



school-enquête

rapportage directeur

Inleiding

U heeft medewerkers en ouders van uw school uitgenodigd om deel te nemen aan de School-enquête. Deze enquête is bedoeld om op een eenvoudige en snelle manier in beeld te krijgen of de voorwaarden voor het realiseren van kwalitatief goed onderwijs binnen de school aanwezig zijn.

Na het verstrijken van de inzendtermijn zijn alle bevindingen samengevoegd in een schoolrapport. U ontvangt de totaalrapportage van uw school, maar ook een individuele rapportage met uw eigen uitslag.

Individuele rapportage directeur

Er is gekozen voor een individuele rapportage voor de directeur om verschillende redenen:

- In de schoolrapportage is –omwille van anonimiteit- de score van de directeur opgenomen in de score van het team. Het kan echter voor u als directeur interessant zijn om te zien hoe uw eigen score zich verhoudt tot de andere groepen (leerkrachten/ouders).
- In de rapportage van de directeur zijn tips voor de gespreksleider opgenomen, ter voorbereiding op het gesprek met ouders/leerkrachten.

Het is aan de directeur of zij/hij de schoolrapportage in zijn geheel doorstuurt aan de deelnemers voor het gesprek, of er voor kiest om alleen het totaaloverzicht (in 1 A-4 tje) te verspreiden. U kunt dit realiseren door de rapportage te openen en (alleen) de relevante pagina's op te slaan in een nieuwe pdf.

Schoolrapportage

De schoolrapportage geeft een totaaloverzicht van de uitslag van de School-enquête per domein en doelstelling afgezet tegen de deelnemersgroepen (ouders en team). Vervolgens worden per onderdeel de scores weergegeven, met een hoogste/laagste score en een inhoudelijke toelichting.

Het gesprek

De beantwoording van de vragenlijst is subjectief, het gaat om *ervaren* kwaliteit. De waarde van de vragenlijst ligt dan ook meer in het gesprek dat volgt over de uitkomsten. Het gesprek en de analyse van de antwoorden stelt de school in staat om de kernpunten voor het onderwijsverbeteringsproces te identificeren en/of nader te onderzoeken. Het loont de moeite dit gesprek goed voor te bereiden, te luisteren naar de ervaringsdeskundigen en door te vragen op onderdelen.

Wij wensen u een zinvol en inspirerend gesprek!

Met vriendelijke groet,
Het team van Mijnonderzoekcentrum

Het gesprek over de gegevens

De waarde van de ingevulde vragenlijst ligt in het gesprek dat volgt over de uitkomsten. Uit de gegevens komt een beeld van de school naar voren: klopt dit met het beeld dat de betrokkenen hebben? Wat zijn overwegingen daarbij? De uitslagen zoals ze zijn gepubliceerd in dit schoolrapport zijn daarbij leidend: waar zijn scores lager dan gewenst? Waar zijn (grote) verschillen in de uitslagen tussen ouders en team, of tussen de hoogste en laagste score op een doelstelling? Hoe komen die verschillen tot stand? Welke onderbouwing geeft men voor een hoge c.q. lage score?

Algemene informatie m.b.t. het gesprek

Doelstelling

In deze bijeenkomst worden de uitkomsten van de School-enquête besproken. Het doel is om duidelijk te krijgen of de ervaren kwaliteit van onderwijs (van leerkracht/ouders) op de school in overeenstemming is met het beeld dat naar voren komt uit de Schoolscan.

N.B. Of dit beeld correct is, zou in een vervolg uitgezocht moeten worden door het beeld te vergelijken met de feedback die –extern- gekregen wordt (bijv. uit oudertevredenheidsenquête, inspectierapport, Cito-gegevens, medewerker tevredenheidsonderzoek, popgesprekken, verzuimgegevens enz.)

Scores

De rapportage is opgebouwd rondom vier domeinen. Elk domein heeft meerdere doelstellingen en elke doelstelling meerdere indicatoren. De stellingen in de School-enquête zijn gekoppeld aan de indicatoren. Het merendeel van de stellingen zijn voorgelegd aan alle respondenten m.u.v. van enkele specifieke stellingen die alleen door de directeur zijn ingevuld (het gaat dan om uitspraken over de samenwerking met de omgeving). Op een schaal van 4 punten is aangegeven in hoeverre men het (on)eens is met de stelling. De gezamenlijke scores zijn omgerekend in percentages.

Normering

De norm ziet er als volgt uit:

| Percentage | toelichting | kleurgebruik |
|------------|---|----------------------------------|
| 0 – 35 % | onvoldoende, direct ingrijpen is noodzakelijk | rood |
| 36 – 60 % | onderzoek is noodzakelijk om de oorzaak van deze lage score te analyseren en evt. vervolgacties vast te stellen | van rood/oranje naar licht groen |
| 61 – 85 % | voldoende (nb. dicht bij de 60% is verdere analyse aangeraden: waar zou de school zich kunnen versterken?) | van lichtgroen naar donkergroen |
| 86 – 100 % | Ouders/team hebben een bijzonder positief beeld van de school | van donkergroen tot donkerblauw |

Vorbereiding op het gesprek

- De directeur bepaalt in welke samenstelling en op welke moment(en) de rapportage van de School-enquête wordt nabesproken (ouders en leerkrachten samen of apart bijv. in het team met leerkrachten, in ouderadviescommissie met ouders).
- Vooraf maakt de directeur een keuze voor wat betreft de deelnemers aan het gesprek (de personen die hebben ingevuld, alleen leerkrachten/team, ook betrokkenen die niet hebben ingevuld enz.). De datum voor het gesprek wordt vastgesteld door de directeur. De uitnodiging voor het gesprek (datum, tijd, doel) met de deelnemers wordt verstuurd door de directeur.

- De directeur voorziet de deelnemers van het gesprek van informatie. Zij/hij kan er voor kiezen alleen het totaaloverzicht te versturen (= 1 A-4tje) of de uitgebreide rapportage. Het totaaloverzicht dient als een handvat voor het gesprek. Hierop zijn de gemiddelde scores van allen/ouders/team te zien. De onderliggende scores zijn te vinden in de uitgebreide rapportage, die volgt op het totaaloverzicht.
- De directeur formuleert het doel dat met het gesprek beoogd wordt.
- Alle deelnemers hebben een gelijk gewicht in de discussie.
- Als er veel deelnemers zijn, is het een idee om de groep op te delen in subgroepen van maximaal 10 personen om de uitslagen door te nemen. Het verdient aanbeveling hierbij groepen te maken met een mix (leerkrachten-ouders, jong-oud, ervaren-nieuw enz.). Dit heeft twee voordelen: men kan wederzijds hiaten in kennis aanvullen in de onderlinge discussie in deze subgroepen, en men krijgt een evenwichtiger beeld. De groepen worden in dat geval vooraf ingedeeld.
- Elke gespreksdeelnemer beschikt minimaal over een totaaloverzicht met de score-overzichten van de domeinen en de doelstellingen. Hierop staan de gemiddelde scores van allen/ouders/medewerkers.
- De directeur neemt de schoolrapportage door en arceert de voor hem/haar opvallende zaken. Waar zijn scores lager dan gewenst? Waar zijn (grote) verschillen in de uitslagen tussen ouders en team, of tussen de hoogste en laagste score op een doelstelling?

Tijdens het gesprek

- Start het gesprek met een toelichting op de doelstelling van de bijeenkomst.
- Als gekozen wordt voor subgroepen, maak dan afspraken voor de subgroepsdiscussies, zoals: wissel individuele scores uit en voer hierover een discussie. Laat één van de groep de tijd in de gaten houden, kies in de groep een gespreksleider. De groepen rapporteren terug (ofwel na bespreking van een domein, dan wel aan het eind van alle domeinen).
- Bekijk plenair dan wel in de subgroep het totaaloverzicht: wat valt op? Herkennen de aanwezigen de school in dat beeld? Welke aspecten zijn relatief sterk en welke juist zwakker dan gemiddeld? Dit is een eerste verkenning, daarna wordt ingezoomd op de onderdelen door de vragen per onderdeel te bespreken.
- Vraag aan deelnemers om hun score toe te lichten (met name een hoge score of een lage score). Als u voorkeur heeft om scores anoniem te houden, zodat mensen zich niet hoeven uit te spreken over hun ingevulde score, dan kunt u er voor kiezen om algemener in te steken: 'Welke argumenten kunnen we bedenken om zo'n lage score te geven?' en 'Wat kunnen argumenten zijn om een hoge score te geven?' Deelnemers worden gedwongen om met een andere bril naar de school te kijken dan ze hebben gedaan tijdens het invullen.
- Betrek in de discussie steeds of de meningen gerelateerd zijn aan incidenten of dat het om structurele problemen gaat.
- Het gaat niet over voldoende of onvoldoende, maar over schoolontwikkeling (en waar dit op gericht zou kunnen worden om leerwinst te behalen).
- Enkele valkuilen tijdens het gesprek die men moet trachten te vermijden zijn discussies over het model, (langdurige) discussies over hot items, discussies over de procedure. Geef eventueel ter introductie even tijd om de 'technische' kant van de School-enquête te evalueren bijv. gebruikersgemak, communicatie e.d. Geef deze opmerkingen zo nodig door aan mijnonderzoekcentrum@onderwijsbureau-meppel.nl.
- Probeer aan het eind van het gesprek een samenvatting te formuleren (of laat de groep deelnemers dit doen): op basis van de overwegingen, welk oordeel zou je kunnen geven over de school? Wat betekent dit wat jou betreft voor de schoolontwikkeling (wat zijn aandachtspunten, actiepunten, ontwikkelrichtingen, onderwerpen voor nader onderzoek enz.).

Nog enkele technische tips voor de uitvoering van het gesprek:

- zorg dat u onder het gesprek niet gestoord wordt door telefoon e.d.;
- stel open vragen, die de ruimte geven om antwoorden te geven;
- betrek mensen die zich niet laten horen in de discussie;
- laat eerst medewerkers aan het woord, pas dan de directeur.

Na het gesprek

De opbrengsten van het gesprek worden kort schriftelijk vastgelegd. Welke conclusies trekt u? Welke (vervolg)activiteiten zijn afgesproken? In overleg met het schoolbestuur worden afspraken gemaakt m.b.t. de communicatie over deze opbrengsten.

Voor de scholen die zijn aangesloten bij Onderwijsbureau Meppel, worden de uitkomsten van de School-enquête rechtstreeks ingelezen in het managementinformatiesysteem Tobias. De intentie is dat de uitkomsten terugkomen in de verantwoordingsrapportage. Daar kan de directeur, aan de hand van het gesprek, toelichting geven op de uitkomsten. Conclusies en actiepunten worden vastgelegd en kunnen richting geven aan vervolgstappen.

Tot slot





De School-enquête geeft een subjectief beeld, het gaat om de *ervaren* kwaliteit. De uitkomsten kunnen worden geobjectiveerd met 'externe' cijfers, bijvoorbeeld het inspectierapport, gegevens uit de ouder-leerling- en medewerkertevredenheidslijst, opbrengsten (leerlingvolgsysteem) enz.

Voor achtergrondinformatie m.b.t. de theoretische onderbouwing van de School-enquête en de mogelijkheid om middelen (als randvoorwaarde) op te nemen in het beeld van de school kunt u contact opnemen met mijnonderzoekcentrum@onderwijsbureau-meppel.nl.

Mocht u (slechts) delen van het rapport willen verspreiden, dan kunt u dit doen door de geselecteerde pagina's af te drukken als pdf (in het menu 'Afdrukken', met als printer een PDF-creator).

School-enquête 3.0 (directeur + leerkrachten + ouders)

Legenda

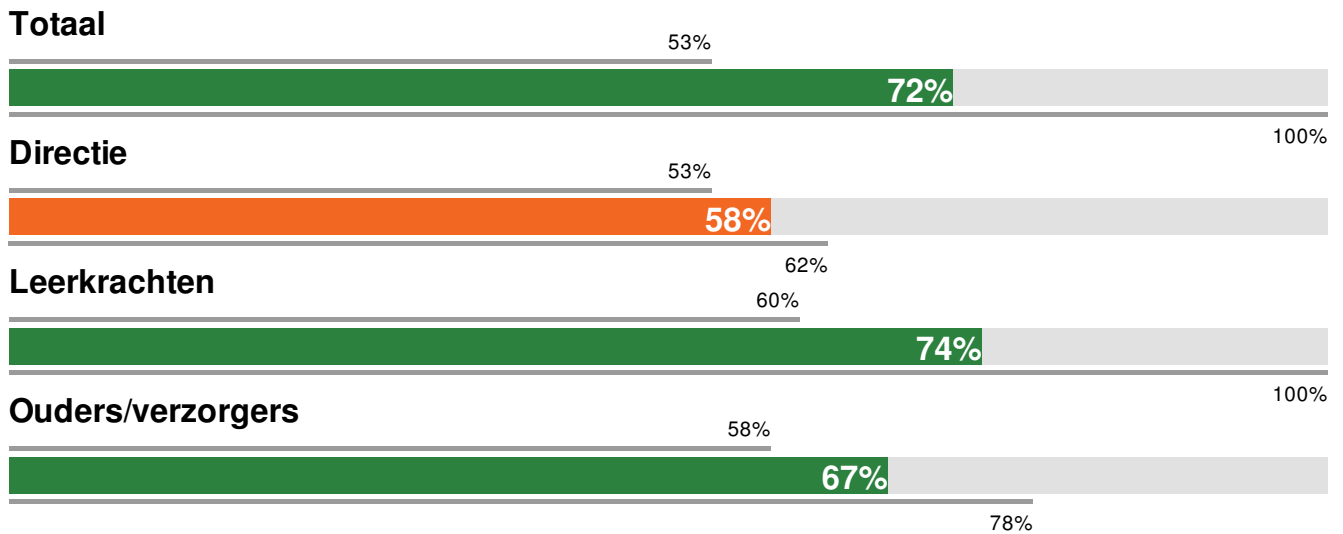
| Percentage | Toelichting | Kleur |
|------------|---|---|
| 0-35% | Onvoldoende, direct ingrijpen is noodzakelijk |  |
| 35-60% | Onderzoek is noodzakelijk om de oorzaak van deze lage score te analyseren en evt. Vervolgacties vast te stellen |  |
| 60-85% | Voldoende (nb. Dicht bij de 60% is verdere analyse aangeraden: waar zou de school zich kunnen versterken?) |  |
| 85-100% | Ouders/team hebben een bijzonder positief beeld van de school |  |

Totaaloverzicht

| Gemiddelde per categorie | Totaal | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers |
|--|------------|----------|--------------|-------------------|
| Personeel | 72% | | | |
| Leerkrachten zijn professioneel | 71% | 56% | 73% | 71% |
| Leerkrachten zijn betrokken | 69% | 46% | 71% | 65% |
| Leerkrachten communiceren op effectieve wijze met betrokkenen | 75% | 70% | 77% | 63% |
| Leiderschap | 67% | | | |
| De schoolleider is professioneel | 71% | 61% | 72% | 71% |
| De schoolleider is betrokken | 61% | 64% | 61% | 60% |
| De schoolleider geeft uitvoering aan goed werkgeverschap | 70% | 54% | 73% | 63% |
| De schoolleider communiceert op effectieve wijze met betrokkenen | 70% | 67% | 72% | 62% |
| Beleid komt tot stand in een beleidscyclus | 65% | 63% | 66% | 60% |
| Kwaliteit & Innovatie | 69% | | | |
| Er is een productief schoolklimaat en productieve schoolcultuur | 68% | 60% | 67% | 75% |
| De school bewaakt, waarborgt en verbetert het leerproces | 70% | 73% | 69% | 73% |
| Ouders & Leefomgeving | 69% | | | |
| Ouders, school en leefomgeving zijn betrokken op elkaar | 69% | 69% | 71% | 63% |

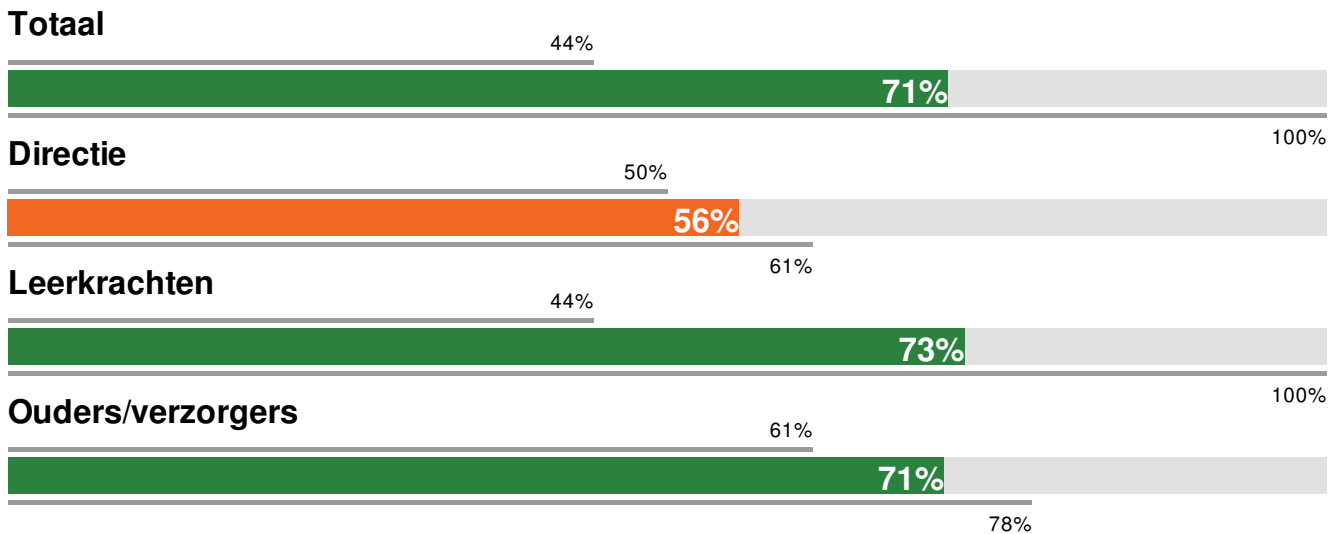
Personeel

In welke mate zijn de medewerkers professioneel en betrokken, leren ze collectief en communiceren ze op effectieve wijze met betrokkenen?



Kwalitatief goed onderwijs wordt ingekleurd door de kwaliteit van het personeel. Het gaat dan om betrokken leerkrachten die elkaar ondersteunen, openlijk plezier beleven aan beroepsmatige interacties, respect tonen en duidelijk en open communiceren; die de juiste didactische aanpakstrategieën inzetten en door effectief klassenmanagement een optimale leeromgeving kunnen creëren en in staat zijn om het leerstofaanbod te analyseren, te structureren en af te stemmen op de leerlingen.

Leerkrachten zijn professioneel



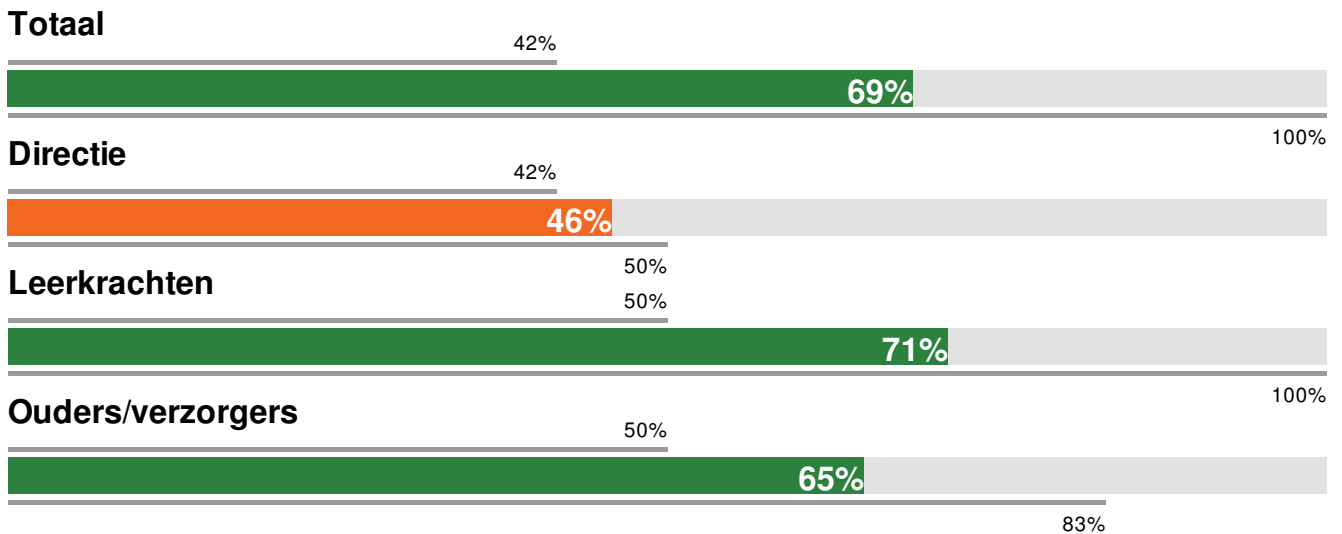
Onderwijs geven is een complexe bundeling van kennis, vaardigheden en krachten. Daarom worden in de doelstelling 'de leerkracht is professioneel' meerdere aspecten bevestigd: naast vakbekwaamheid, bijvoorbeeld ook samenwerking en de mate van collectief leren.

| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------|--------------|-------------------|----------|
| Leerkrachten zijn professioneel | | | | |
| De meeste leerkrachten zijn vakbekwaam. | 67 67 | 81 0 | 87 67 | 81 0 |
| De meeste leerkrachten reflecteren met als doel hun vakbekwaamheid verder te ontwikkelen. | 33 33 | 71 33 | 67 67 | 68 33 |
| De meeste leerkrachten zijn transparant over de behaalde leeropbrengsten. | 67 67 | 73 33 | 67 67 | 72 33 |
| De meeste leerkrachten vertonen voorbeeldgedrag. | 67 67 | 68 33 | 80 67 | 70 33 |
| De meeste leerkrachten wisselen op een constructieve manier kennis en ervaringen uit. | 50 33 | 71 33 | 60 33 | 68 33 |
| De meeste leerkrachten ondersteunen elkaar bij de uitvoering van de taken. | 50 33 | 72 33 | 67 67 | 70 33 |

De belangrijkste factor die een effect heeft op het leren van leerlingen, is de leerkracht (onderzoek van o.a. Wright, Horn en Sanders, 1997). Op basis van zijn kennis en kunde geeft de leerkracht vorm

aan zijn onderwijs en maakt hij keuzes in wat hier en nu voor deze leerling en deze groep leerlingen moet gebeuren. De professionele leerkracht heeft een onderzoekende, resultaat- en ontwikkelingsgerichte houding. Hij wil zich blijven ontwikkelen in zijn werk. Maar bekwaamheid is meer dan kennis en kunde. De persoonlijkheid en de beroepshouding van de leerkracht speelt een belangrijke rol. Het is daarom essentieel dat de leerkracht beschikt over zelfkennis en in staat is tot kritische reflectie op zichzelf in het professionele handelen. Werken in het onderwijs is bovendien teamwerk: samenwerken met collega's, ouders en anderen, aanspreken en aanspreekbaar zijn en het professionele handelen uitleggen en verantwoorden is noodzakelijk.

Leerkrachten zijn betrokken

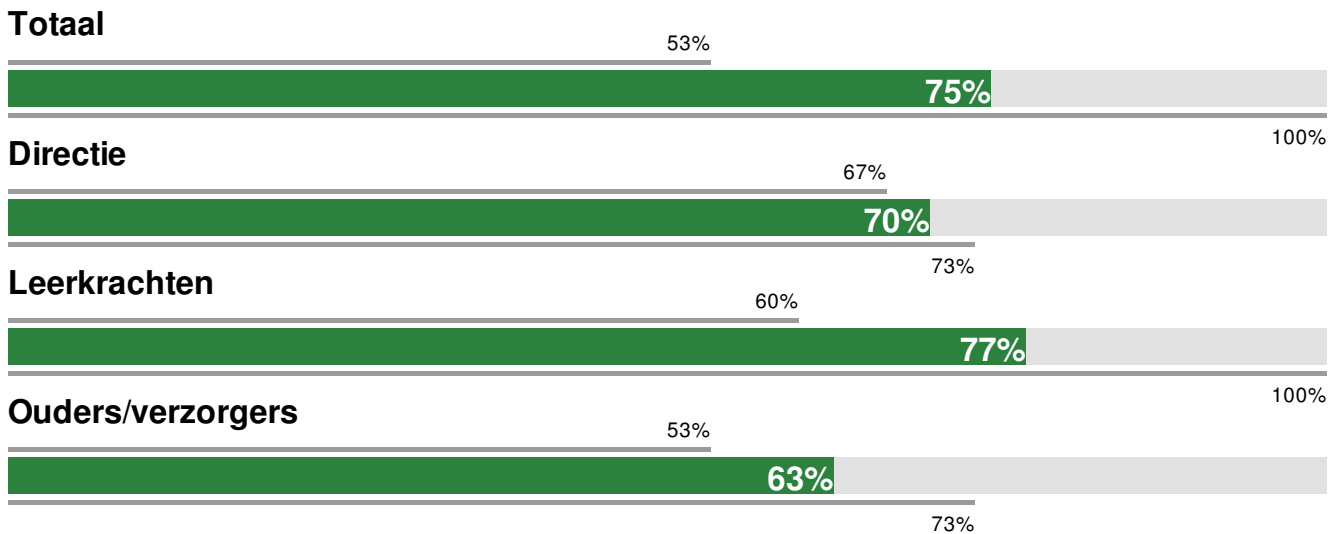


De x-factor in het beroep van leerkracht is een vorm van flow. Een leerkracht hoort te handelen vanuit een duidelijke kennisbasis (kennis) en een goed repertoire aan didactische vaardigheden (techniek), maar wat de motor draaiende houdt, zijn de elementen van flow. En die kunnen voornamelijk worden ontleend aan motivationele elementen.

| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------|--------------|-------------------|----------|
| Leerkrachten zijn betrokken | | | | |
| De meeste leerkrachten zijn gemotiveerd om hun werk goed uit te voeren. | 50 33 | 77 67 | 73 67 | 75 33 |
| De meeste leerkrachten leveren een bijdrage aan (niet lesgebonden) activiteiten binnen de school. | 50 33 | 60 33 | 73 33 | 61 33 |
| De meeste leerkrachten zijn betrokken op collega's. | 33 33 | 71 33 | 73 67 | 69 33 |
| De meeste leerkrachten zijn betrokken op de kinderen. | 50 33 | 77 67 | 40 0 | 70 0 |

Er wordt geen kennis overgedragen zonder interactie en betrokkenheid. Betrokkenheid kan niet worden 'afgedwongen', maar wordt eerder gekenmerkt door oprechte interacties. Dat maakt deze doelstelling lastig meetbaar, maar het is wel duidelijk voelbaar of iemand betrokken en gemotiveerd is! Sfeer en cultuur maken onlosmakelijk deel uit van de kwaliteit van onderwijs.

Leerkrachten communiceren op effectieve wijze met betrokkenen



Werken in het onderwijs is teamwerk. De leerkracht heeft contacten met ouders en anderen die voor de ontwikkeling van een leerling belangrijk zijn. Deze doelstelling heeft alles te maken met het delen van informatie, het oplossen van conflicten en het omgaan met beroepsmatige problemen.

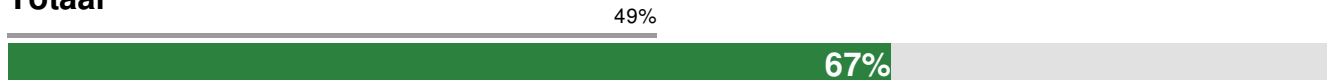
| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------|--------------|-------------------|----------|
| Leerkrachten communiceren op effectieve wijze met betrokkenen | | | | |
| De meeste leerkrachten informeren belanghebbenden over de ontwikkelingen binnen de school. | 67 67 | 84 67 | 60 33 | 79 33 |
| De meeste leerkrachten communiceren relevante informatie tijdig aan belanghebbenden. | 67 67 | 77 67 | 67 67 | 75 67 |
| De meeste leerkrachten zorgen ervoor dat belanghebbenden eenvoudig kunnen beschikken over relevante informatie. | 67 67 | 76 67 | 53 33 | 72 33 |
| Het is voor ouders eenvoudig om met leerkrachten contact op te nemen. | 83 67 | 84 67 | 73 67 | 82 67 |
| De meeste leerkrachten tonen interesse voor het perspectief van ouders. | 67 67 | 65 33 | 60 33 | 65 33 |

Eén van de bepalende kenmerken van effectieve betrokkenheid van ouders en samenleving blijkt een goede communicatie te zijn. Dit vereist communicatieve vaardigheden en een vermogen tot samenwerken. Deze doelstelling heeft te maken met dat aspect: legt de leerkracht zijn professionele handelen helder uit en kan hij dit verantwoorden?

Leiderschap

In welke mate is de schoolleider professioneel en betrokken? Geeft de schoolleider uitvoering aan goed werkgeverschap en communiceert zij/hij op effectieve wijze met betrokkenen? Komt het beleid op gestandaardiseerde wijze tot stand en is het schoolbestuur voorwaardenscheppend?

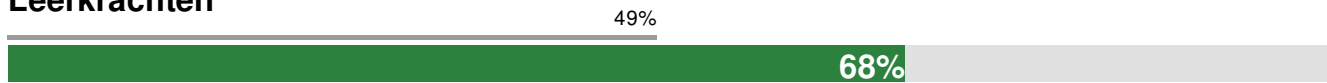
Totaal



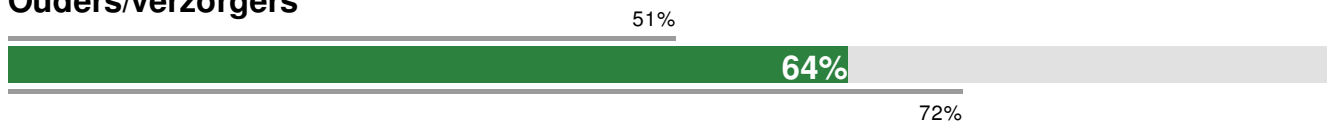
Directie



Leerkrachten



Ouders/verzorgers

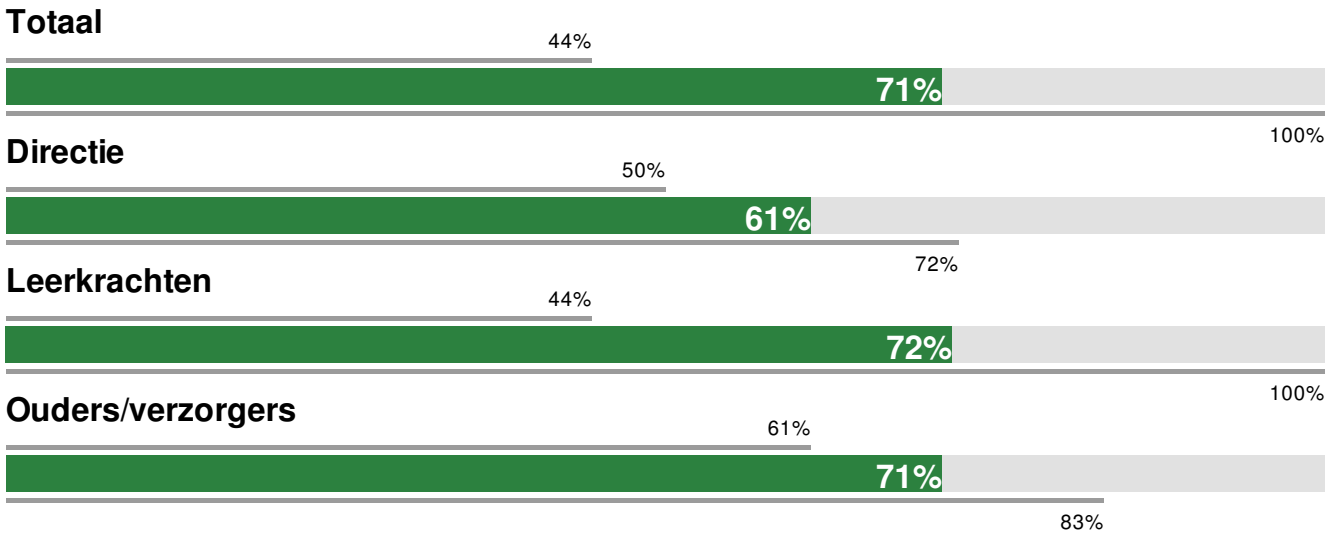


97%

72%

Kwalitatief goed onderwijs wordt ingekleurd door de kwaliteit van het leiderschap. De indirecte invloed en impact die leiderschap heeft op de prestaties van leerlingen is groot. Goede leiders in een lerende school zijn personen met visie en zij kunnen hun mensen hiervoor inspireren. Zij zijn in staat om persoonlijke ambities van leerkrachten te stimuleren en deze te verbinden aan de doelen die de school heeft geformuleerd. Inspirerende en gemotiveerde leidinggevenden zijn gericht op het vergroten van het vermogen van de schoolorganisatie om te veranderen en te vernieuwen via de betrokkenheid, motivatie en capaciteiten van de medewerkers. De schoolleider is daarom toegankelijk en geeft vertrouwen. Hij houdt toezicht op schoolprestaties en zorgt voor een veilige omgeving. De schoolleider weet draagvlak te creëren en geeft belanghebbenden een stem bij beslissingen. Het schoolbestuur geeft duidelijke kaders en heeft taken en verantwoordelijkheden helder vastgelegd.

De schoolleider is professioneel



Leiderschap is een belangrijk instrument voor het doelmatig functioneren van scholen. Goede leiders in een lerende school zijn personen met visie, die hun mensen kunnen inspireren. Zij zijn in staat om persoonlijke ambities van leerkrachten te stimuleren en deze te verbinden aan de doelen die de school heeft geformuleerd.

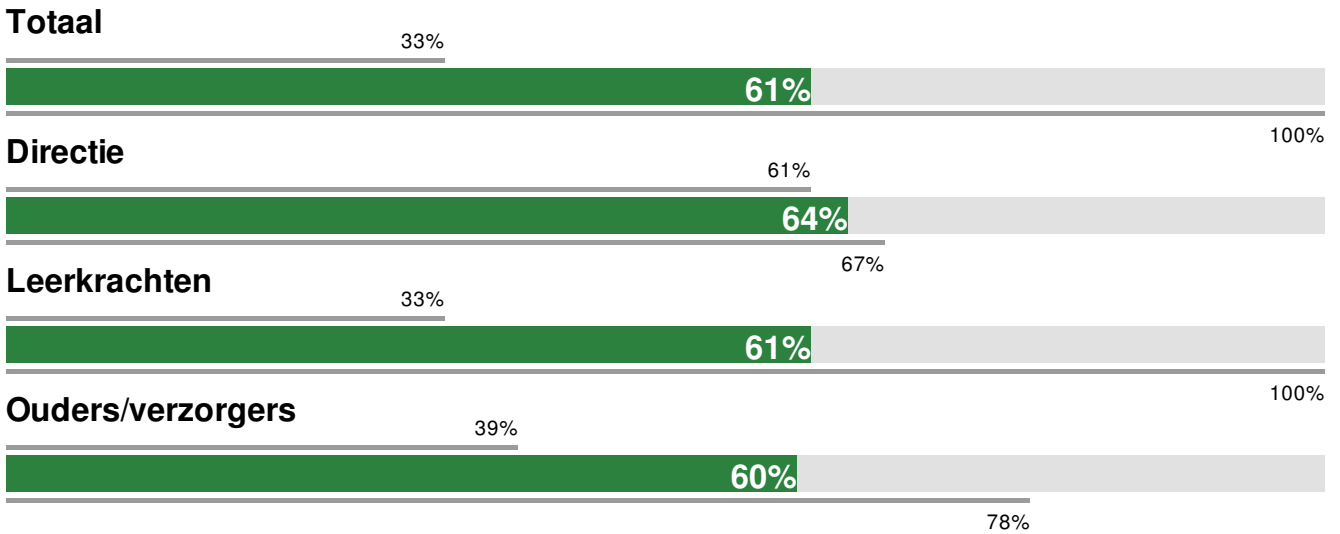
| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| De schoolleider is professioneel | | | | |
| De schoolleider is vakbekwaam. | 50 <small>67 33</small> | 87 <small>100 67</small> | 87 <small>100 67</small> | 84 <small>100 33</small> |
| De schoolleider maakt meestal de juiste keuzes voor de organisatie. | 50 <small>67 33</small> | 75 <small>100 33</small> | 87 <small>100 67</small> | 75 <small>100 33</small> |
| De schoolleider reflecteert met als doel zijn vakbekwaamheid verder te ontwikkelen. | 50 <small>67 33</small> | 59 <small>100 0</small> | 60 <small>67 33</small> | 58 <small>100 0</small> |
| De schoolleider bewaakt de kwaliteit van het onderwijsaanbod. | 67 <small>67</small> | 76 <small>100 33</small> | 60 <small>67 33</small> | 73 <small>100 33</small> |
| De schoolleider deelt de behaalde resultaten van gevoerd beleid richting belanghebbenden. | 67 <small>67</small> | 72 <small>100 33</small> | 67 <small>67 67</small> | 71 <small>100 33</small> |
| De schoolleider vertoont voorbeeldgedrag. | 83 <small>100 67</small> | 63 <small>100 33</small> | 67 <small>100 33</small> | 65 <small>100 33</small> |

Schoolleiders kunnen een enorme invloed hebben op de prestaties van de leerlingen op hun school.

Wanneer een schoolleider succesvol is beschikt hij over de volgende combinatie van kennis en vaardigheden:

- de balans weten tussen het aanzwengelen van verandering en beschermen van belangrijke culturele aspecten, waarden en normen;
- de juiste beleidslijnen en praktijksituaties, bronnen en prikkels weten te verbinden en weten hoe deze te koppelen aan prioriteiten van de organisatie;
- weten hoe de omvang van de verandering in te schatten en zijn leiderschaps-strategie daarop kunnen aanpassen;
- leeromgevingen creëren die mensen ondersteunen en verbinden en hen van kennis, vaardigheden en bronnen voorzien die op dat moment nodig zijn om succesvol te kunnen zijn.

De schoolleider is betrokken



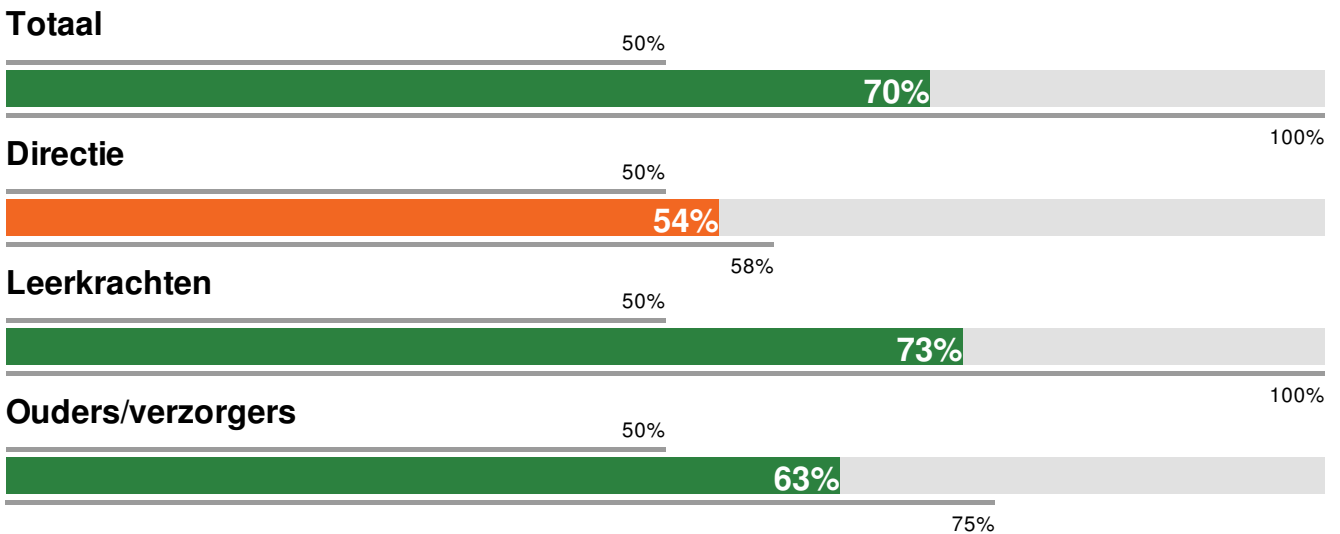
Het belangrijkste sturingsinstrument van de succesvolle schoolleider zit in de persoon: haar/zijn persoonlijke eigenschappen en bekwaamheden en de wijze waarop de schoolleider deze weet in te zetten in de interactie met degenen aan wie zij/hij leiding geeft.

| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| De schoolleider is betrokken | | | | |
| De schoolleider is gemotiveerd om zijn werkzaamheden optimaal uit te voeren. | 50 <small>67/33</small> | 67 <small>100/33</small> | 67 <small>100/33</small> | 66 <small>100/33</small> |
| De schoolleider ondersteunt de medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden. | 67 <small>67/67</small> | 60 <small>100/33</small> | 60 <small>67/33</small> | 60 <small>100/33</small> |
| De schoolleider gaat met respect om met medewerkers. | 67 <small>67/67</small> | 64 <small>100/33</small> | 60 <small>67/33</small> | 64 <small>100/33</small> |
| De schoolleider geeft medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid. | 67 <small>67/67</small> | 72 <small>100/33</small> | 67 <small>67/67</small> | 71 <small>100/33</small> |
| De schoolleider levert een bijdrage aan activiteiten die betrekking hebben op de gehele school. | 67 <small>67/67</small> | 49 <small>100/0</small> | 53 <small>100/33</small> | 51 <small>100/0</small> |
| De schoolleider is betrokken op medewerkers. | 67 <small>67/67</small> | 55 <small>100/33</small> | 53 <small>67/33</small> | 55 <small>100/33</small> |

Voor effectief leiderschap is niet een bepaald karakter nodig. Maar bepaalde gedragingen dragen wel bij aan het tot stand komen van persoonlijke verhoudingen, welke cruciaal zijn voor het welslagen van

iedere poging ter verbetering van het onderwijs. Het gaat daarbij om optimisme, oprechtheid, aandacht en begrip. Optimistisch leiderschap heeft op leerkrachten het effect van toename van zelfwaardering en motivatie. Oprechtheid wordt gekenmerkt door eerlijkheid en door consequentheid tussen woorden en daden. Schoolleiders met aandacht en begrip worden als niet-discriminerend gezien. Ze tonen belangstelling voor alle leerkrachten. Net als oprechtheid dragen aandacht en begrip bij aan het opbouwen van intermenselijke relaties die zo noodzakelijk zijn gedurende de moeilijke perioden bij het tot stand brengen van wezenlijke veranderingen.

De schoolleider geeft uitvoering aan goed werkgeverschap



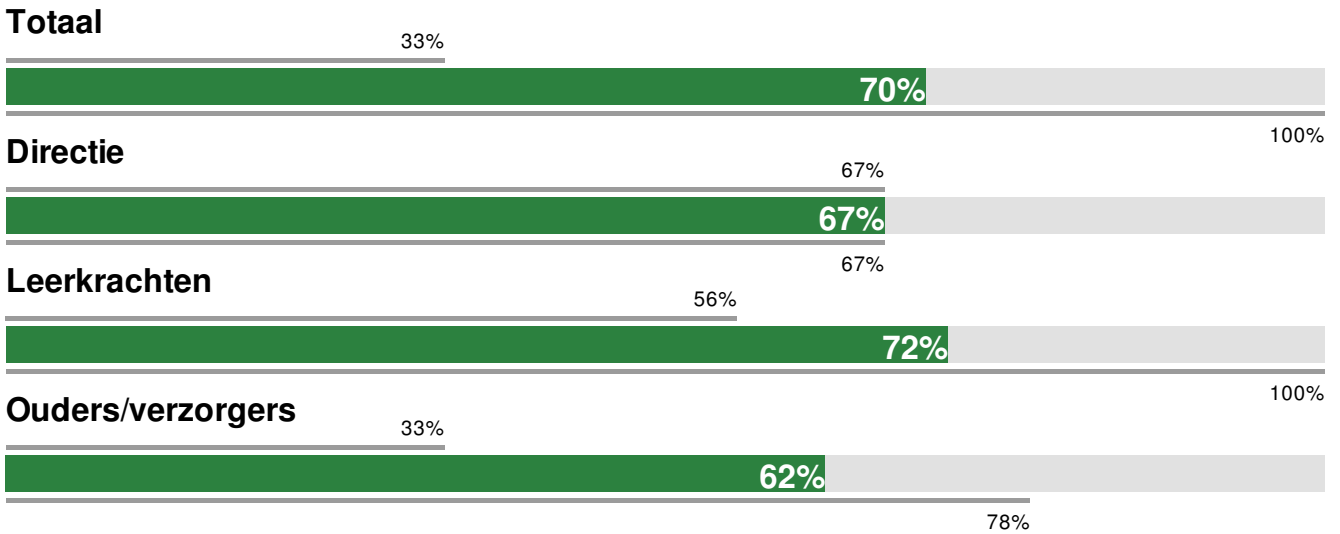
De schoolleider schept op meerdere manieren de voorwaarden voor goed onderwijs: de juiste man/vrouw op de juiste plaats, het toebedelen van een realistisch takenpakket, de mogelijkheid voor scholing en ondersteuning en de zorg voor een veilige en gezonde werkomgeving.

| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| De schoolleider geeft uitvoering aan goed werkgeverschap | | | | |
| De schoolleider zorgt er voor dat de leerkrachten hun werk goed kunnen uitvoeren. | 50 67 33 | 81 100 67 | 53 67 0 | 75 100 0 |
| De schoolleider motiveert leerkrachten om zich te ontwikkelen en te leren. | 50 67 33 | 75 100 33 | 73 100 67 | 73 100 33 |
| De schoolleider zorgt dat leerkrachten op een effectieve manier kunnen samenwerken met elkaar en met anderen. | 50 67 33 | 64 100 33 | 67 100 33 | 64 100 33 |
| De schoolleider geeft optimaal uitvoering aan het bestaande personeelsbeleid (formatie, arbeidsvoorwaarden, loopbaan en arbeidsomstandigheden). | 67 67 67 | 71 100 33 | 60 67 33 | 69 100 33 |

Een goede schoolleider bouwt een cultuur op met een positieve invloed op de leerkrachten. Een doelmatige cultuur is het belangrijkste hulpmiddel waarmee een schoolleider verandering kan realiseren. Het gaat dan o.a. om het stimuleren van saamhorigheid binnen het team, systematisch prikkelende gesprekken voeren over onderzoek en inzichten over goed onderwijs, leerkrachten inspireren om dingen te bereiken die boven hun macht lijken te gaan, het ontwikkelen van inzicht van de teamleden in de doelen van de school en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie. Maar ook de dagelijkse gang van zaken kan de leerkracht zowel stimuleren als belemmeren in zijn leerproces, en zendt krachtige signalen uit over de prioriteiten van de organisatie. Een andere

essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van een school betreft de professionele ontwikkelingskansen voor leerkrachten, als rechtstreeks middel ter verbetering van het lesgeven.

De schoolleider communiceert op effectieve wijze met betrokkenen



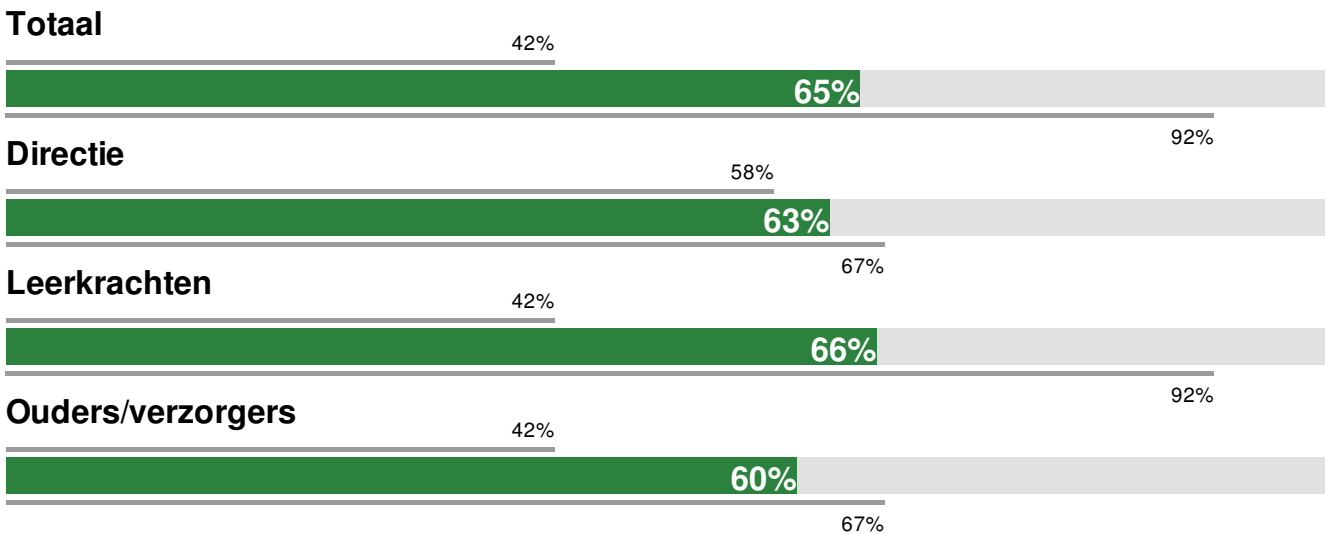
Goede communicatie is altijd een essentiële eigenschap wanneer mensen nauw samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Een leidinggevende in een lerende organisatie zal zich bewust moeten zijn van de complexiteit van menselijke communicatie.

| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------|--------------|-------------------|----------|
| De schoolleider communiceert op effectieve wijze met betrokkenen | | | | |
| De schoolleider informeert belanghebbenden over de ontwikkelingen binnen de school. | 67 67 | 71 33 | 67 33 | 70 33 |
| De schoolleider communiceert relevante informatie tijdig aan belanghebbenden. | 67 67 | 72 33 | 60 33 | 70 33 |
| De schoolleider zorgt ervoor dat belanghebbenden eenvoudig kunnen beschikken over relevante informatie. | 67 67 | 72 67 | 60 33 | 70 33 |

Hoofdaspecten van (effectiviteit van) schoolleiders zijn openstaan en aandacht hebben voor zaken die leerkrachten bezighouden en het gezamenlijk oplossen van problemen en nemen van beslissingen betreffende onderwijsaangelegenheden waarbij wederzijds respect wordt getoond. Het is ook de verantwoordelijkheid van de school om het initiatief te nemen om een klimaat te scheppen waarin ouders en samenleving uitgenodigd worden om te communiceren met de school. Dit betekent niet dat scholen ouders en samenleving moeten verzoeken om het schoolbeleid te bekritisieren (dit heeft een negatief effect), maar samen te werken volgens een model van educatief partnerschap. Dat is op te vatten als een proces waarin school en ouders/samenleving er op uit zijn elkaar wederzijds te ondersteunen en waarin ze proberen hun bijdrage zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen met als doel het bevorderen van het leren, de motivatie en de ontwikkeling van de kinderen. De school en de ouders zijn gelijkwaardige partners in de educatie, de opvoeding en het onderwijs, zij het dat de

verantwoordelijkheden van ouders en professionals verschillen.

Beleid komt tot stand in een beleidscyclus



Om eigenaarschap en draagvlak te creëren is het belangrijk om betrokkenen (ouders en leerkrachten) te laten meedenken. Het gaat in dit kader om de manier waarop inhoud wordt gegeven aan (wettelijke) structuren om ouders en leerkrachten te betrekken bij de besluitvorming over beleidszaken op school.

| Beleidszaken | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|--------------|--------------|-------------------|--------------|
| Beleed komt tot stand in een beleidscyclus | 83 67/100 | 63 33/100 | 60 33/67 | 64 33/100 |
| Het beleid wordt ontwikkeld op basis van de beleidscyclus (= ontwikkelen, vaststellen, uitvoeren en evalueren). | 33 33/67 | 68 33/100 | 60 33/67 | 65 33/100 |
| Leerkrachten worden betrokken bij het ontwikkelen, vaststellen, uitvoeren en evalueren van het beleid. | 50 33/67 | 67 33/100 | 53 33/67 | 64 33/100 |
| Ouders worden betrokken bij het ontwikkelen, vaststellen, uitvoeren en evalueren van het beleid. | 83 67/100 | 67 33/100 | 67 67/67 | 68 33/100 |
| De school legt afspraken schriftelijk vast en handhaaft deze. | | | | |

Participatie in de besluitvorming door leerkrachten is van belang voor het succesvol invoeren van grootschalige onderwijskundige vernieuwingen. Het bevorderen van participatie heeft een positieve invloed op de betrokkenheid, de motivatie en het leren van leerkrachten hetgeen resulteert in de verbetering van de lespraktijk.

Kwaliteit & Innovatie

In welke mate is er een productief schoolklimaat en schoolcultuur, is het onderwijs afgestemd op de onderwijsbehoeften en bewaakt, waarborgt en verbetert de school het leerproces?

Totaal

47%

69%

100%

Directie

58%

65%

72%

Leerkrachten

47%

68%

Ouders/verzorgers

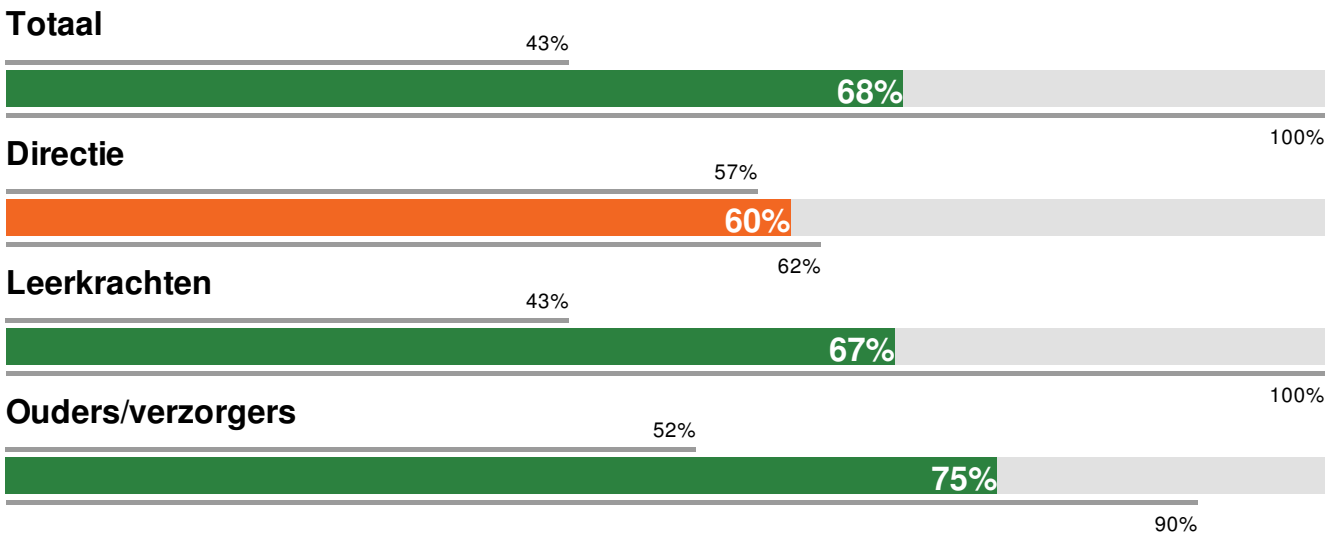
58%

74%

92%

Kwalitatief goed onderwijs wordt ingekleurd door de kwaliteit van Kwaliteit & innovatie. De school is een lerende organisatie, die zich voortdurend aanpast aan een veranderende omgeving. De school streeft ernaar bekwaam te zijn én te blijven en zal zich dus permanent willen verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen. Er wordt gekeken naar de mate waarin de teamleden een gedeelde visie hebben en een haalbaar en gedegen onderwijsprogramma aanbieden, afgestemd op de doelgroep; waar de doelen helder zijn, er sprake is van een doorgaande lijn en een goed systeem van feedback en evaluatie; waar voldoende leertijd in een veilige en ordelijke omgeving is en de gewenste onderwijsleerresultaten worden bereikt.

Er is een productief schoolklimaat en productieve schoolcultuur

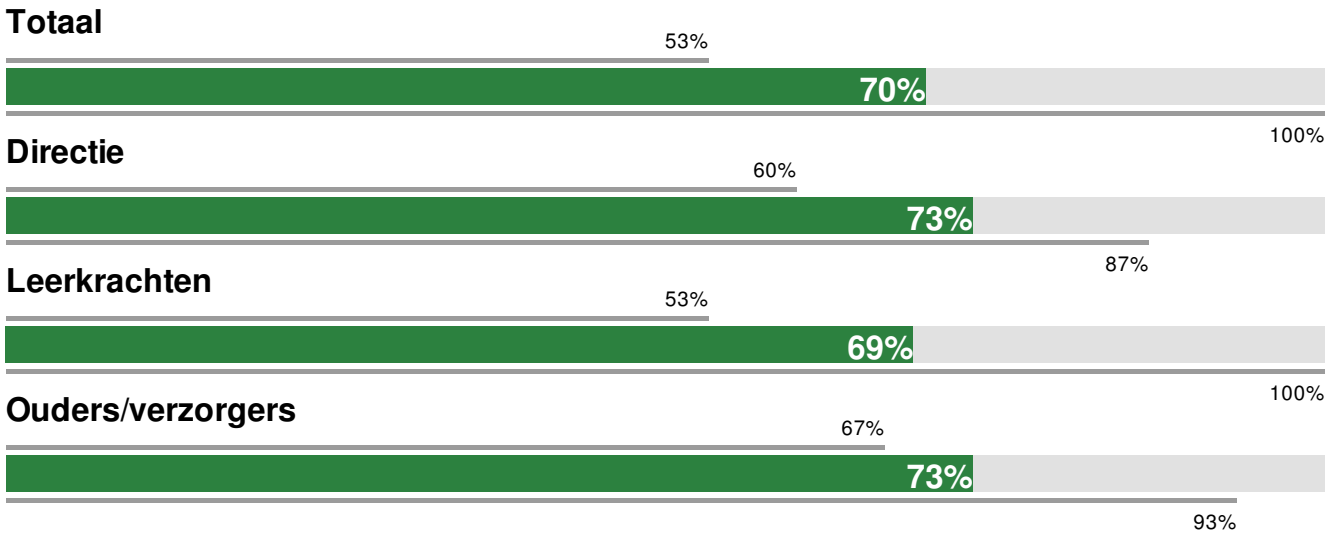


De school is een lerende organisatie die in staat is zich permanent te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen. Scholen hebben een enorme impact op het leren van hun leerlingen. Sterke scholen zorgen voor een groot verschil bij de prestaties van hun leerlingen.

| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------|--------------|-------------------|----------|
| Er is een productief schoolklimaat en productieve schoolcultuur | | | | |
| Het schoolklimaat wordt gekenmerkt door veiligheid en respectvolle omgangsvormen. | 33 33 | 76 33 | 80 33 | 74 33 |
| De meeste leerkrachten leggen duidelijk uit. | 67 67 | 72 33 | 73 67 | 72 33 |
| De meeste leerkrachten organiseren de onderwijsactiviteiten efficiënt. | 67 67 | 72 33 | 80 33 | 73 33 |
| De meeste leerkrachten houden de kinderen taakbetrokken. | 67 67 | 69 33 | 73 67 | 70 33 |
| De school stemt het onderwijs af op de leer- en leefomgeving van de kinderen. | 67 67 | 65 33 | 80 67 | 68 33 |
| De manier van lesgeven sluit aan bij wat kinderen nodig hebben. | 67 67 | 60 33 | 67 33 | 61 33 |
| De materialen zijn afgestemd op wat kinderen nodig hebben. | 50 33 | 57 33 | 73 33 | 59 33 |

Een veilige, ordelijke school is een school waar leerkrachten en leerlingen veilig zijn en zich ook veilig voelen, fysiek en psychisch. Het is een noodzakelijke voorwaarde voor goed onderwijs. Onderzoek naar het belang van het stellen van doelen toont aan dat het effect hiervan op leerprestaties aanzienlijk is. Uitdagende doelen stellen is een combinatie van hoge verwachtingen en de nadruk op prestaties. Ze zijn een uitdaging voor alle leerlingen en zijn in samenspraak met de leerling opgesteld. Het stellen van uitdagende doelen heeft voor de school als geheel een krachtig, samenwerkingsverhogend effect op leerkrachten en schoolleiding.

De school bewaakt, waarborgt en verbetert het leerproces



Onderwijs is bedoeld om het leerproces van kinderen te bevorderen. Het streven is om geen drempels aan te leggen in het ontwikkelingsproces. Door middel van een leerlingvolgsysteem is de school in staat de ontwikkeling van de kinderen goed te volgen tijdens de hele schoolloopbaan.

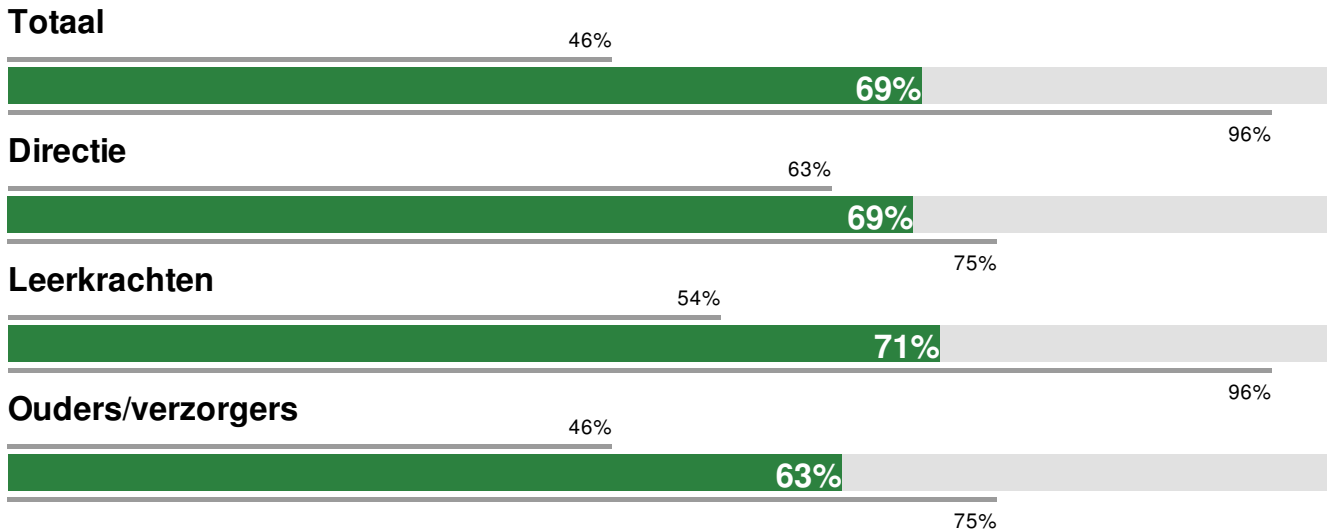
| | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------|--------------|-------------------|----------|
| De school bewaakt, waarborgt en verbetert het leerproces | | | | |
| De school volgt systematisch de ontwikkelingen van de kinderen (leerlingvolgsysteem). | 67 67 | 67 33 | 80 67 | 69 33 |
| Kinderen die dat nodig hebben, krijgen extra ondersteuning. | 83 67 | 69 33 | 73 67 | 71 33 |
| Het onderwijs in de verschillende leerjaren sluit op elkaar aan. | 67 33 | 60 33 | 67 67 | 61 33 |
| De school zorgt voor een goede aansluiting op het voortgezet onderwijs. | 83 67 | 75 67 | 73 67 | 75 67 |
| De meeste leerkrachten stemmen aanbod, instructie, verwerking en onderwijstijd af op de verschillen in ontwikkelingen van kinderen. | 67 67 | 73 33 | 73 67 | 73 33 |

Het bewaken van het leerproces is een krachtig hulpmiddel om uitdagende doelen te kunnen stellen, zowel voor de school als geheel als voor de leerlingen individueel. Met behulp van een doorgaande leerlijn kan de school gestructureerd aandacht besteden aan de leerstof die aangeboden wordt. Een ononderbroken ontwikkelingsproces wordt ook bevorderd door de wijze en mate van afstemming met externe instanties (zoals jeugdzorg, schoolmaatschappelijk werk, ambulante begeleiding) en met

voorschool (peuterspeelzaal/ kinderopvang) en de vervolgschool (voortgezet onderwijs).

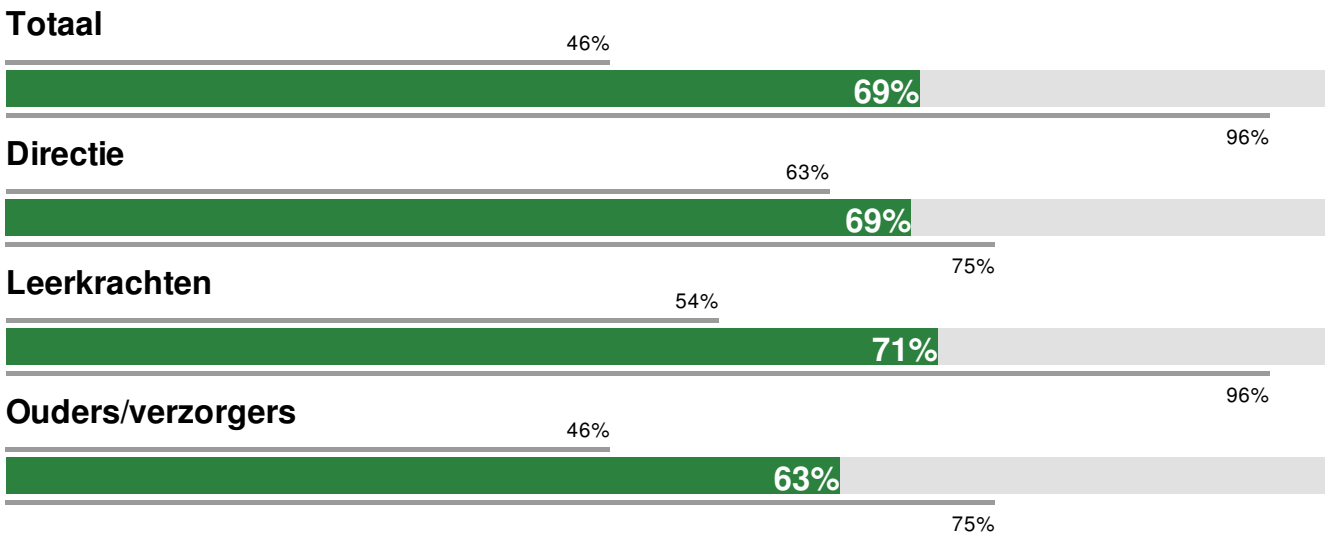
Ouders & Leefomgeving

In welke mate zijn de ouders betrokken bij de school, worden ze tijdig en op de juiste wijze geïnformeerd, zijn ouders tevreden over de wijze van communiceren en is de school betrokken op de samenleving?



Kwalitatief goed onderwijs wordt ingekleurd door de kwaliteit van de samenwerking met ouders & samenleving. Dit domein gaat over de mate waarin ouders en samenleving betrokken zijn bij de school en de school ondersteunen. Partnerschap is geen doel op zich. Het gaat om het gemeenschappelijke belang: optimale voorwaarden scheppen voor de ontwikkeling en het leren van kinderen. Een goede betrokkenheid van ouders en samenleving wordt gekenmerkt door communicatie, participatie en de mate waarin de school structuren heeft ingevoerd om ouders en samenleving te betrekken bij de besluitvorming over beleidszaken op school.

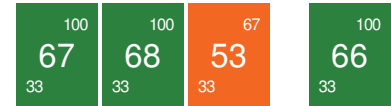
Ouders, school en leefomgeving zijn betrokken op elkaar



De mate waarin ouders en samenleving betrokken zijn bij de school en de school ondersteunen is van belang vanwege het gemeenschappelijke belang: optimale voorwaarden scheppen voor de ontwikkeling en het leren van kinderen. Communicatie en participatie bepalen een goede betrokkenheid van ouders en leefomgeving.

| Ouders, school en leefomgeving zijn betrokken op elkaar | Directie | Leerkrachten | Ouders/verzorgers | Totaal |
|---|----------|--------------|-------------------|----------|
| De ouders leveren een bijdrage aan schoolgerelateerde activiteiten (op inhoud en proces). | 83 67 | 69 33 | 53 33 | 68 33 |
| De ouders zijn tevreden over de school. | 83 67 | 75 67 | 73 67 | 75 67 |
| De leefomgeving communiceert relevante informatie tijdig met de school. | 50 33 | 75 67 | 67 67 | 72 33 |
| De school is actief in het verkrijgen van relevante informatie uit de leefomgeving. | 50 33 | 72 33 | 53 33 | 68 33 |
| De school communiceert relevante informatie tijdig met de leefomgeving. | 67 67 | 63 33 | 67 33 | 64 33 |
| Vanuit haar missie en visie is de school betrokken op de maatschappij. | 83 67 | 71 33 | 73 33 | 72 33 |
| De school speelt in op relevante gebeurtenissen uit de leefomgeving. | 67 67 | 73 33 | 67 67 | 72 33 |

De school spreekt de verwachtingen helder naar de ouders uit.



Participatie betreft de mate waarin ouders en samenleving betrokken zijn bij het dagelijkse reilen en zeilen binnen de school. Ouders of andere mensen uit de samenleving tonen hun betrokkenheid bij de school als zij op vrijwillige basis bijvoorbeeld hand- en spandiensten uitvoeren op school of in de groep, ondersteuning bieden tijdens specifieke lessen, als toezichthouder op het plein fungeren, administratieve assistentie verlenen of gastlessen verzorgen.

Er zijn meerdere manieren om betrokken bij de school te zijn. Onderzoek toont aan dat het gedrag van ouders naar kinderen in de thuissituatie méér invloed op de schoolprestaties heeft dan de participatie van ouders op school. Het gaat dan bijvoorbeeld om de mate waarin ouders met hun kinderen over school communiceren en de manier waarop ze dat doen. Ook van invloed is de mate waarin ouders toezicht houden op het gedrag van hun kinderen en dit sturen om de schoolprestaties te optimaliseren.

Belangrijke communicatiemiddelen voor de school zijn gesprekken met ouders, informatiebijeenkomsten, nieuwsbrieven, telefonisch contact, huisbezoeken en ouderavonden. E-mail en het gebruik van bijvoorbeeld interactieve websites hebben de mogelijkheden voor tweerichtingsverkeer in de communicatie aanzienlijk verbeterd. Succesvolle communicatie betekent oog hebben voor gevoelens en het respecteren van andere perspectieven.