

De Staat van het Onderwijs, 2020.

### **Onderwijskundig leiderschap maakt het verschil**

Uit kwalitatief inspectieonderzoek naar verschillen in schoolprestaties blijkt dat de scholen met hoge leerresultaten zich vrijwel allemaal kenmerken door een sterke onderwijskundige sturing. In deze scholen zien we een professionele cultuur waarin teamleden samenwerken aan kwaliteitsverbetering. Onderwijskundig leiderschap lijkt essentieel voor doelgerichte sturing en focus in de onderwijsontwikkeling en leidt ertoe dat teams vanuit eenzelfde visie werken aan gezamenlijke doelen, die zij voortdurend evalueren en bijstellen. Het belang van sterk onderwijskundig leiderschap wordt veelvuldig ondersteund in de literatuur: Schoolleiders en directeuren hebben grote invloed op de kwaliteit van het onderwijs op hun school of opleiding (Inspectie van het Onderwijs, 2018a). Scholen die zich kenmerken als lerende organisaties hebben vaak een goede schoolleider (OECD, 2018; Slavin, 2019; OECD, 2019c). Schoolleiders en directeuren nemen in het Nederlandse onderwijssysteem een cruciale positie in; er zijn veel belangrijke taken bij hen belegd (Onderwijsraad, 2018).

### **Druk op stelsel vraagt om betere samenwerking**

Een optelsom van goed functionerende leraren, schoolleiders en bestuurders maakt niet automatisch een goed functionerend onderwijsstelsel. Problemen als lerarentekort en krimp, het voorkomen van verdere versnippering van aanbod en vergroten van kansengelijkheid vragen om bovenbestuurlijke samenwerking en regie, binnen het onderwijs maar ook steeds vaker met partijen buiten het onderwijs.

### **Prettig schoolklimaat voor leerlingen**

Op verreweg de meeste onderzochte scholen is sprake van een prettig schoolklimaat: het pedagogisch klimaat werd in bijna de helft van de scholen met goed gewaardeerd. In 98 procent van de onderzochte scholen is de veiligheid voldoende (87 procent) of goed (11 procent). De meeste scholen hebben hun veiligheidsbeleid op orde en geven invulling aan de wettelijke zorgplicht die sinds 2015 van kracht is. Een onderdeel van de zorgplicht sociale veiligheid is dat scholen ieder jaar monitoren of de leerlingen zich veilig voelen op school. Scholen kiezen zelf met welke instrumenten zij monitoren, mits deze aan de wettelijke eisen voldoen. Scholen zijn daarbij verplicht de monitoringsgegevens aan de inspectie beschikbaar te stellen. Hoewel het aantal scholen dat hieraan invulling geeft verder toenam, heeft ongeveer 3 procent van de scholen binnen het primair onderwijs dit nog nooit gedaan. Scholen waarvan de inspectie niet over deze gegevens beschikt, zijn daar door de inspectie op aangesproken en krijgen de opdracht de monitorgegevens aan te leveren.

### **Onderwijsleerproces: Lessen voldoende taakgericht**

De meeste leraren organiseren het onderwijs efficiënt en creëren de voorwaarden voor een positief leerklimaat. In de schooljaren 2017/2018 en 2018/2019 is bij een niet-representatieve groep scholen

aan de hand van 1.248 lesobservaties de taakgerichtheid, de leerlingbetrokkenheid en de feedback door leraren in beeld gebracht. De meeste leraren (ongeveer 90 procent) zorgen voor structuur in de onderwijsactiviteiten en doelmatige en ordelijk verlopende lessen. Een taakgerichte werksfeer en actief betrokken leerlingen hangen sterk samen. Tijdens de meeste geobserveerde lessen tonen de leerlingen zich echt geïnteresseerd in de les. Bij een vijfde deel van de lessen is dit niet het geval. Inspecteurs zien op scholen dat leraren hun leerlingen steeds meer gaan betrekken bij het eigen leerproces om zo de motivatie om te leren te vergroten. Dit doen zij bijvoorbeeld door kindgesprekken te voeren of samen leerdoelen te bepalen.

### **Samenhang feedback en motivatie**

Net als vorig jaar blijkt uit de lesobservaties dat leraren vooral feedback op het resultaat (het antwoord) geven en minder vaak op de manier waarop dit resultaat tot stand gekomen is (het proces), of op de vervolgstappen (feedforward). We weten echter dat echte interesse van leerlingen voor de les sterker samenhangt met het krijgen van procesfeedback en feedforward, dan met de andere vormen van feedback (Hattie, 2009). Goede feedback geeft informatie aan leerlingen over waar ze staan en hoe ze verder moeten. Deze informatie geeft leerlingen ook het gevoel dat ze controle over het leren krijgen. Dit vergroot de intrinsieke motivatie (Brookhart, 2008). Het geven van procesfeedback en feedforward is daarmee een belangrijke vaardigheid, die leraren verder kunnen ontwikkelen om hun leerlingen meer te ondersteunen en motiveren.

### **Overladenheid curriculum**

In een verkennend onderzoek bij twintig basisscholen hebben we een eerste indruk gekregen van hoe scholen de onderwijstijd verdelen over de onderdelen van het curriculum en over de uitvoering. Hieruit komt het beeld naar voren dat de inhoud van de toetsen bewust, of onbewust de keuzes stuurt die leraren in het curriculum maken. De onderzochte scholen hebben de intentie om alle vakken die in de kerndoelen en het referentiekader genoemd worden aan te bieden, om leerlingen zo een breed aanbod te bieden. Maar in de praktijk lukt het deze scholen niet om het brede aanbod volledig en structureel uit te voeren. De ervaren overladenheid maakt dat leraren (en soms directeuren) keuzes maken. De indruk is dat de scholen hierbij prioriteit geven aan taal en rekenen en daarbinnen ook nog aan die onderdelen die aansluiten bij de toetsen. De scholen zoeken naar een oplossing voor deze ervaren overladenheid. In dit verband noemen zij onder andere clustering van vakken. In 2020 voeren we een representatief onderzoek uit om meer zicht te krijgen op de doelgerichtheid van het geplande en uitgevoerde curriculum.

### **Pedagogisch-didactisch handelen basis voor alle scholen**

Een groot deel van de 41 onderzochte scholen noemt een goed pedagogisch klimaat als voorwaarde om tot leren te komen. Een goed pedagogisch klimaat kenmerkt zich door een prettige sfeer en duidelijkheid over hoe je met elkaar omgaat en ervoor zorgt dat de leerlingen zich veilig en

geaccepteerd voelen. Vaak noemen scholen daarbij gezamenlijke afspraken en een doorgaande lijn in de hele school. De leerlingen weten dan waar ze aan toe zijn. De leraren geven het goede voorbeeld, stralen plezier uit in het werk en verwelkomen de leerlingen bij binnenkomst. Ook noemen veel scholen, ongeacht de resultaten die zij behalen, dat een goede uitleg en het onderwijs afstemmen op verschillen in onderwijsbehoeften (differentiatie) succesfactoren zijn om hoge(re) leerresultaten te realiseren op de basisvaardigheden taal, lezen en rekenen.

### **Vershil in werkklimaat**

Inspecteurs hoorden bij scholen met lage en gemiddelde leerresultaten in de gesprekken met leerlingen vaker terug dat het werkklimaat nog aandacht vroeg. 'Als het rustig/stil is in de klas leer ik veel in de les,' staat dan ook bij een substantieel aantal laag en gemiddeld presterende scholen in de top 3 'wanneer leer ik veel' van leerlingen. Dit horen we niet of nauwelijks terug in de gesprekken met leerlingen van de scholen met hoge leerresultaten. Voor hen is een rustig werkklimaat vanzelfsprekend.

### **Vershil in resultaatgericht werken**

De scholen met hoge leerresultaten uit ons onderzoek hebben gemeenschappelijk dat zij resultaatgericht werken aan, wat zij noemen 'gewoon goed onderwijs'. In de gesprekken met managementteams en leraren blijkt dat zicht en grip hebben op de leerresultaten nodig is voor het 'gewoon goede onderwijs' dat zij voorstaan. Zij stellen doelen voor de resultaten, analyseren resultaten en zetten conclusies om in concrete acties. Anders geformuleerd werken deze scholen cyclisch en doelgericht aan het continu verbeteren van het onderwijs in de kernvakken.

### **Onderwijskundig leiderschap onderscheidend**

De scholen met hoge leerresultaten kenmerken zich vrijwel allemaal door een sterke onderwijskundige sturing. In deze scholen zien we een professionele cultuur, waarin teamleden samenwerken aan kwaliteitsverbetering en de sturing ook vaker bij kwaliteitsgroepen of leerteams belegd is. Onderwijskundig leiderschap lijkt essentieel voor doelgerichte sturing en focus in de onderwijsontwikkeling. De schoolleiding geeft de leraren ruimte en vertrouwen om nieuwe zaken uit te proberen. Teams werken vanuit eenzelfde visie aan gezamenlijke doelen, die zij voortdurend evalueren en bijstellen. Dit draagt volgens de scholen bij aan de leerresultaten van leerlingen voor de kernvakken. In de scholen met lage leerresultaten is vaak nog geen sprake van een visie op onderwijs en daaruit afgeleide doelen. Uit de gesprekken blijkt dat de scholen bijvoorbeeld visietrajecten volgen, of dat ze aangeven startend te zijn met de inrichting van de kwaliteitszorg. Gerichte sturing en monitoring zijn daardoor lastig. Deze scholen uit ons onderzoek hebben daarbij, meer dan de andere scholen, te maken met discontinuïteit in de schoolleiding en wisselingen in het team. Veel wisselingen in personeel maken dat het fundament om samen te kunnen werken aan goed onderwijs opnieuw gelegd moet worden. Ook zien we op deze scholen vaker onervaren directeuren die zich nog als onderwijskundig leider moeten ontwikkelen. Discontinuïteit in personele bezetting lijkt van invloed op de resultaten.

### **Reflectie Onderwijskwaliteit onder druk**

Over de volle breedte van het primair onderwijs neemt het aantal scholen met zeer zwakke en onvoldoende onderwijskwaliteit toe. Deze toename is deels voorzien als gevolg van veranderingen in het waarderingskader en is bedoeld om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. De toename van onvoldoende en zeer zwakke scholen door andere factoren, zoals wellicht het lerarentekort en discontinuïteit, is onwenselijk en vraagt naast versterking van het onderwijsleerproces ook om aanpakken die niet altijd door de school of het bestuur alleen gerealiseerd kunnen worden.

### **Sturen op kwaliteit maakt het verschil**

Onderwijskundig leiderschap neemt een belangrijke plaats in bij duurzame schoolontwikkeling. Dit uit zich in sturing vanuit een duidelijke visie, concrete doelen, monitoring, evaluatie en bijstelling. Scholen met stabiel goede onderwijskwaliteit hebben hun kwaliteitszorg op orde. Bij scholen met lage leerresultaten zien we dat de kwaliteitszorg beter kan. Ook komen scholen met langdurige onvoldoende onderwijskwaliteit pas in ontwikkeling als directie en bestuur gericht gestuurd gaan sturen.

### **De leraar**

De inspectie heeft tientallen van de best presterende scholen in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs bezocht om meer zicht te krijgen op wat een school goed maakt wat betreft prestaties en kansen bieden aan leerlingen. In gesprekken met leerlingen, leraren en schoolleiders zijn een aantal factoren naar voren gekomen die het succes van deze scholen kunnen verklaren. In dit kader nemen we de leraar onder de loep.

### **Goed school- en klasklimaat**

Leraren, schoolleiders en ook leerlingen geven aan dat een goed school- en klasklimaat een voorwaarde is om tot leren te kunnen komen. Vooral aspecten die te maken hebben met de sociaal-emotionele veiligheid van de leerlingen, en ook van leraren, zien zij als onmisbaar voor een optimaal leerproces. Goede en persoonlijke relaties, gelijke behandeling van alle leerlingen en oog voor individuele leerlingen en hun sociaal-emotionele behoeften. Belangrijk is in dit verband ook de aandacht van leraren voor het gedrag van individuele leerlingen, groepscohesie, (positieve) peereffects en de relatie met leerlingen.

### **Vertrouwen als basis**

Om een goede relatie en vertrouwen te realiseren, streven leraren nabijheid en betrokkenheid na: ze tonen interesse in de leerling, ook buiten het vak en de lessen om. Door contact te maken kunnen leraren beter rekening houden met individuele leerlingen, bijvoorbeeld bij een fysiek of emotioneel probleem. Men ziet schoolreisjes en klassenuitjes vaak als goede gelegenheden om verder met elkaar in contact te komen.

### **Duidelijke regels**

Duidelijke regels dragen bij aan een veilig leerklimaat: regels over onderlinge omgang (bijvoorbeeld hoe je elkaar aanspreekt) en werkgedrag (bijvoorbeeld hoe je omgaat met fouten). Regels leiden tot routines en beter gedrag, en zo tot (meer) rust en orde. Vooral in het basisonderwijs staan de regels vaak op het bord en spreken leraren hun eigen en ook elkaars leerlingen aan. Soms hebben scholen daar specifieke methoden voor, maar zonder kan het ook.

### **Doelgericht aanbod, doorlopende evaluatie en waar nodig interventie**

Op de goed presterende scholen creëren de leraren een doelgericht aanbod door het formuleren van concrete tussen- en einddoelen. Er vindt doorlopend evaluatie plaats en waar nodig intervenueert men.

De lessen op deze

scholen bevatten veel formatieve elementen, om ook de leerlingen inzicht te geven in de voortgang. Leerlingen kunnen zo verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leerproces. Leerlingen geven aan dat dit hun rust en zelfvertrouwen geeft. Bij goed presterende scholen is er veel overlap tussen de doelen en werkwijze die de schoolleiding en die de leraren benoemen; de kwaliteitszorg op schoolniveau komt dan terug in de klas.

### **Doelgerichtheid ook van belang bij extra ondersteuning**

Het is vaak niet vast te stellen of ontwikkeldoelen zoals opgenomen in ontwikkelingsperspectieven (OPP) worden gehaald. Het is belangrijk duidelijke doelen te stellen en de ontwikkeling van de leerling te evalueren.

### **Kwaliteit van de instructie en de betrokkenheid van leerlingen**

Leraren geven aan dat betrokkenheid van leerlingen de effectiviteit van de les verhoogt: leerlingen letten beter op, hebben het gevoel dat de stof aansluit bij hun belevingswereld en voelen zich meer eigenaar van het eigen leerproces. De meeste leerlingen willen graag betrokken worden bij de instructie. Dit kan volgens leraren door leerlingen vragen te (laten) stellen, en ook door (visuele) voorbeelden te geven die aansluiten bij de belevingswereld van de leerlingen, zodat die zich kunnen inleven en de relevantie van de stof zien.

### **Inspelen op de behoeften van individuele leerlingen**

Goede uitleg betekent volgens leerlingen dat de leraar inspeelt op de leerbehoefte van de individuele leerling. De ene leerling heeft baat bij herhaling van de instructie, eventueel in een kleinere groep of op andere wijze, terwijl een andere leerling soms beter zelf aan het werk kan gaan met de leerstof. Zowel leraren als leerlingen kunnen sturen op wat op welk moment het beste past.

### **Een motiverende houding van leraren**

Motivatie om te leren is een belangrijke factor in het leerproces. Leraren kunnen de motivatie van leerlingen op verschillende manieren verhogen (Inspectie van het Onderwijs, 2019c). Leraren en leerlingen geven aan dat leraren leerlingen kunnen motiveren door hoge verwachtingen uit te spreken, door leerlingen telkens nieuwe kansen te geven, door hun complimenten te geven, en door hun werkhouding te bespreken in de klas.

Zwolle, 28 april 2020