



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

# Tussentijdse evaluatie van onderwijsverbetering: de rol van de schoolleider

*Kwaliteitskaart voor schoolleiders*

**avs**



Nationaal Programma  
**Onderwijs**







## Voor welke praktijkvragen geeft deze kaart handvatten?

- *Hoe zorg ik dat het tussentijds evalueren van interventies goed verloopt?*
- *Hoe zorg ik dat de interventie zo nodig wordt bijgesteld?*
- *Hoe kan ik mijn rol als schoolleider bij het uitvoeren en evalueren van interventies in het kader van NP Onderwijs het beste pakken?*

Zie ook de [kwaliteitskaart](#) 'Monitoren en bijsturen NP Onderwijs-interventies'.

### Stap 1

Richt het proces van tussentijdse evaluaties samen in



### Stap 4

Begeleid de werkgroep/PLG



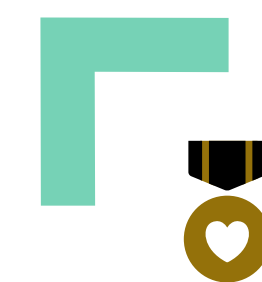
### Stap 2

Focus op bewaken van kwaliteit en het belang van de onderwijsverbetering



### Stap 5

Zorg voor een kwalitatief goed proces van evaluatie



### Stap 3

Bepaal je leiderschapsrol





## Waarom is het belangrijk om tussentijds te evalueren?

Het doel van de interventies in het kader van NP Onderwijs is het inlopen van vertragingen die zijn opgelopen tijdens de coronacrisis. Scholen beogen echter vaak niet alleen betere leerprestaties en de vergroting van het welzijn van leerlingen op de korte termijn, maar ook op de langere termijn. Om duurzame kwaliteitsverbetering te realiseren en tijdig te kunnen bijsturen, is het nodig om het proces tijdens de invoering van de interventie goed te volgen. De Leidraad ‘Werken aan onderwijsverbetering’ laat zien dat de tussentijdse evaluaties van een onderwijsverbetering, ook wel monitoring genoemd, vaak onvoldoende aandacht krijgt. Als wordt overgegaan tot de keuze van een interventie, is het van cruciaal belang om vervolgens goed te kijken of de interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld en wellicht nog bijstelling behoeft. Het kan nodig zijn dat leraren extra geschoold worden of dat er extra materialen komen of dat het rooster wordt aangepast. Ook zijn soms aanpassingen nodig voor specifieke leerlingen of aanpassingen om de interventie beter bij de methode te laten aansluiten. Door de interventie goed te monitoren en bij te stellen, kan de interventie leiden tot duurzame onderwijsverbetering.

## Wat is nodig om tussentijds te evalueren?

Als een team besluit tot een nieuwe aanpak of interventie is het van belang om afspraken te maken over het tussentijds gegevens verzamelen om na te gaan of de nieuwe aanpak (de interventie) wordt uitgevoerd zoals bedoeld en effectief is. Op de kwaliteitskaart ‘Monitoren en bijsturen NP Onderwijs-interventies’ staat hoe je dit proces kunt inrichten. In deze kwaliteitskaart gaan we dieper in op de rol van de schoolleider in dit proces. Hieronder presenteren we daarvoor vijf stappen.



## Stap 1 Richt het proces van tussentijdse evaluaties samen in



Faciliteer een gesprek met jouw team over hoe jullie tussentijdse evaluaties willen uitvoeren. Bespreek met het team wie verantwoordelijk is voor de tussentijdse evaluaties, hoe vaak deze plaatsvinden en welke gegevens worden verzameld en met welk doel.

### Voorbeelden

Het kan in het basisonderwijs bijvoorbeeld gaan om een werkgroep taal op school (of in de vorm van een taalcoördinator met betrokken collega's), die de opdracht krijgt om gegevens te verzamelen over de wijze waarop leraren het leesonderwijs hebben aangepast om de leesmotivatie van leerlingen te bevorderen. De taalgroep kan bijvoorbeeld observaties doen van het gedrag van leraren, nagaan hoe lang leerlingen daadwerkelijk lezen in de week, leerlingen bevragen over hoe leuk ze het lezen vinden en de prestaties van begrijpend lezen analyseren. Ook worden leraren bevraagd naar hun ervaringen met de interventie. Deze gegevens kunnen aanleiding geven voor aanpassingen, bijvoorbeeld over de gekozen leesboekjes, de instructie, het tijdstip van lezen, de gesprekjes over wat leerlingen hebben gelezen en het lezen thuis.



In het voortgezet onderwijs kan een werkgroep huiswerkbeleid bijvoorbeeld worden gevraagd om na te gaan of het nieuwe huiswerkbeleid ervoor zorgt of leerlingen meer gemotiveerd zijn om huiswerk te maken en meer tijd aan hun huiswerk besteden. De werkgroep kan gegevens verzamelen of de afspraken over de wijze van huiswerk opgeven en bespreken worden nagekomen door de docenten. Ook kan de werkgroep gesprekken voeren met leerlingen over hoe zij de huiswerkopdrachten en de begeleiding die ze erbij krijgen ervaren en hoeveel tijd ze aan het huiswerk van verschillende vakken besteden. Ook kunnen ze docenten en leerlingen bevragen over welke verbetermogelijkheden ze nog zien.

Door zo'n verbetercyclus een paar keer te doorlopen, wordt de interventie steeds beter afgestemd op de behoeften van jullie leerlingen, de werkrouines van het team, de methode, het onderwijsconcept, et cetera. Tips voor een kwalitatief goed evaluatieproces volgen in stap 5.

Stap 1 > **Stap 2** > Stap 3 > Stap 4 > Stap 5

## Stap 2 Focus op bewaken van kwaliteit en het belang van de onderwijs- verbetering

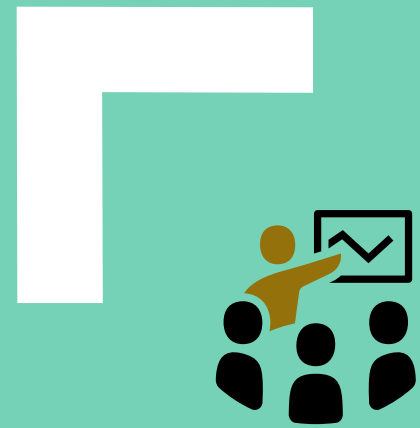


Het is van belang dat leraren en eventuele andere betrokkenen eigenaarschap voelen voor de onderwijsverbetering en dat de leraar met expertise hierop (bijvoorbeeld de taalcoördinator) een belangrijke rol inneemt. De rol van de schoolleider richt zich daarom op twee hoofdzaken:

- 1) De schoolleider let op de kwaliteit van het proces van de tussentijdse evaluatie. Dit betekent dat de schoolleider ervoor zorgt dat de juiste specialist(en) en leraren in een werkgroep zitten (dat wil zeggen leraren met expertise, gemotiveerd en die een goede afvaardiging van het lerarenteam vormen), dat de juiste stappen worden doorlopen (zoals de cyclus beschreven in de Leidraad 'Werken aan onderwijsverbetering') en dat collega's voldoende worden betrokken. Hierbij hoort ook het organiseren dat leraren voldoende tijd hebben (en voelen) voor de onderwijsverbetering en de evaluatie en dat er tijd is voor overleg en onderlinge uitwisseling.
- 2) De schoolleider draagt het belang van de onderwijsverbetering en het evalueren hiervan uit. Dit doet de schoolleider door de relatie tussen de doelen van de onderwijsverbetering en de visie van de school steeds te benadrukken. Het belang kan ook getoond worden door uit te leggen hoe de interventie bijdraagt aan deze doelen: wat zijn de 'werkzame mechanismen' (zie stap 5)? Verder kan de schoolleider belangstelling tonen voor (tussentijdse) resultaten bij de betrokken leraren.

## Stap 3

### Bepaal je leiderschapsrol



Een tussentijdse evaluatie is nodig om een duurzame kwaliteitsverbetering van het onderwijs te realiseren. Schoolleiders hebben daarbij een belangrijke rol in het begeleiden van het evaluatieproces en het team meenemen in deze manier van kwaliteitsdenken. Uit het promotieonderzoek van Angela de Jong (2022) blijkt dat schoolleiders één van de onderstaande drie

rollen aannemen als een lerarenteam een onderwijsverbetering voorbereidt, monitort en evalueert. In plaats van het hele team kan het ook gaan om een werkgroep of PLG (professionele leergemeenschap).

#### De drie rollen:

- 1) **Teamspeler:** de schoolleider maakt onderdeel uit van de werkgroep, maar trekt niet de kar. Hij/zij positioneert zichzelf als onderdeel van het team, is één van de deelnemers en ziet de onderwijsverbetering als een gezamenlijk proces.
- 2) **Sleutelspeler:** de schoolleider plaatst zichzelf als onderdeel van de werkgroep maar leidt de werkgroep ook, hij/zij neemt zelf alle verantwoordelijkheid voor de onderwijsverbetering op zich.
- 3) **Ondersteuner:** de schoolleider faciliteert in tijd en ruimte, maar houdt zich verder afzijdig en laat het onderwijsverbeteringsproces over aan de leraren, waarin een (ervaren) kartrekker zit die de werkgroep leidt.

#### Hoe bepaal je nu welke rol je neemt als schoolleider?

Reflecteer als schoolleider in welke leiderschapsrol jij jezelf het meeste herkent en bedenk zelf en bespreek

met anderen (leidinggevend en leraren) of dit de best passende rol is voor jullie school(context). De keuze voor de rol kan afhangen van de fase van de ontwikkeling van het team, werkgroep genoemd hierboven, en of er een leraar is die kartrekker wil zijn en daarvoor de expertise en ervaring heeft. Uit het onderzoek van De Jong blijkt dat in de scholen waar de schoolleider een Teamspeler is, leraren zich het meest eigenaar van de verbetering voelen en meer samenwerken aan de onderwijsverbetering. Daarnaast viel op dat er naast een kartrekkende leraar ook een schoolleider nodig blijft. Het principe is: bespreek als schoolleider met het team wie welke verantwoordelijkheid heeft en hoe de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie kan komen (met de benodigde bevoegdheden), maar zorg wel dat kwaliteit wordt gerealiseerd en laat het belang zien van de onderwijsverbetering. Ook de expertise en leiderschapsvaardigheden van de kartrekker speelt daarbij een rol. Heeft de kartrekker nog weinig expertise en ervaring of is er nog weinig ervaring met onderzoeksmatig werken, dan is een coachende of zelfs sturende rol van de schoolleider nodig.



## Stap 4

### Begeleid de werkgroep/PLG

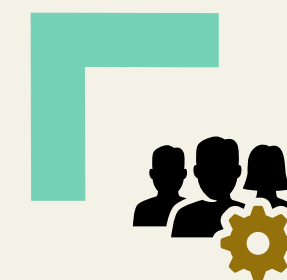


Welke leiderschapsrol je als schoolleider ook hebt, als de werkgroep/PLG aan de slag gaat met de onderwijsverbetering, let je, zoals bij stap 2 benoemd, op de kwaliteit van het proces van de onderwijsverbetering en evaluatie en draag je het belang van de onderwijsverbetering en het evalueren hiervan uit. Hierbij zijn voor de drie leiderschapsrollen verschillende aandachtspunten te benoemen:

De rol van Teamspeler lijkt het meest passend bij het proces van onderwijsverbetering. De schoolleider toont interesse en is aanwezig bij werkgroepsessies om het belang aan te tonen en op die manier ook de kwaliteit van het proces te kunnen volgen. Dit vraagt wel veel van de schoolleider in tijd. Daarnaast is er een risico dat bij alle beslissingen die genomen moeten worden de leraren in de werkgroep toch naar de schoolleider kijken en de kartrekker (met wellicht veel expertise) alleen een voorzitter wordt.

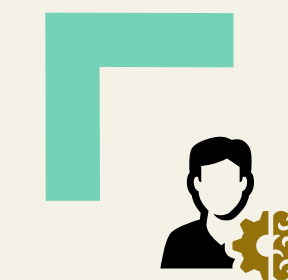
Bij de schoolleider als Sleutelspeler is een aandachtspunt dat leraren heel afhankelijk kunnen worden van de schoolleider en zich ook niet verder kunnen ontwikkelen. Schoolleiders kunnen onmogelijk zelf de expert zijn op alle gebieden, dus is het belangrijk dat leraren zich kunnen doorontwikkelen tot specialisten op verschillende thema's. Zij moeten daarbij ook ruimte krijgen om te oefenen als expert. De sleutelspeler draagt wel het belang van de onderwijsverbetering sterk uit en kan zelf sturen op de kwaliteit van het proces.

Bij de rol van Ondersteuner kan de afwezigheid van de schoolleider gemakkelijk worden geïnterpreteerd door de leraren als onverschilligheid. Zij kunnen de indruk krijgen dat de schoolleider het thema of de verbeteringslag niet zo van belang vindt. Regelmatig belangstelling tonen en de werkgroep in de schijnwerpers zetten en tijd geven op de agenda van teamvergaderingen kan deze indruk tegengaan. Bovendien is een risico dat de ondersteuner te ver van het proces te staan om de kwaliteit van het proces te kunnen volgen.



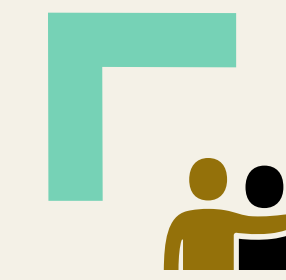
#### Teamspeler

1. Deelt verantwoordelijkheid voor onderwijs met team
2. Vaak aanwezig bij teammeetings
3. Stelt vragen en deelt ideeën
4. Stimuleert leraren om te experimenteren in onderwijsverbeteringen



#### Sleutelspeler

1. Neemt verantwoordelijkheid voor onderwijs
2. Altijd aanwezig bij teammeetings
3. Stuurt in en leidt meetings
4. Geloofd nog niet dat leraren zelfstandig aan de slag kunnen/gaan met onderwijsverbeteringen



#### Ondersteuner

1. Legt verantwoordelijkheid voor onderwijs bij kartrekkers
2. Bijna nooit aanwezig bij teammeetings
3. Neemt afstand en laat kartrekkers contact hebben met leraren
4. Faciliteert in tijd voor onderwijsverbetering door leraren

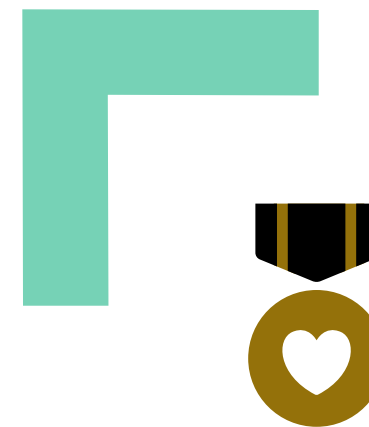
Angela de Jong (2022)





## Stap 5

### Zorg voor een kwalitatief goed proces van evaluatie



Als je de uitvoering van de interventie en de evaluatie van de interventie hebt ingericht, is het van belang dat je als schoolleider (met de PLG) zorgt voor een goed proces van evaluatie. Het is daarin belangrijk om met de PLG te bespreken wat je onder kwaliteit van zo'n proces verstaat. We geven hier een aantal tips/overwegingen bij het voeren van dit gesprek:

#### 1) Zorg dat duidelijk is voor alle betrokkenen wie welke gegevens verzamelt en wanneer.

Bij de monitoring verzamel je gegevens over of het de leraren lukt om de interventie uit te voeren zoals bedoeld. Bijvoorbeeld: is de kwaliteit van de instructie verbeterd? Is de tijd besteed aan vrij lezen met een uur per week gestegen? Voldoen de extra materialen aan de kwaliteitscriteria?

#### 2) Houd er rekening mee dat je op basis van alleen gegevens over leerprestaties (of een vragenlijst voor welbevinden) vaak niet de conclusie kunt trekken of een interventie werkt.

Er kunnen allerlei alternatieve verklaringen zijn waarom scores van leerlingen wel of niet hoger zijn, denk aan verschillen in leerlingkenmerken (fluctuaties in aanleg van leerlingen), aantal uren (wellicht zijn er veel lessen uitgevallen door ziekte van de leraar, corona of andere redenen), de kwaliteit van de leraar, de sfeer in de klas, etc. Het is daarom belangrijk om ook aanvullende gegevens te verzamelen, vooral gericht op het werkzame mechanisme, dat wil zeggen, het mechanisme waardoor de interventie leidt tot betere prestaties of welbevinden. Dit onderstreept het belang van het aangaan van gesprekken over mechanismen. Voorbeelden van werkzame mechanismen zijn: dat leerlingen betere strategieën toepassen; dat ze meer gemotiveerd zijn, dat de instructie is verbeterd; dat leerlingen met meer plezier naar school gaan; dat leerlingen meer doelgericht leren; dat leerlingen de verschillende stappen van onderzoekend leren beter begrijpen.



### 3) Vaak geeft een combinatie van verschillende gegevens een betrouwbaarder beeld.

Dit kan een combinatie zijn van bijvoorbeeld prestatiegegevens, observatiegegevens over leerlingen en meningen van leraren, leerlingen en ouders. Weeg daarbij steeds af welke informatie bepaalde gegevens toevoegen en welke inspanning het kost om ze te verzamelen en te interpreteren.

### 4) Benut al beschikbare data in de school en zorg ervoor dat er niet te veel extra gegevens worden verzameld.

Door gebruik te maken van de gegevens die al beschikbaar zijn en voor dataverzamelmethode te kiezen die weinig belastend zijn (zoals interviews en observaties) worden leraren en leerlingen niet onnodig zwaar belast en gaat er niet veel lestijd verloren. Houd er ook rekening mee

dat interviews (en observaties) vaak leiden tot reflectie, betrokkenheid en samen leren, terwijl een vragenlijst niet direct tot reflecties en interactie leidt en ook weinig inzicht geeft in achterliggende oorzaken en in oplossingen.

Kies dus bewust voor de manier van gegevensverzameling die jullie oplevert wat je wilt.

### 5) Interpreteer gezamenlijk de resultaten en zoek naar verklaringen.

Door collega's te betrekken krijgen zij meer zicht op de mechanismes en resultaten van interventies en reflecteren zij beter op hun gedrag. Door gezamenlijke interpretatie, kun je ook komen tot gezamenlijke, gedragen besluiten.

### 6) Ontwikkel nieuwe doelen op basis van de uitkomsten, gerelateerd aan schoolplan en visie.

Zie een evaluatie altijd als een momentopname, een tussenstap, waarbij voortdurend wordt nagegaan wat de volgende stap kan zijn. Leg daarbij voortdurend de relatie met jullie schoolplan en visie, wat is nodig om de organisatiedoelen te realiseren? Gebruik de evaluatie ook om successen te vieren.





## Meer weten?

- › Leidraad Werken aan onderwijsverbetering:  
<https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/leidraad-werken-aan-onderwijsverbetering>
- › Nederlandstalig artikel van Angela de Jong over de leiderschapsrollen, [klik hier](#).
- › Meer details zijn te vinden in haar proefschrift:  
<https://www.publicatie-online.nl/publicaties/angela-de-jong/>
- › Praktische tools, via: [Tools \(voortgezetleren.nl\)](#)
- › Themapagina Schoolontwikkeling en verbetercultuur:  
<https://www.onderwijskennis.nl/themas/schoolontwikkeling-en-verbetercultuur>
- › Themapagina Data-geïnformeerd werken:  
<https://www.onderwijskennis.nl/themas/data-geinformeerd-werken>

Dr. Anje Ros, lector 'goed leraarschap, goed leiderschap', Fontys Hogescholen en  
Dr. Angela de Jong, onderzoeker lectoraat Werken in Onderwijs, Hogeschool Utrecht