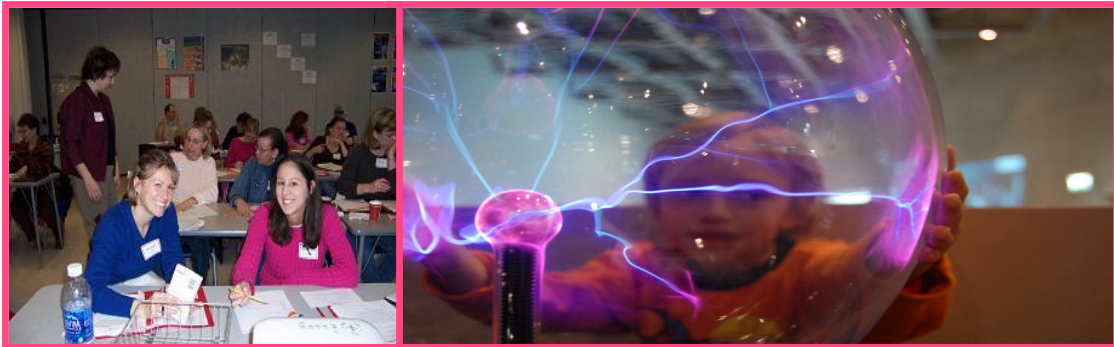




## SCHOOLLEIDING EN HET

Verbeteren van het lesgeven  
en leren bij basisvaardigheden

*Artikel Basisschoolmanagement*



Taalbeleid Onderwijsachterstanden  
Dr. Kees Vernooy



## SCHOOLLEIDING EN HET

# Verbeteren van het lesgeven en leren bij basisvaardigheden

## *Artikel Basisschoolmanagement*

### Colofon

Het Artikel *Goede schoolleiders zijn de hoeksteen van een goede school* (Voorjaar 2008) van Dr. Kees Vernooy is een uitgave van Projectbureau Kwaliteit voor de implementatiekoffer van site [www.schoolaanzet.nl](http://www.schoolaanzet.nl) en [www.taalpilots.nl](http://www.taalpilots.nl). Het Projectbureau Kwaliteit draagt zorg voor de uitvoering van Spoor 3 en 4 van de Kwaliteitsagenda PO Scholen voor morgen. Dit gebeurt onder verantwoordelijkheid van de PO Raad en samen met het Ministerie van OCW.



Varrolaan 60  
3584 BW Utrecht  
e-mail [info@schoolaanzet.nl](mailto:info@schoolaanzet.nl)  
[www.schoolaanzet.nl](http://www.schoolaanzet.nl)



## ARTIKEL 'BASISSCHOOLMANAGEMENT'

### Goede schoolleiders zijn de hoeksteen van een goede school

#### Goede schoolleiders zijn de hoeksteen van goede scholen"

Halverwege 2008 verscheen dit artikel in *Basisschoolmanagement*

#### Vooraf

In de nota *'Scholen voor morgen'* (november 2007) van staatssecretaris Sharon Dijksma komt expliciet aan de orde: meer aandacht voor het onderwijskundig leiderschap van de schoolleiding is nodig: "Naast goede leraren is ook goed leiderschap nodig. Schoolleiders moeten leraren in staat stellen het beste uit hun leerlingen te halen. Hierbij hoort een missie, en een ambitie gedeeld door leraren en ouders, zodat de school duidelijk en concreet maakt waar zij voor staat. Hierbij hoort ook kwaliteitsbeleid, vorm en inhoud geven aan een ontwikkel- en verbetercultuur, het stellen van prioriteiten, samenhang in het curriculum, goed werkgeverschap en het zorgen voor zo goed mogelijke faciliteiten. De schoolleider speelt hierin een doorslaggevende rol. Om de doelen in de kwaliteitsagenda te realiseren zijn gemotiveerde en goed opgeleide schoolleiders nodig.' Daarnaast wordt in de nota voorzien in een concrete salarisverhoging voor schoolleiders.

#### Het belang van de schoolleiding voor goede leerlingresultaten

Het onderwijs dient te beginnen en te eindigen met de leerling. Het leren van de leerling dient in elke school centraal te staan. We zien op het ogenblik in Nederland dat scholen in toenemende mate onder druk komen te staan vanwege het gegeven, dat de resultaten op het gebied van de basisvaardigheden niet in orde zijn. Die druk heeft als consequentie dat de resultaten beter moeten. Overigens een ontwikkeling, die we rond 1995 al zagen in de Angelsaksische wereld. De tegenvallende resultaten op het gebied van de basisvaardigheden hebben in een korte tijd het onderwijsklimaat in Nederland veranderd. Diverse instituten, commissies en raden kwamen met nota's en adviezen om de resultaten te verbeteren. Een gevolg is, dat de schoolleiding, maar ook de besturen, in toenemende mate verantwoordelijk gesteld zullen worden voor de leerlingresultaten van hun school c.q. scholen. Die verantwoordelijkheid zal meer aandacht voor de leerkracht vanwege het lesgeven als voor het leren van de leerlingen tot gevolg hebben. De toenemende aandacht voor die gebieden leidt tot belangstelling voor die vormen van leidinggeven die het lesgeven en leren kunnen verbeteren en ondersteunen. Er verschijnt meer en meer onderzoek, dat een sterke relatie tussen schooleffectiviteit en de effectiviteit van de schoolleiding toont (zie o.a. Johnson en Holdaway, 1990, Leithwood e.a., 2004 en Lefkos e.a., 2006). In toenemende mate zien we dat er onderzoek verschijnt, dat laat zien dat na de groepsinstructie van de leerkracht de schoolleiding op de tweede plaats staat bij het beïnvloeden van de leerlingresultaten. De schoolleiding verbetert op een indirecte manier de leerlingresultaten door zijn of haar invloed op de motivatie van het team, het bereiken van consensus binnen het team en het creëren van goede werkcondities in de school op het gebied van lesgeven en leren. Ook wordt steeds duidelijker, dat scholen die goede resultaten boeken met leerlingen uit risicogroepen, altijd beschikken over een ervaren schoolleiding (Puma e.a.1997). De steeds meer gemaakte koppeling van 'effectief' met 'leiderschap' laat volgens Sammons e.a. (1995) zien de toenemende nadruk op schoolresultaten en de groeiende acceptatie van leiderschap als een cruciaal bestanddeel in de 'effectieve' school. Kortom: de invloed van de schoolleiding op het functioneren van de school is groter dan lang is gedacht. Er is geen individu binnen de school die een grotere invloed heeft op het schoolklimaat en wat de schoolleiding doet, is belangrijk voor de leerlingresultaten.



## Waarom expliciete aandacht voor de schoolleiding?

Uit veel onderzoek blijkt, dat het meer of minder sterke onderwijskundig leiderschap van de schoolleiding – en dan in het bijzonder bij de basisvaardigheden - positieve of negatieve effecten heeft voor de kwaliteit van het onderwijs dat wordt gerealiseerd. Uit een review over de periode 1980-1995 van Hallinger & Leithwood blijkt, dat de schoolleiding een meetbare, maar indirecte invloed heeft op de effectiviteit van de school en de leerlingresultaten door haar visie, missie en doelen. Het gaat dan concreet om het realiseren van effectief lesgeven en leren binnen de school. Beide zaken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Effectief lesgeven heeft namelijk beter leren van de leerlingen tot gevolg. Decennia van onderwijsonderzoek laten zien, dat de schoolleiders die prioriteit toekennen aan effectief lesgeven op het gebied van de basisvaardigheden ook daadwerkelijk betere resultaten op die gebieden hebben. Leithwood e.a. (2004) vonden o.a. dat leiderschap voor ongeveer een kwart van de totale directe en indirecte effecten op het leren van de leerling bijdraagt. Een McRel-onderzoek (2003) constateerde, dat een toename van leidinggevende competenties een gemiddelde toename van tien procentpunten bij de leerlingresultaten tot gevolg had. Dit moet ook worden gezien binnen de context, dat de meeste schoolleiders de vrijheid hebben om zelf prioriteiten binnen hun school te stellen. In dat verband worden ook twee belangrijke functies van de schoolleiding zichtbaar, n.l. richting geven aan de school en invloed uitoefenen. Waters, Marzano en McNulty (2003) publiceerden in 2003 'Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement.' De belangrijkste bevindingen van hun meta-analyse zijn:

- Schoolleiders kunnen een positieve invloed op de leerlingresultaten hebben;
- Schoolleiders kunnen een marginale, slechte of negatieve invloed op de leerlingresultaten hebben.

De grootte van de invloed tussen schoolleiding en leerlingresultaten is volgens Waters e.a. (2003) een correlatie van .25. De activiteiten van de schoolleiding op het gebied van lesgeven en leren hebben positieve of negatieve effecten voor de leerlingresultaten. Leerlingen profiteren van expliciete aandacht door de schoolleiding voor lesgeven en leren. Daarnaast laat onderzoek zien, dat leerkrachten die met leerlingen met dezelfde achtergrond te maken hebben dikwijls sterk van elkaar verschillen op het gebied van de resultaten die ze met kinderen boeken, wat verklaard moet worden door de grote verschillen in professionaliteit van leerkrachten. Aangezien effectieve instructie cruciaal is voor met name gemiddelde en risicokinderen, beklemtonen effectieve schoolleiders vanuit hun onderwijskundig leiderschap vooral het belang van goed lesgeven en leren voor *alle* leerlingen.

Volgens internationaal onderzoek wijken Nederlandse schoolleiders in dat opzicht negatief af van hun buitenlandse collega's. Ze besteden weinig aandacht aan lesgeven en leren binnen hun school.

Onderwijskundig leiderschap krijgt in Nederland niet veel aandacht in vergelijking bijvoorbeeld met veel Angelsaksische landen (zie Muijs, Harris, Chapman, Stoll en Russ 2005), terwijl deskundigen als Elmore zeggen, dat onderwijskundig leiderschap alles met de leerlingresultaten te maken heeft en daardoor de primaire verantwoordelijkheid van de schoolleiding is. Visser e.a. (1999) constateerden al eerder dat door Nederlandse schoolleiders nog geen 5% van hun tijd aan onderwijskundige taken wordt besteed! Onderzoek van de AVS van enkele jaren geleden laat zien, dat minder dan de helft van de schoolleiders slechts resultaatgerichte afspraken over de leerresultaten met zijn team maakt.

Daarnaast laat onderzoek al dertig jaar zien, dat sterk onderwijskundig leiderschap één van de belangrijke kenmerken van effectieve scholen is. Effectieve scholen zijn scholen die ongeacht de milieuachtergrond van de kinderen goede leerlingresultaten op het gebied van de basisvaardigheden bereiken. Recent schreef Susan Neuman (2007) dat er wel degelijk scholen zijn die 'beating the odds', d.w.z. met hun onderwijs de milieuachtergrond van kinderen teniet doen. De schoolpopulatie mag nooit een excuus voor slechte resultaten zijn.

Kortom: Er bestaat – internationaal gezien – consensus over het belang van de schoolleiding bij het realiseren van effectieve schoolverbetering die tot betere leerresultaten moet leiden.



## Wat is onderwijskundig leiderschap en waarom is het zo belangrijk?

Als onderwijskundig leiderschap zo belangrijk is, dan is een duidelijke omschrijving of definitie van dit begrip noodzakelijk. Bij het onderwijskundig leiderschap gaat het in het bijzonder om een sterke betrokkenheid en hoge deskundigheid van de schoolleiding op het gebied van lesgeven en leren, waarbij leerkrachten, leerlingen en curriculum met elkaar interacteren. Een schoolleiding met een sterk onderwijskundig leiderschap is intensief betrokken bij zaken die met het schoolcurriculum – bijv. de methoden – en instructie hebben te maken, omdat deze direct de leerlingresultaten beïnvloeden. Enkele veel genoemde cruciale gedragingen van onderwijskundig leiderschap zijn in dat verband:

- Prioriteren: lesgeven en leren bij de basisvaardigheden vormen de centrale prioriteit binnen de school; prioriteiten die o.a. zichtbaar worden in de hoeveelheid ingeroosterde tijd voor die gebieden, maar ook in de aandacht die professionalisering van de leerkrachten op die gebieden krijgt.
- Weten wat evidence based onderwijs is. Internationaal, maar ook in toenemende mate in Nederland (zie het advies van de Onderwijsraad 'Naar meer evidence based onderwijs, januari 2006) is er aandacht voor evidence based onderwijs. Evidence based onderwijs houdt in, dat onderwijsaanpakken een bewezen werking hebben. Goede schoolleiders weten vanuit hun kennis van evidence based onderwijs wat goede methoden zijn en wat goed lesgeven en leren inhoudt. Ze informeren zich voortdurend over wetenschappelijke ontwikkelingen op dat gebied. Weten wat de evidentie van bepaalde aanpakken is, is een voortdurend aandachtspunt van de eigen professionalisering van de schoolleiding.
- Zorgen voor duidelijke aan het lesgeven en leren gekoppelde doelen, een doorgaande lijn in het curriculum, het centraal staan van effectieve instructie en toetsing. Als het gaat om de het verbeteren van de leerlingresultaten, zijn dat belangrijke zaken. Discontinuïteit en leemtes in het schoolcurriculum en slechte instructie hebben altijd negatieve effecten voor de leerlingresultaten. Bijvoorbeeld: het ontbreken van een aanpak voor voortgezet technisch lezen in groep 4 – 6.
- Kennis hebben van verbeteringsaanpakken op het gebied van lesgeven en leren, waarbij o.a. zaken aan de orde zijn als het opzetten van een doelgericht verbeteringstraject, het creëren van draagvlak en participatie, maar ook het effectief kunnen omgaan met verschillen in professionaliteit van leraren.
- Data analyse/monitoring. Data-analyse en monitoring zijn kritische componenten in het functioneren van de schoolleiding. Bij het verbeteren van de leerlingresultaten dient het analyseren van beschikbare data, zoals leerlingvolgsysteemgegevens, een belangrijke rol te spelen. Effectieve schoolleiders gaan met behulp van die data na hoe effectief de school in het algemeen en de leerkrachten in de te onderscheiden groepen in het bijzonder zijn. Op basis van analyses worden verbeteringsbesluiten genomen. Dit geldt met name voor de leerkrachten die er niet in slagen de gestelde doelen te realiseren. Bijvoorbeeld: leerkracht Corry van groep 4 gaan we daarom expliciet ondersteunen bij het verbeteren van de resultaten in haar groep.
- Het borgen van de verbeteringen in de school. Juist de rol van de schoolleiding is op dat gebied cruciaal. We zien dikwijls dat door het vertrek van de schoolleiding verbeteringen op het gebied van lesgeven en leren weer wegzakken. Goede schoolleiders zorgen ervoor, dat de plaatsgevonden vernieuwingen of verbeteringen op het gebied van lesgeven en leren een structurele plaats binnen de school en de groepen krijgen.
- Een cultuur van voortdurend leren door volwassenen. Centraal bij een continue cultuur van volwassenleren staat professionalisering op het gebied van lesgeven en leren. Effectieve instructie kan altijd door professionalisering voor alle leerkrachten nog effectiever worden. Schoolleiders die prioriteit aan lesgeven en leren toekennen, zorgen dat er op dat gebied voldoende mogelijkheden zijn.



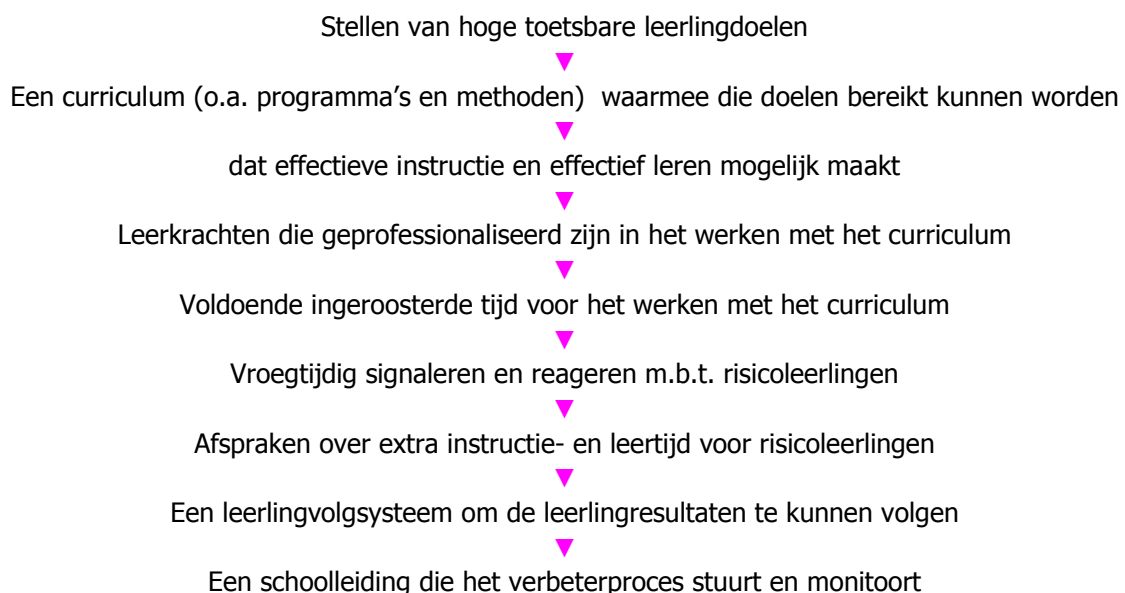
## Het verbeteren van de leerlingresultaten

In het voorafgaande zijn de aspecten aangegeven die een belangrijke rol moeten spelen bij het verbeteren van de leerlingresultaten door de schoolleiding. Het gaat dan om prioriteren, een evidence based aanpak, duidelijke doelen, een doorgaande leeslijn van groep 1 – 8, het realiseren van effectieve instructie en effectief leren en het regelmatig toetsen/monitoren van de leesontwikkeling. De toetsgegevens moeten vervolgens geanalyseerd worden en consequenties voor het lesgeven en leren in de groepen hebben. Veel onderzoek laat zien, dat deze elementen cruciale gedragingen van het onderwijskundig leiderschap zijn. Het is een misverstand om te denken, dat als de schoolleiding een goed verbeterplan maakt en vervolgens op de hei dit plan met zijn team bespreekt, de school op de goede koers zit met het verbeteren van de leerlingresultaten. Volgens Elmore (2000) hebben acties van schoolleiders, inclusief alle vormen van verbeteringsplannen en teamontwikkeling, in de praktijk **geen invloed op de kwaliteit van lesgeven** in de school. Dit is volgens Elmore geen zaak van werkhethiek; *het is een zaak van verkeerde prioriteiten*. Elmore wil hiermee zeggen, dat dergelijke zaken wel faciliterend zijn, maar dat de prioriteit van de schoolleiding vanuit het onderwijskundig leiderschap moet liggen bij het daadwerkelijk verbeteren van lesgeven en leren in de groepen van zijn school. Vinden daar geen veranderingen op het gebied van lesgeven en leren plaats, dan zullen de leerresultaten van de school nooit verbeteren. Effectief onderwijs vraagt om veranderingen in de klassen, wat vervolgens om veranderingen in de instructie van de basisvaardigheden van de leerkrachten vraagt. Volgens Elmore (2007) kenmerken goed presterende scholen zich daarom door:

- Continue aandacht voor instructie;
- Grote investeringen in doelgerichte professionele ontwikkeling van leerkrachten en de schoolleiding met betrekking tot zaken die met effectieve instructie te maken hebben;
- Een sterke en expliciet meetbare opstelling met betrekking tot de leerlingresultaten;
- Een normatief klimaat waarbinnen volwassenen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen functioneren, voor hun collega's en voor het leren van de leerlingen.

## De weg naar betere leerresultaten

De eerder genoemde zaken kunnen als volgt in een lijn worden geplaatst:





- Een dergelijke aanpak om doelgericht de leerresultaten te verbeteren vraagt als het ware een continue sturing en monitoring van de schoolleiding door: voortdurend met de leerkrachten over het verbeteringsproces in de groepen te praten;
- de professionele ontwikkeling van de leerkrachten op het gebied van lesgeven en leren te stimuleren;
- het ondersteunen van de leerkrachten in de groepen bij het realiseren van effectief lesgeven en leren;
- de leerkrachten te laten reflecteren op het lesgeven en leren in hun groepen.

Daarnaast stelt Southworth (2002), dat genoemde zaken niet los kunnen worden gezien van de volgende gedragingen van de schoolleiding, n.l.:

- zichtbaar in de school aanwezig te zijn;
- het prijzen van resultaten;
- het stimuleren van de autonomie van de leerkrachten.

Volgens Blase en Blase (1998) staat bij goede onderwijskundige leiders centraal dat de meeste leerkrachten effectiever gaan lesgeven als ze zorgvuldige en op maat toegesneden ondersteuning en hulp op de werkvloer krijgen.

Om effectief op het gebied van lesgeven en leren te kunnen functioneren, zal de Nederlandse schoolleiding voor zichzelf als doel moeten stellen, dat er meer tijd voor onderwijskundig leiderschap ingeruimd zal worden. Bijvoorbeeld minstens 50% van de tijd die de schoolleiding voor leidinggevende taken tot zijn of haar beschikking heeft. Voor de meeste schoolleiders zal dat om een verschuiving in prioriteiten vragen (zie illustratie)

*Illustratie:*



### **Wat weten we nog onvoldoende over het functioneren van de schoolleiding?**

Er bestaan nog leemten in de kennis over onderwijskundig leiderschap. Bijvoorbeeld hoe kunnen schoolleiders een goed evenwicht vinden tussen hun onderwijskundig leiderschap en de overige meer managementachtige taken die ze hebben? Hoeveel tijd moet er minstens aan onderwijskundig leiderschap worden besteed? Ook weten we nog weinig over hoe de schoolleiding binnen zijn of haar team het beste kan omgaan met de grote verschillen tussen de kwaliteiten van leerkrachten waarmee ze te maken hebben. In het verlengde daarvan is er nog onvoldoende bekend over zaken die met



scholing te maken hebben in de zin van: hoe kan dat het beste worden aangepakt? Onderzoek zou ook moeten plaatsvinden naar het functioneren van schoolleiders op kleine scholen, die naast hun leidinggevende taken ook lesgevende taken hebben. Hoe kunnen beide taken het beste plaatsvinden?

Een aandachtspunt is tevens: hoe kunnen we een zo goed mogelijke afstemming realiseren tussen allerlei personen in de school, zoals interne begeleiders en taalcoördinatoren, die ook aspecten van onderwijskundig leiderschap kennen. Er is onderzoek (Leithwood 2006) dat laat zien dat verdeling van de leiderschapsfuncties over verschillende personen binnen de school ook positieve effecten heeft voor het functioneren van de school en de leerlingen. Kortom: dit zijn allemaal onderwerpen waar nog meer onderzoek naar gedaan zou moeten worden.

### De rol van het bovenschoolsmanagement

Bij het verbeteren van de leerlingresultaten bij de basisvaardigheden dient ook het bovenschoolsmanagement een actieve rol te spelen. Deze functionaris moet ook het belang inzien en beklemtonen van effectief lesgeven en leren binnen de school en de schoolleiding ruimte en mogelijkheden geven voor het verbeteren van de professionaliteit op dat gebied. Daarnaast zal de bovenschoolsmanager moeten volgen of de leerlingresultaten van iedere school op het gebied van de basisvaardigheden verbeteren en als dat nodig is schoolleiders daarbij moeten ondersteunen.

### Samenvatting

Cruciaal voor het functioneren van een school en de belangrijkste taak van de schoolleiding is het creëren van een cultuur en een onderwijsleerklimaat gericht op het leren van de leerlingen. Bij het verbeteren van de leerlingresultaten bij de basisvaardigheden moet de schoolleiding de interactie tussen de leerkracht, het curriculum en leerlingen centraal stellen. De leerlingresultaten verbeteren namelijk niet als er onvoldoende aandacht voor het lesgeven en leren is.

Veel Nederlandse schoolleiders zijn, zoals we zagen, onvoldoende voor onderwijskundig leiderschap toegerust, terwijl het wenselijk is dat met name vanuit de kwaliteitsproblemen waarmee het onderwijs te maken heeft hierin verandering komt. Inspanningen om het onderwijskundig leiderschap van de schoolleiding te verbeteren, zullen gebaseerd moeten zijn op de kennis die daarover bestaat, maar ook op het gegeven dat schoolleiders het meest succesvol zijn als ze doelen koppelen aan lesgeven en leren.

Meer onderwijskundig leiderschap vraagt ook om gerichte professionalisering van de schoolleiding. Bij die professionalisering dienen de leerlingresultaten van de school een belangrijke rol te spelen, omdat het juist van belang is dat de schoolleiding een belangrijke rol bij het verbeteren van de leerlingresultaten speelt.



## LITERATUUR

# Schoolleiding en het verbeteren van de basisvaardigheden

- Blase, J., & Blase, J. (1998). *Handbook of Instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Elmore, R. (2000). *Building A New Structure For School Leadership*. The Albert Shanker Institute, Winter 2000.
- Elmore, R. (2003). *Knowing the right thing to do: School improvement and performance-based accountability*. Washington DC: NGA Center for Best Practices.
- Elmore, R. (2007). *Usable Knowledge*. Harvard Graduate School of Education.
- Kooijman, H., Gelderblom, G. en Vernooy, K. (2007). *Onderwijskundig leiderschap in het primair onderwijs. Naar betere prestaties op de basisvaardigheden*. Amersfoort: CPS.
- Leithwood, K. en Riehl, C. (2003). *What Do We Already Know About Successful School Leadership?* AERA, January 2003.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education.
- Leithwood, K. 2006. *Seven Strong Claims About School Leadership*. Een powerpointpresentatie.
- Muijs, D, Harris, A., Chapman, C, Stoll, L & Russ, J. (2005). *Improving Schools in Socio-Economically Disadvantaged Areas: A Review of Research Evidence*.
- Clarke, P. (2005). *Improving Schools in Difficulty*. London: Continuum.
- Neuman, S. (2007). Changing the odds. In: *Educational Leadership, Volume 65, No 2, October 2007*.
- Puma, M.M. e.a. (1997). *Prospects: Final report on student outcomes*. Washington, DC: U.S. Department of Education, Planning and Evaluation Services.
- Sammons, P. e.a. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness*. London: The Office of Standards in Education.
- Vernooy, K. (2006). Leiderschap directeur bevordert leesprestaties. In: *Didaktief, jrg. 36, nr. 8, oktober 2006, pp. 4-14*.
- Visser, J., Van der Veen, A en Ros, A. (1999). *De 1001 taken van schoolleiders. Management en leiderschap in primair onderwijs*. Amersfoort: Vereniging de Samenwerkende Landelijke Pedagogische Centra.
- Waters, T., Marzano, R. en McNulty (2003). *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*.
- [http://www.mcrel.org/PDF/LeadershipOrganizationDevelopment/5031RR\\_BalancedLeadership.pdf](http://www.mcrel.org/PDF/LeadershipOrganizationDevelopment/5031RR_BalancedLeadership.pdf)