alle scholen). Maar ook leraren (meer op Excellente dan op Goede en reguliere scholen) en specialisten zijn actief betrokken in de voorbeeldfunctie van de

scholen. Dat geldt in veel mindere mate voor het onderwijsondersteunend personeel en, en niet of nauwelijks voor de beleidsmedewerkers van de schoolbesturen. Zie tabel 12 in bijlage 3.

10.3.4 Aanleiding, bevorderende en belemmerende factoren voor de voorbeeldrol

De aanleiding om voorbeeldschool te worden is voor Excellente scholen divers. Heel vaak 'ontwikkelde zich dat als vanzelf' (62% van de Excellente scholen). Maar ook de wens om de school voor het voetlicht te brengen of het trots zijn op wat bereikt is op een specifiek terrein zijn belangrijke redenen (ruim 63%). Daarnaast noemen scholen vaak 'het excellent zijn' en het willen bevorderen van schoolverbetering, innovatie en/of professionalisering op andere scholen (op circa de helft van de scholen), zie de tabel hieronder (belangrijkste redenen uit tabel 13, zie bijlage 3).

Ook bij Goede scholen ontwikkelde de voorbeeldfunctie zich vooral als vanzelf (bijna 70%). Maar ook bij deze scholen geldt dat zij een rol als voorbeeldschool vervullen omdat zij de school graag voor het voetlicht willen brengen/trots zijn (ruim 43%).

Bij reguliere scholen geldt vooral het 'voor het voetlicht willen brengen' (68% van de scholen). Let wel: het gaat om kleine aantallen scholen (Excellent: 53 scholen, Goed: 123 scholen, regulier: 35 scholen), zie tabel 13 in bijlage 3.

Tabel 10.13 Belangrijkste redenen om voorbeeldschool te zijn (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

Redenen	Excellente	Goede	Reguliere
	scholen	scholen	scholen
	%	%	%
Omdat we onze school/afdeling graag voor het voetlicht brengen/trots zijn op wat we op het specifieke terrein bereikt hebben	63.8	43.8	68.0
Ontwikkelde zich als vanzelf	62.1	68.8	50.0
Omdat we een Excellente school zijn	53.4	6.3*	-
Omdat we schoolverbetering, innovatie en/of professionalisering op andere scholen willen bevorderen	48.3	25.0	30.0

De Excellente scholen vallen hier ten opzichte van de Goede en reguliere scholen vooral op vanwege de reden ‘omdat we schoolverbetering, innovatie en/of professionalisering op andere scholen willen bevorderen’ (bijna de helft van de scholen). Andere redenen om voorbeeldschool te willen zijn, worden vooral door de Excellente scholen genoemd: kennis willen delen, vragen van ander scholen of instanties, reflectie voor de school zelf, een missie hebben. Reguliere scholen noemen als redenen voor hun voorbeeldfunctie: een nieuw concept willen uitrollen of promoten of iets voor de leerlingen willen betekenen (leerlingen laten werken aan talenten, leiderschap laten tonen, etc.).

Gevraagd is ook naar bevorderende en belemmerende factoren voor het zijn van voorbeeldschool. Bevorderend is vooral geweest: gezamenlijkheid in visie, doel onderwerp en aanpak (op meer dan driekwart van alle drie de groepen scholen). Op de tweede plaats kwam steeds: iemand die het initiatief nam. Op Excellente scholen is – meer dan op Goede scholen – genoemd: leiderschap gericht op het voorbeeldschool zijn en structuren om de voorbeeldfunctie te ondersteunen (beide op circa een derde van de scholen).

Facilitering van personeel en in rooster en tijd speelde een kleine rol op de scholen. Zie tabel 10.14.

Tabel 10.14 Bevorderende factoren zijn bevorderend voor het zijn van voorbeeldschool (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

Factoren	Excellente	Goede	Reguliere
	scholen	scholen	scholen
	%	%	%
Gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak	84.7	81.3	83.3
Iemand die het initiatief nam	37.3	50.0	37.5
Leiderschap gericht op het voorbeeldschool zijn	33.9	12.5	25.0
Structuren om de voorbeeldfunctie te ondersteunen	32.2	6.3	22.9
Facilitering van personeel	23.7	12.5	22.9
Facilitering in rooster/tijd	13.6	18.8	18.8
Anders, namelijk...	10.2	12.5	10.4
N totaal	58	16	48

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren telt het percentage niet op tot 100.

Voorts zijn nog enkele andere bevorderende factoren genoemd: aanwezigheid bij netwerkbijeenkomsten of contact met of interesse van andere scholen of instellingen, de beoordeling ‘goed’ door de inspectie, de bril van een onafhankelijke jury.

Belemmerende factoren voor het zijn van een voorbeeldschool waren er op de helft van de Excellente en Goede scholen niet (en op 40% van de reguliere scholen niet). Voor zover er belemmerende factoren waren, lagen die wel met name op het terrein van de facilitering in rooster en tijd en wat minder in personeel. Andere belemmerende factoren die genoemd zijn: weerstand bij ouders, regelgeving (door een Excellente school), andere prioriteiten, financiën, plek waar de school staat (reistijd, door een Excellente school), tijdgebrek/werkdruk (Excellente scholen), nog niet het gewenste niveau hebben (reguliere school)

en het mindere belang dat de inspectie eraan hecht (reguliere school). Zie tabel 10.15 hieronder.

Tabel 10.15 Belemmerende factoren voor het voorbeeldschool zijn (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

Factoren	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Geen	50.0	50.0	39.6
Gebrek aan facilitering in rooster/tijd	27.6	31.3	39.6
Gebrek aan facilitering van personeel	13.8	18.8	20.8
Gebrek aan structuren om de voorbeeldfunctie te ondersteunen	8.6	12.5	6.3
Gebrek aan gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak	3.4	6.3	4.2
Gebrek aan leiderschap gericht op het voorbeeldschool zijn	3.4	-	8.3
Anders, namelijk...	12.1	6.3	16.7
Totaal	58	16	48

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren telt het percentage niet op tot 100.

10.3.5 Voorbeeldscholen: cultuur van leren van elkaar

De manier waarop scholen hun voorbeeldfunctie vervullen, kan verschillen. De ene school is actiever, of wordt vaker benaderd dan de andere. Ook de schoolcultuur in een regio en de nadruk die een bestuur legt op de samenwerking tussen scholen spelen daarin mee (zie onderzoeksvraag 4d). Er zijn daarom in de vragenlijst ook vragen gesteld over de eventuele invloed van de cultuur in de regio of binnen het bestuur op het zijn van voorbeeldschool, of breder: om van, aan en met andere scholen te leren. Voor alle drie de groepen scholen geldt dat dat laatste gemiddeld ergens tussen ‘enigszins gebruikelijk’ en ‘gebeurt geregeld’ ligt, zie tabel 10.16.

Tabel 10.16 Mate van gebruik in stad of regio om te leren van, aan en met andere scholen (gemiddelden, standaarddeviaties, minimum en maximum)

	Gemiddelde	SD	Min	Max
Excellente scholen (n=59)	2.31	0.90	1	5
Goede scholen (n=16)	2.31	1.01	1	5
Reguliere scholen (n=62)	2.45	0.86	1	5

Noot 1: 5-puntsschaal: helemaal niet gebruikelijk (1) - gebeurt zeer vaak (5).

Specifiek is gevraagd door wie het leren van voorbeeldscholen gestimuleerd wordt. We zien dat voor alle drie de groepen scholen geldt dat besturen daarin de belangrijkste factor zijn, maar niet in sterke mate (score 3 betekent dat het stimuleren ‘van toepassing’ is). Door de gemeente, de vereniging, het samenwerkingsverband of de provincie gebeurt dat minder. Zie tabel 10.17 hieronder.

Tabel 10.17 Door wie en in hoeverre het leren van voorbeeldscholen wordt gestimuleerd in de regio (gemiddelden en standaarddeviaties)

	Excellente scholen		Goede scholen		Reguliere scholen	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
Door ons eigen bestuur	3.0	1.1	3.1	1.3	3.0	1.2
Door de gemeente	2.3	1.0	2.1	1.1	2.4	1.2
Door de vereniging waar wij lid van zijn	2.1	1.4	1.8	1.1	1.6	1.2
Door een andere bestuurder	2.0	1.0	1.7	0.8	1.8	1.1
Door het samenwerkingsverband	1.6	0.8	1.8	0.6	1.3	0.6
Door de provincie	1.2	0.5	1.2	0.4	1.2	0.4
Anders, namelijk...	-	-	-	-	-	-

Noot 1: 5-puntsschaal: niet van toepassing (1) - zeer sterk van toepassing (5).

Noot 2: Excellente scholen: max. N=47; Goede scholen: max N=14; Reguliere scholen: max. N=56.

Aan de scholen met een voorbeeldfunctie is ook gevraagd naar het gebruikmaken van de voorbeeldfunctie van andere scholen. Schoolbezoeken aan andere voorbeeldscholen gebeuren betrekkelijk veel, maar het meest door Excellente scholen (ca.

90%; Goede en reguliere scholen ca 75%). Ook het gaan naar presentaties op conferenties van andere voorbeeldscholen vindt veel plaats en meer door Goede en reguliere scholen dan door Excellente scholen (resp. ca. 90, 80 en 70%). Meer dan de helft van de scholen geeft ook aan gebruik te maken van artikelen van andere voorbeeldscholen (ook hier gebeurt dit minder door Excellente scholen, iets meer door reguliere scholen en veel door Goede scholen, resp. ca 50, 80 en 55%). De Excellente scholen hebben kennelijk meer te brengen dan te halen. Andere vormen (films o.a.) worden nauwelijks gebruikt. Bij 'anders' is genoemd: workshops van andere scholen, bezoeken van andere Excellente scholen, intervisie met scholen van eigen bestuur, persoonlijk contact met collega-schoolleiders of bestuurders.

De scholen die gebruik maken van de voorbeeldfunctie van andere scholen doen dat vooral ter inspiratie (vrijwel alle scholen) of om mogelijkheden te verkennen (meer dan driekwart van de drie groepen scholen en zelfs honderd procent van de Goede scholen), zie tabel 10.20 hieronder. Voor Goede scholen geldt ook als belangrijke reden (meer dan voor Excellente en reguliere scholen): zicht op het benodigde ontwikkelingsproces (ruim 80%) en de benodigde randvoorwaarden (twee derde van de scholen). Ook 'zicht op de benodigde professionalisering' wordt door Goede (en reguliere) scholen nog veel genoemd (resp. 50 en 47%).

Tabel 10.20 Wat het bestuderen of bezoeken van een voorbeeldschool op een ontwikkelterrein oplevert (percentages Excellente, Goede en reguliere scholen)

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Inspiratie	94.5	93.8	87.5
Verkenning van mogelijkheden	76.4	87.5	78.6
Zicht op het benodigde ontwikkelproces	52.7	75.0	50.0
Zicht op de benodigde randvoorwaarden	40.0	62.5	39.3
Zicht op de benodigde professionalisering	34.5	37.5	41.1
Anders, namelijk...	1.8	6.3	-
N totaal	55	16	56

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren telt het percentage niet op tot 100.

Via een open vraag is geïnventariseerd wat wensen en behoeften zijn ten aanzien van de voorbeeldfunctie van scholen. Meerdere Excellente scholen brachten naar voren dat open staan voor met elkaar leren (op bestuurs-, school en leerkrachtniveau) gewenst is. Een school heeft de wens een gezamenlijke visie uit te dragen dat 'we met elkaar verantwoordelijk zijn voor onderwijs'. Een andere Excellente school zou graag deelnemen aan een netwerk van Excellente scholen. Meer bekendheid, via een website over welke (Excellente) school een voorbeeld is op welk terrein. Specifiek wordt aangegeven dat de website van Excellente scholen onvoldoende informatie geeft. Een overzicht van Excellente voorbeeldscholen per profiel met korte inhoudelijke toelichting is gewenst. Voldoende (gekwalificeerd) personeel hebben voor de voorbeeldfunctie is door een Goede school naar voren gebracht. Meer tijd voor halen en brengen is door verschillende scholen naar voren gebracht. Ook het lerarentekort wordt naar voren gebracht: een Goede school stelt de vraag welke onderwijsvorm dan het beste past. Het lerarentekort zal ook gezien de wens meer tijd te hebben voor de voorbeeldfunctie ook belemmerend zijn voor het toekomstig brengen en halen.

10.3.6 Partnerschappen van Excellente scholen

Specifiek voor Excellente scholen is de vraag relevant of er in verband met de doorontwikkeling van het excellentieprofiel partnerschappen worden aangegaan met andere scholen. Van de 59 scholen die deze vraag beantwoordden hebben er 43 dat niet gedaan, de overgrote meerderheid dus. De andere 16 scholen zijn wel een partnerschap aangegaan, waarin subsidie overigens geen rol speelde: met andere Excellente scholen, met niet-Excellente scholen (en dat zijn dan scholen uit netwerken of Goede scholen) of met beide (zie tabel 10.22 hieronder en tabellen 24 en 25, bijlage 3).

Tabel 10.22 Excellente scholen en partnerschappen (nee/ja, met...) ten behoeve van het doorontwikkelen van excellentieprofiel(en) (percentages en aantallen)

	Excellente scholen	
	%	Aantal
Nee	72.9	43
Ja, met scho(o)len/onderwijssoort(en) <u>zonder</u> het predicaat	10.2	6
Excellent		
Ja, met andere Excellente scho(o)len/ onderwijssoort(en)	8.5	5
Ja, met een mix van scho(o)len/onderwijssoort(en) <u>met en zonder</u> het predicaat	8.5	5
Excellent		
Totaal	100	59

Gevraagd is ook naar de behoefte aan meer kennisdeling of samenwerking voor de doorontwikkeling van het excellentieprofiel. Van de 43 scholen die geen partnerschap zijn aangegaan, heeft de helft daar wel behoefte aan (zie tabel 23 in bijlage 3).

Vervolgens zijn verdiepende vragen gesteld over initiatief voor, betrokkenen bij, opbrengsten van, soorten activiteiten en randvoorwaarden voor het partnerschap. Deze vragen zijn door maximaal 16 scholen (met een partnerschap) ingevuld. We kunnen

hier geen harde conclusies uit trekken, maar de antwoorden zijn te zien als indicaties.

Het initiatief tot het partnerschap lag vooral bij de eigen school, maar soms ook bij andere school of netwerk/organisatie. In alle gevallen waar sprake is van een partnerschap zijn de directies of afdelingsleiders betrokken en in vrijwel alle gevallen ook leraren en specialisten. De frequentie van bij elkaar komen is bij drie scholen jaarlijks, maar bij de andere scholen minimaal één keer per kwartaal of zelfs maandelijks (tabellen 26 t/m 28 in bijlage 3).

Gevraagd is welke activiteiten er plaatsvinden in het partnerschap en wat het partnerschap de scholen brengt. De belangrijkste activiteiten zijn onderlinge schoolbezoeken en deelname aan bijeenkomsten. In minder dan de helft van de gevallen vindt deelname aan conferenties plaats en in een kwart van de gevallen intervisie. Voorts is genoemd: gezamenlijk praktijkonderzoek met pabo/lectoraat, gezamenlijke activiteiten, het onderhouden van lijnen naar VO-raad en ministerie. Het partnerschap levert de school de mogelijkheid op van het delen van ervaringen en van elkaar leren. Ook levert het vaak inspiratie op, zicht op ontwikkelpunten of oplossingen van belemmerende factoren (in meer dan de helft van de gevallen). Door telkens zes scholen is ook genoemd als opbrengst: zicht op verdere professionaliseringsmogelijkheden, benodigde randvoorwaarden en borging van aanpak of in beleid (tabellen 29 en 30).

Gevraagd is ook welke randvoorwaarden van belang zijn voor een succesvol partnerschap. Van tamelijk groot belang blijkt leiderschap, gericht op samenwerken met andere scholen en leren van elkaar, facilitering in tijd en betrokkenheid van deelnemers of voortbouwen op eerdere samenwerking. Ook van belang zijn: structuren om de samenwerking te ondersteunen, flexibiliteit om de samenwerking aan nieuwe omstandigheden aan te passen en

gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak. De eerstgenoemde nog niet voldoende gerealiseerde randvoorwaarde (door vier scholen genoemd) is facilitering in tijd.

Gezien het kleine aantal scholen dat partnerschappen aangaat, is het antwoord op de vraag naar wensen en behoeften ten aanzien van partnerschappen en/of doorontwikkeling van het excellentieprofiel relevant. Er zijn 26 scholen die hun wensen en behoeften hebben geformuleerd, soms heel globaal, soms juist specifiek.

Verreweg de meeste reacties op de open vraag gaan over de wens om te delen, contact te hebben, te sparren of samen te werken met andere scholen. De doelen die de scholen daarbij voor ogen hebben zijn: inspiratie en kennisdeling, uitwisseling en ontwikkeling, verdere verdieping van het profiel, doorontwikkelen of borging en onderhouden van het excellentieprofiel, of het juist ontwikkelen van nieuwe profielen. Als vorm voor dergelijke samenwerkingsrelaties noemen zijn: conferenties (ook met internationale sprekers), elkaar bezoeken, partnerschappen aangaan, netwerken (binnen het eigen bestuur, maar ook breder via het platform havo), en de bijeenkomsten in het kader van het Experiment Regelluwe scholen.

Andersoortige wensen zijn: meer betrokkenheid vanuit het Ministerie van OCW bij de Excellente scholen, en mogelijkheden om het excellentieprofiel 'inclusief onderwijs' verder te ontwikkelen zonder steeds de strijd aan te moeten gaan met de gemeente over begeleidingsmiddelen vanuit de jeugdwet. Er worden verder geen belemmeringen in wet- en regelgeving benoemd, maar daarvoor was de vraag waarschijnlijk ook te algemeen gesteld. Tot slot uit één van de respondenten de zorg dat vasthouden van de kwaliteit een uitdaging is in het licht van het grote lerarentekort.

10.4 Kortom

Verschillen in de mate waarin Excellente, Goede en reguliere scholen fungeren als voorbeeldschool

Excellente scholen geven vaker aan voorbeeldschool te zijn dan Goede scholen en deze zijn weer vaker voorbeeldschool dan reguliere scholen. Excellente scholen richten zich vaak al iets langer op een specifiek terrein (van het excellentieprofiel) dan de andere scholen: circa de helft doet dat al meer dan tien jaar. Excellente scholen maken overigens ook vaak, en iets vaker dan de andere scholen, zelf gebruik van de voorbeeldfunctie van andere scholen, hoewel (bijna) driekwart van de Goede en reguliere scholen dat ook doen.

Excellente scholen zijn niet per definitie op meer verschillende thema's voorbeeldschool dan Goede en reguliere scholen. Wel is er verschil in de onderwerpen: reguliere en Goede scholen zijn vaak voorbeeldschool op het thema Passend onderwijs. Bij Excellente scholen gaat dat het meest over het thema schoolklimaat & gedrag, en/of het thema professionele & stimulerende schoolcultuur.

Vormen van zichtbaarheid

De meest voorkomende manier om de voorbeeldfunctie te vervullen is het openstellen van de school voor bezoekers. Excellente en Goede scholen doen dat frequenter dan reguliere scholen. Daarnaast geven zowel de Excellente als de Goede scholen regelmatig presentaties. Dat gebeurt minder door reguliere scholen. Excellente scholen lijken iets actiever te zijn in het profileren als voorbeeldschool. Zij lijken meer naar buiten gericht dan Goede scholen: naast het vaker houden van presentaties en het schrijven van artikelen of deelname aan tv-opnames ook door expertise naar andere scholen te brengen, teams te scholen en presentaties te geven bij opleidingsinstituten, door het voortouw

te nemen voor en deel te nemen aan ontwikkel- en expertgroepen, door presentaties op opleidingsinstituten. Verder is het bereik van Excellente scholen wat groter. Zij zijn vaker voorbeeldschool voor scholen van buiten het eigen bestuur of netwerk.

Motivatie voor de voorbeeldfunctie

Belangrijke redenen voor Excellente scholen voor het fungeren als voorbeeldschool zijn: dat die rol past bij het excellent zijn, en dat zij willen bijdragen aan schoolverbetering, innovatie en/of professionalisering op andere scholen. Voor reguliere scholen die een voorbeeldrol vervullen ligt het accent op het 'voor het voetlicht willen brengen van de school.'

Meestal ontwikkelde de voorbeeldfunctie zich als vanzelf, maar bij met name de Excellente en reguliere scholen blijken 'leiderschap gericht op het voorbeeldschool zijn' en 'structuren om de voorbeeldfunctie te ondersteunen' en 'iemand die het initiatief nam' wel belangrijke stimulerende factoren. De belangrijkste belemmerende factor is voor alle drie de groepen: een gebrek aan facilitering in rooster en tijd, hoewel dit in iets mindere mate speelt op Excellente scholen dan op Goede en reguliere scholen.

Regio-invloeden

Leren van elkaar is voor alle drie de groepen scholen in enige mate gebruikelijk. Die lerende cultuur wordt in de meeste gevallen gestimuleerd door het eigen bestuur. Gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak is daarbij duidelijk de belangrijkste bevorderende factor voor het zijn voor voorbeeldschool. Dat duidt op een cultuur van samen leren, maar dan gericht op de school zelf. Actoren uit de regio zoals de gemeente, het samenwerkingsverband, de vereniging of de provincie, lijken weinig invloed te hebben op het stimuleren van een lerende cultuur in de regio.

Opbrengsten voor de doorontwikkeling van het excellentieprofiel
Partnerschappen van Excellente scholen onderling zijn er nog weinig, blijkt uit het vragenlijstonderzoek. Een klein deel van de Excellente scholen is zo'n partnerschap aangegaan, met andere al dan niet Excellente scholen. De helft van de scholen die geen partnerschap hebben, heeft daar wel behoefte aan. Wanneer er sprake is van een partnerschap, zijn daarin vooral de directies of afdelingsleiders betrokken, maar in vrijwel alle gevallen ook leraren en specialisten. De frequentie van uitwisselen varieert van jaarlijks tot maandelijks. De belangrijkste activiteiten zijn: onderlinge schoolbezoeken, deelname aan bijeenkomsten en soms intervisie en gezamenlijke activiteiten. Van tamelijk groot belang voor een succesvol partnerschap blijken factoren als: op samenwerken gericht leiderschap, facilitering in tijd en betrokkenheid van deelnemers of het kunnen voortbouwen op eerdere samenwerking.

Het partnerschap levert scholen de mogelijkheid op van het delen van ervaringen en van elkaar leren. Ook levert het vaak inspiratie op, zicht op ontwikkelpunten of oplossingen van belemmerende factoren en zicht op verdere professionaliseringsmogelijkheden, benodigde randvoorwaarden en borging van aanpak of in beleid.

Elke school heeft zo zijn eigen wensen en behoeften, naast willen delen, kennis en inspiratie opdoen en uitwisselen, wat door tijdgebrek, lerarentekort of ondersteuning of regelgeving soms bemoeilijkt wordt.

11 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk geven we antwoord op alle hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Kortgezegd staat centraal wat Excellente scholen eigenlijk kenmerkt en hoe het staat met de voorbeeldfunctie die zij hebben voor andere scholen. Voor de volledigheid lichten we toe dat een Excellente school een school is die de waardering Goed heeft ontvangen op basis van het kwaliteitsonderzoek door de Inspectie, en die zich daarnaast onderscheidt op een of meerdere excellentieprofiel(en) die door een onafhankelijke jury is beoordeeld. Ter beantwoording van de onderzoeksvragen zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve data verzameld.

11.1 Conclusies kwaliteitskenmerken van Excellente scholen

De eerste set onderzoeksvragen, die de leidraad vormen voor deel 1 van dit rapport, betreft:

(I) Is de kwaliteit van scholen met het predicaat Excellente school te typeren in een aantal (configuraties van) kenmerken?

1. *Wat zijn (configuraties van) kenmerken die typerend zijn voor Excellente en Goede scholen?*

2. *Wat is de invloed van de (configuraties van) kwaliteitskenmerken op school- en klasniveau, op het realiseren van het excellentieprofiel?*
3. *Kunnen de geïdentificeerde kenmerken leiden tot tips voor andere scholen?*

Excellente scholen blijken te verschillen van Goede scholen

Uit de bestudering van Inspectiedata blijkt dat Excellente scholen verschillen van Goede scholen. Dit verschil uit zich op de volgende Inspectiestandaarden: Aanbod, (Extra) ondersteuning, Resultaten en Veiligheid, waarbij Excellente scholen gemiddeld hogere beoordelingen hebben dan Goede scholen.

Dit duidt erop dat Excellente scholen gemiddeld genomen beschikken over betere kwaliteiten op deze vier

Inspectiestandaarden dan de Goede scholen en dat zij deze ook voor het voetlicht weten te brengen. Meer specifiek blijkt dat de Excellente scholen vaker een onderwijsaanbod hebben dat goed aansluit bij de leerlingenpopulatie, en dat ook vaker de doorstroming en de eindresultaten van leerlingen goed op orde zijn. Bovendien hebben Excellente scholen vaker een veilige leeromgeving gecreëerd, waarbinnen de leerlingen die dat nodig hebben extra ondersteuning krijgen.

In het po vinden we op meerdere Inspectiestandaarden significante verschillen tussen de scores van Excellente scholen en Goede scholen. In het vo zijn minder significante verschillen gevonden, maar is wel dezelfde trend zichtbaar als in het po. Uit de kwantitatieve analyses komen verder geen duidelijke configuraties of patronen naar voren van standaarden die met elkaar samenhangen en elkaar dus mogelijk versterken.

Excellente scholen: coherente aanpak

Kenmerkend voor Excellente scholen is dat zij de aandacht voor onderwijskwaliteit en de onderwijsvisie van hun school laten doorwerken tot in de haarvaten van de organisatie, zo is te zien in

de analyse van de juryrapporten van Excellente scholen en de vier schoolportretten. De schoolleiding en de leraren dragen zorg voor een coherente aanpak die past bij de visie die de school voor ogen heeft. Dit sluit aan bij inzichten uit wetenschappelijke literatuur over schooleffectiviteit en schoolverbetering, waarin de coherentie en afstemming tussen collega's nadrukkelijk naar voren komen als belangrijke eigenschappen van goed functionerende scholen. Het advies aan andere scholen is om niet alleen te zorgen dat de kwaliteit goed op orde is, maar ook aandacht te hebben voor het coherent en in afstemming met elkaar organiseren van onderwijs dat aansluit bij behoeften van leerlingen. Excellente scholen blijken daartoe goed in staat en daarbij blinken ze uit in een bepaald excellentieprofiel. De schoolleiders die deelnamen aan de focusgroepen herkennen zich in deze typering. Zij vullen daarop aan dat professionaliteit van het team een belangrijke voorwaarde is voor zulk gedeeld eigenaarschap. Bovendien benadrukken zij het belang van het continu levend houden van de onderwijsvisie in school: die visie moet verweven zijn in het hele systeem, het gaat daarbij niet alleen om het profiel, maar veel eerder om de hele onderwijsorganisatie in de school.

Niet-excellente scholen

Een kanttekening bij deze conclusies is dat niet-Excellente scholen zich misschien niet aanmelden voor de waardering Goede school en het predicaat Excellente school, terwijl zij deze kwaliteitsaspecten wel in huis hebben of de potentie hebben om zich daarnaar toe te ontwikkelen. We komen hierop terug in de discussie.

11.2 Conclusies voorbeeldfunctie van Excellente scholen

In deel 2 van dit rapport staat de tweede set onderzoeksvragen centraal, die gaat over de voorbeeldfunctie van Excellente en Goede scholen:

(II) In hoeverre – en op welke wijze – is er sprake van een voorbeeldfunctie van deze scholen?

4. *In welke mate en op welke wijze fungeren Excellente en Goede scholen als voorbeeldscholen voor andere scholen?*
5. *Wat levert samenwerking tussen Excellente scholen op voor de doorontwikkeling van hun excellentieprofiel?*

Randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking

Uit een verkenning van de literatuur maken we op dat het delen van kennis en ervaringen vanuit een voorbeeldschool naar andere scholen op meerdere manieren vorm kan krijgen. Scholen kunnen bijvoorbeeld dienen als portret in een rapport of kunnen samenwerken in een partnerschap met andere scholen. Om tot succesvolle en duurzame samenwerking te komen in een partnerschapsrelatie tussen scholen, zijn in ieder geval de volgende randvoorwaarden van belang, zo blijkt uit de literatuur:

- leiderschap gericht op samenwerken met andere scholen
- leren van elkaar (zowel halen als brengen)
- structuren om deze samenwerking te ondersteunen (zoals een coördinator)
- facilitering in tijd, aansturing en personeel
- gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak
- ruimte voor de ontwikkeling van betrokkenheid (eigenaarschap) bij deelnemers of voortbouwen op eerdere samenwerking
- flexibiliteit om de samenwerking aan nieuwe omstandigheden aan te passen.

Excellente scholen zijn iets vaker voorbeeldschool dan andere scholen
Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat zowel Excellente, Goede als reguliere scholen aangeven te fungeren als voorbeeldschool. Dat gebeurt vooral door de school open te stellen voor bezoekers, één of meer keren per jaar. Excellente scholen doen dat iets meer dan Goede scholen en dan reguliere scholen. Daarnaast geven schoolleiders en andere betrokkenen van meer dan de helft van de Excellente en Goede scholen presentaties op onder meer conferenties en studiedagen. Ruim een derde van Excellente scholen en een vijfde van Goede scholen profileert zich ook als voorbeeldschool in de media, zoals via artikelen in tijdschriften en deelname aan tv-opnames. De terreinen waarop Excellente en Goede scholen vooral voorbeeldschool zijn, zijn: schoolklimaat en gedrag, professionele en stimulerende schoolcultuur. Het geringe aantal Goede scholen dat de vragenlijst heeft ingevuld, maakt overigens dat het lastig is om harde conclusies te trekken met betrekking tot verschillen tussen Excellente en Goede scholen.

Gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak

Uit de vragenlijst maken we ook op dat gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak duidelijk de belangrijkste bevorderende factor is voor het zijn van voorbeeldschool. Dat duidt op een cultuur van samen leren op de school zelf. Het eigen schoolbestuur stimuleert dat men in school leert van voorbeeldscholen, maar die bijdrage is volgens de schoolleiders die de vragenlijst hebben ingevuld niet groot. Wel is deze stimulans vanuit het bestuur iets groter ten opzichte van de rol die de gemeente, vereniging, samenwerkingsverband en provincie hebben bij het bevorderen van leren van andere voorbeeldscholen.

Partnerschappen aangaan niet veelvoorkomend, wel gewenst

De vragenlijst maakt inzichtelijk dat een kwart van de Excellente scholen een partnerschap is aangegaan met andere, al dan niet Excellente, scholen. Volgens de scholen die een partnerschap

hebben, levert dit hen mogelijkheden op om ervaringen te delen en te leren van elkaar, en brengen partnerschappen inspiratie, inzicht in ontwikkelpunten en aanknopingspunten voor verdieping, borging en het oplossen van belemmerende factoren. De helft van de Excellente scholen die momenteel geen partnerschap hebben, geeft aan daar wel behoefte aan te hebben. De belangrijkste activiteiten zijn onderlinge schoolbezoeken en deelname aan bijeenkomsten. en soms intervisie en gezamenlijke activiteiten. De frequentie varieert van jaarlijks tot minimaal één keer per kwartaal of zelfs maandelijks. Het zijn vooral de leden van de directie en/of de afdelingsleiders die betrokken zijn in de partnerschappen met andere scholen, en in vrijwel alle gevallen gaat het ook om leraren en specialisten. Van tamelijk groot belang voor een succesvol partnerschap blijkt leiderschap gericht op samenwerking, facilitering in tijd en betrokkenheid van deelnemers of het kunnen voortbouwen op eerdere samenwerking.

Horizon verbreden: niet alleen brengen, maar ook halen

Meer Excellente scholen zouden ervaringen met andere scholen willen delen om daarbij te leren van elkaar, zo bleek uit de vragenlijst. De bevindingen uit de SamenScholen-bijeenkomst van Excellente scholen en focusgroepgesprekken met schoolleiders van enkele Excellente scholen sluiten hierop aan. De deelnemende scholen willen graag hun horizon verbreden en willen leren van andere Excellente scholen. Tijdens een uitwisselbijeenkomst deelt men graag informatie en inzichten, maar daarbij gaat het dan bij voorkeur niet alleen om 'brengen', maar ook om 'halen'. Doorontwikkeling van de school, bijvoorbeeld van een bepaald excellentieprofiel, lijkt een stap die scholen willen zetten en die door uitwisseling met andere scholen vergemakkelijkt kan worden doordat leerervaringen onderling worden gedeeld. Ook borging en verdere verdieping van het al aanwezige excellentieprofiel zijn belangrijke aandachtspunten in de contacten met andere scholen.

11.3 Discussie

Dit onderzoek laat licht schijnen op twee vraagstukken, waar we in deze discussie op ingaan: de kenmerken van Excellente scholen en de voorbeeldfunctie van Excellente scholen.

Kwaliteit excellent op orde

Een discussiepunt vanaf de komst van het predicaat Excellente scholen is de vraag wat het predicaat eigenlijk zegt over de kwaliteit van deze scholen. Sinds de waardering Goed van de Inspectie als voorwaarde is toegevoegd, voordat een school kan ‘opgaan’ voor het predicaat, is de vraag niet meer relevant in hoeverre ook de algemene onderwijskwaliteit op orde is. Als we de bevindingen van de jury Excellente scholen leggen naast de gegevens van de Inspectie, dan lijkt er een behoorlijke samenhang te zijn in hun oordeel over de scholen die zij bezoeken. Het onderzoek laat bovendien zien dat de Excellente scholen op een aantal kwaliteitsaspecten inderdaad gemiddeld hoog scoren, én dat zij onderwijsontwikkeling serieus nemen. Dat is met name zichtbaar in een coherente aanpak, die past bij hun leerlingenpopulatie.

Over de kwaliteitskenmerken van Excellente scholen was vooraf aan dit onderzoek bekend dat zowel de Inspectie als de jury Excellente scholen daar een waardering of oordeel over geven. Via een getrapte werkwijze (sinds 2017) ontvangt een school het predicaat op moment dat a) de school de waardering Goed van de Inspectie van het onderwijs heeft en b) de school voldoet aan de criteria die horen bij het predicaat Excellente scholen zoals opgesteld door de jury. Uit ons onderzoek komen duidelijke aanwijzingen dat we ervan uit mogen gaan dat Excellente scholen de volgende twee aspecten van kwaliteit in huis hebben:

- de onderwijskwaliteit (o.a. zichtbaar in aanbod en resultaten) en de organisatorische randvoorwaarden (o.a. kwaliteitszorg en -cultuur) zijn aanwezig om de onderwijskwaliteit te bewerkstelligen en behouden (volgens de Inspectiestandaarden);
- de interne kwaliteitsprocessen (bijv. de evaluatie van een begeleidingsprogramma van leerlingen en daarop handelen) zijn goed op orde. De school heeft continue aandacht voor ontwikkeling en profilering op een bepaald onderwerp, werkwijze of klimaat (volgens de criteria van de jury Excellente scholen).

De Inspectie meet de kwaliteit van de scholen door te beoordelen volgens de kwaliteitsstandaarden en benut daarvoor de (leer)resultaten die scholen bijhouden, observaties van lessen en gesprekken met betrokkenen in school. De jury doorloopt een proces met een meer intuïtieve kant, middels een zelfevaluatie door de school en vervolgens gesprekken met betrokkenen in school. Als we de bevindingen van de jury Excellente scholen leggen naast de gegevens van de Inspectie, dan lijkt er een behoorlijke samenhang te zijn in hun oordeel van scholen. Een interessante vraag die naar voren komt uit de focusgroepgesprekken is, verloopt schoolverbetering per definitie als een cyclisch proces? Enkele deelnemers in de focusgroep, en de infographics waarmee de innovatieprocessen van enkele scholen in beeld zijn gebracht, maken zichtbaar dat soms ook sprake is van een meer organische ontwikkeling, met wel een aantal vaste elementen, zoals de schoolvisie en een continue focus op 'leren'.

Kanttekening

De conclusies betekenen niet per definitie dat er geen *andere* – Goede of reguliere – scholen in het land zijn, die eveneens hoog scoren op een of meerdere kwaliteitskenmerken uit de Inspectiestandaarden. Uit de analyse van de Inspectiedata komen

verschillen tussen Excellente en Goede scholen naar voren, maar er is een beperking in deze analyse: reguliere scholen konden niet meegenomen worden, omdat de Inspectiebeoordeling bij het regulier toezicht op een selectie van de standaarden plaatsvindt. Daardoor waren niet van iedere school vergelijkbare gegevens beschikbaar.

De aanname is hier dat reguliere scholen op meerdere standaarden een lagere gemiddelde score hebben ten opzichte van Excellente scholen en van Goede scholen, maar dit is nu niet met zekerheid vast te stellen. De reden hiervoor is dat een bestuur een school moet aanmelden bij de Inspectie om te toetsen of deze school voldoet aan de eisen om de waardering Goede school te ontvangen. Als een bestuur of school besluit om zich niet aan te melden, kan het zo zijn dat een school eigenlijk voldoet aan de criteria, maar dit niet laat toetsen. Ook is dan niet bekend of deze school eventueel in aanmerking zou komen voor het predicaat Excellent, met een bepaald profiel, omdat de jury alleen scholen beoordeelt die al de waardering Goed hebben gekregen van de Inspectie.

Dit resultaat leidt tot het discussiepunt: is Excellent een overtreffende trap van Goed? De intentie van het ministerie van OCW in 2012 was om Excellente scholen te erkennen en waarderen. Een reden was dat het accent lag op het waarborgen van voldoende onderwijskwaliteit, door het signaleren van zwakke en zeer zwakke scholen. Alle overige scholen kregen de waardering 'voldoende', zonder verder onderscheid tussen scholen, waardoor men aanleiding zag om aan het toezicht een meer stimulerende rol toe te voegen, om zo de algehele onderwijskwaliteit omhoog te brengen. De jury Excellente scholen geeft aan dat het niet de intentie is van het predicaat om die overtreffend te laten zijn van Goed; het gaat bij de jury-beoordelingen veel meer om vernieuwingen durven aangaan als school en daarbij te dienen als voorbeeld, ter inspiratie voor anderen.

Voorbeeldfunctie: meer benutten

Wat betreft hun voorbeeldfunctie stellen Excellente scholen over het algemeen hun school meerdere keren per jaar open voor bezoekers en daarnaast geven medewerkers van de helft van de Excellente scholen geregeld presentaties op conferenties en studiedagen. Hierdoor stellen zij andere scholen – d.w.z. leraren, schoolleiders, beleidsmedewerkers en overige stakeholders – in staat om te leren van hun scholen. Het was reeds bekend uit eerder onderzoek dat Excellente scholen hier de waarde van inzien (Ten Berge et al., 2015; Van der Wel, Snijdewind & Mol, 2016).

Het belangrijkste inzicht dat we hieraan toevoegen uit het vragenlijstonderzoek is dat Excellente scholen relatief vaker voorbeeldschool zijn dan Goede en reguliere scholen. De resultaten lijken erop te wijzen dat Excellente scholen verder zijn in hun ontwikkeling op bepaalde terreinen dan andere scholen en dit graag aan anderen laten zien.

Het onderzoek geeft aanwijzingen dat partnerschappen, in de zin van twee of meer scholen die een samenwerkingsrelatie aangaan vanuit de wens om zich (blijvend) te ontwikkelen, nuttig worden gevonden ter inspiratie, om te leren van elkaar en om zicht te krijgen op ontwikkelpunten, verdieping en borging van de al bestaande profielen. Excellente scholen uiten over het algemeen hun behoefte aan onderlinge partnerschappen. Waar zij binnenschools meestal al een levendige professionele leercultuur hebben, zouden zij die cultuur nog kunnen (en willen) uitbreiden naar een bovenschools niveau, via (meer) uitwisseling en samenwerking met andere scholen.

11.4 Aanbevelingen

Inspectie van het onderwijs

Een advies aan de Inspectie is om naast bestuurders ook de

schoolleiding en andere betrokkenen (zoals coördinatoren van een profiel of teamleiders) te zien als degenen die de onderwijskwaliteit verder kunnen versterken. Uit het onderhavige onderzoek blijkt een coherente aanpak, waarbij medewerkers werken in lijn met de schoolvisie, een belangrijk kwaliteitskenmerk te zijn van Excellente scholen. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit in school ligt bij meerdere actoren, terwijl het vernieuwde toezicht van de Inspectie (in werking sinds 2017) uitgaat van het schoolbestuur als aanspreekpunt. Daar is als kritische noot bij te zetten dat moeilijk in kaart te brengen is in hoeverre bestuurders directe invloed uitoefenen op de onderwijskwaliteit (zie bijv. de conclusies in Honingh, Ruiters & Van Thiel, 2017). Door ook schoolleiders en bijvoorbeeld coördinatoren bij het gesprek te betrekken, kan een Inspectiebezoek traject eraan bijdragen dat ook zij bewuster omgaan met (het doorvoeren van verbeteringen van) de onderwijskwaliteit op hun school. Ook de jury Excellente scholen zou kunnen nagaan hoe ook andere scholen hun kwaliteit verder kunnen versterken, bijvoorbeeld door vaker scholen aan elkaar te koppelen zodat zij kennis kunnen delen en kunnen leren van elkaar.

De vraag is hier: bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het stimuleren van kwaliteit? Vanuit het perspectief van het gehele onderwijsstelsel vraagt dit een gezamenlijke inspanning van Inspectie, schoolorganisaties en andere instellingen. De bevindingen uit bijvoorbeeld de juryrapporten Excellente scholen zeggen op een andere manier ook iets over de kwaliteit in scholen. Een kwaliteitsverbetering in het gehele onderwijsstelsel vraagt om een systeembenadering en het delen en demonstreren van goed werkende praktijken van scholen, zo laat ander onderzoek zien (Hopkins, et al., 2014; Leithwood, Patten & Jantzi, 2010). Van andere scholen vereist dit dat zij in staat zijn om die goede praktijken over te nemen en aan te passen naar de eigen situatie en

context. Daarbij kunnen partnerschappen en bijeenkomsten scholen helpen om (blijvend) te ontwikkelen; dit vraagt om het wegnemen van belemmeringen door bijvoorbeeld voldoende facilitering te bieden. Er zal aandacht moeten zijn voor (externe) begeleiding, bijvoorbeeld in de vorm van een coach of kartrekker vanuit de PO-Raad of VO-raad.

Jury Excellente scholen

Uit het schema dat is samengesteld op basis van de analyse van de juryrapporten komt naar voren dat een coherente aanpak van leraren en werken volgens de visie van het profiel belangrijke kwaliteitskenmerken zijn van Excellente scholen. De aanbeveling is om hier blijvend aandacht voor te houden bij de jurybeoordeling, te meer omdat dit overeen komt met de literatuurstudie naar goed functionerende scholen.

Een tweede aanbeveling is om na te gaan of het bestaande onderscheid in excellentieprofielen geschikt is. De jury zou zich kunnen buigen over de indeling van vier hoofdcategorieën en de verdere onderverdeling die staat op de website van Excellente scholen, met name vanuit de wens van Excellente scholen om ook onderling uit te wisselen. Is voor hen voldoende inzichtelijk met welke scholen zij contact zouden kunnen zoeken?

Voor de jury is tot slot een aanbeveling om te (blijven) benadrukken dat het predicaat niet bedoeld is als doel op zich, maar dat het gaat om de ontwikkeling van het onderwijs. Het gaat om het in gang zetten van een beweging in school en daarin excelleren. Het predicaat maakt in elk geval die kwaliteit ook zichtbaar, en stimuleert in dat opzicht de school zelf. Een vervolgstap kan zijn om als jury na te gaan hoe ook andere scholen deze kwaliteit kunnen aanboren en verder versterken.

Scholen in po, vo en so

Scholen die momenteel geen predicaat Excellente school hebben, zouden kunnen nagaan of zij kunnen leren van hoe Excellente scholen te werk gaan. De vier schoolportretten geven hiertoe aanwijzingen alsook het schema in Hoofdstuk 4. Het pad naar excellentie en het doorontwikkelen is in elke school anders vormgegeven. Zij blinken uit in goede onderwijskwaliteit en ze geven daarnaast aan dat ze doordrongen zijn van het besef dat zij onderwijs willen aanbieden voor hun specifieke leerlingenpopulatie. Daarbij lijken de leraren en schoolleiders te werken volgens hun schoolvisie, leren ze van elkaar en blijven ze alert op nieuwe ontwikkelingen.

Excellente scholen zouden elkaar vaker kunnen opzoeken, niet alleen via een schoolbezoek, maar ook via meer structurele partnerschappen. Uit het onderzoek blijkt dat voorbeeldscholen een bijdrage kunnen leveren (op indirecte wijze) aan het bevorderen van schoolverbetering, innovatie en professionalisering op andere scholen. Het voordeel van partnerschappen is dat scholen met andere scholen een balans kunnen vinden tussen 'halen' en 'brengen' van ervaringen en inzichten.

Verder onderzoek

Een eerste advies voor nader onderzoek is om nog wat dieper in te gaan op de aspecten waarin Excellente scholen verschillen van andere scholen. In het onderhavige onderzoek zijn Goede scholen en Excellente scholen meegenomen in de analyse van de Inspectiestandaarden; een openstaande vraag is in hoeverre beide groepen dan verschillen van de reguliere scholen. Deze analyse is complex omdat bij het vernieuwde toezicht bij reguliere scholen op een selectie van de standaarden wordt getoetst, waardoor alleen op een deel van de standaarden een vergelijking tussen scholen mogelijk is. Wellicht zijn er ook verschillen tussen scholen

op het vlak van hun regio en SES-achtergronden van leerlingenpopulaties, dat is iets dat via onderzoek achterhaald kan worden. Ook is het de vraag wat een geschikte methode is om eventuele samenhangen tussen scores van scholen op de standaarden in kaart te brengen; dit blijkt ingewikkeld te zijn om te analyseren.

Een tweede suggestie voor onderzoek is om scholen met andere profielen, zoals cultuurprofiel scholen of het profiel wetenschap en techniek, te leggen naast Excellente scholen. Dit levert mogelijk verdere inzichten op over de wijze waarop Excellente en andere scholen zich profileren, hoe zij hun profiel hebben gerealiseerd en hoe zij een voorbeeldfunctie voor andere scholen vervullen. Ook kan worden nagegaan in hoeverre deze scholen verschillen van elkaar, zoals op het werken volgens de visie door leraren en schoolleiding.

Literatuur

- Armstrong (2015). *Effective school partnerships and collaboration for school improvement: a review of the evidence. Research report*. UK: Department for Education. www.gov.uk/government/publications.
- Blok, H. & Eck, E. van (2008). *Leer- of verbeternetwerken in het basisonderwijs; een eerste verkenning* (SCO-rapport nr. 789). SCO-Kohnstamm Instituut van de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Universiteit van Amsterdam.
- Blok, H., Karssen, M., Meijer, J., & Roeleveld, J. (2016). Over de validiteit van indicatoren voor schooleffectiviteit: Een kritische beschouwing. *Pedagogiek*, 36(1), 29-47.
- Boogaard, M., Schenke, W., Schaik, P. van, & Felix, C. (2017). Kennisbenutting in kennisnetwerken van docenten: Een verkenning (Rapport 978). Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Breeve, A. (2015). Huisacademie: op naar de professionele leergemeenschap. *De Nieuwe Meso*, 4, 33-38.
- Brown, C., & Poortman, C. L. (Eds.). (2018). *Networks for learning: Effective collaboration for teacher, school and system improvement*. Routledge.
- Bryk, A. S. (2010). Organizing schools for improvement. *Phi Delta Kappan*, 91(7), 23-30.
- Creemers, B. P. M., & Kyriakides, L. (2010). Explaining stability and changes in school effectiveness by looking at changes in the functioning of school factors. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(4), 409-427.
- Essink, M. (2007). *Excellente scholen in het basisonderwijs: onderzoek naar kenmerken die door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerd kunnen worden om basisscholen met excellente kwaliteit te onderscheiden*. Universiteit Twente.
- Ferrao, M. E. (2014). School effectiveness research findings in the portuguese speaking countries: Brazil and portugal. *Educational Research for Policy and Practice*, 13(1), 3-24; 22.

- Goldstein, H., & Leckie, G. (2008). School league tables: What can they really tell us? *Significance*, 5(2), 67–69.
- Hattie, J. (2008). *The contributions from school. Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Honingh, M., Ruiter, M., & Van Thiel, S. (2017). *Een internationale vergelijking van de relatie tussen onderwijsbestuur en de kwaliteit van onderwijs in het primair en voortgezet onderwijs – Nederlands exceptionalisme?* Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen, Instituut voor Management Research.
- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2014). School and system improvement: A narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257–281.
- Inspectie van het Onderwijs (2017). *Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op de voorschoolse educatie en het primaire onderwijs*.
- Inspectie van het Onderwijs (2018). *Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op het voortgezet onderwijs*.
- Kamerstukken I 2012/19, 374254, Excellente scholen (Kamerbrief).
- Kennisrotonde (2016a). <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2016/04/037-Antwoord-Effectiviteit-samenwerking-in-netwerken-VO-2016.pdf>
- Kennisrotonde (2016b). <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2016/08/044-Antwoordformulier-Wat-is-er-uit-de-onderzoeksliteratuur-bekend-over-de-effectiviteit-van-samenwerking-in-netwerken-van-diverse-actoren-binnen-he.pdf>
- Kennisrotonde (2016c). <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2017/06/084-Antwoord-Kennisdeling-docententeams-mbo.pdf>
- Korenhof, M. Amersfoort, D.L. van, Moolenaar, N.N., & Laat, M.F. de (2011). *Grenzeloos. Professionele ontwikkeling van leraren in schooloverstijgende leernetwerken*. Paper ORD Maastricht.
- Krüger, M., & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. Den Haag en Utrecht: NRO en VO-academie.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671–706.
- Mannetje, J. 't. (2007). *Wanneer is een VO-school excellent? Onderzoek naar kwaliteitscriteria voor excellente VO-scholen*. Universiteit Twente.
- März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijssel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*.
- Marzano, R.J., Waters, T. & McNulty, B.A. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C., & West, M. (2011). *Collaboration and Networking in Education*. Dordrecht: Springer.
- Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5-26.
- Rai, A., & Prakash, A. (2014). In pursuit of effective schools: From western perspective. *Journal on Educational Psychology*, 7(4), 41-49; 9.
- Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Van Damme, J., Townsend, T., Teddlie, C., & Stringfield, S. (2014). Educational effectiveness research (EER): A state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 197-230.
- Scheerens, J. (2012). *School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies*. Dordrecht: Springer.
- Scheerens, J. (2015). Theories on educational effectiveness and ineffectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(1), 10-31.
- Scheerens, J., Seidel, T., Witziers, B., Hendriks, M., & Doornekamp, G. (2005). *Positioning and validating the supervision framework*. Enschede: University of Twente,
- Schenke, W., Weijers, D., Bollen, I., & Elshof, D. (2019). *Huisacademies in kaart. (Rapport 1023)*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Sebring, P. B., Allensworth, E., Bryk, A. S., Easton, J. Q., & Luppescu, S. (2006). *The essential supports for school improvement. Research report*. Consortium on Chicago School Research.
- Sligte, H., Bulterman-Bos, J., & Huizinga, M. (2009). *Maatwerk voor latente talenten? Uitblinken Op Alle Niveaus; Eindrapport*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Smith, T. M., Cannata, M., & Haynes, K. T. (2016). Reconciling data from different sources: Practical realities of using mixed methods to identify effective high school practices. *Teachers College Record*, 118(7), 1-34.
- Snoek, M., Sligte, H.W., Eck, E. van, Schriemer, M.P., & Emmelot, Y.W. (2014). *Impulsen voor vernieuw(en)d onderwijs. (Rapport 926)*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). Professional learning communities: Elaborating new approaches. *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Maidenhead, Verenigd Koninkrijk: McGraw-Hill.
- Ten Berge, H., Van den Berg, I., Van Ravenswaaij, H., Mol, N., Bertling, L., Paulussen-Hoogeboom, M., & Van der Wel, J. (2015). *Evaluatieonderzoek naar het predicaat excellente school: Eindrapport*. Amsterdam: Regioplan.
- Vegt, van der, A. L., Boogaard, M., Kieft, M. Klein, T., Schenke, W. & Weijers, S. (2019). *Experiment regelluwe scholen. Voortgangsrapportage 2018*. Utrecht: Oberon, Kohnstamm Instituut, Edventure.

Waslander, S. (2007). *Leren over innoveren. Overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-raad.

Wel, J. van der, Snijdwint, M., & Mol, N. (2016). *Extern evaluatieonderzoek traject excellente scholen*. Amsterdam: Regioplan.

Websites:

<https://www.cultuurprofielscholen.nl/>

<http://www.excellentescholen.nl>

<https://www.excellentescholen.nl/documenten/vragen-en-antwoorden/predicaat>

<https://www.pbt-netwerk.nl/>

<https://www.pbt-netwerk.nl/kennisbank/voorbeeldscholen-in-het-po-en-vo>

[https:// www.regelluwescholen.nl](https://www.regelluwescholen.nl)

Bijlagen

Bijlage 1 Uitwerking van literatuurstudie kenmerken scholen

In het literatuuronderzoek van deel 1 zijn we nagegaan welke kenmerken uit de literatuur komen die gerelateerd kunnen worden aan effectiviteit van scholen en aan schoolverbetering. Hieronder volgt eerst een toelichting op de wijze van uitvoering van de literatuurstudie. Vervolgens worden de standaarden van de Onderwijsinspectie voor Excellente en Goede scholen po en vo weergegeven alsmede de onderzoeksbevindingen over kenmerken van Excellente scholen die ten grondslag liggen aan de standaarden voor Excellente scholen. De kern van de literatuurstudie vormen de kenmerken en factoren op schoolniveau die volgens onderzoeksliteratuur gerelateerd kunnen worden aan effectiviteit van scholen en aan schoolverbetering. Daarin worden ook de methodologische randvoorwaarden besproken die gelden voor valide onderzoek naar schooleffectiviteit. Hieronder geven we een verdere uitwerking van de methode en een samenvatting van iedere bron die benut is.

Toelichting op methode

Ten behoeve van het literatuuronderzoek zijn eerst het beoordelingskader voor het behalen van het predicaat Excellente

scholen en de onderzoekskaders van de Inspectie van het Onderwijs bestudeerd. Vervolgens is nagegaan welke bronnen ten grondslag lagen aan het beoordelingskader Excellente scholen.

De kern van het literatuuronderzoek betreft wetenschappelijke onderzoeksliteratuur naar factoren of kenmerken die empirisch in verband gebracht zijn met effectiviteit, excellentie, schoolverbetering, afgemeten aan leerlingprestaties of doorstroomgegevens. Er is gezocht naar *schooleffectiviteitsonderzoek* dat uitgaat van de status quo van het regulier onderwijsprogramma, en naar *schoolverbeteringsonderzoek* waarbij sprake is van het doorvoeren van verbeteringen in school.

De nadruk in dit literatuuronderzoek ligt op kenmerken op schoolniveau en factoren die op schoolniveau invloedrijk zijn; er is minder aandacht voor kenmerken op bestuursniveau, klas- en docentniveau of leerlingniveau. Er is gezocht naar onderzoeken vanaf 2010. Vanuit de resultaten die dit opleverde is soms teruggegrepen op oudere onderzoeken.

Zoektermen voor variabelen/kenmerken van effectieve (excellente/succesvolle) scholen en schoolverbetering vormden het uitgangspunt. De gehanteerde zoektermen waren: characteristics AND evidence-based AND (good schools OR successful schools OR effective schools OR excellent schools OR school improvement OR high-performing schools). Er is voornamelijk via ERIC gezocht. De Education Resources Information Center (ERIC) is een online digitale bibliotheek van onderwijsonderzoek en –informatie dat gesponsord is door het Institute of Education Sciences van het United States Department of Education. Zie tabel 1 voor de aantallen resultaten.

Tabel 1 Zoekstrings en aantal resultaten in ERIC

Zoekstring	Aantal referenties
(characteristics or variables).ab. and (good schools or succesfull schools or effective schools or excellent schools or school improvement or high-performing schools).ti. in combinatie met publicatiejaren 2010-heden	322
(characteristics or variables).ab. and (good schools or succesfull schools or effective schools or excellent schools or school improvement or high-performing schools).ti. in combinatie met publicatiejaren 2010-heden en met inperking op full tekst	21
(measure* OR characteristics OR variables) AND ((school ADJ effectiveness) OR (school ADJ improvement))	455
((characteristics or variables) and ((school adj effectiveness) or (school adj high performing) or (school adj improvement) or (excellent adj school))).ab. and limit 1 to yr="2010 - 2019"	207 (waarvan 23 review of meta-analyse)
excellent school? or succes* school? or high perform* school? or effective school?.ti,ab. AND limit 1 to ((primary education or secondary education) and yr="2010 - 2019")	217
excellent school? or succes* school? or high perform* school? or effective school?.ti,ab. AND limit 1 to ((primary education or secondary education) and yr="2010 - 2019") AND exp effective Schools	16
(school effectiveness/ or exp *effective schools research/) AND (characteristics or variables).mp. and evidence-based.ti,ab. [mp=abstract, title, heading word, identifiers]	7

Verder zijn de jaargangen 2010-2019 van het wetenschappelijk tijdschrift *School Effectiveness and School Improvement* doorgenomen, en dat leverde enkele aanvullende relevante referenties op.

Uit de lijst met bronnen die uit de search voortvloeide, zijn met het oog op relevantie voor dit literatuuronderzoek 27 bronnen geselecteerd na het lezen van het abstract en de conclusies om

verder te verwerken in de literatuurstudie. Criteria bij het selecteren van bronnen was dat de resultaten van een bron ingaan op kenmerken of factoren en dat de nadruk van de bron ligt op het schoolniveau. Een aanvullend criterium was dat er zowel effectiviteitsstudies als schoolverbeteringsstudies in de definitieve selectie werden opgenomen.

Criteria Excellente school

Als startpunt voor het analyseren van de literatuur zijn we uitgegaan van de criteria van het beoordelingskader voor het excellentieprofiel van de school¹⁸. Bij de beoordeling van de jury staat het excellentieprofiel van scholen centraal. Het excellentieprofiel valt binnen een van deze vier terreinen:

- Excellent in het onderwijsaanbod, o.a. talentenontwikkeling; vakoverstijgend; kunst en cultuur;
- Excellent in de onderwijsaanpak, o.a. datagestuurd en opbrengstgericht; maatwerk leerlingen; schoolklimaat en gedrag;
- Excellent in sociaal maatschappelijke orientatie, o.a. burgerschap; samenwerking met externen; ouderbetrokkenheid;
- Excellent in schoolorganisatie, o.a. teamontwikkeling en professionele cultuur.

De criteria van het beoordelingskader van de jury Excellente scholen vallen uiteen in zes categorieën:

- Criterium 1. Helderheid en relevantie van het excellentieprofiel (de schoolleiding, de leerkrachten en de leerlingen beschrijven een duidelijk en eensluidend excellentieprofiel van de school, vanuit een heldere

¹⁸ <https://www.excellentescholen.nl/onderwerpen/excellentieprofiel-en-beoordelingskader-jury>

gemeenschappelijke visie en het excellentieprofiel sluit aan bij de behoeften van de doelgroep(en).

- Criterium 2. Doelen van het excellentieprofiel (zijn er lange en korte termijndoelen geformuleerd en vastgelegd, waarbij de korte termijndoelen concreet zijn geformuleerd en wordt er bij korte termijndoelen over jaardoelen gesproken en bij lange termijndoelen over doelen voor de duur van een schoolplancyclus).
- Criterium 3. Aanpak van het excellentieprofiel (is de aanpak van het profiel duidelijk (programma, curriculum, methoden et cetera); leidt de gekozen aanpak tot het behalen van de doelen van het excellentieprofiel; steunt de gekozen aanpak op onderbouwde wetenschappelijke en/of praktijktheoretische inzichten?)
- Criterium 4. Resultaten van het excellentieprofiel (komen de resultaten van het excellentieprofiel overeen met de gestelde doelen voor de doelgroep(en) van het excellentieprofiel?); is er (indien nodig) een onderscheid gemaakt in resultaten voor leerlingen, leerkrachten, onderwijs, schoolorganisatie et cetera; zijn de resultaten bij variërende omstandigheden (bijvoorbeeld voor verschillende groepen leerlingen, of met verschillende leerkrachten) en in de tijd blijvend/robuust?
- Criterium 5. Evaluatie, borging, ontwikkelingen en duurzaamheid van het excellentieprofiel. Evalueert de school de aanpak en resultaten op een verantwoorde (valide en betrouwbare) manier in het kader van haar reguliere systeem voor kwaliteitszorg?; interpreteert de school de aanpak en de resultaten van het excellentieprofiel in relatie tot elkaar?; verbindt de school aan de evaluatie van het excellentieprofiel concrete plannen om het excellentieprofiel verder te versterken en te ontwikkelen?; Betreft de school bij de ontwikkeling en de uitvoering van die plannen de diverse geledingen (van leerling tot bestuur)?; kan de school aannemelijk maken dat ze het excellentieprofiel de komende

drie jaren continueren en zelfs verbeteren, rekening houdend met mogelijke ontwikkelingen in de toekomst?; weet de school welke voorwaarden aanwezig dienen te zijn voor een duurzaam excellentieprofiel (competenties van medewerkers, financiën, huisvesting, materialen et cetera)?; voert de school beleid om die voorwaarden ook op de lange termijn te realiseren?

- Criterium 6. Erkenning van het excellentieprofiel en kennisdeling met andere scholen. Wordt het excellentieprofiel expliciet erkend door andere scholen en/of deskundigen? Biedt de school collega-scholen of relevante anderen passief en actief de mogelijkheid om kennis te nemen van haar excellentieprofiel (schoolbezoeken, presentaties, consultaties, publicaties en dergelijke)? Is dit aspect van groter belang bij een school die reeds eerder excellent was op hetzelfde excellentieprofiel?

Eerder onderzoek naar Excellente scholen

Er zijn eerder twee onderzoeken door Regioplan uitgevoerd naar Excellente scholen in opdracht van de Onderwijsinspectie: een onderzoek naar het predicaat Excellente scholen (ten Berge et al., 2015) en een naar het traject Excellente scholen (Wel, Snijdwint, & Mol, 2016).

Het evaluatieonderzoek naar het predicaat Excellente school (eindrapport uit 2015) van de UU en Regioplan (ten Berge et al., 2015) geeft geen informatie over kenmerken die bijdragen aan effectiviteit of excellentie van scholen. Het gaat over waarom scholen deelnemen, wat ze eraan (menen te) hebben en wat de gevolgen ervan zijn. Over het waarderingskader wordt gesteld dat er een balans is tussen resultaatindicatoren en procesindicatoren, waarbij geldt dat het proces mede moet verklaren waarom de opbrengsten zo goed zijn. In het onderzoek wordt geconstateerd

dat Excellente scholen in PO en VO hogere eindopbrengsten (Cito-eindtoets en centraal examen) hebben dan reguliere scholen. Alleen onderzoeksvraag 6 uit dit onderzoek (Op welke wijze onderscheiden scholen die het predicaat hebben verworven zich van kandidaat-scholen die het predicaat niet hebben verworven?) komt in de richting. Het gaat niet alleen over topklassen of plusklassen binnen de school, maar vooral om een cultuur die getypeerd wordt door: onderzoekend en samenwerkend leren, het beste halen uit leerlingen en personeel, inzicht in effectiviteit als basis voor de eigen schooltheorie (ten Berge et al., 2015).

In het evaluatieonderzoek naar het traject Excellente scholen (Wel et al., 2016) wordt eveneens geconstateerd dat scholen die zich kandideren als Excellente school gemiddeld iets hoger scoren op de Cito-eindtoets en het centraal examen dan scholen uit de controlegroep. Verder heeft dit onderzoek betrekking op de motieven voor scholen om aan het traject Excellente school deel te nemen, de effecten van deelname aan dit traject en het leren van elkaar door scholen in dit verband. Dit evaluatieonderzoek gaat echter niet over de kenmerken of factoren die Excellente scholen onderscheiden.

Onderzoekskaders Inspectie

De standaarden van de onderzoekskaders die de Onderwijsinspectie hanteert bij haar toezicht op het po en vo zijn geïnventariseerd. Excellente scholen zijn (sinds 2017) eveneens Goede scholen¹⁹. Om de waardering Goed van de inspectie te ontvangen, moet de basiskwaliteit van die school op orde zijn en moet de school (eigen) ambities geformuleerd hebben die ze in de praktijk overtuigend waarmaakt²⁰.

19 <https://www.excellentescholen.nl/onderwerpen/excellentieprofiel-en-beoordelingskader-jury>

20 <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/waardering-goed>

Het onderzoekskader toezicht op het po 2017 van de Onderwijsinspectie bevat standaarden basiskwaliteit (verdeeld over kwaliteitsgebieden) met per standaard onderwerpen voor ambities van de school:

- Kwaliteitsgebied onderwijsproces
 1. Aanbod (gericht op taal, rekenen en samenleving)
 2. Zicht op ontwikkeling
 3. Didactisch handelen (structurering en activering)
 4. Extra ondersteuning (passend onderwijs)
 5. Samenwerking(sverband en doorgaande leerlijn vanuit voorschool)
 6. Toetsing en afsluiting
- Kwaliteitsgebied schoolklimaat
 1. Veiligheid
 2. Pedagogisch klimaat
- Kwaliteitsgebied onderwijsresultaten
 1. Resultaten
 2. Sociale en maatschappelijke competenties
 3. Vervolgsucces
- Kwaliteitsgebied kwaliteitszorg en ambitie
 1. Kwaliteitszorg
 2. Kwaliteitscultuur
 3. Verantwoording en dialoog
- Kwaliteitsgebied financieel beheer (op bestuursniveau)
 1. Continuïteit
 2. Doelmatigheid
 3. Rechtmatigheid

Het oordeel op de kwaliteitsgebieden is goed als het oordeel op de standaarden daarbinnen merendeels voldoende is en voor een minderheid van de standaarden goed. De beoordelingskaders voor vo en vso kennen een vergelijkbare opzet als die van po (Inspectie van het Onderwijs, 2018).

Kenmerken Excellente scholen

Aan de criteria voor Excellente scholen ligt onderzoek naar de kenmerken daarvan ten grondslag:

Essink (2007) deed in de vorm van een bachelorscriptie in opdracht van Universiteit Twente en Onderwijsinspectie, onderzoek naar kenmerken die door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerd kunnen worden om basisscholen met Excellente kwaliteit te onderscheiden. Uit deze studie kwam naar voren dat er weinig wetenschappelijke onderzoeksliteratuur is, die zich specifiek richt op de factoren die bij Excellente basisscholen in sterkere mate aanwezig lijken dan bij andere scholen. De literatuurstudie en een veldonderzoek onder een zeer kleine steekproef van (twee) Excellente scholen geven een indicatie van de volgende kenmerken die bij Excellente basisscholen in sterkere mate aanwezig zijn dan bij andere scholen:

- positieve schoolcultuur (waarin leerlingen en hun prestaties centraal staan en hoge verwachtingen gelden, schoolsfeer, respect, discipline)
- uitvoeren van evaluaties (betrouwbaar, door meerdere docenten en op meerdere manieren)
- gestandaardiseerde en aangepaste curricula en instructie (structurering door activerende onderwijsvorm, basisvaardigheden, effectieve tijdsbesteding aan leren)
- sterk leiderschap (onderwijstheoretisch onderlegd, besluitvorming in samenwerking, verantwoordelijk voor het leerproces)
- professionele en positief ingestelde leraren (voortdurende professionalisering, evaluatie van leerlingprestaties; intervisie)
- betrokken ouders en omgeving (goede communicatie waardoor geïnteresseerde en betrokken ouders).

Deze resultaten zijn indicatief, omdat er slechts twee basisscholen zijn meegenomen in dit onderzoek.

Van de in het onderzoek van Scheerens, Seidel, Witziers, Hendriks en Doornekamp (2005) genoemde aspecten van didactisch handelen, kwamen de volgende naar voren in het veldonderzoek:

- gestructureerde instructie; gestructureerd en duidelijk onderwijs
- uitdagen
- cognitieve activering
- leerstrategieën leren gebruiken
- adaptief onderwijs en differentiatie.
-

Excellente basisscholen lijken zich van andere basisscholen te onderscheiden door op uitgebreide en betrouwbare wijze te evalueren, een schoolleider te hebben die zich inzet en goed communiceert, en door veel aandacht te besteden aan de professionalisering van de leraren.

Ook 't Mannetje (2007) deed scriptieonderzoek ten behoeve van het opstellen van een lijst met criteria waaraan Excellente vo-scholen moeten voldoen.

Vijf criteria waaraan Excellente vo-scholen voldoen volgens haar literatuurstudie:

- een sterke schoolcultuur (discipline, communicatie, respect, lesuitval, absentie, zelfevaluatie) waarmee ze zich profileren (nieuwsbrieven, gedragscodes, tradities);
- hoge doelen stellen aan hun eigen functioneren en resultaten en controleren of deze doelen ook daadwerkelijk behaald worden;
- schoolleiding die goed bij de school past en de school op een adequate manier leidt;
- contact met de omgeving (andere scholen en met bedrijven);
- stabiliteit van de school (duurzaam prestatieniveau en onderwijskundig klimaat); een systeem voor kwaliteitscontrole lijkt hierbij onmisbaar.

Op een beperkt aantal scholen van goede kwaliteit zijn deze kenmerken op hun onderscheidend vermogen onderzocht door 't Mannetje (2007). Het differentiëren tussen Goede en Excellente scholen bleek nog niet eenvoudig.

Factoren en kenmerken uit de literatuur

Hierna gaan we in op factoren en kenmerken van scholen die bovengemiddeld presteren. We putten uit wetenschappelijke studies uit twee benaderingen waarin aandacht is voor deze factoren en kenmerken: schooleffectiviteitsonderzoek en onderzoek naar schoolverbetering. Schooleffectiviteitsonderzoek bestaat vooral uit kwantitatief onderzoek en schoolverbeteringsonderzoek veelal uit kwalitatief onderzoek. Waar voorheen deze twee benaderingen los van elkaar stonden, wordt sinds 2000 ook getracht de benaderingen bij elkaar te brengen. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan met mixed-method onderzoek. Een mixed method onderzoek heeft als voordeel dat men langs kwantitatieve weg relaties aantoot en langs kwalitatieve weg relaties verklaart (Reynolds et al., 2014). Zowel schooleffectiviteitsonderzoek als schoolverbeteringsonderzoek gaat uit van scholen waar leerlingen beter presteren in vergelijking met scholen die vergelijkbare leerlingen hebben qua eerdere prestaties en sociale en etnische achtergrond.

Schooleffectiviteitstudies

Scheerens (2015) heeft een lijst aan factoren op verschillende niveaus geplaatst, die bijdragen aan de effectiviteit van scholen:

Op *schoolniveau* benoemt hij:

- Schoolecologievariabelen: leerlingsamenstelling (% allochtonen, % functiebeperkten), docentsamenstelling (kwalificatie en ervaring, stabiliteit), schoolklimaat, materiële voorzieningen, buitencurriculaire activiteiten.

- Schoolleiderschap, -beleid en -organisatie variabelen zijn: instructie-georiënteerd leiderschap, verwachtingen, kwaliteit van het curriculum, coördinatie en samenwerking, veilig en ordelijk klimaat, ouderbetrokkenheid, professionele ontwikkeling docententeam, toelatingsbeleid, monitoring/evaluatie/feedback, medezeggenschap.

Daarnaast zijn er op *klasniveau* de volgende kenmerken: klasse-ecologie en klassenklimaat en onderwijzen; en op *leerlingniveau* zijn het disposities en leerprocessen (Scheerens, 2015).

Uit de omvangrijke meta-analyse die Hattie (2008) uitvoerde, komen veel schooleffecten, docent-, curriculum- en leerlingeffecten. Factoren met effect op leerlingprestaties zijn duidelijker op docentniveau, maar er zijn ook enkele effecten op schoolniveau (met effectgrootte d : $d=.8$ is groot effect; $d=.5$ is middelmatig effect; $d=.2$ is klein effect). Dit zijn de effecten op schoolniveau die een groot tot middelmatig effect sorteren:

- programma voor versnelling voor hoogbegaafde leerlingen (.88)
- klassenklimaat (.80)
- klassencohesie: alle leerlingen werken in positieve onderlinge verbondenheid toe naar leerwinst (.53)
- invloed van klasgenoten: vriendschap, steun, conflictoplossing (.53)
- klassenmanagement: wanorde corrigeren (.52)
- leertaken oplossen in kleine groepen (.49)
- schooleffecten (.48)

Uit deze opsomming kunnen we opmaken dat grote effecten op schoolniveau gelden voor: programma's voor versnelling van hoogbegaafde leerlingen en het gemiddeld klassenklimaat in school. Aan schooleffecten op zichzelf wordt een bijdrage aan de prestatie berekend van .48, dus een middelmatig effect. Hattie

(2008) licht dit als volgt toe: “Effective schools are only as effective to the extent they have effective teachers. Classrooms are far more important than schools in determining how children perform at school.” Oftewel, Hattie geeft aan de mate van effectiviteit van een school afhangt van hoe effectief de leraren in die school functioneren.

De leeromgeving van leerlingen wordt verder beïnvloed door organisatiecondities. Uit effectonderzoek van Creemers & Kyriakides (2010) op 50 basisscholen zijn de volgende factoren in de organisatie naar voren gekomen, die effect hebben op leerprestaties:

- Aanwezigheid van schoolbeleid voor onderwijzen en verbeteren van onderwijspraktijk en evaluatie van dat schoolbeleid.
- Aanwezigheid van schoolbeleid voor het creëren van een onderwijsleeromgeving en verbeteren daarvan en evaluatie van deze onderwijsleeromgeving.

Reynolds en collega's (2014) benoemen de volgende negen onderwijseffectiviteitsfactoren, die gebaseerd zijn op studies naar de processen die leerlingen beïnvloeden om goed te presteren. Ze leggen de nadruk op een prestatiegerichte cultuur en betrokkenheid:

- Leiderschap: vastberaden, betrokken bij medewerkers, medewerkers zien als prestatiegericht, aandacht voor monitoring, aandacht voor vervanging van medewerkers
- Een focus op prestaties en maximaliseren van onderwijstijd bij leerlingen
- Een positieve schoolcultuur met een gedeelde visie, een ordelijk klimaat en versterking van positief gedrag van leerlingen
- Hoge verwachtingen hebben van leerlingen en medewerkers
- Monitoring van voortgang op school-, klas- en leerlingniveau

- Ouderbetrokkenheid door positieve interactie te bevorderen en verminderen van negatieve invloeden
- Effectief lesgeven door: maximale onderwijstijd benutten, groepsopdrachten geven aan leerlingen, leerlingen tijdig laten starten en planning laten maken, lesgeven aanpassen naar behoeften van leerlingen
- Professionele ontwikkeling van medewerkers: op school en geïntegreerd met bestaande ontwikkelinitiatieven binnen school
- Leerlingen betrekken bij het onderwijsproces door hen verantwoordelijkheid en rechten te geven.

Ze vullen deze lijst aan met inzichten uit scholen die staan in sociale achterstandswijken:

- Zorg dat de school functioneert als leergemeenschap, waarin good practices worden geïdentificeerd en onderling gedeeld
- Regel ondersteuning van buiten de school als dit niet aanwezig is in school
- Benut aanvullende middelen van buitenaf om innovatie en verandering te bevorderen

Het is ook interessant om naar ineffectieve scholen te kijken (Reynolds et al., 2014): deze scholen besteden weinig tijd aan academisch leren/zijn weinig prestatiegericht, leraren geven leertaken zonder uitleg of relatie met bestaande kennis, er is een gemis aan academische focus, schoolleiders besteden geen aandacht aan werving van leraren en geven weinig feedback aan leraren, er is inefficiënt gebruik van mediatheken en geen viering van succesvolle studenten. Er worden in Reynolds et al. (2014) ook fatale factoren genoemd ten aanzien van verandering, waarvoor geldt dat het tegendeel ervan in principe als effectiviteitsfactor aan te merken valt:

- Onvermogen om financiering vast te houden
- Onvermogen om betrokkenheid van docenten te krijgen

- Problemen bij curriculum afstemming
- Problemen met werving en professionalisering van docenten
- Conflicten binnen de staf
- Perceptie bij ouders van een probleemschool
- Beheer-, plannings- en communicatieproblemen
- Gebrek aan voorzieningen om verbeteringen door te voeren

Marzano (2003) benoemt de volgende vijf factoren op schoolniveau (opgenomen in Sligte, Bulterman-Bos, & Huizinga, 2009):

- een haalbaar en gedegen curriculum (effectieve onderwijstijd: time on task),
- uitdagende doelen en effectieve feedback (bewaking van het leerproces),
- betrokkenheid van ouders en gemeenschap (communicatie en participatie),
- een veilige en ordelijke leeromgeving,
- professionaliteit en collegialiteit (leren van fouten).

Het reviewonderzoek van Rai & Prakash (2014) betreft schoolfactoren die bijdragen aan schooleffectiviteit. Ze benoemen de volgende factoren, die komen uit een eerder overzichtsonderzoek van Scheerens (2000):

- Gemeenschapsbetrokkenheid
- Financiële en personele bronnen
- Prestatiegericht beleid
- Onderwijskundig leiderschap
- Continuïteit en opvolging docenten
- Ordelijk en veilig klimaat
- Efficiënte benutting van tijd
- Gelegenheid tot leren
- Evaluatie van leervorderingen
- Beoordeling van docentkwaliteit

Ook benoemen Rai & Prakash (2014) zelf drie actuele factoren die bijdragen aan schooleffectiviteit:

- Onderwijskundig leiderschap gericht op een leercultuur in school
- Positieve schoolcultuur
- Doceer- en leeromgeving

Ook is er onderzoek naar effectieve scholen waarin mixed methods werden ingezet (Smith, Cannata, & Haynes, 2016). Bij mixed methods kwantitatieve methoden ingezet om na te gaan hoe vaak een verschijnsel zich voordoet en waarmee het samenhangt en met kwalitatieve methode wordt nagegaan hoe en waarom het zich in bepaalde context voordoet. In deze studie werden schooleffectiviteitsmaten verzameld bij hoog- en bij laag-effectieve scholen(kwantitatief) en interviews, focusgroepen en surveys en vragenlijsten werden afgenomen (kwantitatief)

Ze komen tot de volgende componenten van schooleffectiviteit:

- leer gecentreerd leiderschap
- curriculum dat in lijn is gebracht
- instructiekwaliteit
- gepersonaliseerd leren
- cultuur van leren en professioneel gedrag
- contact met omgeving
- systematische prestatie verantwoording
- systematisch gebruik van data.

In deze Amerikaanse studie zijn ook twee 'lower added-value' (LVA) high-schools vergeleken met twee 'higher added-value' (HVA) high schools. Met multiniveau-analyse is nagegaan hoe de verschillen in gemiddeld prestatieniveau tussen scholen kunnen worden verklaard, nadat er voor verschillen tussen leerlingen is gecorrigeerd. De vraag is wat dit type scholen onderscheid op

prestaties bij leerlingen. Het bleek dat de HVA-scholen verschillen van LVA-scholen op:

- meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid van leerlingen voor hun prestaties
- een sterke leercultuur waarin aangemoedigd wordt tot presteren
- meer hulpbronnen aanwezig.

De HVA-scholen vertonen een grotere leerlingbetrokkenheid en emotionele steun door leraren dan de LVA-scholen. Qua presteren bleek dat er geen significant verschil was op inhoudelijk begrip, analyse en probleemoplossing.

Schoolverbetering

In een longitudinaal onderzoek naar 193 basisscholen in Chicago, uitgevoerd door Bryk (2010) zijn vijf essentiële onderdelen onderscheiden om tot schoolverbetering te komen:

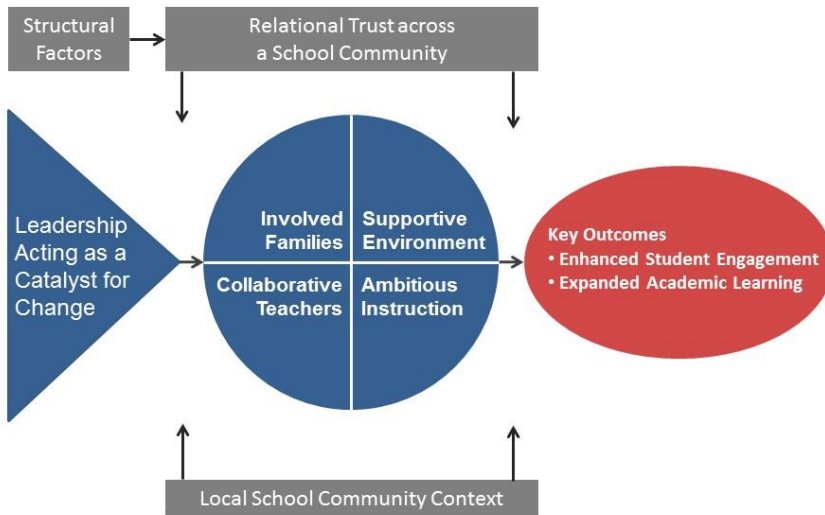
1. *Coherentie*: Afstemming tussen leraren van hun instructie en begeleiding aan leerlingen. Coherent in de zin van gecoördineerd, gedeeld en op elkaar afgestemd, bijvoorbeeld de materialen, middelen, instructie-routines, waaronder geleide instructie (op niveau). Leerlingtaken en opdrachten maken inzichtelijk voor de leerlingen wat ze moeten leren en waarop ze nog moeten doorleren.
2. *Professionele capaciteit in de organisatie*: de kwaliteit van de leraar, de professionele ontwikkeling om hen te ondersteunen. Professionele ontwikkeling in de scholen is gericht op het doorvoeren van schoolverbetering en het vergroten van het gevoel van het onderdeel zijn van een professionele leergemeenschap met gedeelde verplichtingen. Leraren hebben samenwerkingscapaciteiten nodig om de instructie aan leerlingen verder te verbeteren. De onderzoekers zien in hun data een krachtig verband tussen relationeel vertrouwen en organisatorische verandering.

Vertrouwen tussen de leraren en hun inzet wordt beschouwd als lijm tussen de onderlinge verhoudingen en als hulpbron voor het ondersteunen van elkaar bij het werken aan schoolverbetering. Dit onderling vertrouwen komt er alleen als men elkaars inzet ziet en waardeert.

3. *Sterke ouder-schoolrelaties* die bijdragen aan de motivatie van leerlingen, hun aanwezigheid op school. Ook kan het bijdragen aan de inzet van expertise van ouders bij werkzaamheden of aanbod op school.
4. *Een leerlinggericht leerklimaat*, waarvan de basis een *veilige en ordelijke omgeving* is. Dit ondersteunt ambitieus 'academisch' werk door leraren en biedt steun voor elke leerling. Dit heeft invloed op het geloof in eigen kunnen bij leerlingen om te presteren.
5. *Leiderschap gericht op instructie, inclusiviteit en faciliteiten*. Een schoolleider richt zich op het ondersteunen en mogelijk maken van de instructie van leerlingen en programma's die hiertoe dienen, en het inhuren en ontwikkelen van leraren. Daarnaast bouwen schoolleiders relaties op met de lokale gemeenschap. Schoolleiders betrekken ouders en andere leden van de gemeenschap bij activiteiten, zodat zij een bijdrage kunnen leveren aan de school en het leren van hun eigen kinderen te bevorderen. Tot slot is een taak van schoolleiders om leraren mee te nemen in veranderingen om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen. De schoolleider bepaalt hierin de professionele norm bij de start van veranderingen in school, maar zal deze vorm van autoriteit niet nodig hebben als nieuwe normen zijn gevestigd.

De vijf onderdelen moeten we zien in interactie met elkaar; ze vormen samen een georganiseerd systeem. Het is daarom volgens Bryk (2010) nodig dat op alle onderdelen wordt geacteerd in school om tot schoolverbetering te komen. De onderdelen zijn opgenomen in figuur 2.

Figuur 2 De onderdelen uit onderzoek Bryk (2010) in model geplaatst



Bron: Sebring, Allensworth, Bryk, Easton, & Luppescu (2006)

De onderzoekers ontdekten dat scholen met sterke essentiële onderdelen vaker in buurten voorkomen met een sterk sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal staat voor hechte onderlinge verbindingen in de buurt, bijvoorbeeld dankzij religie of sociale netwerken, zodat mensen elkaar helpen waar nodig. Als er weinig sociaal kapitaal in de wijk is, dan is een sterke sociale organisatie in school nodig om dit te compenseren (Sebring, Allensworth, Bryk, Easton, & Luppescu, 2006).

In een andere, kwantitatieve studie naar schoolverbetering (Hallinger & Heck, 2011) komen de volgende kenmerken naar voren die horen bij *leiderschap* dat gekenmerkt wordt door gezamenlijke gerichtheid op leren:

- Dit type leiderschap omvat dat de schoolleiding een visie voor verandering ontwikkelt en vervolgens leraren motiveert en faciliteert om de visie mogelijk te maken.
- Het betreft gespreid leiderschap, dus niet alleen voorbehouden aan formele leiders.
- Dit type leiderschap creëert condities die effectief lesgeven en leren ondersteunt en bouwt capaciteit voor professioneel leren en verandering. Een grotere capaciteit versterkt het leiderschap van gezamenlijke gerichtheid op leren en andersom.
- Dit type leiderschap leidt tot leraren die effectief te werk gaan. Scholen waar dezelfde schooldirecteur langer dan vier jaar werkte: positief voor leiderschap en voor capaciteit. Effecten van leiderschap op leerlingen worden gemedieerd door capaciteit in school om verbeteringen door te voeren.

Soms ligt het formeel leiderschap niet alleen bij een schoolleider, maar is er sprake van gedeeld leiderschap door taken en verantwoordelijkheden te delen met leraren. Volgens Scheerens (2012) is er in Nederlandse kleine basisscholen met minder dan 200 leerlingen soms zelfs sprake van niet-leiderschap, in de zin van dat leraren ook leiderschapstaken op zich nemen.

Bepaalde leiderschapspraktijken hebben een link met leerlingprestaties. In het onderzoek van Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll, & Mackay (2014) wordt verwezen naar Wallace en collega's (2004) die leiderschapspraktijken onderzochten die positief uitpakken voor leerlingprestaties:

- Richting geven met behulp van de visie: het als schoolleider mogelijk maken dat leerlingen hun potentiële niveau bereiken

en hier hoge verwachtingen over uitspreken. De visie zou consistent moeten terugkomen in het curriculum in de gehele school.

- Managen van het lesgeven en leren: ervoor zorgen dat leraren consistent zijn in hun lesgeven en dat er ook aandacht is voor verschillen tussen leerlingen.
- Mensen ontwikkelen: eraan bijdragen dat leerlingen actieve lerenden worden en dat de school als een professionele leergemeenschap functioneert waarin leraren leren van en met elkaar.
- Organisatie ontwikkelen: beslissingen in school baseren op wat er bekend is uit onderzoek, deelnemen aan netwerken om samen te werken met externen, om verder te werken aan het curriculum, professionele ontwikkeling en input.

In Hopkins et al. (2014) wordt verwezen naar het begrip capaciteit in school. Een grote capaciteit leidt ertoe dat er onderbouwde verbeteringen worden doorgevoerd. Een grote capaciteit kent de volgende kenmerken:

- Het invoeren van kerndoelen en referentieniveaus volgens overheidsregels; en lesgeven is gericht op het leren van leerlingen (zoals stimuleren hogere orde denken en actieve participatie van leerlingen);
- Een aanhoudende focus op schoolverbetering door terugkerende communicatie over de visie en door de visie te vertalen naar een didactisch programma en aanpak; veranderingen in curriculum worden schoolbreed gecoördineerd;
- Steun voor leerlingen in veilige sfeer voor leraren;
- Professionele capaciteit van de leraren: ze zijn gekwalificeerd voor hun taken en verantwoordelijkheden; professionele ontwikkeling vindt systematisch en gecoördineerd plaats en is gericht op kerndoelen en referentieniveaus; systematische evaluatie vindt plaats;

- Open school communicatie intern en naar ouders toe;
- Ouderparticipatie, zoals betrokkenheid bij belangrijke beslissingen en bij helpen bij huiswerk;
- Veiligheid bij leerlingen en hun welbevinden, en waar nodig ondersteuning.

Scholing is nodig om de capaciteit in school te verhogen. Werken in leernetwerken en in professionele leergemeenschappen leidt tot verhoogde capaciteiten bij medewerkers, dat vervolgens bijdraagt aan hogere prestaties bij leerlingen (Muijs, West, & Ainscow, 2010; Stoll & Louis, 2007).

Hopkins en collega's (2014) geven daarbij aan dat scholen zich in verschillende ontwikkelstadia kunnen bevinden. Die stadia vereisen verschillende strategieën, namelijk capaciteit opbouwen dan wel capaciteit onderhouden. Scholen die zwak presteren behoeven een meer top-down interventie voor schoolverbetering, maar naarmate vertrouwen en competentie groeien in een school, moet er meer bottom-up gewerkt worden. Een top-down benadering vanuit het systeem gericht op schoolverbetering werkt niet goed uit bij scholen die goed of excellent presteren.

Volgens Hopkins en collega's (2014) belanden we in Westerse onderwijssystemen nu in een fase waarin systemisch denken van belang wordt geacht voor schoolverbetering. Ze bedoelen hiermee het totale netwerk of stelsel van ondersteuning voor schoolverbetering. De auteurs komen met een lijst waaraan effectieve systemen voldoen:

- Doelen en standaarden voor professioneel handelen zijn opgesteld en gecommuniceerd;
- Leerlingprestaties worden gezien als de centrale focus van het systeem, daarop moeten scholen en leraren gericht zijn;
- Alleen hoog gekwalificeerde medewerkers zijn aan het werk;

- Er moeten mogelijkheden zijn om professioneel van elkaar te leren, om een gezamenlijke praktijk te ontwikkelen in school;
- Schoolleiderschap dat hoge verwachtingen communiceert, met aanhoudende focus op leren en lesgeven;
- Er zijn procedures om data te verzamelen en die data aan leraren beschikbaar te hebben, zodat zij hun lesgeven verbeteren;
- Het adresseren van ongelijkheden tussen leerlingen door in een vroeg stadium te interveniëren en ondersteuning te bieden;
- Gerichte innovatie bevorderen door kennis uit onderzoek te benutten in de onderwijspraktijk en door *best practices* te faciliteren door netwerken, zelfreflectie, aanpassingen doorvoeren en continu te leren.

Op regionaal niveau is er volgens Hopkins en collega's (2014) het volgende nodig:

- Een duidelijk en omvattend model voor schoolverbetering die in scholen geïmplementeerd wordt;
- Sterk leiderschap op regionaal niveau (in de VS via districten);
- Professionele training gericht op de onderwijsdoelen en het model voor schoolverbetering;
- Ondersteuning van de scholen voor het implementeren van het model voor schoolverbetering;
- Een gedifferentieerde aanpak per school (aandacht voor eigenheid).

Scholen die een onderwijsverandering inzetten, moeten rekening houden met verschillende factoren. Om die reden besteden we hier aandacht aan de zeven verander-C's die volgens Waslander (2007) van belang zijn voor het doorvoeren van innovaties. Zij distilleert de C's uit een overzicht van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs:

- *Concentratie*

Activiteiten gericht op verandering vereisen focus en een duidelijk doel, dat is verbonden met leren en doceren. Er moet in de uitwerking evenwicht zijn tussen de technische en de sociale kant van het onderwijs.

- *Coherentie*

Het is zaak de coherentie tussen verschillende activiteiten in de school blijvend te bewaken.

Ook moet er sprake zijn van coherentie tussen het doel van plannen en de inzet van faciliteiten om die plannen te realiseren.

- *Commitment*

Commitment en eigenaarschap van docenten en schoolleider zijn essentieel. Duurzaam veranderen is ook sterk gebaat bij commitment van mensen buiten de school, zoals schoolbesturen, overheden en ouders.

- *Community*

Scholen die een professionele leergemeenschap vormen, faciliteren het leren en verminderen de kans op uitval. Dat geldt voor leerlingen en leraren. Een hechte gemeenschap is van belang, behalve als de relaties zo hecht zijn dat zij een open communicatie belemmeren.

- *Continuïteit*

Het invoeren van veranderingen in scholen duurt jaren. Duurzaam vernieuwen vereist continuïteit, zowel in het team als in de schoolleiding.

- *Consistentie*

Het veranderproces is gebaat bij consistentie in de omgeving. Scholen worden geholpen als organisaties, die invloed uitoefenen

op scholen, hun beleid op elkaar afstemmen.

- *Contextmanagement*

Het is van belang dat de school trouw blijft aan de eigen uitgangspunten en de regie in eigen hand houdt. De school betreft anderen bij haar plannen en stemt deze voortdurend af op de omgeving. De school laat de omgeving voor haar werken.

De 7 C's moeten in samenhang benaderd worden en niet als los van elkaar staande factoren. Zo is het advies om in school gelijktijdig aandacht te hebben voor de beheersmatige als de flexibele aspecten van de organisatie.

Paradigma's

Scheerens (2015) geeft aan dat er verschillende theorieën ten grondslag liggen aan effectonderzoek om empirische evidentie te kunnen generaliseren naar andere omstandigheden en andere populaties. Sommige effectiviteitsfactoren passen beter in de ene theorie, andere passen beter in een van de andere theorieën. Hij maakt onderscheid in vier theoretische paradigma's die uitgaan van rationele gedachten:

- Synoptische planning: in deze theoretische invalshoek worden effectiviteitsfactoren beschouwd als de middelen (de oorzaak) waarmee lange termijn doelen (het gevolg) worden bereikt.
- Contingentietheorie: effectiviteitsfactoren werken volgens deze theorie zodra er sprake is van matching tussen condities en verwachtingen in de omgeving en de aanwezige condities in de organisatie.
- Terugkoppelingsmechanismen: effectiviteit wordt hiermee beschouwd als het resultaat van de regelkring tussen prestatie, evaluatie, feedback en vervolgens de corrigerende actie die op gang gebracht wordt door het verschil tussen verwachting en prestatie.

- Marktmechanismen: effectiviteit hangt volgens dit paradigma samen met vrije markteconomie, zoals concurrentie tussen scholen en nadruk op verantwoording.

Het lijkt erop dat het paradigma dat uitgaat van terugkoppelingsmechanismen het meest voorkomt in de studies die in ons onderzoek zijn opgenomen. Hierbij is effectiviteit het resultaat van de feedback tussen prestatie, data en evaluatie. Een ander veelvoorkomend paradigma betreft oorzaak-gevolgrelaties, waarbij middelen worden ingezet om een lange termijn doel te bereiken. Het paradigma van marktmechanismen lijkt minder aandacht te krijgen in de studies die in dit onderzoek zijn opgenomen. In een vierde paradigma wordt de leeromgeving van leerlingen in verband gebracht met organisatiecondities, zoals in het onderzoek van Creemers & Kyriakides (2010).

Naast deze rationele paradigma's waarmee naar effectiviteit gekeken kan worden, speelt mee dat scholen functioneren als een complex systeem (Scheerens, 2015). In dit complexe systeem reageren schoolleiders en medewerkers adaptief op veranderingen van buitenaf. Soms is er daarbij sprake van weinig *alignment* in beslissingen die door schoolleiding en medewerkers genomen worden. De complexe werkelijkheid kan daardoor effecten afzwakken, die rationeel wel bestaan.

De kenmerken en factoren die in deze literatuurstudie zijn opgenomen, komen uit verschillende onderzoeken, waardoor er sprake kan zijn van verschillende paradigma's en aannames van waaruit de onderzoeken zijn opgezet. Verschillende paradigma's leiden tot andere nadrukken in onderzoek en kunnen derhalve tot verschillende resultaten leiden.

Bijlage 2 Correlaties tussen Inspectiestandaarden

In deze bijlage zijn de correlatiecoëfficiënten tussen Inspectiestandaarden te vinden, waarvan de uitkomsten in hoofdstuk 3 worden toegelicht.

Tabel 1 Correlaties tussen Inspectiestandaarden in po/sbo - Excellente scholen

	KA1	KA2	KA3	OP1	OP2	OP3	OP4	OP6	OP8	OR1	OR2	OR3	SK1	SK2
KA1	1													
KA2	.21	1												
KA3	.15	-.09	1											
OP1	.00	-.05	.45**	1										
OP2	.06	.20	.07	-.07	1									
OP3	.00	-.12	.19	.03	.14	1								
OP4	.09	.22	-.08	.04	.22	-.11	1							
OP6	.09		.62**	-.23		.20	-.08	1						
OP8	.24		.33	.16	-.04	-.34	.23	.24	1					
OR1	.08	-.16	.05	-.07	.19	-.02	.05	.13	.41*	1				
OR2	.29		.36	-.19	-.02	-.07	.26	.49*	.44*	.06	1			
OR3	.40*		.09	.38	-.14	-.05	.04		.59**	.11	.34	1		
SK1	.03	.27	.29	.31	.43**	-.04	.37	-.24		.12	-.50	-.09	1	
SK2	.23	-.03			.23	-.16		-.21		.14			.29	1

Nb. Bij sommige standaarden is er geen correlatiecoëfficiënt vanwege het ontbreken van variantie.

* $p < .05$

** $p < .01$

Tabel 2 Correlaties tussen Inspectiestandaarden in po/sbo - Goede scholen

	KA1	KA3	OP1	OP2	OP3	OP4	OP6	OP8	OR1	OR2	OR3	SK1	SK2
KA1	1												
KA3	-.03	1											
OP1	.27*	-.15	1										
OP2	.13	-.24	-.21	1									
OP3	.27*	-.08	.21	.09	1								
OP4	.23	.26	-.09	.23	.02	1							
OP6	.38**	.06	.20	-.11	.04	-.02	1						
OP8	.24	.10	.23	-.10	.11	.12	.25	1					
OR1	.02	.17	.18	.01	.07	.39**	.02	.23	1				
OR2	.11	.22	.28*	-.15	.02	.01	.26	.24	.07	1			
OR3	.13	.19	.12	-.16	.11	.25	.10	.49**	.27*	.29*	1		
SK1	.25	-.07	.24	-.05	.16	.18	.02	.31*	.37**	.25	.19	1	
SK2	-.01	.06	-.004	.02	.20	.14	-.07	.06	.03	-.03	-.17	.16	1

Nb. Bij sommige standaarden is er geen correlatiecoëfficiënt vanwege het ontbreken van variantie.

* $p < .05$

** $p < .01$

Tabel 3 Correlaties tussen Inspectiestandaarden in vo/pro - Excellente scholen

	KA1	KA3	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OR1	OR2	OR3	SK1	SK2
KA1	1														
KA3	.24	1													
OP1	.09	.11	1												
OP2	-.06	.02	-.12	1											
OP3	.02	.09	.09	.21	1										
OP4	.37*	.43*	.26	.26	.05	1									
OP5	.59**	.01	.09	.11	.41*	.18	1								
OP6	.07	.54**	.21	.25	.21	.47**	.20	1							
OP7	.38*	.41*		-.25	.36*	.14	.66**	.33	1						
OP8	.10	.25	.07	.30	.32	.26	.75**	.30	.55**	1					
OR1	.09	-.14	-.14	.02	.20	-.06	.28	-.25	.40*	.19	1				
OR2	.06	.41*	-.05	.03	.02	.17	.22	.05	-.11	.23	.05	1			
OR3	.10	.42*	-.01	.06	.02	.27	.32	.15	.13	.56**	.05	.77**	1		
SK1	-.29	.18	.11	.54**	.18	.39	.28	.43*	-.14	.52**	-.18	.39	.17	1	
SK2	-.23	-.20	-.12	.15	.20	-.26	.26	-.06	-.14	.20	.06	-.07	.00	.05	1

Nb. De standaard Kwaliteitscultuur (KA2) is niet opgenomen in de tabel omdat alle scholen hier goed op scoren (er is geen variantie, dus ook geen correlatiecoëfficiënt).

* $p < .05$

** $p < .01$

Tabel 4 Correlaties tussen Inspectiestandaarden in vo/pro - Goede scholen

	KA1	KA3	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP8	OR1	OR2	OR3	SK1	SK2
KA1	1													
KA3	.38	1												
OP1	.25	.42	1											
OP2	-.13	-.24	-.60**	1										
OP3	.13	.47*	.42		1									
OP4	.24	-.01	-.32	.30	-.12	1								
OP5	.51	-.22	.11	-.22	-.11	.41	1							
OP6	.25	-.06	-.32	.26	-.30	.89**	.33	1						
OP8	-.15	.39	.17	-.30	.45	-.30	-.11	-.34	1					
OR1	.40	.52*	.40	-.06	.67**	-.38	.40	-.52*	.30	1				
OR2	.54*	.30	-.23	-.08	-.30	.07	.22	.24	.21	.11				
OR3	.33	.28	-.51*	.07	-.46	.34	.22	.45	.14	.00	.71**	1		
SK1	-.15	-.13	.17	-.28	-.13	-.30	-.11	-.31	-.06	-.19	-.32	-.45	1	
SK2	-.12	.36	.06	.20	.05	-.42	-.51	-.40	.20	.24	-.24	-.15	.19	1

Nb. De standaard Kwaliteitscultuur (KA2) is niet opgenomen in de tabel omdat alle scholen hier goed op scoren (er is geen variantie, dus ook geen correlatiecoëfficiënt)

De standaard Praktijkvorming/Stage (OP7) is niet opgenomen in de tabel omdat alle scholen hier voldoende op scoren (er is geen variantie, dus ook geen correlatiecoëfficiënt)

* $p < .05$

** $p < .01$

Bijlage 3 Resultaten vragenlijst voorbeeldfunctie van scholen

In deze bijlage vindt u het tabellenboek van de vragenlijst die is uitgezet naar Excellente, Goede en reguliere scholen. In hoofdstuk 10 worden de resultaten besproken.

A. Kenmerken van uw school of onderwijssoort

Respons per onderwijssector, verdeeld over Excellente, Goede en reguliere scholen

	Excellente scholen		Goede scholen		Reguliere scholen		N totaal
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal
Po/sbo	26	42.6	12	63.2	55	72.4	93
Vo/pro	28	45.9	6	31.6	9	11.8	43
(v)so	7	11.5	1	5.3	12	15.8	20
N totaal	61	100	19	100	76	100	156

1b. Responspercentages

	Excellente scholen		Goede scholen		Reguliere scholen	
	Aantal benaderde scholen *	Responspercentage	Aantal benaderde scholen *	Responspercentage	Aantal benaderde scholen *	Responspercentage
Po/sbo	64	40.6	73	16.4	753	7.3
Vo/pro	110	25.5	38	15.8	171	5.3
(v)so	17	41.2	10	10	76	15.8
N totaal	191		121		1000	

* Bij de reguliere scholen gaat het om het N totaal aantal benaderde scholen uit de random steekproef van de Excellente en Goede scholen is de hele populatie benaderd.

1a. Populatie per onderwijssector, verdeeld over Excellente, Goede en reguliere scholen

	Excellente scholen		Goede scholen*	
	Aantal	%	Aantal	%
Po/sbo	64	33.5	73	60.3
Vo/pro	110	57.6	38	31.4
(v)so	17	8.9	10	8.3
N totaal	191	100	121	100

*noot: de aantallen zijn gebaseerd op de recente databestand van de Inspectie met de inspectieoordelen (april 2019). Het betreft scholen met de waardering Goed, maar zonder het predicaat Excellent.

2 Waar bevindt uw school zich?

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
In een grote stad (G4)	31.1	10.5	22.4
In een andere grotere gemeente (G33)	21.3	15.8	23.7
Niet in een grote of middelgrote stad	47.5	73.7	53.9
N totaal (100%)	61	19	76

3 Hoeveel scholen omvat uw bestuur?

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen	Landelijk*
	%	%	%	%
1	13.1	15.8	9.2	Nog nagaan
2-5	9.8	21.1	9.2	
6-10	13.1	10.5	13.2	
11-25	36.1	20.5	42.1	
26-50	24.6	26.3	18.4	
Meer dan 50	3.3	-	7.9	
N totaal (100%)	61	19	76	

*noot: berekend op basis van de Open Data van DUO.

B. Vragen over scholen als inspiratiebron

4 Richt uw school zich specifiek op een of meer van de volgende terreinen of excellentieprofielen en hoe lang al?

Terreinen	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Tweetalig onderwijs	6.6	5.3	5.3
Wetenschap en techniek	21.3	15.8	14.5
Kunst en cultuur	23.0	21.1	11.8
Sport, bewegen, gezondheid	13.1	26.3	27.6
Taal en/of rekenen	11.5	26.3	28.9
Talentontwikkeling	29.5	15.8	22.4
21ste eeuwse vaardigheden	21.3	10.5	25.0
Vakoverstijgend, uitdagend of breed aanbod	24.6	26.3	27.6
Datagestuurd, opbrengstgericht werken	13.1	10.5	17.1
Maatwerk en/of eigenaarschap bij leerlingen	37.7	26.3	43.4
Schoolklimaat en gedrag	49.2	31.6	50.0
Zorgbeleid en volgsysteem	24.6	21.1	27.6
Passend onderwijs	31.1	36.8	36.8
Digitaal onderwijs en ict	11.5	5.3	28.9
Identiteit of specifiek onderwijsconcept	13.1	5.3	15.8
Burgerschapontwikkeling, voorbereiden maatschappij en/of brede persoonsontwikkeling	26.2	15.8	21.1
Samenwerken en verbinding zoeken met externen	23.0	5.3	18.4
Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) of arbeidstoeleiding	21.3	10.5	5.3
Ouderbetrokkenheid	13.1	10.5	22.4
Teamontwikkeling	14.8	15.8	26.3
Professionele en stimulerende schoolcultuur	44.3	31.6	39.5
Alternatieve roosters	4.9	5.3	2.6
Alternatieve functies (combifuncties bijvoorbeeld)	1.6	0	5.3
Anders, nl.	14.8	15.8	10.5
Geen van bovenstaande	0	0	9.2
N totaal	61	19	76

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Terreinen - top 3	Excellente scholen
	%
1. Schoolklimaat en gedrag	49.2
2. Professionele en stimulerende schoolcultuur	44.3
3. Maatwerk en/of eigenaarschap bij leerlingen	37.7

Terreinen - top 3	Goede scholen
	%
1. Passend onderwijs	36.8
2. Schoolklimaat en gedrag	31.6
3. Professionele en stimulerende schoolcultuur	31.6

Terreinen - top 3	Reguliere scholen
	%
1. Schoolklimaat en gedrag	50.0
2. Maatwerk en/of eigenaarschap bij leerlingen	43.4
3. Professionele en stimulerende schoolcultuur	39.5

Aantal terreinen	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
0	-	-	9.2
1-2	31.1	21.1	18.4
3-4	34.4	52.6	21.1
5-10	23.0	26.3	40.8
>10	11.5	-	10.5
N totaal (100%)	61	19	76

Aantal terreinen	Gemiddelde	SD	Min	Max
Excellente scholen	4.95	4.26	1	19
Goede scholen	3.95	2.17	1	10
Reguliere scholen	5.34	3.63	0	13

5 Hoe lang al richt uw school zich specifiek op een of meer van de door u genoemde terreinen of excellentieprofielen?

Duur	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
onbekend	3.0	10.7	3.4
max. 1 jaar	1.3	2.7	11.8
2 jaar	7.6	16.0	24.4
3-5 jaar	29.5	33.3	23.4
6-10 jaar	32.1	28.0	11.6
meer dan 10 jaar	26.5	9.3	14.5
N totaal aantal antwoorden (100%)	302	75	59

Noot: Resultaten op antwoordniveau (over alle terreinen heen).

Duur	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
onbekend	1.6	10.5	2.9
max. 1 jaar	-	-	2.9
2 jaar	-	10.5	7.2
3-5 jaar	21.3	21.1	27.5
6-10 jaar	31.1	31.6	23.2
meer dan 10 jaar	45.9	26.3	36.2
N totaal (100%)	61	19	7

Noot: deze percentages betreffen alleen het terrein waarop de school zich het langst op richt.

6 Fungeert u op die terreinen ook als voorbeeldschool of bent u dat van plan? Zo ja op welk van de hiervoor aangegeven terreinen (a) en hoe lang (b)?

Toelichting: Een voorbeeldschool profileert zich actief op een bepaald profiel of terrein (bijvoorbeeld talentontwikkeling, wetenschap & techniek) en richt zich ook naar buiten, bijvoorbeeld door het geven van presentaties, door in de media op te treden, door de school open te stellen voor bezoekers.

a. Wel/geen voorbeeldschool

	Excellente scholen		Goede scholen		Reguliere scholen	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Nee/nog niet	8	13.1	7	36.8	33	47.8
Ja (op minimaal 1 terrein)	53	86.9	12	63.2	36	52.2
N totaal (100%)	61	100	19	100	76	100

b. Duur van voorbeeldschool zijn

Duur	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Ja, ca. één jaar	9.4	-	13.9
Ja, ca. 2 jaar	13.2	25.0	33.3
Ja, 3-5 jaar	34.0	33.3	16.7
Meer dan 5 jaar	43.4	41.7	36.1
N totaal (100%)	53	12	36

Noot: de percentages betreffen alleen het terrein waarop de school het langst als voorbeeldschool fungeert.

Vraag voor scholen die geen voorbeeldschool zijn

7 Als u wel op één van de genoemde terreinen gericht bent als school of afdeling, maar niet als voorbeeldschool functioneert, kunt u dan aangeven waarom u niet als zodanig optreedt?

Redenen	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Het ontbreken van tijd	38.5	45.5	6.8
Nog onvoldoende bereikt op dit terrein	28.2	9.1	44.1
Geen behoefte aan	17.9	36.4	25.4
Het ontbreken van middelen	12.8	9.1	40.7
Onvoldoende structuren om de voorbeeldfunctie te ondersteunen	10.3	18.2	13.6
Onvoldoende facilitering in aansturing en personeel	2.6	9.1	8.5
Concurrentieoverwegingen: niet willen delen van kennis	-	9.1	15.3
Anders, namelijk...	43.6	36.4	15.3
N totaal	39	11	59

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

Vragen voor voorbeeldscholen

8 De volgende vragen graag invullen voor het terrein waarop school zich het meest actief profileert als voorbeeldschool. Klikk u aan welk terrein/profiel dit betreft.

Terreinen	Excellente scholen		Goede scholen		Reguliere scholen	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Tweetalig onderwijs	1	1.9	-	-	1	2.9
Wetenschap en techniek	2	3.8	-	-	1	2.9
Kunst en cultuur	1	1.9	-	-	-	-
Sport, bewegen, gezondheid	-	-	-	-	3	8.6
Taal en/of rekenen	-	-	-	-	-	-
Talentontwikkeling	3	5.7	-	-	1	2.9
21ste eeuwse vaardigheden	2	3.8	-	-	-	-
Vakoverstijgend, uitdagend of breed aanbod	3	5.7	1	8.3	2	5.7
Datagestuurd, opbrengstgericht werken	3	5.7	-	-	-	-
Maatwerk en/of eigenaarschap bij leerlingen	4	7.5	1	8.3	1	2.9
Schoolklimaat en gedrag	6	11.3	2	16.7	2	5.7
Zorgbeleid en volgsysteem	1	1.9	-	-	1	-
Passend onderwijs	4	7.5	3	25.0	6	17.1
Digitaal onderwijs en ict	1	1.9	-	-	1	2.9
Identiteit of specifiek onderwijsconcept	4	7.5	-	-	2	5.7
Burgerschapontwikkeling, voorbereiden maatschappij en/of brede persoonsontwikkeling	1	1.9	1	8.3	2	5.7
Samenwerken en verbinding zoeken met externen	1	1.9	-	-	3	8.6
Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) of arbeidstoeleiding	4	7.5	-	-	1	2.9
Ouderbetrokkenheid	-	-	-	-	-	-
Teamontwikkeling	-	-	-	-	1	2.9
Professionele en stimulerende schoolcultuur	6	11.3	2	16.7	3	8.6
Alternatieve roosters	-	-	1	8.3	-	-
Alternatieve functies (combifuncties bijvoorbeeld)	-	-	-	-	-	-
Anders, nl.	6	11.3	-	-	-	-
N totaal	53	100	12	100	35	100

9 Op welke wijze profileert u zich als voorbeeldschool? *Meer antwoorden mogelijk.*

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Door onze school open te stellen voor bezoekers	90.6	75.0	91.2
Via presentaties op conferenties, studiedagen e.d.	71.7	75.0	55.9
In de media: artikelen in tijdschriften, deelnemen aan tv-opnames, e.d.	41.5	16.7	41.2
Via een film of ander beeldmateriaal e.d.	3.2	-	14.7
Anders, namelijk...	9.7	33.3	11.8
N totaal	53	12	34

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

10 Hoe vaak geeft iemand van uw school presentaties op het terrein van de voorbeeldfunctie en hoe vaak ontvangt uw school als voorbeeldschool bezoekers van andere scholen?

Presentaties op conferenties, studiedagen ect.

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Ca. een keer per jaar	32.7	33.3	36.4
Enkele malen per jaar	50.0	50.0	36.4
Vaker	11.5	-	3.0
Niet van toepassing	5.8	16.7	24.2
N totaal N (100%)	52	12	33

Schoolbezoekers ontvangen

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Ca. een keer per jaar	9.6	8.3	20.6
Enkele malen per jaar	57.7	91.7	55.9
Vaker	32.7	-	17.6
Niet van toepassing	-	-	5.9
N totaal (100%)	52	12	33

11 Voor welke scholen is uw school vooral voorbeeldschool? Meer antwoorden mogelijk.

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Voor scholen buiten het bestuur, netwerk of vereniging	75.5	66.7	56.3
Voor andere scholen van het netwerk of de vereniging waarvan wij deel uitmaken	56.6	50.0	46.9
Voor andere scholen binnen ons bestuur	54.7	33.3	59.4
N totaal	53	12	32

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

12 Wie zijn actief in de voorbeeldfunctie van school? Meer antwoorden mogelijk.

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Directieleden/afdelingsleiders	96.2	91.7	85.7
Leraren	75.5	50.0	65.7
Specialisten (ib'ers, zorgcoördinatoren, Taalspecialisten etc.)	73.6	66.7	68.6
Onderwijsondersteunend personeel	11.3	25.0	14.3
Beleidsmedewerker bestuur	5.7	-	2.9
N totaal	53	12	35

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

13 Welke reden(en) vormde(n) de aanleiding voor het voorbeeldschool zijn? Meer antwoorden mogelijk.

Redenen	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Ontwikkelde zich als vanzelf	64.2	66.7	48.6
Omdat we onze school/afdeling graag voor het voetlicht brengen/trots zijn op wat we op het specifieke terrein bereikt hebben	62.3	41.7	82.9
Omdat we een Excellente school zijn	54.7	8.3*	-
Omdat we schoolverbetering, innovatie en/of professionalisering op andere scholen willen bevorderen	50.9	25.0	37.1
Omdat het bestuur het graag wil	3.8	-	-
Omdat we subsidie krijgen voor het terrein waar we ons specifiek op richten (morele verplichting)	-	-	-
Andere reden, namelijk...	64.2	25.0	14.3
N totaal	53	12	35

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

**Dit betreft vermoedelijk scholen die in het verleden een Excellente school zijn geweest.*

14 Welke van de onderstaande factoren zijn bevorderend (geweest) voor het zijn van voorbeeldschool? Meer antwoorden mogelijk.

Factoren	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak	88.7	75.0	90.6
Iemand die het initiatief nam	35.8	50.0	34.4
Leiderschap gericht op het voorbeeldschool zijn	35.8	16.7	31.3
Structuren om de voorbeeldfunctie te ondersteunen	34.0	8.3	28.1
Facilitering van personeel	24.5	16.7	18.8
Facilitering in rooster/tijd	15.1	25.0	18.8
Anders, namelijk...	9.4	8.3	9.4
N totaal	53	12	32

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

15 Welke van de onderstaande factoren zijn belemmerend (geweest) voor het voorbeeldschool zijn? *Meer antwoorden mogelijk.*

Factoren	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Geen	51.9	41.7	51.6
Gebrek aan facilitering in rooster/tijd	25.0	33.3	35.5
Gebrek aan facilitering van personeel	11.5	16.7	12.9
Gebrek aan structuren om de voorbeeldfunctie te ondersteunen	5.8	16.7	6.5
Gebrek aan leiderschap gericht op het voorbeeldschool zijn	3.8	-	6.5
Gebrek aan gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak	1.9	8.3	3.2
Anders, namelijk...	13.5	-	9.7
N totaal	52	12	31

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

16 In hoeverre is het in uw stad of regio gebruikelijk om te leren van, aan en met andere scholen?

	Gemiddelde	SD	Min	Max
Excellente scholen	2.3	0.9	1	5
Goede scholen	2.3	0.8	1	4
Reguliere scholen	2.5	0.8	1	4

Noot 1: 5-puntsschaal: helemaal niet gebruikelijk (1) - gebeurt zeer vaak (5).

Noot 2: Excellente scholen: N = 53; Goede scholen: N = 12; Reguliere scholen: N = 32.

17 Door wie en in hoeverre wordt het leren van voorbeeldscholen gestimuleerd in uw regio? Meer antwoorden mogelijk.

	Excellente scholen		Goede scholen		Reguliere scholen	
	Gemiddelde	SD	Gemiddelde	SD	Gemiddelde	SD
Door ons eigen bestuur	3.1	1.1	3.0	1.4	3.2	1.0
Door het samenwerkingsverband	2.3	1.0	2.2	1.0	2.6	1.2
Door de vereniging waar wij lid van zijn	2.1	1.5	2.0	1.2	1.8	1.4
Door de gemeente	2.0	1.0	1.8	0.8	1.8	0.8
Door een andere bestuurder	1.7	0.8	1.9	0.6	1.5	0.7
Door de provincie	1.2	0.5	1.2	0.4	1.2	0.5
Anders, namelijk...	-	-	-	-	-	-

Noot 1: 5-puntsschaal: niet van toepassing (1) – zeer sterk van toepassing (5).

Noot 2: Excellente scholen: max. N=42; Goede scholen: max. N=11; Reguliere scholen: max. N=27.

18 Maakt u wel eens gebruik van de voorbeeldfunctie van andere scholen en zo ja, hoe? Meer antwoorden mogelijk.

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Ja, door schoolbezoeken aan voorbeeldscholen	88.7	75.0	78.1
Ja, via presentaties op conferenties, studiedagen etc. van voorbeeldscholen	71.7	91.7	81.3
Ja, via artikelen in tijdschriften, etc. van of over voorbeeldscholen	56.6	66.7	75.0
Ja, via films van voorbeeldscholen	7.5	16.7	18.8
Ja, anders, namelijk...	3.8	-	3.1
Nee	1.9	-	-
N totaal	53	12	32

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

19 Indien nee: Waarom maakt u geen gebruik van de voorbeeldfunctie van andere scholen?

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	Aantal	Aantal	Aantal
Geen behoefte aan	-	-	-
Geen interessante voorbeeldschool gevonden	1	-	-
Geen tijd/facilitering	-	-	-
Wordt niet gestimuleerd op onze school	-	-	-
Anders, namelijk...	-	-	-
N totaal	1	-	-

20 Wat levert het bestuderen of bezoeken van een voorbeeldschool op een terrein waarop u zich wilt ontwikkelen u op? Meer antwoorden mogelijk.

	Excellente scholen	Goede scholen	Reguliere scholen
	%	%	%
Inspiratie	96.2	91.7	87.5
Verkenning van mogelijkheden	76.9	100	84.4
Zicht op het benodigde ontwikkelproces	51.9	83.3	56.3
Zicht op de benodigde randvoorwaarden	38.5	66.7	53.1
Zicht op de benodigde professionalisering	34.6	50.0	46.9
Anders, namelijk...	1.9	8.3	-
N totaal	52	12	32

Noot: omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen de percentages niet op tot 100.

21 Heeft u wensen en behoeften ten aanzien van de voorbeeldfunctie van scholen?

Open vraag, nog analyseren.

C. Vragen voor Excellente scholen over eventuele partnerschappen

Soms gaan scholen partnerschappen (of leernetwerken) aan voor verdere professionalisering of verbetering van de organisatie. Voor de doorontwikkeling van een excellentieprofiel is zo'n partnerschap een goede mogelijkheid. Onderstaande vragen gaan over die doorontwikkeling.

22 Bent u als Excellente school met één of meer scholen een partnerschap aangegaan ten behoeve van het doorontwikkelen van uw excellentieprofiel(en)?

	Excellente scholen	
	%	Aantal
Nee	72.9	43
Ja, met scho(o)len/onderwijssoort(en) <u>zonder</u> het predicaat Excellent	10.2	6
Ja, met andere Excellente scho(o)len/onderwijssoort(en)	8.5	5
Ja, met een mix van scho(o)len/onderwijssoort(en) <u>met en zonder</u> het predicaat Excellent	8.5	5
N totaal	100	59

23 Heeft u behoefte aan meer kennisdeling of samenwerking voor de doorontwikkeling van uw excellentieprofiel?

	Excellente scholen	
	%	
Nee	51.2	
Ja	48.8	
N totaal (100%)	43	

24 Indien uw partnerschap voor het doorontwikkelen van uw excellentieprofiel ook (een) school/scholen bevat zonder het predicaat Excellent, om wat voor scholen gaat het dan? *Meer antwoorden mogelijk.*

	Excellente scholen	
	Aantal	
Scholen uit andere netwerken, zoals cultuurprofiel scholen, etc.	5	
Scholen met de waardering Goed	3	
Anders, namelijk...	4	
N totaal	11	

25 Is dit partnerschap ontstaan door een subsidie?

Excellente scholen	
	Aantal
Ja	-
Nee	16
N totaal	16

26 Wie nam het initiatief tot het partnerschap?

Excellente scholen	
	Aantal
Eigen school	10
Andere school	2
Landelijke sectororganisatie	1
Eigen bestuur	-
Ander bestuur	-
Vereniging	-
Anders, namelijk...	3
N totaal	16

27 Wie zijn actief in dit partnerschap? Meer antwoorden mogelijk.

Excellente scholen	
	Aantal
Directieleden/afdelingsleiders	16
Leraren	14
Specialisten (ib'ers, zorgcoördinatoren, taalspecialisten etc.)	13
Onderwijsondersteunend personeel	2
Beleidsmedewerker bestuur	1
N totaal	16

28 Hoe vaak komen de scholen uit het partnerschap bij elkaar?

Excellente scholen	
	Aantal
Ca. één keer per kwartaal	7
Minimaal één keer per maand	6
Jaarlijks	3
N totaal	16

29 Wat brengt dit partnerschap u? Meer antwoorden mogelijk.

Excellente scholen	
	Aantal
De mogelijkheid om ervaringen te delen	13
De mogelijkheid van elkaar te leren	13
Inspiratie	10
Zicht op verdere ontwikkelpunten	12
Oplossen van belemmerende factoren	9
Zicht op verdere professionaliseringsmogelijkheden	6
Zicht op benodigde randvoorwaarden	6
Borging van aanpak/in beleid	6
Anders, namelijk...	1
N totaal	16

30 Welke activiteiten vinden plaats in het partnerschap? Meer antwoorden mogelijk.

Excellente scholen	
	Aantal
Onderlinge schoolbezoeken	13
Deelname aan bijeenkomsten	12
Deelname aan conferenties	7
Intervisie	4
Studiereizen	1
Coaching	1
Anders, namelijk...	4
N totaal	16

31 Welke randvoorwaarden zijn in welke mate van belang voor een succesvol partnerschap?

Excellente scholen		
	Gemiddelde	SD
Leiderschap gericht op samenwerken met andere scholen en leren van elkaar	4.3	0.6
Facilitering in tijd	3.9	0.7
Betrokkenheid van deelnemers of voortbouwen op eerdere samenwerking	3.9	0.8
Structuren om deze samenwerking te ondersteunen	3.7	0.8
Flexibiliteit om de samenwerking aan nieuwe omstandigheden aan te passen	3.7	1.0
Gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak	3.5	1.0
Facilitering in aansturing en personeel	3.1	0.9

Noot 1: 5-puntsschaal: niet (1) - van groot belang (5).

Noot 2: Excellente scholen: max. N = 16

32 Welke randvoorwaarden zijn in uw partnerschap nog onvoldoende aanwezig?

Excellente scholen	
	Aantal
Geen	7
Facilitering in tijd	4
Structuren om deze samenwerking te ondersteunen	2
Leiderschap gericht op samenwerken met andere scholen en leren van elkaar	1
Flexibiliteit om de samenwerking aan nieuwe omstandigheden aan te passen	1
Facilitering in aansturing en personeel	-
Gezamenlijkheid in visie, doel, onderwerp en aanpak	-
Betrokkenheid van deelnemers of voortbouwen op eerdere samenwerking	-
N totaal	15

33 Welke wensen en behoeften heeft u ten aanzien van partnerschappen en/of ten aanzien van het doorontwikkelen van uw excellentieprofiel?

We plaatsen hier de letterlijke weergave van de open antwoorden:

- Het is goed om jaarlijks een conferentie te hebben.
- Voor de verdere ontwikkeling van ons nieuwe onderwijsconcept waarin maatwerk deel uit gaat maken van de lessentabel.
- Het bezoeken van andere scholen. In het kader van de schoolontwikkeling “agora” is wel een samenwerking met de zes andere agora scholen.
- Als SBO met dit specifieke excellentieprofiel is het zoekende naar een andere school die met dezelfde populatie zich aan het ontwikkelen is en vooral of zij mogelijkheden zien om de belemmeringen die wij ondervinden wel nog verder vorm te geven.
- Inspiratie en kennis delen
- Een goede ondersteuning vanuit het platform havo en een betrokkenheid vanuit het ministerie. Momenteel is OC&W min of meer op slot i.v.m. curriculum.nu. Bijna alle aandacht is daar op gericht.

- Elkaar ontmoeten bij inspiratiebijeenkomsten (vaak zijn deze bijeenkomsten meteen volgeboekt) Regionale initiatieven (waarbij de facilitering ook goed geregeld is) in kennisdeling Hoe vliegt je de her-registratie aan? Informatiebijeenkomst over de prolongatie c.q. doorontwikkeling van het profiel
- Uitwisselen van ontwikkelingen, verdere verdieping van het profiel
- Meer tijd, ruimte en middelen om het fundament te vergroten.
- Onze inspiratie komt meer van het buitenland, conferenties die in Nederland georganiseerd worden met buitenlandse sprekers is voor ons interessant
- Blijvend lerend netwerk binnen ons bestuur
- Elkaar inspireren en op een hoger plan trekken; soms juist samenwerken met partijen buiten het onderwijs voor een verfrissende blik
- Meer samenwerking tussen excellente scholen.
- Telefonisch contact en elkaars profiel lezen en ontmoeten is al zeer waardevol
- Excellentieprofiel doorontwikkelen naar inclusief onderwijs zonder steeds de strijd aan te moeten gaan met de gemeente over begeleidingsmiddelen vanuit de jeugdwet.
- Concurrentie loslaten. Kijken zonder waardeoordeel.
- Wij blijven ons ontwikkelen in samenwerking met het Centrum voor pedagogisch contact.
- Juist omdat we inzetten op een breed profiel, is het goed om te delen met andere scholen. Dus het gaat niet per se om het doorontwikkelen, maar wel om het delen van kennis waar evt samenwerking uit kan ontstaan.
- Sparringpartners, hoe gaan we het breder trekken naar meerdere profielen en het onderhouden van het huidige profiel.
- Kennis deling praktisch (middelen) en op (nieuwe) innovatie van proces, vasthouden kwaliteit met giga lerarentekort
- Kennisdeling, inspiratie

- Niet iets wat geregeld hoeft te worden, zelf hierin ondernemen.
- Leren van en met elkaar, zoals het behouden van het excellentieprofiel
- Voorbeelden en oriëntatie op mogelijkheden inzake borging en verdieping van het excellentieprofiel, met name binnen de eigen onderwijssoort.
- Inspiratie en gezamenlijke missie om onderwijs te verbeteren
- We hebben geen partnerschap, maar zijn evengoed wel met andere scholen in overleg, zowel met Excellente Scholen als niet Excellente Scholen, in en buiten onze regio. Ja, we staan open om te delen. Ja we zijn actief aanwezig op de bijeenkomsten van de Regelluwe Scholen (Excellente Scholen). Wij menen niet dat wij alles zelf kunnen ontwikkelen en zijn actief bereid te delen. Andere scholen benaderen ons met regelmaat op onze bijzondere verworvenheden (Regelluw). Een paar keer per jaar zeker wel.

Recent uitgegeven rapporten Kohnstamm Instituut

- 1041 Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Weijers, D., Stigt, A. van, Wessum, L. van, Ros, A.
Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2018-2019.
- 1040 Ledoux, G. & Smeets E.
Centrale thema's in de Evaluatie Passend onderwijs. Deel 2: Onderzoek naar toewijzing van ondersteuning en hulp op maat, dekkend aanbod en het schoolondersteuningsprofiel, en competenties en ondersteuning van leraren. El Paso 64. (Alleen digitaal)
- 1038 Boogaard, M., Dingemanse, P., Klein, T.
Evaluatie Kwaliteitsimpuls politieonderwijs Caribisch Nederland. (Alleen digitaal)
- 1033 Karssen, M., Boogaard, M., Verbeek, F. & Roeleveld, J.
Toegankelijkheid en onbedoelde selectie aan de UvA. (Alleen digitaal)
- 1032 Bollen, I. & Boogaard, M.
Schoolkeuzemotieven van ouders en leerlingen groep 8 in Diemen. (Alleen digitaal)
- 1031 Veen, A., Veen, I. van der.
Het pre-COOL cohort tot en met groep 5. (Alleen digitaal)
- 1030 Binsbergen, M.H. van & Pronk, S.
Niet thuisgeven. Schooluitval vanuit het perspectief van thuiszitters. (Alleen digitaal)
- 1029 Veen, A., Veen, I. van der, Karssen, M. & Weijers, D.
Sleutelmomenten jonge kind. Drie deelonderzoeken gebundeld.
- 1028 Ledoux, G., Smeets, E., Weijers, D.
Monitor scholen. Passend onderwijs in het primair, voortgezet en speciaal onderwijs. El Paso 54. (Alleen digitaal)

Deze rapporten zijn te bestellen via: secr@kohnstamm.uva.nl

Voor meer informatie, zie: <http://www.kohnstammstituut.nl>