

# Duurzame onderwijsontwikkeling

Een continu proces naar steeds beter onderwijs

Publieksversie van een onderzoek  
onder scholen in het VO die  
kwaliteitsproblemen duurzaam  
hebben overwonnen



*Leren verbeteren*

Een project in opdracht van het ministerie van OCW

**B&T**  
verantwoord  
veranderen



## Inhoud

Duurzame onderwijsontwikkeling.....	4
Impressies uit de praktijk.....	6
Succesfactoren.....	18
Geleerde lessen.....	20
De opzet van het onderzoek.....	24

### Over *Leren verbeteren*

*Leren verbeteren* is een project van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), uitgevoerd door B&T organisatieadvies, dat gericht is op het verbeteren van de onderwijskwaliteit in het voortgezet onderwijs. Het project biedt begeleiding aan bestuurders, schoolleiders en middenmanagers bij het verbeteren van leeropbrengsten en het versterken van het onderwijsleerproces, wanneer die achterblijven of ontoereikend zijn. Onderdeel van dit ondersteuningsproject is het uitvoeren van onderzoek.

Onderwijs vraagt om continue ontwikkeling. Slaagt een afdeling of school erin om voortdurend in ontwikkeling te blijven en steeds beter onderwijs te bieden, dan spreken we van duurzame onderwijsontwikkeling. Maar hoe realiseert u die? In deze brochure vinden schoolleiders en bestuurders daarvoor effectieve adviezen.

**Leren verbeteren**  
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

**B&T**  
verantwoord  
veranderen



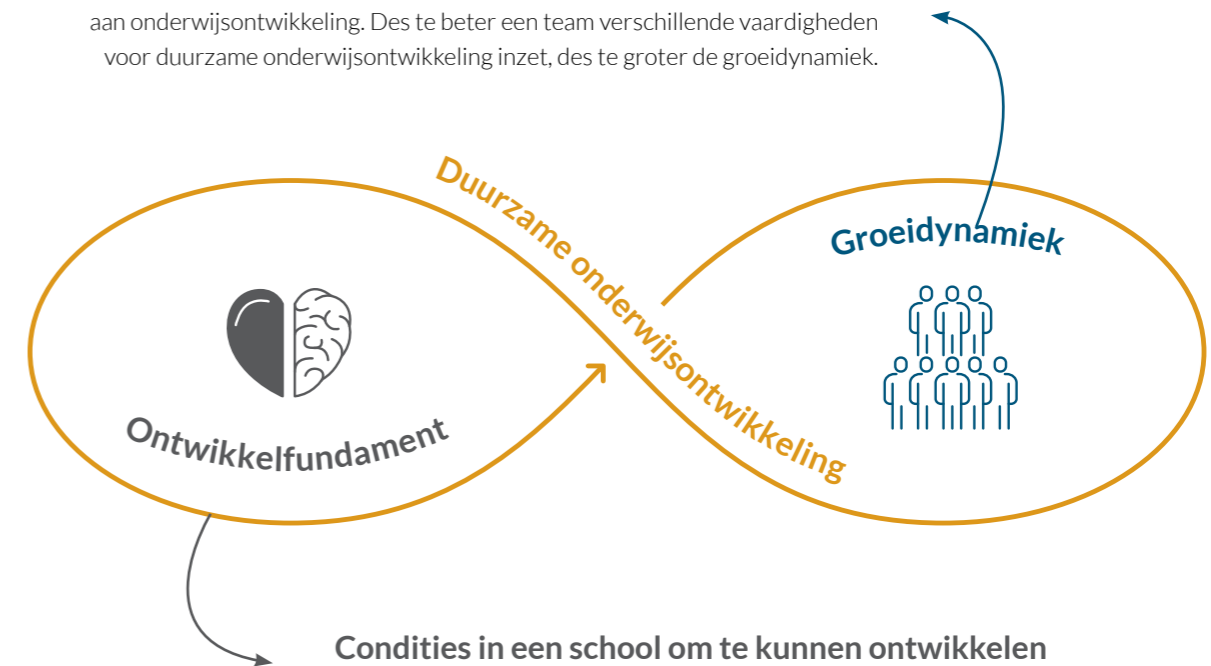
# Duurzame onderwijsontwikkeling

Duurzame onderwijsontwikkeling is een relatief nieuw begrip. Het staat voor een continu (en daarmee duurzaam) proces van onderwijsontwikkeling om tot steeds beter onderwijs te komen. In een dergelijk proces past een team van een afdeling of school het onderwijs steeds aan op basis van veranderingen van bijvoorbeeld inzichten, eigen ambities en de context (zoals met betrekking tot de leerlingenpopulatie, wettelijke eisen of maatschappelijke verwachtingen). Duurzame onderwijsontwikkeling is daarmee nadrukkelijk iets anders dan verduurzaming van een specifieke onderwijsontwikkeling of -innovatie.

Duurzame onderwijsontwikkeling bestaat uit twee componenten: groeidynamiek en ontwikkelfundament.

## Vaardigheden van een team om te kunnen ontwikkelen

De groeidynamiek geeft uiting aan de mate waarin een team effectief werkt aan onderwijsontwikkeling. Des te beter een team verschillende vaardigheden voor duurzame onderwijsontwikkeling inzet, des te groter de groeidynamiek.



## Conditie in een school om te kunnen ontwikkelen

Naast de groeidynamiek wordt de mate van duurzame onderwijsontwikkeling beïnvloed door de al dan niet aanwezige condities om te ontwikkelen in en om de school. Deze condities noemen we het ontwikkelfundament.



# Impressies uit de praktijk

In dit onderzoek zijn negen casussen uit de praktijk onderzocht. Het ging daarbij allemaal om scholen die begeleiding hadden gekregen van *Leren verbeteren* bij de verbetering van hun onderwijskwaliteit. De scholen werden tijdens het onderzoek beoordeeld op de mate van duurzame onderwijsontwikkeling en verdeeld in drie categorieën: scholen met een geringe, een bescheiden en een sterke mate van duurzame onderwijsontwikkeling. De volgende drie geanonimiseerde voorbeelden geven een impressie uit de praktijk.

## 1 Een geringe mate van duurzame onderwijsontwikkeling

Een havo/vwo-afdeling met een breed onderwijsaanbod ontving een attendering van de inspectie op basis van de onderwijsresultaten. De school had de kwaliteitsdata wel in beeld, maar was niet gewend die goed te analyseren, laat staan te betrekken op het handelen van docenten. Concrete kwaliteitsnormen voor het onderwijs ontbraken. *Leren verbeteren* begeleidde de school bij het verbeteren van de kwaliteit. Maar wat bleek: de resultaten van het havo verbeterden inderdaad, maar die van het vwo gingen achteruit.

Hieruit bestond de begeleiding door *Leren verbeteren*:

- ✓ *Leren verbeteren* keek samen met schoolleiding en de kwaliteitszorgmedewerker naar de data over de onderwijsresultaten, hielp bij de duiding en bij de vertaling naar input voor een verbetertraject.
- ✓ *Leren verbeteren* voerde gesprekken met de schoolleiding om te reflecteren op de data en het eigen gedrag. Wat zeggen deze data over de lessen en het gedrag van medewerkers (in plaats van over de leerlingen of de context van de school)? Wat vraagt dat van het leiderschap van de schoolleiding?
- ✓ Tijdens een review werden lesbezoeken afgelegd om de kwaliteit van het onderwijs samen te onderzoeken.



## Groeidynamiek

Verkregen vaardigheden:

- ✓ Het lezen en begrijpen van de beschikbare data met betrekking tot onderwijskwaliteit.
- ✓ Een verandering in leiderschap van de schoolleider: van zelf doen naar mensen meer betrekken en teamleiders strakker bevragen.



*“Ik ben er door de begeleiding achter gekomen dat ik veel meer vragen kan stellen aan teamleiders.”*

— citaat schoolleider

Dit lukte niet:

- Het lukte niet een duidelijke richting met concrete verbeteracties te formuleren en die vast te houden.
- Er werd onvoldoende tijd vrijgemaakt om met het hele team gezamenlijk aan de ontwikkeling van het onderwijs te werken.



*“Het lukt ons niet goed om dingen vast te houden. Dit blijft moeilijk in de waan van de dag, zeker in de context van de huidige pandemie. Ik ben er zelf ook niet zo goed in om focus te houden op één ding.”*

— citaat schoolleider



## Ontwikkelfundament

Deze condities kwamen op orde:

- ✓ De attentie van de inspectie zorgde voor urgentiebesef bij het bestuur en de schoolleiding.



*“We wisten al wel dat de resultaten niet helemaal goed waren, maar toen de attentie van de inspectie kwam, gingen we er ook echt iets aan doen.”*

— citaat schoolleider

Dit droeg niet bij:

- Het lukte niet om duidelijke kwaliteitsnormen te koppelen aan het onderwijsconcept. Die normen waren nodig om het onderwijs te beoordelen en om te evalueren of dat wat er in de lessen gebeurde, overeenkwam met de ambities.
- Er ontstond in beperkte mate een gedeeld verantwoordelijkheidsbesef binnen het team. Het lukte onvoldoende de professionele cultuur te versterken en een effectieve samenwerkings- en aanspreekcultuur tot stand te brengen.
- Er was op school geen sprake van een open en veilige cultuur.
- Er was geen sprake van een stabiele schoolleiding. Er waren wisselingen in de leiding, zowel tijdens het verbetertraject als daarna.
- De kwaliteitszorgmedewerker was meer bezig met de andere taken die de medewerker had, dan met de zorg voor de kwaliteit van onderwijs.



*“Iedereen wist wiens lessen tijdens de review slecht waren beoordeeld. De uitkomsten hiervan werden ondanks de vertrouwelijkheid door collega's met anderen binnen het team gedeeld.”*

— citaat schoolleider



*“Een aantal mensen vertrok en ook dat maakte het moeilijk om de ontwikkeling vast te houden.”*

— citaat schoolleider



*“Doordat andere taken steeds meer tijd vragen, blijven geplande verbeteringen liggen.”*

— citaat kwaliteitszorgmedewerker

## 2 Een bescheiden mate van duurzame onderwijsontwikkeling

Een vmbo g/t-afdeling kreeg een negatief inspectieoordeel. De afdeling scoorde onvoldoende op de resultaten, het zicht op de ontwikkeling en begeleiding van leerlingen, het didactisch handelen en de kwaliteitszorg. Het verbeterplan was niet goed genoeg en bestond uit allemaal losse documenten zonder samenhang. Het team kon zich niet vinden in het inspectieoordeel. De leerlingenpopulatie veranderde, maar het team veranderde niet mee. De locatie was bovendien net gestart met een nieuw onderwijsconcept. **Leren verbeteren** bood begeleiding bij het verbeteren van de kwaliteit en daarna kreeg de afdeling een positief inspectieoordeel.

Hieruit bestond de begeleiding door *Leren verbeteren*:

- ✓ *Leren verbeteren* gaf de schoolleiding en het team uitleg over het onderzoekskader, de standaarden en de werkwijze van de Inspectie voor het Onderwijs.
- ✓ *Leren verbeteren* begeleidde de schoolleiding en het team bij het opstellen en uitvoeren van een verbeterplan om de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg zo snel mogelijk op orde te krijgen.
- ✓ *Leren verbeteren* werkte met de schoolleiding en het team aan de slagkracht en het ontwikkelvermogen van het team, door te helpen bij het creëren van een effectieve overlegstructuur, deskundigheidsbevordering en het afleggen van lesbezoeken.



### Groeidynamiek

Verkregen vaardigheden:

- ✓ Via de scrum-methodiek een verbeterplan opstellen en de uitvoering hiervan monitoren.
- ✓ Lesbezoeken afleggen en deze nabespreken.
- ✓ Met elkaar de tijd nemen om over de ontwikkeling van het onderwijs te spreken.
- ✓ Onderwijsconcept verbinden aan didactiek en pedagogiek.
- ✓ Docenten nemen het voortouw in de ontwikkeling van het onderwijs.



“Wat je aandacht geeft, groeit.”

— citaat docent



“Uiteindelijk gaat het allemaal om de vaardigheden die je met elkaar ontwikkelt.”

— citaat docent



“Ik heb geleerd om buiten vergaderingen om ook collega's op te zoeken om te sparren.”

— citaat docent

Dit lukte niet:

- Pas nadat de begeleiding door *Leren verbeteren* was afgerond, slaagde de school erin om het schoolconcept te vertalen naar echt passende didactiek.



## Ontwikkelfundament

Deze condities kwamen op orde:

- ✓ Met een diepgaander begrip van het onderzoekskader en de werkwijze van de inspectie ontstond een gedeeld urgentie- en verantwoordelijkheidsbesef.
- ✓ Het urgentiebesef werd ook gevoed doordat de bestuurder dreigde met opheffing van de afdeling als de onderwijskwaliteit niet verbeterde.
- ✓ Met het verbeterplan werd een duidelijke richting vastgesteld en de scrummethodiek zorgde voor opvolging van afgesproken acties.
- ✓ Door samen de tijd te nemen voor de ontwikkeling van het onderwijs werkte het team aan een beter begrip van het schoolconcept en gedeelde kwaliteitsnormen.
- ✓ De schoolleider ging anders leidinggeven en meer sturen op gespreid leiderschap en verantwoordelijkheid bij het team.



*“Het bestuur dreigde de stekker uit de afdeling te trekken als we niet snel verbeterden; dat zorgde bij ons wel voor urgentie.”*

— citaat schoolleider



*“Ik ben op een andere manier leiding gaan geven, door meer te sturen op gespreid leiderschap en zelfsturende teams. De docenten zijn echt zelf in actie gekomen.”*

— citaat schoolleider



*“Het is ook een teamsport. Je moet het echt samen doen.”*

— citaat docent

- ✓ Door deskundigheidsbevordering werd gewerkt aan onderwijskundige basiskennis van docenten.
- ✓ Er kwam een nieuwe teamleider, die zich aan de kwaliteitsverbetering en het nieuwe onderwijsconcept wilde verbinden. Teamleden die zich niet wilden verbinden aan het onderwijsconcept, betrokken.

- ✓ Het gebouw werd opgeknapt.
- ✓ De organisatie van het onderwijs (zoals rooster) en de zorgstructuur werden aangepakt.



*“Nu hebben we het op alle fronten op orde.”*

— citaat docent

Dit droeg niet bij:

- Het duurde lang voordat de bestuurder op een positieve manier bij de school betrokken was.

### 3 Een grote mate van duurzame onderwijsontwikkeling

Een groot lyceum kampte al enige tijd met problemen. Zowel de havo- als vwo-afdeling liep aan tegen motivatieproblemen bij leerlingen en dalende opbrengsten. Toen de vwo-afdeling van de inspectie een attendering ontving vanwege de opbrengsten, schakelde de school de adviseurs van *Leren verbeteren* in. De schoolleiding wilde oprecht begrijpen hoe de situatie was ontstaan en – natuurlijk – hoe zij het tij kon keren. Het bleek dat schoolleiders en medewerkers enorm hard aan het werk waren – harder dan de leerlingen – en dat het desondanks niet goed ging. Door een helder beeld van de beoogde kwaliteit, een beter begrip van het resultatenmodel en het kiezen van een duidelijke koers kwam deze school er weer bovenop.



*“Het was een ongeluk in slow motion, we zagen het gebeuren.”*

— citaat schoolleider

Hieruit bestond de begeleiding door *Leren verbeteren*:

- ✓ *Leren verbeteren* hielp de schoolleiding bij het leren analyseren van gegevens en het gesprek erover voeren met elkaar. Zo werden de gesprekkencyclus, het kansenbeleid, de rapportvergaderingen en de lessenbezoeken onder de loep genomen en werd vastgesteld waar ruimte was voor verbetering en aanscherping.
- ✓ *Leren verbeteren* liet de schoolleiding zien hoe het toezicht van de inspectie werkt met betrekking tot het resultatenmodel.
- ✓ *Leren verbeteren* stimuleerde de schoolleiding om een cultuur te creëren waarin medewerkers, en niet alleen schoolleiders, zelf aan het werk gingen met het verbeteren van de onderwijskwaliteit. De begeleiding van *Leren verbeteren* was vooral coachend richting de schoolleiding.
- ✓ *Leren verbeteren* werkte met de schoolleiding aan onderwijskundig leiderschap door te leren onderzoeken, door te reflecteren op de effecten van het eigen handelen en door dit aan de orde te stellen in gesprekken met collega's.



#### Groeidynamiek

Verkregen vaardigheden:

- ✓ Plannen werden met elkaar verbonden, zodat er samenhang ontstond.
- ✓ Meninge n werden niet langer als waarheid aangenomen, maar onderbouwd met feiten, bijvoorbeeld uit een analyse of een onderzoek.
- ✓ Op basis van de uitkomsten van een review gingen docenten (en schoolleiding) echt samenwerken aan het verbeteren van het onderwijs.
- ✓ Er werden meer eisen aan elkaar gesteld, door de schoolleiding aan docenten, door docenten onderling en door docenten aan leerlingen.
- ✓ De schoolleiding slaagde erin om een duidelijke richting voor de school aan te geven. Bij de schoolleiding ontstond het besef dat ‘even impopulair zijn’ en ‘de rug rechten’ de school goed kan doen. De schoolleiding durfde echt ergens voor te gaan staan. De schoolleiding bepaalde de richting niet in haar eentje. Hier werd het hele team actief bij betrokken, door bijvoorbeeld samen te werken aan een nieuw schoolplan.
- ✓ Lesbezoeken hielpen bij het verbeteren van de kwaliteit van de lessen en het reflecteren op het eigen handelen.



*“Docenten zeiden: ‘Beken maar kleur. Dan weten we waartoe we ons kunnen verhouden.’ Dat hebben we gedaan.”*

— citaat afdelingsleider



*“Zorg dat je structureel aandacht hebt voor de kwaliteit van je onderwijs en de resultaten. Ik heb geleerd dat we directer en openlijker de (redenen van) voorgenomen doelen kunnen benoemen.”*

— citaat schoolleider





## Ontwikkelfundament

Deze condities kwamen op orde:

- ✓ De school maakte data met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs beter toegankelijk en inzichtelijker.
- ✓ Binnen de school was duidelijk wie welke verantwoordelijkheid had. Hierdoor waren afspraken en procedures op orde.
- ✓ Samen met het team werd gewerkt aan een nieuwe koers voor de school. Dit bracht veel duidelijkheid over het profiel van de school en de richting voor de toekomst.



*“Leg duidelijk uit waarom je een bepaalde richting ingaat als school en blijf tijd en aandacht besteden aan het leren van elkaar.”*

— citaat docent

- ✓ Er ontstond de urgentie om echt te gaan verbeteren. Deze urgentie werd in eerste instantie vooral door externen (inspectie en Leren verbeteren) gevoeld en later ook intern gevoeld.
- ✓ Er werden gesprekken gevoerd over de kwaliteit van lessenbezoeken, toetskwaliteit en rapportvergaderingen, waardoor het inzicht groeide dat iedereen een bijdrage kan en moet leveren aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Kwaliteitsverbetering werd daarmee echt teamsport.

Dit droeg niet bij:

- Er was aanvankelijk te weinig focus. Medewerkers waren niet bekend met de koers van de school en begrepen daardoor niet waarom bepaalde stappen logisch waren.



# Succesfactoren

Scholen met een sterke mate van **duurzame onderwijsontwikkeling** onderscheiden zich van andere scholen op het gebied van **groeidynamiek** en **ontwikkelfundament**. Belangrijke elementen zijn vaker aanwezig of sterker ontwikkeld. Welke elementen zijn dat? Het is belangrijk om op al deze succesfactoren te sturen.

## Ontwikkelfundament: wat werkt?

- ✓ Docenten beschikken over onderwijskundige basiskennis.
- ✓ Het team begrijpt wat het (onderwijskundige) profiel is van de school en vertaalt dat door in pedagogiek, toetsing enzovoort.
- ✓ Het team van leidinggevenden en docenten deelt een gevoel van urgentie om te verbeteren.
- ✓ Het team beseft dat werken aan duurzame onderwijsontwikkeling teamsport is en dat iedereen een bijdrage dient te leveren aan de kwaliteitsverbetering.
- ✓ Er is een open cultuur en het is veilig om je kwetsbaar op te stellen.



## Duurzame onderwijsontwikkeling



## Groeidynamiek: wat doet ertoe?

- ✓ De schoolleiding maakt bewust tijd vrij voor teamleden om te werken aan duurzame onderwijsontwikkeling.
- ✓ De school verbindt het schoolconcept niet alleen aan het pedagogisch maar ook het didactisch handelen van docenten.
- ✓ De schoolleiding betreft anderen actief bij de bepaling van de koers en de realisatie van ambities.
- ✓ Op school gebruikt men concrete taal voor boodschappen (bijvoorbeeld over de ontwikkeling).
- ✓ De schoolleiding vertoont gedrag dat past bij de eigen rol, taken en verantwoordelijkheden.
- ✓ De schoolleiding blijft met lef staan voor de ontwikkeling.
- ✓ De schoolleiding neemt gemaakte afspraken serieus, controleert op naleving en spreekt anderen aan.
- ✓ Op school worden lesbezoeken afgelegd en tijdens de nabespreking wordt op de lessen gereflecteerd.
- ✓ De school volgt meet- en merkbare effecten van de ontwikkeling op het leren van leerlingen.



## Geleerde lessen

Welke lessen kunnen wij trekken uit dit onderzoek?

De volgende praktijkgerichte conclusies en aanbevelingen bieden schoolleiders en bestuurders handvatten voor het realiseren van duurzame onderwijsontwikkeling in hun eigen school of scholen.

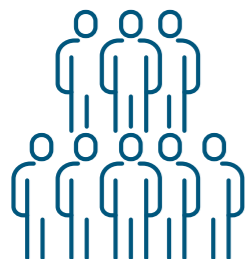
## Nieuwe taal om te sturen op onderwijsontwikkeling

Een voorwaarde voor het ontstaan van duurzame onderwijsontwikkeling is dat alle medewerkers en leidinggevendenden beseffen dat onderwijsontwikkeling teamsport is en dat iedereen hieraan een bijdrage te leveren heeft. Samenwerken vraagt om effectieve communicatie en helder taalgebruik draagt daaraan bij.

Dit onderzoek biedt twee inzichten over het gebruik van taal. Allereerst dat scholen die in heldere bewoordingen over duurzame onderwijsontwikkeling spreken, hier ook succesvoller in zijn. Ten tweede dat duurzame onderwijsontwikkeling iets anders is dan het duurzaam implementeren van een specifieke ontwikkeling. Duurzame onderwijsontwikkeling gaat over een continu – en daarmee duurzaam – proces van ontwikkeling van het onderwijs. Hierbij spelen de voorwaardelijke zaken die scholen organiseren om het onderwijs duurzaam te kunnen ontwikkelen (wij noemen dat het ontwikkelfundament) én de vaardigheden die teams inzetten om het onderwijs daadwerkelijk duurzaam te ontwikkelen (wij noemen dat de groeidynamiek), een belangrijke rol.

### Aanbevelingen

- ✓ Gebruik concrete taal over de wijze waarop de duurzame onderwijsontwikkeling op school vorm krijgt. Wees zo specifiek mogelijk over wat aandacht verdient en welke acties ondernomen worden. Ontwikkel deze taal samen met alle leidinggevendenden, zodat het gemeenschappelijke taal wordt. De in dit onderzoek geïntroduceerde begrippen ontwikkelfundament en groeidynamiek dragen hieraan bij.
- ✓ Zet als leidinggevende niet in op het implementeren van een specifieke ontwikkeling, maar stimuleer een proces waarin het team het onderwijs continu – en daarmee duurzaam – ontwikkelt.



## Groeidynamiek maakt het verschil

Teams die meer vaardigheden inzetten of opdoen, realiseren een grotere mate van duurzame onderwijsontwikkeling dan teams die minder of geen vaardigheden inzetten of opdoen. Het gaat hierbij dus ook expliciet om het opdoen van vaardigheden door schoolteams en niet door enkel de leidinggevendenden van de school. Hiermee komt wat wij in dit onderzoek groeidynamiek zijn gaan noemen op gang. De mate waarin scholen het ontwikkelfundament op orde hebben gebracht, doet er ook toe, maar minder. Zo is het zorgen voor een stabiel team en een stabiele schoolleiding geen onderscheidende factor, maar zijn vaardigheden zoals rolvast handelen en het serieus nemen van gemaakte afspraken dat wel.

### Aanbevelingen

- ✓ Zorg ervoor dat het team in actie komt. Daar waar medewerkers zelf aan de slag zijn gegaan met verbeteracties, beklijven de vaardigheden beter en ontstaat er een sterkere mate van duurzame ontwikkeling.
- ✓ Zet in op het aanleren van vaardigheden door alle betrokkenen. Het is de taak van leidinggevendenden om het proces van duurzame onderwijsontwikkeling zo in te richten dat dit ook gebeurt. Aansturen op het aanleren van vaardigheden is iets dat leidinggevendenden kunnen leren beheersen, ook als 'de basis (nog) niet op orde is'.
- ✓ Het aanleren van vaardigheden door het team maakt het verschil. Bij het vormgeven van duurzame onderwijsontwikkeling is het essentieel dat er bij het schoolteam voldoende aandacht en tijd worden vrijgemaakt voor het aanleren van vaardigheden.
- ✓ Beperk het aantal verbeteracties niet. Het aantal ingezette verbeteracties hangt namelijk samen met de mate van duurzame onderwijsontwikkeling. Zorg hierbij uiteraard voor samenhang. Beperk hoogstens door niet alles tegelijk of te snel te willen, prioriteer de verbeteracties en zet die uit in de tijd.
- ✓ Een gemeenschappelijk urgentiebesef en gezamenlijke taal waarmee over duurzame onderwijsontwikkeling wordt gesproken, zijn daarbij belangrijk.
- ✓ Duurzaam ontwikkelen wordt sterk bepaald door de professionele interacties binnen school. Investeren hierin is een van de meest duurzame verbeteracties. Dit betekent dat het loont om te investeren in een gezamenlijke dialoog over de kwaliteit van het onderwijs en wat je hierin van elkaar mag verwachten.

## Duurzame onderwijsontwikkeling is geen toeval

De uitgangssituaties van de scholen in dit onderzoek waren vergelijkbaar. Er waren geen verschillen in de mate van of condities voor duurzame onderwijsontwikkeling. Scholen (of besturen) die hun onderwijs succesvol duurzaam wisten te ontwikkelen, ondernamen veel meer bewuste verbeteracties dan scholen die hier minder succesvol in bleken.

### Aanbevelingen

- ✓ Zorg ervoor dat de mensen in de schoolleiding bewust handelen ten aanzien van de ontwikkeling van het onderwijs. Meer verbeteracties is in principe beter. Dit hangt namelijk samen met de mate waarin er een groeidynamiek tot stand komt.
- ✓ Verbind verschillende initiatieven binnen de school aan elkaar. Bijvoorbeeld de begeleiding vanuit *Leren verbeteren* aan andere ontwikkelingen of begeleidingstrajecten binnen de school.
- ✓ Een belangrijke interventie van de schoolleiding is om (een aspect van) de situatie op school grondig te onderzoeken en te reflecteren op wat de bevindingen betekenen voor de ontwikkeling van het onderwijs. Deze nieuwsgierige, onderzoekende houding is kenmerkend voor scholen met een sterke mate van duurzame onderwijsontwikkeling. Onderdeel hiervan kan zijn om andere scholen te bezoeken en van hun ervaringen te leren.
- ✓ Verhoog de kwaliteit van docenten, bijvoorbeeld via scholing of coaching, zodat zij beter in staat zijn om de ontwikkelingen te verbinden aan het schooleigen onderwijsconcept.
- ✓ Vernieuwing van het schoolgebouw kan een belangrijke impuls geven aan de onderwijsontwikkeling op school.
- ✓ Wanneer het de ambitie is om met alle scholen binnen een bestuur aan duurzame onderwijsontwikkeling te werken, is een verschil in uitgangssituatie tussen de scholen geen belemmering. Behandel alle scholen dan ook in dezelfde mate als kansrijk.
- ✓ Duurzame onderwijsontwikkeling is (deels) het gevolg van keuzes die scholen maken. Bestuurders doen er verstandig aan zich te richten op dit duurzaamheidsaspect van ontwikkelen. Het is belangrijk zicht te hebben op, en in dialoog te zijn over de wijze waarop schoolleiders duurzame onderwijsontwikkeling in hun school stimuleren.



# De opzet van het onderzoek

De inhoud van deze brochure is gebaseerd op een onderzoek dat *Leren verbeteren* in 2021 uitvoerde in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het doel van het onderzoek was om zicht krijgen op wat er nodig is in het leerproces van scholen om het basisniveau van kwaliteit duurzaam te overtreffen en duurzame onderwijsontwikkeling te realiseren. Bij de opzet, uitvoering en verwerking van de resultaten hebben de onderzoekers hun werkwijze drie keer getoetst bij een wetenschappelijk panel.

## Wetenschappelijk panel

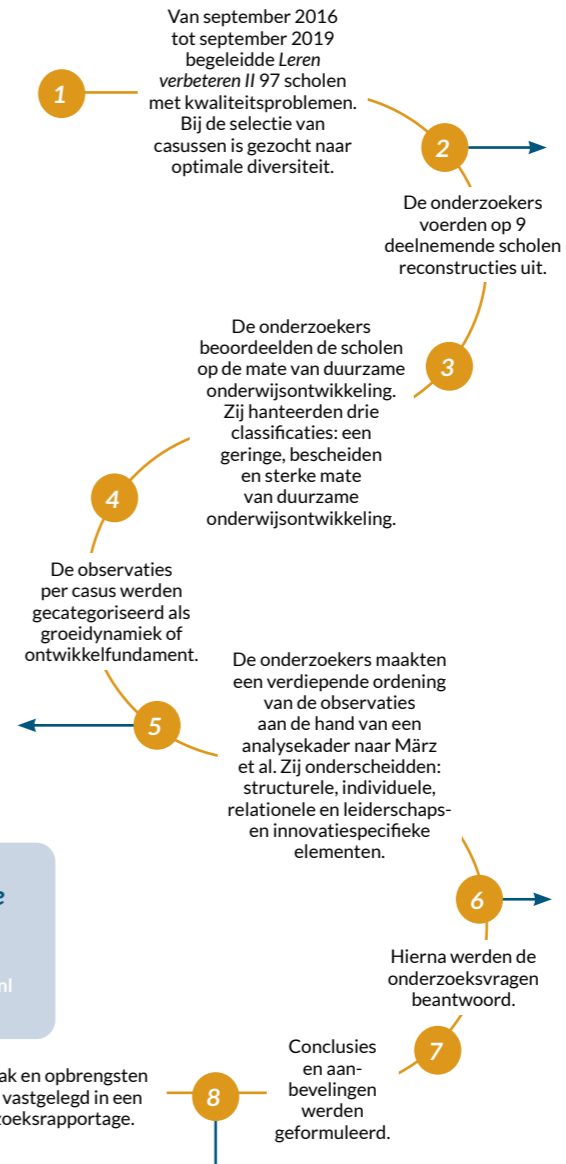
- ✓ Dr. Femke Geijssel, Radboud Docenten Academie, Radboud Universiteit Nijmegen
- ✓ Prof. dr. Inge de Wolf, Professor Education Systems, Maastricht University
- ✓ Prof. dr. Sietske Waslander, hoogleraar sociologie, TIAS School for Business and Society, Tilburg University

## Analysekader

März et al. ontwikkelden een integratief model voor de condities van duurzaam vernieuwen vanuit netwerkperspectief. Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing (2018). Dit model biedt handvatten voor de casus-overstijgende analyse van de opbrengsten van de reconstructies.

## Onderzoeksrapportage

De volledige onderzoeksrapportage is beschikbaar via [www.projectlerenverbeteren.nl](http://www.projectlerenverbeteren.nl)



## Reconstructies als onderzoeksmethode

De aanpak met reconstructies is gebaseerd op de *Learning History*-methodiek, die zijn wortels heeft in de *Appreciative Inquiry* en de *Critical Incident Method*. Belangrijke elementen zijn: co-creatie, meerstemmigheid, afstand nemen van de dagelijkse praktijk en externe begeleiding om distantie te bewerkstelligen en blinde vlekken te voorkomen. De methode bestaat uit zeven stappen:

1. De onderzoekers interviewen de adviseur(s) van *Leren verbeteren*.
2. De onderzoekers houden een voorbespreking met de schoolleider.
3. De onderzoekers stellen een tijdslijn op met vooraf bekende data.
4. Deelnemers formuleren betekenisvolle momenten in de schoolontwikkeling.
5. Deelnemers bespreken die momenten en reconstrueren zo de effecten van de interventies.
6. De onderzoekers vatten de uitkomsten samen.
7. Deelnemers beantwoorden reflectievragen.

## Onderzoeksvragen

Hoofdvraag: Op welke manier draagt *Leren verbeteren* bij aan het realiseren van duurzame onderwijsontwikkeling?

Deelvragen:

1. Hoe draagt de begeleiding door *Leren verbeteren* bij aan de groeidynamiek? (interventies *Leren verbeteren*)
2. Waardoor wordt die groeidynamiek verder beïnvloed? (interventies door anderen)
3. Op welke manier draagt de begeleiding door *Leren verbeteren* bij aan het ontwikkelfundament?
4. Waardoor wordt het ontwikkelfundament verder beïnvloed?

## Colofon

*Duurzame onderwijsontwikkeling. Een continu proces naar steeds beter onderwijs* is een uitgave van

**Leren verbeteren**  
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

**B&T**  
verantwoord  
veranderen

Krijn Taconiskade 418, 1087 HW Amsterdam  
088 20 51 636  
contact@projectlerenverbeteren.nl  
www.projectlerenverbeteren.nl

De inhoud van deze brochure is gebaseerd op een onderzoek dat *Leren verbeteren* in 2021 uitvoerde in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dit onderzoek richtte zich op de vraag wat er in het leerproces van scholen nodig is om het basisniveau van kwaliteit duurzaam te overtreffen. Voor meer informatie over dit onderzoek wordt verwezen naar de onderzoeksrapportage op de website van de Rijksoverheid:

*Leren verbeteren*, Fuite, M., Ackermans, M., & Duits, P. (2021, oktober). Duurzame onderwijsontwikkeling, onderzoek naar de bijdrage van *Leren verbeteren* aan duurzame onderwijsontwikkeling in het voortgezet onderwijs. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/10/29/duurzame-onderwijsontwikkeling>

**Auteurs:** Martine Fuite, Mark Ackermans en Pieter Duits

**Infographic, vormgeving en eindredactie:** B&T communicatiecollectief

**Met dank aan:** alle schoolteams die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek naar duurzame onderwijsontwikkeling en het wetenschappelijke panel, dat bestond uit Dr. Femke Geijssel, Prof. dr. Inge de Wolf en Prof. dr. Sietske Waslander.

© 2022 Leren verbeteren

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande toestemming van *Leren verbeteren*.

