



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Gewoonweg Uitstekende Scholen

**Excellente scholen in primair,
(voortgezet) speciaal en
voortgezet onderwijs**

Eindverslag van de Jury Excellente Scholen
2012-2014

Den Haag
26 januari 2015

Gewoonweg Uitstekende Scholen

Excellente scholen in primair, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs

Eindverslag van de Jury Excellente Scholen 2012-2014

Jury Excellente Scholen 2012-2014
Den Haag 26 januari 2015

Samenvatting.....	4
Summary.....	8
Woord vooraf.....	11
HS 1: Doelstelling en context van het traject Excellente Scholen.....	12
1.1 Voorgeschiedenis.....	12
1.2 Doelen.....	12
1.3 Receptie van het traject.....	13
1.4 De functies van excellente scholen.....	13
HS 2: Internationale context.....	15
2.1 Duitsland: De beste Duitse school.....	15
2.2 Engeland: inspectie kiest excellente scholen.....	16
2.3 Verenigde Staten: Blue Ribbon-programma.....	17
2.4 Schotland: inspectie benoemt excellente aspecten.....	18
2.5 Landspecifieke aanpak.....	19
2.6 De Nederlandse aanpak.....	20
HS 3: Ontwikkeling van de jureringsarchitectuur.....	21
3.1 De beoordelingsprocedure.....	21
3.2 Aanscherping over de jaren.....	27
HS 4: Vaststelling criteria.....	28
4.1 Veldconsultaties onder scholen.....	28
4.2 Systematische benaderingen.....	31
4.3 Consultaties juryleden, experts en excellente scholen.....	33
4.4 Vertaling naar de indicatoren.....	34
4.5 Speciale indicatoren.....	35
4.6 Continuïteit en ontwikkeling bij excellente scholen.....	40
4.7 Onderhoud en bijstelling criteria.....	40
HS 5: Excellentiecriteria 1: resultaten in brede zin.....	41
5.1 Indicator I: resultaten op de kernvakken.....	41
5.2 Indicator II: resultaten op de andere vakken uit het standaardcurriculum.....	42
5.3 Indicator III: resultaten op aanvullende leergebieden.....	43
5.4 Brede resultaten in het sbo, het so en het praktijkonderwijs.....	44
HS 6: Excellentiecriteria 2: de omstandigheden waarin de school werkt.....	48
6.1 Indicator IV: leerlingkenmerken en aanpak.....	48
6.2 Indicator V: leerlingkenmerken en resultaten.....	50
6.3 Indicator VI: benutting inzicht in leerwinst.....	51
HS 7: Excellentiecriteria 3: proces- en organisatiekwaliteit.....	54
7.1 Indicator VII: schoolspecifieke aanpak en proceskwaliteit.....	54
7.2 Indicator VIII: schoolspecifieke aanpak en organisatiekwaliteit.....	55
HS 8: Excellentiecriteria 4: Lerend vermogen van de school.....	57
8.1 Indicator IX: veranderingen vanwege resultaten.....	57

8.2 Indicator X: vasthouden van resultaten	58
8.3 Indicator XI: kwalificatie, professionaliteit, schoolkennis.....	59
HS 9: Excellentiecriteria 5: het excellentiebeleid van de school.....	61
9.1 Indicator XII: een duidelijke focus.....	61
9.2 Indicator XIII: erkenning door externe partijen	62
9.3 Indicator XIV: versterking van het excellentiebeleid.....	65
HS 10: Verspreiding.....	66
10.1 Activiteiten van juryleden.....	66
10.2 EDventure – Scholen leren van elkaar.....	67
HS 11: Enkele effecten van het predicaat	69
11.1 Vergelijking excellente scholen met 'overige' scholen.....	69
11.2 Effecten volgens excellente scholen	72
11.3 Effectrapportages vanuit de schoolbezoeken.....	73
HS 12 Excellent blijven – suggesties voor excellente scholen	76
12.1 Excellent worden en excellent blijven.....	76
12.2 Resultaten in den brede	77
12.3 Omstandigheden.....	78
12.4 Schooltheorie.....	79
12.5 Schoolkennis.....	80
12.6 Excellentie als inhoudelijk thema en als schoolkenmerk	81
HS 13 Excellente Scholen vanaf 2015.....	82
13.1 Advies van de Jury Excellente Scholen 2012-2014 voor het vervolg.....	82
13.2 Inspectieoverdracht	83
Bijlagen	87
Bijlage 1 – Excellente Scholen 2012, 2013, 2014.....	88
Bijlage 2 – Samenstelling Jury Excellente Scholen 2012-2014.....	96
Bijlage 3 – Externe experts 2012, 2013, 2014	97
Bijlage 4 – Criteria en indicatoren	98
Bijlage 5 – Aanbevolen literatuur	101

Samenvatting

Begin 2012 installeert minister Van Bijsterveldt van OCW voor drie jaar de onafhankelijke Jury Excellente Scholen. De jury heeft vier oogmerken: *erkenning en waardering van excellentie, zichtbaarmaking van de richtsnoer excellentie, verrijking van het publiek debat over onderwijs en positionering van de groep excellente scholen in het bestel.*

Aanvankelijk staan diverse organisaties in en rond het onderwijs tamelijk kritisch tegenover het benoemen van excellente scholen. Nu het traject Excellente Scholen haar derde ronde afsluit, zijn de reacties aanmerkelijk positiever. Scholen ontvangen veel lokale en regionale reacties en krijgen volop aandacht van de regionale pers, radio en tv. De publiciteit en ervaringen van deelnemende scholen leiden er ook toe dat het debat rond excellentie meer en meer over de concrete aanpak en inrichting van excellent onderwijs gaat. Excellentie wordt gewoner.

Criteria

Bij de vaststelling van de procedure en het kader, het hart van de beoordeling, gaat de jury zorgvuldig te werk. Op basis van consultaties in binnen- en buitenland en vakliteratuur komt ze tot een beoordelingskader bestaande uit vijf criteria waarmee ze excellente scholen identificeert, en werkt deze uit in veertien indicatoren voor het eerste traject in 2012. In de aanloop naar de nieuwe beoordelingstrajecten in 2013 en 2014 toetst ze de inhoudelijke invulling van deze indicatoren via een consultatie van de leden van de jury en de externe experts, een consultatie van excellente scholen die het predicaat inmiddels hebben verworven, en een veldconsultatie. Ze gebruikt de bevindingen om de indicatoren scherper te kaderen in de aanmeldingsformulieren.

In 2013 kunnen scholen in het speciaal basisonderwijs (sbo), het speciaal onderwijs (so en vso) en het praktijkonderwijs (pro) zich voor het eerst aanmelden. De raadpleging van betrokkenen uit deze sectoren over de geschiktheid van de criteria, heeft vooral gevolgen voor de manier waarop de jury kijkt naar de resultaten binnen deze sectoren.

Innovatieve indicatoren

Enkele van de veertien indicatoren zijn relatief nieuw binnen officiële schoolbeoordelingen. Zo kijkt de Jury Excellente Scholen nadrukkelijk naar *resultaten in de breedte*. Hieronder verstaat ze niet alleen de opbrengsten op kernvakken en aanvullende leergebieden uit het wettelijke curriculum, maar ook die op aanvullende, door de school zelf gekozen gebieden zoals burgerschap, sociaal-emotionele vorming, redzaamheid, wetenschap en techniek, zelfbeheersing, ondernemen, internationale oriëntatie. Voor het speciaal (voortgezet) onderwijs en praktijkonderwijs wegen nog sectorspecifieke gebieden mee, zoals zelfstandigheid, zelfbeeld en werkhouding. Daarnaast gaat het om algemene ontwikkeling.

Een andere indicator betreft de *omstandigheden* waaronder een school werkt. Deze hebben invloed op de keuzes die de school maakt en op de resultaten die ze met de leerlingen behaalt. Door de leerwinst van het gerealiseerde onderwijs vast te stellen, wordt recht gedaan aan succesvolle scholen met veel kinderen in achterstandssituaties. Tegelijkertijd worden de scholen met leerlingen die van thuis uit veel bagage meekrijgen, eveneens aangesproken op de meerwaarde die zij leveren.

Bij de bepaling van *leerwinst/leervordering* hanteert de jury twee invalshoeken. (1) Wat zijn de resultaten van de school? Hoever komt ze met de leerlingen gezien vanuit een gegeven eindpunt? (2) Wat was het beginniveau of de herkomstsituatie van de leerlingen? Welke afstand hebben de leerlingen ten opzichte van dat beginpunt afgelegd?

Daarbij is de jury geïnteresseerd in de *schoolspecifieke theorie*. Een excellente school is een school die niet alleen heel goede resultaten in brede zin behaalt, maar vooral ook weet hoe deze tot stand komen. Het lerend en verbeterend vermogen van de school is daarnaast evident. De jury acht *collegiale erkenning* door andere scholen belangrijk, mede in verband met de uitwisseling.

Resultaten in de breedte

Bijna driekwart van de po- en vo-scholen met excellentiepredicaat noemt in de aanmelding het jaar daarop ontwikkelingen in de resultaten van *kernvakken*. De resultaten zijn bijvoorbeeld verbeterd door een toegepaste interventie of waren juist aanleiding om in te grijpen.

Ook bij de resultaten van *andere vakken* melden ze ontwikkelingen (in 2013 de helft; in 2014 ruim een derde). Op de *aanvullende resultaatgebieden* zegt 90% van de 'nieuwe' basisscholen aantoonbaar goede resultaten te boeken; in het vo noemt nagenoeg elke school minstens één leergebied. Ongeveer 80% van de excellente scholen in 2012 en in 2013 noemt het jaar daarop ontwikkelingen in (de resultaten van) aanvullende leergebieden, vaak een uitwerking of uitbreiding van een vakgebied (gebruik leerlijnen, nieuwe methoden of toetsen).

De in 2013 en 2014 aangemelde scholen in het sbo, (v)so en pro melden goede opbrengsten op bestendige uitstroom (79%), kernvakken (85%) en sociaal-emotionele ontwikkeling (98%). Pro-scholen geven bovendien aan goed te presteren op beroepsgerichte vakken en praktische redzaamheid (83%) en werknemersvaardigheden (100%).

Omstandigheden

Van de scholen die zich in 2014 voor het eerst aanmelden, geeft bijna 90% te kennen dat er sprake is van omstandigheden die invloed hebben op de keuzes die de school maakt (2013: 87% en 2012: 83%). Vo-scholen noemen minder vaak omstandigheden dan scholen uit de andere sectoren.

De genoemde omstandigheden hebben gemiddeld betrekking op meer dan de helft van de leerlingen (2014), dus een substantieel deel van de leerlingenpopulatie van de school.

Leerwinst en differentiatie

Leren is de kern. Nagenoeg alle scholen geven aan te beschikken over een uitgewerkt systeem voor periodieke analyse van de leeropbrengsten op verschillende niveaus (leerling, jaargroep, vakgebied, docent). In het sbo, en pro ligt het accent wat vaker op de vorderingen van individuele leerlingen. Vrijwel iedere school zegt trendanalyses uit te voeren en de resultaten daarvan binnen de school in breder verband te bespreken. In het sbo gebruiken scholen vaak dezelfde instrumenten (toetsen, volgsystemen) als in het reguliere basisonderwijs. In het speciaal onderwijs zien we daarnaast vaker instrumenten die (door school of bestuur) zelf zijn ontwikkeld. Op leerlingniveau vindt de verzamelde informatie haar weg naar de individuele ontwikkelingsplannen (IOP's).

Interventies zijn meestal ingegeven door tegenvallende resultaten; gedrag of incidenten worden veel minder als reden genoemd. Het gaat bij de interventies vooral om aanpassingen van het lesaanbod of de didactische aanpak. In enkele gevallen grijpen scholen terug op verscherpte monitoring en toets- of examentraining. De leerwinst wordt door basisscholen vertaald naar differentiatie via onder andere eigen leerlijnen, meer uitdaging voor goedpresteerders ('compacten' en verrijken, plusklas), verlengde instructie en extra ondersteuning voor de kinderen die extra aandacht goed kunnen gebruiken.

Vo-scholen noemen extra vakken (in de bovenbouw), extra aanbod of talentprogramma's voor leerlingen die meer aankunnen. Bij dreigende uitval volgen onderzoek, een gesprek met de leerling en zo nodig remediërende ondersteuning. Ook op- of afstroom is mogelijk.

In het sbo, so en pro is maatwerk feitelijk de norm; in het so en pro zijn individuele ontwikkelingsplannen (IOP's) standaard.

Excellentiegebieden

In 2013 en 2014 geeft circa 95% van de 'nieuwe' scholen bij de aanmelding aan dat er een excellentiegebied is waarop ze focust. Bij de eerste ronde (2012) ligt dit op 90%. Bij de presentaties en schoolbezoeken stelt de jury vast dat scholen het steeds eenvoudiger vinden hun excellentiegebied(en) scherp te formuleren. De meeste scholen (74%) noemen aandacht voor *zorgleerlingen* als excellentiegebied. Bijna twee derde (61%) noemt aandacht voor *goed presterende leerlingen*. Beide worden vaak in combinatie met elkaar genoemd. Het derde veel genoemde excellentiegebied is de *vormende taak* van de school (43%). Basisscholen noemen dit vaker dan scholen in het voortgezet onderwijs.

Veel po-scholen noemen de invulling van specifieke leergebieden als focus (2013) en in 2014 vooral de aandacht voor meer- en hoogbegaafde leerlingen. Vo-scholen richten hun excellentiebeleid vaak op talentontwikkeling. Ook de aandacht voor cultuur, tweetalig onderwijs, bèta en wetenschapsoriëntatie wordt veel genoemd. In het sbo en (v)so noemen scholen voorbeelden van specialisaties waarop ze veel expertise hebben opgebouwd (van dyslexie tot ASS).

In 2014 heeft het beleid bij twee derde van de scholen betrekking op *alle* leerlingen. In 2013 geldt dat voor driekwart van de scholen. Gemiddeld genomen is het excellentiebeleid gericht op 80% van de leerlingen. Leerlingen die 'meer' aankunnen, worden het vaakst als aparte groep genoemd.

Nagenoeg alle scholen (97%) hebben plannen het excellentiebeleid verder te versterken. De scholen kiezen hierbij in de regel voor verdieping of verbreding van hun activiteiten op het bestaande excellentiegebied.

Effecten predicaat

In 2012 is 53 keer het predicaat Excellente School uitgereikt, in 2013 gebeurde dat 76 keer en in 2014 zijn 106 predicaaten uitgereikt. Een oplopende reeks dus.

De po- en vo-scholen die in 2012 het predicaat hebben verworven, lijken in het eerste jaar daarna te profiteren van een groei van het leerlingenaantal. In iets mindere mate geldt dit ook voor de andere scholen die zich hebben aangemeld. In het po zet deze trend door: anderhalf jaar na uitreiking groeien de excellente basisscholen van 2012 opnieuw. Bij het vo is het effect dan uitgewerkt.

De samenstelling van de leerlingenpopulatie van de excellente basisscholen wijzigt zeer beperkt. Enerzijds trekken ze wat meer allochtone leerlingen en leerlingen uit armoedeprobleemcumulatiegebieden (apc), anderzijds neemt het aandeel gewichtenleerlingen iets af. Het gaat om kleine aantallen. Ook in het vo zien we maar kleine wijzigingen. De excellente scholen trekken iets meer leerlingen uit een apc-gebied. Voor zowel basis- als voortgezet onderwijs komen de ontwikkelingen overeen met de trend in de regio. Waar de excellente po-scholen van meet af wat 'zwarter' zijn dan de referentscholen, zijn de excellente vo-scholen juist wat 'witter'. De, soms kleine, verschillen houden stand over de verschillende jaren.

Excellente po- en vo-scholen van 2012 scoren ook in de jaren daarna gemiddeld hogere eindopbrengsten (op respectievelijk cito-eindtoets en centraal examen) dan de scholen in hun regio.

De effecten die de excellente scholen melden naar aanleiding van het verkrijgen van het predicaat (enquête 2014) sluiten aan bij de observaties die de jury hierover tijdens drie jaren traject heeft verzameld. De scholen noemen vooral positieve effecten op het team (schoolontwikkeling als uitdaging 92%; groei zelfbewustzijn 88%, bewust bezig met onderwijskwaliteit 75%, teambuilding 73%) en op de manier waarop de omgeving van de school kijkt (neemt school serieuzer 73%, positieve aandacht scholen 65%). Scholen bevestigen het beeld dat het aantal leerlingen toeneemt. Aan dit wervingseffect, waarvan de school profiteert, zit ook een lastiger aspect, namelijk dat de samenstelling van de leerlingenpopulatie kan wijzigen, bijvoorbeeld omdat de school meer zorgleerlingen trekt. Deze veranderingen vragen een gericht beleid van de school: aannemen of niet aannemen. Meest genoemde negatieve effect is dat de toekenning van het predicaat kan leiden tot scheve ogen bij andere scholen (33%). Ook de jury merkt dit effect op.

Voorlichting en uitwisseling

De boodschap van het traject Excellente Scholen wordt vanaf 2012 verspreid door onder andere de leden van de jury en haar experts, door de scholen en via het programma Scholen leren van elkaar.

Zo vinden er regelmatig interviews plaats voor landelijke en regionale media. Ook werken juryleden mee aan artikelen voor onderwijskundige tijdschriften en nieuwsbrieven.

Ruim 80% van de scholen geeft in de aanmelding aan dat ze deelnemen aan een netwerk dat betrekking heeft op het excellentiegebied van de school. Daarnaast zeggen veel scholen (ruim 70%) met hun excellentiegebied de belangstelling van bezoekers van buiten de school te trekken.

In 2013 start het programma Scholen leren van elkaar, voor excellente/goede scholen, met allerlei activiteiten zoals een schoolbezoek aan een excellente school of een masterclass. Doel van de activiteiten is een duurzame verbetering van het hele onderwijs. De (kandidaat-)excellente scholen worden tijdens het driejarige traject onder meer geïnformeerd via de nieuwsbrief *Excellente Scholen*. Daarin worden onder andere *best practices*

beschreven en ervaringen van scholen met elkaar gedeeld. Belangrijk is ook de digitale vind- en ontmoetingsplaats van (kandidaat-)excellente scholen: www.excellentescholen.nl

Excellent blijven

Excellent worden is één ding, excellent blijven iets anders. Toch vertoont de groep excellente scholen een belangrijke mate van continuïteit. Van de Excellente Scholen 2012 die zich het jaar daarop weer aanmelden, weet 93% het predicaat in 2013 te behouden. Van de Excellente Scholen 2013 krijgt 94% opnieuw het excellentiepredicaat in 2014. De jury heeft verschillende inzichten vergaard in de factoren die ertoe doen bij verwerven en behoud van excellentie, en formuleert daartoe een aantal suggesties voor scholen (zie hoofdstuk 12).

Excellente scholen vanaf 2015

Na drie jaar draagt het ministerie van OCW het traject Excellente Scholen over aan de Inspectie voor het Onderwijs.

Met de overdracht naar de Inspectie van het Onderwijs in januari 2015 wordt het traject Excellente Scholen verbonden met het nieuwe gedifferentieerd toezicht in het primair, voortgezet en speciaal onderwijs. De Inspectie wil daarmee bijdragen aan een kwaliteitscultuur waarin het voor *alle* partijen vanzelfsprekend is te streven naar verbetering, ook al is het basisoniveau op orde of is het niveau zelfs goed. Een predicaat 'excellent' sluit daar goed op aan. Door bekendheid en waardering te geven aan de beste scholen van Nederland, wil de Inspectie bijdragen aan een cultuur waarin scholen laten zien dat ze uitmunten en waarin zij expertise kunnen delen.

Continuïteit in het traject

Bij de overdracht van het traject Excellente Scholen naar de Inspectie van het Onderwijs gaat het om één en hetzelfde *predicaat excellent*. Een excellente school is een integraal goede school die zich verder onderscheidt van andere goede scholen, vooral door een of meer expliciet(e) excellentiegebied(en) aan te bieden én deze excellentiegebieden integraal en succesvol door te voeren in de hele schoolorganisatie. Het is aan de school om aan te geven op welk gebied zij excellent is, en aan de jury om te verifiëren of dit excellentiegebied wordt gerealiseerd én doorklinkt in de hele schoolorganisatie.

De Inspectie blijft werken met een onafhankelijke *jury*, die zal bestaan uit een voorzitter en drie deeljury's voor po, vo en (v)so. Deelname aan het traject zal ook in toekomst berusten op zelfaanmelding/zelfevaluatie door de school. De *procedure* van aanmelding, presentatie door de school, schoolbezoeken en uitreiking blijft gelijk. De wijze van *beoordelen* door de nieuwe jury blijft waar mogelijk gebaseerd op de huidige criteria van de jury. Er zal echter een verschuiving plaatsvinden om de samenhang met het gedifferentieerd toezicht – met name de categorie 'goed' – te borgen en het excellentiegebied van de school zal sterker als uitgangspunt gaan gelden.

Summary

In 2012 the Minister of Education, Culture and Science van Bijsterveldt installed the Jury Excellent Schools for a period of three years. The jury had four aims with its work: acknowledging and appreciating excellent schools, increasing the visibility of excellent schools, enriching public debate on education with examples of excellence and positioning the group of excellent schools within the Dutch education system.

Initially several organisations within the educational field were fairly critical about awarding schools for their excellence. By now, three years after the initial start-up, the tone has become increasingly positive. Schools receive a great amount of attention in local and regional media. The publicity and experiences of participating schools have led to an increased focus on the schools quality and excellence. Excellence is becoming increasingly accepted.

Criteria

The jury has placed a great emphasis on their task of establishing a framework and procedure for the assessment of excellence. Based on national and international research on the subject an assessment framework consisting of five criteria and fourteen indicators was developed in 2012. In the following years consultations with participating schools were organised on the subject of the assessment framework. The findings led to the fine-tuning of the framework.

In 2013 participation was opened for schools in the field of primary and secondary special education. The consultation of these schools concerning the assessment framework has primarily had an impact on the way in which the jury has approached the subject of student outcomes in this educational sector.

Innovative indicators

Some of the fourteen indicators are relatively new within the realm of school assessment. For example, the jury looks at broad educational objectives, including subjects that are not part of the core curriculum and outcomes of social-emotional development and citizenship. Within special education a number of sector specific indicators are included such as autonomy and general development.

Another example is the fact that the jury takes into account the broader context within which the school operates. These are of influence on the policy decisions which a school makes and on the outcomes of the student population. Through the inclusion of learning gains schools with a complex student population are done more justice.

The jury has two perspectives on assessing and including student progress and added learning; firstly, what are the results of the school and how do these contrast with the initial situation of the students and secondly, what was the initial level of the students and what is their situation of origin? How far have they progressed from their initial situation?

Finally, the jury is interested in the school specific theory. An excellent school is one which does not only obtain very good results with their students but also knows which factors contribute to these results. The schools ability to learn an develop must be apparent. This school specific theory must also be supported through collegial recognition.

Broad student outcomes

In the application three-quarters of the excellent primary and secondary schools indicate a development in the results on their core subjects. They may for example have improved due to an applied intervention or a decline may have been reason to reconsider an approach. Such developments were also mentioned for the other subjects.

The participating special education schools indicated a steady placement of student in others education sectors or labour (79%), core subjects (85%) and social-emotional development (98%). Special vocational schools also indicated good results in labour oriented subjects and labour skills (83%).

Context of the school

Of the schools who participated for the first time in 2014, 90% reported that the context within which the school operates influences certain decisions which the school makes (2013: 87% and 2012: 83%). Secondary schools mention this less often than primary schools do. The contextual factors that are declared relevant most often affect more than half of the student population.

Learning gains and differentiation

Nearly all schools have systems in place with which they periodically monitor the progress of their students at different levels (level of the student, class, year or teacher). In the sector of special education the focus is most strongly on the individual student. The results of these monitors are analysed within the school and used to adjust to the educational needs of the students. More often than troubling behaviour or other incidents, a decline in student results were the cause for interventions. Interventions include the adjustment of lessons or method of teaching or, less frequently, increased monitoring and examination training.

In primary schools added learning and progress are used as input for differentiation in the classroom through adjusted programmes, more encouraging materials for high achievers, prolonged instruction and additional assistance for students who require this special attention. Secondary schools offer additional subjects or talent programmes for their most gifted students. For potential drop-outs schools carry out investigations, have discussions with the student in question and offer additional assistance if necessary. In special education individual development plans are standard.

Excellence profile

In 2013 and 2014 around 95% of the 'new' schools indicate that they have a specific excellence profile. In 2012 90% of schools did so. The jury has found that schools are becoming more able to identify their area of expertise and excellence profile. Most schools indicate a special focus on students with special needs. Almost two-thirds focus their attention on those students who achieve the best results. A combination of these two is often found. Thirdly the more general forming task of the school is mentioned, especially in primary education.

In the field of primary secondary schools the excellence profile is most often focused on special attention for the most gifted students. Apart from that a focus on culture, multi-lingual education or science and technology are often found. In special education the areas of expertise, such as dyslexia, are often used to profile excellence.

In 2014 the excellence profile was usually focused on all students within the school. In 2013 it encompassed two-thirds of the student population (80% on average). Most generally the focus is on the group of most talented students. Almost all schools (79%) have the intention to develop their excellence profile further. These plans generally encompass an increased focus or intention to widen the scope of the profile.

Effects of the Excellent School award

In 2012 53 schools were awarded, in 2013 76 schools and in 2014 106 schools received the award. An increasing number.

Schools in the field of primary and secondary education who received the award in 2012 seemed to profit from an increase in their student population the following year. In the primary education sector this trend continued the year after that, in secondary schools this did not appear to be the case.

The compilation of the student population of excellent primary schools does not appear to change significantly. On the one hand these schools saw an increase in students of non-Dutch origin and students from areas of low socio-economic status but on the other hand the number of student with special needs seems to decline. In both cases the changes are marginal. In excellent secondary schools these populations changes are even more limited. In both cases the development are in line with regional changes.

Schools report a number of effects that occur after being awarded as excellent. Positive effects include a deeper focus on school improvement, increased pride of the school and a positive change in the way in which the school is viewed by others. An increase in students is also reported, with the added difficulty of an altering student population. These changes require focused and effective policy changes. A negative effect with which some schools have been faced is a negative reaction from other schools.

Spreading the message of excellence

The jury, the participating schools and the programme 'schools learn from each other' have spread the message of the Excellent School Award during regular interviews, a broad variety of meetings and events and by contributing to different publications on the subject. More than 80% of the schools indicate that they take part in networks which are relevant to their profile of excellence. Many also say that this profile receives much external interest. In a newsletter and through the digital platform at www.excellentescholen.nl schools best practise sharing takes place.

In 2013 the programme 'schools learn from each other' for good and excellent schools organised a range of activities such as school visits or master classes. The aim of the activities is the build-up of a long-term improvement within the Dutch educational system.

Maintaining excellent standards

Becoming excellent is one thing, staying excellent is quite another. However, the excellent schools do show a certain amount of continuity. Of the schools that received the excellent school award in 2012 and reapplied in 2013 93% were re-awarded. Of the excellent schools in 2013 who applied again in 2014, 94% were re-awarded. The jury has identified a number of factors which contribute to this continuity and gives a number of suggestions for schools to maintain their excellent standard (chapter 12).

The excellent school award in 2015

From 2015 the Excellent School Award will be placed under the responsibility of the Dutch Inspectorate of Education. The renewed mission of the inspectorate, to not only identify and improve weak schools but also to distinguish between those who are of adequate and good educational quality, aims to contribute to an educational culture within which a permanent drive to improve is self-evident. The Excellent School Award fits in well with the mission.

While the excellent school award will be placed under the responsibility of the Inspectorate of Education, the award itself remains unaltered. An excellent school is fundamentally a good school which distinguishes itself from other good schools by having a strong excellence profile which is embedded in the school as a whole.

The inspectorate has announced that it will continue to work with an independent jury. Participation will remain voluntary. The procedure will not be altered and shall continue to consist of the application, presentation, school visit and award ceremony. The assessment framework will only be adjusted where necessary to be harmonised with the renewed forms of school inspection and the differentiation between adequate and good schools.

Woord vooraf

Scholen hebben een natuurlijke bescheidenheid als het gaat om hun kwaliteit. Dat is een groot goed, maar het moet ons er niet van weerhouden kwaliteit te erkennen en waarderen, juist in die bescheidenheid.

Sommige van onze scholen zijn goed, zelfs opvallend goed volgens bepaalde maatstaven. De jury hoopt bij te dragen aan een bredere erkenning van deze scholen. Het is van belang van tijd tot tijd publiekelijk waardering uit te spreken voor scholen die dat verdienen. Dat kan het publieke debat over onderwijs nuance geven. Bovendien zijn deze scholen van belang vanwege hun voorbeeldwerking.

Door excellente scholen zichtbaar te maken, wordt beter duidelijk wat excellent onderwijs zou kunnen zijn en op welke gebieden het zich kan manifesteren.

Dit alles zal het onderwijsdebat verbreden en verrijken. Er komt meer discussie over wat goed gaat op school en welke aanpak werkt. Aandacht geven aan goede en excellente scholen is een manier om de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen. Uiteraard niet de enige, maar wel een belangrijke manier.

De Jury Excellente Scholen heeft gezocht naar een valide, betrouwbare, aanvaardbare en bruikbare beoordeling door een zorgvuldig afgewogen geheel van criteria te hanteren en een weloverwogen procedure te ontwerpen die recht doet aan de integriteit en inspanningen van de scholen.

De jury koos voor een combinatie van veldgestuurde criteria en criteria vanuit meer systematische benaderingen in onderzoek en organisatieanalyse. Ik licht er twee aspecten uit.

Een excellente school biedt meer dan het verplichte curriculum. De jury kijkt nadrukkelijk naar resultaten in de breedte. In 2013 geven heel veel scholen aan dat ze goede resultaten hebben geboekt met een verrijkt curriculum. Er is bijvoorbeeld extra aandacht voor domeinen als burgerschap, sociaal-emotionele vorming, vorming, muziek, algemene ontwikkeling, zelfbeheersing, technische vaardigheden en internationale oriëntatie.

Een excellente school toont daarnaast heel goede resultaten in brede zin en weet vooral ook welke factoren van belang zijn om bepaalde resultaten te behalen. Een excellente school is dus niet alleen zeer goed, maar weet waarom ze zo goed is. Een school heeft geen excellente leerlingen nodig om excellent te zijn.

In 2012 is 53 keer het predicaat Excellente School uitgereikt, in 2013 gebeurde dat 76 keer en in 2014 zijn 106 predicaten uitgereikt. Een oplopende reeks dus. Het is buitengewoon belangrijk dat de erkenning van excellente scholen een vaste plek krijgt in ons onderwijs. Ook de tweede Jury Excellente Scholen zal hieraan in 2015-2017 bijdragen.

De aangemelde scholen die het predicaat niet kregen toegekend, zijn in twee groepen te verdelen. Er is een groep scholen die al langere tijd goed functioneert en dicht aan zit tegen excellentie. Te verwachten valt dat zij zich binnen een paar jaar ontwikkelen tot excellente school. Een tweede groep scholen wist in de afgelopen jaren een zeer aanzienlijke verbetering te realiseren, maar heeft wat meer tijd nodig om het beoogde niveau van excellentie te bereiken.

De acht leden van de Jury Excellente Scholen 2012-2014 zijn bijgestaan door een kundig en enthousiast team van oud-schoolleiders en oud-inspecteurs. De jury heeft zijn werk alleen kunnen doen dankzij hun voortreffelijke bijstand.

In de hele periode van drie jaren viel het de jury op hoe bescheiden alle deelnemende scholen zijn over de eigen kwaliteit en tegelijkertijd overtuigd van het waardevolle dat tot stand wordt gebracht.

Prof dr. Fons van Wieringen
Voorzitter Jury Excellente Scholen 2012-2014

HS 1: Doelstelling en context van het traject Excellente Scholen

Hoofdstuk 1 beschrijft de voorgeschiedenis en doelen van het traject Excellente Scholen. Het inhoudelijk debat in de media, en de ontvangst bij relevante actoren laten zien hoe het veld door de jaren heen anders is gaan denken over het traject.

1.1 Voorgeschiedenis

De trendmatig dalende scores van Nederlandse leerlingen in internationale metingen zoals PISA TIMSS en PIRLS zijn mede aanleiding voor initiatieven zoals het advies *Excellente leraren als inspirerend voorbeeld* van de Onderwijsraad (2012) en de actieplannen *Basis voor presteren* (primair onderwijs) en *Beter presteren* (voortgezet onderwijs) van de minister van OCW (2011). In deze plannen staat dat excellente scholen meer erkend en gewaardeerd moeten worden voor hun goede werk.

In 2011 zet de minister het excellentiebeleid in. Ze formeert daartoe begin 2012 de Jury Excellente Scholen. De achthoofdigde jury is samengesteld op basis van de jarenlange ervaring van de juryleden in de verschillende sectoren van het onderwijs. De jury wordt voor drie jaar ingesteld, van 2012 tot en met 2014.

Aandacht voor excellentie

Tot dan toe bestaat er in Nederland buiten de wetenschap relatief weinig belangstelling voor scholen die het heel goed doen. Hoewel het identificeren van excellente scholen een noviteit is, hoeft de jury zeker niet in terra incognita te opereren. Prof. dr. Jaap Dronkers berekent voor het voortgezet onderwijs (vo) meer dan tien jaar lang een rangorde van scholen. Het blad *Elsevier* publiceert jaarlijks een lijst van vo-scholen naar kwaliteit. In het primair en voortgezet onderwijs neemt de aandacht voor goede en excellente scholen, schoolsoorten en programma's toe.

Tegelijkertijd is er in de media en de politiek voornamelijk aandacht voor tekortkomingen in het onderwijs. Scholen die excellent onderwijs laten zien en/of excellente vorderingen maken met hun leerlingen, zijn minder in beeld. Het is evenmin gebruikelijk dat scholen zich hierop laten voorstaan.

Ook het onderwijstoezicht richt zich vooral op het aanwijzen en verbeteren van zwakke en zeer zwakke scholen. Met de invoering van het gedifferentieerd toezicht gaat het oordeel van de Onderwijsinspectie zich in 2015 ook uitstrekken tot de categorieën 'voldoende', 'goed' en per 2015 'excellent'.

1.2 Doelen

In de Kamerbrief *Excellente Scholen* van 19 maart 2012 kondigt minister Van Bijsterveldt de Jury Excellente Scholen aan en beschrijft haar ambitie om de kracht van excellente scholen te benutten.

'Een excellente school komt niet vanzelf tot stand. Het is de visie, ambitie en gedrevenheid van bestuurders, schoolleiders, leraren, leerlingen en ouders die scholen tot excellente scholen maken. Het leiderschap dat deze mensen tonen om hun school excellent te maken is van onschatbare waarde voor het onderwijs. Ik wil dat zij hun drijvende kracht ook inzetten voor andere scholen. Ik zal samen met de jury, de sectorraden en de excellente scholen een aanpak uitwerken om deze stimulerende kracht te benutten om het onderwijs verder op een hoger niveau te tillen.'

De minister en staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap vinden het van belang dat er publiekelijk meer waardering wordt uitgesproken voor scholen die het heel goed doen. Kwaliteitsvergelijkingen dienen niet alleen om de zwakke scholen te identificeren. Ze zijn ook van belang voor keuzeprocessen van leerlingen en ouders. Kwaliteitsvergelijkingen dienen ook om de definitie van kwaliteit gaandeweg te verbeteren en aan te scherpen. Ze leiden tot benchmarks voor de betrokken scholen. Benchmarking op het gebied van excellentie draagt bij aan de interne strategieontwikkeling en positiebepaling van scholen.

Door excellente scholen zichtbaar te maken, wordt duidelijker wat excellent onderwijs zou kunnen zijn en op welke gebieden het zich kan manifesteren. Niet alleen excellente scholen kunnen leren van elkaar. Alle scholen

kunnen zo inspiratie opdoen. Het spiegelen aan andere scholen bevordert leren en verbeteren. Referentiepunten geven houvast en helpen bij de vraag: liggen wij op koers ten opzichte van de inspanningen en resultaten van (andere) excellente scholen en ten opzichte van meer algemene referentiepunten?

Dit alles zal het onderwijsdebat verbreden en verrijken. Er komt meer discussie over wat goed gaat op school en welke aanpak werkt.

Tabel 1.1 Vier oogmerken Traject Excellente Scholen

1. Excellentie zichtbaar maken: waardering voor de school uitspreken.
2. Debat verrijken: debat over onderwijs verrijken met positieve voorbeelden.
3. Excellentie gewoner maken: niet afdoen als iets voor ingewijden of de 'happy few'.
4. Voorbeeldwerking stimuleren: goede scholen in contact brengen met excellente scholen.

1.3 Receptie van het traject

Aanvankelijk staan diverse organisaties in en rond het onderwijs tamelijk kritisch tegenover het benoemen van excellente scholen. Nu het traject Excellente Scholen haar derde ronde afsluit, zijn de reacties aanmerkelijk positiever.

Scholen ontvangen veel lokale en regionale reacties en krijgen volop aandacht van de regionale pers, radio en tv. Sommige melden een toename van het aantal informatieverzoeken en bezoeken van geïnteresseerde collega-scholen. De schoolbezoeken dragen dikwijls bij aan verbeterprocessen. De publiciteit en ervaringen van deelnemende scholen leiden er ook toe dat het debat rond excellentie meer en meer over de concrete aanpak en inrichting van excellent onderwijs gaat.

In de landelijke media concentreert de aandacht zich vooral rond de uitreiking van het predicaat, die jaarlijks in januari plaatsvindt. Het gaat dan veelal om inhoudelijke vraagstukken rond het predicaat. Wat betekent het kwaliteitslabel voor het onderwijs, wat betekent het om excellent te zijn en hoe kijkt het onderwijsveld tegen het predicaat aan?

De PO-Raad en de VO-raad geven beide aan dat het predicaat niet alleen afhankelijk mag zijn van opbrengsten, maar dat er evenzeer aandacht moet zijn voor de brede opdracht van de school, de toegevoegde waarde en de eigen ambities van de school. Ook vinden zij dat de kennis en ervaring van de 'excellente' scholen kunnen dienen als inspiratie voor andere scholen en zo ten goede kunnen komen aan de hele sector.

Andere actoren, zoals CNV onderwijs en Verus, geven aan dat zij het idee van excellentie steunen, maar willen voorkomen dat het uitmondt in een prestatieslag tussen scholen. Het streven moet erop gericht zijn om voor leerlingen het beste te bereiken.

De uitbreiding naar het speciaal en praktijkonderwijs in 2013 wordt positief ontvangen. De PO-Raad en VO-raad vinden het een goede ontwikkeling dat ook deze onderwijssoorten zich op die manier kwalitatief kunnen onderscheiden.

1.4 De functies van excellente scholen

In sommige landen is de positie van excellente scholen inmiddels uitgekristalliseerd; deze scholen hebben een specifieke functie in het bestel. De Jury Excellente Scholen is van mening dat ook in het Nederlandse onderwijsbestel een speciale taak is weggelegd voor de pool van excellente scholen die gaandeweg ontstaan is.

Excellente scholen als voorbeeldscholen

Excellente scholen kennen verschillende expertisegebieden die zij zeer succesvol tot uitvoering brengen. Zij kunnen op dat punt als voorbeeld en inspirator fungeren voor andere partijen, zoals andere scholen, bewindslieden, landelijke en lokale politici, de media en internationale contacten.

Om dit te realiseren is het belangrijk dat excellente scholen hun goede praktijken delen met anderen. Zij hebben daarin zelf een belangrijke rol. Een nationaal platform 'Scholen leren van elkaar' kan hen ondersteunen om deze rol succesvol en nationaal uit te voeren.

In Engeland treden directeuren van *outstanding schools* op als National Leaders of Education (NLE's). Via dit platform zetten zij hun vaardigheden en ervaring in om scholen in moeilijke omstandigheden te ondersteunen. De lijst met NLE's – men streeft naar een expertpool van een zekere omvang – is online beschikbaar.

Excellente scholen als opleidingsscholen

Een landelijke functie van excellente scholen kan bijvoorbeeld die van opleidingsschool zijn. De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een aantal voorwaarden waaronder opleidingsscholen in aanmerking kunnen komen voor financiering. Een daarvan is dat de school geen oordeel 'zwak' of 'zeer zwak' van de Inspectie heeft gekregen. De Jury Excellente Scholen adviseert dit criterium te verleggen. In Nederland zou het praktijk kunnen worden dat alleen 'excellente' scholen een opleidingsschool kunnen zijn. Het predicaat excellent wordt daarmee de licentie tot opleidingsschool. Verlies van deze status betekent ook verlies van de licentie.

Excellente scholen als regelluwe scholen

Een belangrijk thema van dit kabinet is meer ruimte bieden en de regedruk aanpakken. Ze maakt daar op vele manieren werk van. Zo wordt in 2015 een pilot gestart waarin excellente scholen maximale ruimte krijgen.¹

'Voor de pilot regelluwe scholen komen scholen in het po en vo in aanmerking waarvan het onderwijs al jaren achtereen van hoge kwaliteit is [...] Ik heb daarbij de scholen die op voordracht van de Jury Excellente Scholen het predicaat Excellente School 2013 hebben gekregen op het oog. Ik wil met ongeveer twintig van deze scholen in het primair en voortgezet onderwijs (po en vo) onderzoeken hoe zij omgaan met maximale ruimte.'

Het onderwijsveld geeft aan dat ze meer ruimte wenst – ruimte om eigen keuzes te maken en zo het beste onderwijs te bieden voor elke leerling. Dat kan bij uitstek bij excellente scholen, waar men verzekerd kan zijn van een goede kwaliteit. Samen met de betrokken partijen, waaronder de deelnemende excellente scholen, wordt geïnventariseerd welke knelpunten zich binnen de verschillende sectoren voordoen en hoe die kunnen worden aangepakt.

¹ Kamerbrief *Pilot regelluwe scholen*, 6 november 2014.

HS 2: Internationale context

In een aantal landen bestaat een vergelijkbare belangstelling voor het aanwijzen van goede en excellente scholen. Dat zien we in bijvoorbeeld Duitsland, Engeland, de Verenigde Staten en Schotland.

2.1 Duitsland: De beste Duitse school

De Duitse Schoolprijs: excellentie tonen en stimuleren

In Duitsland is het proces rond excellente scholen particulier ingezet en opgezet.² Het kernidee van de Robert Bosch Stiftung is te laten zien dat er heel wat goede scholen zijn, waarvan andere veel kunnen leren. 'Laten we *Exzellenz* opsporen en tonen – maar dan ook groots en stevig – en zo proberen positieve ontwikkelingen te stimuleren.' Dat is vertaald in één hoofdprijs voor de beste school (100.000 euro), vier prijzen van 25.000 euro voor de volgende vier beste scholen, en nog een paar bijzondere prijzen. Daarnaast is er de *Schulentwicklungsakademie*, een virtuele leergemeenschap van (na 6 rondes) zo'n 120 scholen die op kosten van de Robert Bosch Stiftung een paar leraren een week lang bij elkaar kunnen laten hospiteren. Die scholen doen mee aan *Exzellenzfora* en workshops; er zijn chatgroepen waarbij tientallen deskundigen als docent, coach of begeleider betrokken zijn.

Hoe werkt het?

Tot medio oktober kunnen scholen zich melden voor deelname aan de wedstrijd (www.deutscher-schulpreis.de). In een dossier van maximaal tien pagina's beschrijven ze zelf hun kwaliteit in de zes kwaliteitsdomeinen – onderbouwd met feiten en cijfers. Bijlagen zijn niet toegestaan; enkel in digitale vorm en gestaafd met harde feiten, bijvoorbeeld een analyse van examenresultaten over een aantal jaren of een lijst met alle theaterproducties en sportprijzen. Deelname staat open voor scholen uit alle *Bundesländer* en alle schoolsoorten: basisonderwijs, *Hauptschulen*, *Förderschulen*, *Realschulen*, *Gymnasien*, *Gesamtschulen* (het gaat niet om beroepsonderwijs).

Na een check op volledigheid en dergelijke door de organisatie in Stuttgart, worden de dossiers in een eerste ronde voorgelegd aan een groep van zo'n veertig experts: hoogleraren, universitaire medewerkers en bekende, net gepensioneerde schoolleiders. Via een intensieve procedure selecteren zij vijftig dossiers die het meest kansrijk lijken – er heeft dan nog geen bezoek of contact met de scholen plaatsgevonden. Die vijftig dossiers worden aan de jury voorgelegd. Dit gebeurt schriftelijk; elke jurylid bestudeert minstens vijftien dossiers. In wisselende koppels, maar zo dat elk dossier door minstens twee koppels wordt bekeken, en met een juringprocedure waarbij pakweg zes scholen door alle koppels worden bekeken. Zo bereidt de jury zich voor op een lange en intensieve zittingsdag (medio december) in Stuttgart. Daar wordt via praten (als jurygroep), doorvragen en nog eens goed kijken, een selectie gemaakt van twintig scholen die zullen worden bezocht. Deze lijst wordt medio december gepubliceerd en leidt tot veel regionale aandacht.

De schoolbezoeken vinden plaats in januari/februari en duren twee dagen. Als het even kan, zijn daarbij telkens twee juryleden, een of twee van de experts (die ook het bezoeksrapport schrijft/schrijven) en een bureaumedewerker betrokken. Gemiddeld bezoekt een jurylid drie scholen, sommigen zien maar een of twee scholen, anderen zien er vier of vijf. Vaak zijn bij de bezoeken aan het eind ook persvertegenwoordigers en soms regionale tv aanwezig.

De rapporten worden door het bezoektteam vastgesteld. Een rapport telt ongeveer veertien pagina's en blijft strikt vertrouwelijk. De rapporten worden aan alle juryleden gezonden voor analyse. Dan volgt in maart de beslissingsvergadering in Stuttgart. Daarna horen de twintig scholen of ze bij de laatste vijftien genomineerde horen (en dus in Berlijn zullen worden uitgenodigd), maar niet hoe hoog ze staan.

Kwaliteitsgebieden

De organisatie in Stuttgart onderscheidt zes kwaliteitsgebieden.

² Schratz et al. (2014).

- *Leistung*: de prestaties van de leerlingen, breed gedefinieerd; de cijfers voor kernvakken maar ook sportprijzen, culturele uitingen enzovoort; rekening houdend met de context van de school (afkomst van leerlingen, stadsmilieu).
- *Vielfalt*: het omgaan met de variëteit in het leerlingenbestand, breed gedefinieerd, dus niet alleen etnisch, maar ook qua begaafdheid, cultuur en talent.
- *Unterricht und Lernen*: onderwijzen en leren, breed opgevat.
- *Verantwortung*: opvoeden tot verantwoordelijkheid c.q. burgerschap, schooldemocratie, enzovoort.
- *Schulleben*: het pedagogisch klimaat, de cultuur van de school, allerlei buitenschoolse zaken.
- *Schulentwicklung*: het lerend en ontwikkelend vermogen van de school, inclusief leiderschap en organisatie.

Voor elk van de zes kwaliteitsdomeinen is een set indicatoren geformuleerd. Daarbij is gekeken naar de sets indicatoren van onderwijsinspecties als de Nederlandse, de Schotse, de Vlaamse en andere, en naar literatuur over schooleffectiviteitsonderzoek. Het blijkt dat dit document met indicatoren – een waarderingskader voor goed onderwijs – op zich al veel invloed heeft in discussies op scholen en onder het publiek. In bijna alle activiteiten van de Schulentwicklungsakademie staan delen ervan centraal.

2.2 Engeland: inspectie kiest excellente scholen

Vijf hoofdaspecten voor excellentie

In Engeland geeft de inspectie (Ofsted, Office for Standards in Education, Children's Services and Skills, www.ofsted.gov.uk) al vele jaren aan dat een school *outstanding* kan zijn. Ofsted publiceert elk jaar een lijst met voortreffelijke scholen. De lijst van 2011-2012 bevat ruim 700 namen en gegevens, inclusief de inspectierapporten, van scholen voor primair en voortgezet onderwijs die als *outstanding* zijn beoordeeld. Dat zijn dus 700 van de in totaal ruim 5000 in dat jaar geïnspecteerde scholen. Andersom gesteld: van de in dat jaar geïnspecteerde scholen zijn 14% in het primair onderwijs en 20% in het voortgezet onderwijs *outstanding*. Een school wordt als zodanig gekwalificeerd als deze voortreffelijk presteert op de vijf hoofdaspecten van kwaliteit: de algemene effectiviteit van de school; de resultaten en prestaties van leerlingen op de nationale standaarden; de persoonlijke ontwikkeling van de leerlingen en hun welzijn; de kwaliteit van het onderwijs en het leerplan en de zorg, en leiderschap en management.

Voor elk van deze vijf hoofdaspecten hanteert de inspectie een aantal indicatoren. Het oordeel *voortreffelijk* op een hoofdaspect wordt alleen gegeven als het oordeel op alle bijbehorende indicatoren *voortreffelijk* is, dan wel voor hooguit een paar indicatoren heel goed.

Alle rapporten zijn via de lijst op de website in te zien. Ze wemelen van uitdrukkingen als *outstanding*, *exceptionally good*, *in almost all cases almost perfect*. De totstandkoming van het eindoordeel is niet heel strak aan rekenkundige regels gebonden (zoals: x% van de indicatoren van y hoofdaspecten moet als uitstekend zijn beoordeeld om tot het eindoordeel *outstanding* te komen). De inspecteurs hebben daarin een zekere vrijheid. Wel werpen enkele andere inspecteurs nog een blik op de documenten voordat een school *outstanding* wordt verklaard.

Goede praktijken in schoolportretten

Vanuit de gedachte *good practices* te beschrijven, publiceert de inspectie in 2009 het rapport *Twelve Outstanding Secondary Schools. Excelling Against the Odds*. Daarin staan portretten (drie à vier pagina's) van scholen die in miserabele sociaaleconomische en sociaal-culturele omstandigheden werken en er toch in slagen heel goed te presteren. De beschrijvingen zijn kernachtig en tamelijk beknopt. Ofsted beschrijft helder wat er zo goed is aan de betreffende scholen en waarom ze deze twaalf eruit gepikt heeft. Er zijn ook rapporten over twintig voortreffelijke scholen in het primair onderwijs en over twaalf voortreffelijke scholen voor speciaal onderwijs.

In deze rapporten wordt het begrip *outstanding* wat aangescherpt. Een voorbeeld kan dat verduidelijken: in 2008 worden er 588 basisscholen als *outstanding* beoordeeld. Daarvan hebben er 135 een meer dan gemiddeld aantal leerlingen uit zwakke milieus. Om die 135 terug te brengen tot 20 scholen hanteert men criteria als: de school is minstens twee keer achter elkaar als *outstanding* beoordeeld in een inspectie; en in ieder geval zijn leiderschap en management, onderwijzen en leren, en algemene effectiviteit in beide inspecties als *outstanding* beoordeeld. Verder liggen de leerlingresultaten op de nationale toetsen duidelijk boven de

standaard. En het percentage leerlingen uit zwakke milieus ligt minstens anderhalf keer boven het gemiddelde.³

Van de 11% scholen die in 2005 als outstanding worden beoordeeld, is in 2009 bij een nieuwe inspectie 78% nog steeds voortreffelijk; 19% is gezakt naar goed, 3% naar bevredigend en 1% zelfs naar zeer zwak. Excellent ben je kennelijk niet voor de eeuwigheid.

In de rapporten uit 2009 staan interessante paragrafen over de vraag hoe de twaalf of twintig geportretteerde scholen zo goed geworden zijn. Wat is hun groeigeheim – zeker van de scholen die een paar jaar eerder nog zwak waren? Het gaat om factoren die ook in Nederland in een aantal publicaties beschreven staan, zoals sterk leiderschap dat inhoudelijk gericht is, uitstekende leraren die toegewijd en deskundig werken en hoge verwachtingen van elk kind hebben, permanente aandacht voor testresultaten in de brede zin en gericht werken aan verbetering per leerling, en een vriendelijk maar strikt en gedisciplineerd pedagogisch klimaat.

In september 2013 worden het toezichtkader en het inspectiehandboek van Ofsted herzien. Een school kan niet meer outstanding zijn als de leerlingen uit zwakkere milieus geen sterke vooruitgang laten zien. Vanaf eind 2012 is in de beoordelingscriteria al meer aandacht gekomen voor de kwaliteit van leraren.

2.3 Verenigde Staten: Blue Ribbon-programma

Excellentie naar nationaal niveau

Het *National Blue Ribbon Schools Program* waardeert openbare en particuliere scholen op basis van hun 'overall academic excellence or their progress in closing achievement gaps among student subgroups'.

In 2002 lanceert de regering van president Bush het programma *No Child Left Behind*, waarvan diverse onderdelen moeten bewerkstelligen dat de leerresultaten gemiddeld stijgen. Een van de initiatieven, gelanceerd in 2003⁴, is het plan de beste scholen in het zonnetje te zetten en als voorbeelden te presenteren aan de natie, zodat andere scholen de ideeën van de winnaars kunnen gebruiken. De winnende scholen worden tijdens een bijeenkomst in Washington D.C. door de president op het schild gehesen – als erbetoon en natuurlijk als bijzonder *event* in het bestaan van de school, de betrokken ouders, leerlingen en leraren. Bij de bijeenkomst zelf mogen alleen het hoofd en één leraar aanwezig zijn, maar daaromheen is er een hele serie bijeenkomsten en feesten. De scholen krijgen een blauw lint, een plaquette en een vlag en ze mogen zich Blue Ribbon School van het jaar noemen. De scholen worden ook op de website van het nationale ministerie van onderwijs geplaatst (<http://www2.ed.gov/programs/nclbbrs/index.html>).

Twee hoofdcriteria

De nationale regering legt in 2002 vast dat het moet gaan om (criterium 1) scholen die minstens 40% leerlingen uit achterstandssituaties hebben (de *poverty gap*: 'the difference in scores between those eligible for free lunches and those not eligible') en erin geslaagd zijn hun leerlingresultaten voor Engels (voor het vo: vreemde talen inbegrepen) en wiskunde drastisch te verhogen tot behoorlijk boven de norm.

Of (criterium 2) het zijn scholen die al verscheidene jaren tot de bovenste 10% behoren met hun resultaten voor Engels (c.q. talen) en wiskunde.

Ook wordt vastgelegd dat het moet gaan om resultaten uit nationale toetsen of staatstoetsen die vergelijkbaar zijn met de nationaal vastgelegde normtoetsen, of uit vrije toetsen die qua betrouwbaarheid vergelijkbaar zijn met de nationale normtoetsen. In feite tellen dus alleen tamelijk objectief scorebare gegevens mee. Er is geen sprake van beoordeling door inspecteurs zoals in Engeland of door juryleden zoals in Duitsland. Toch hebben

³ In Engeland hanteert men als criterium voor 'afkomstig uit zwak milieu' het recht hebben op gratis eten tussen de middag. Dit wordt bepaald door de sociale dienst op basis van inkomen en gezinssamenstelling. Gemiddeld heeft in Engeland 16,6% van de kinderen zo'n *free meal*.

⁴ Het programma *Blue Ribbon* bestaat sinds 1982 en wordt in 2003 verbonden met het streven naar nationale verhoging van de leerprestaties. Heel wat staten hadden en hebben eigen *recognition programs* en in veel gevallen zijn die nu verbonden met het nationale programma.

de staatsministers wel enige vrijheid, omdat begrippen als 'sterke vooruitgang' en 'zeer goede prestaties in de bovenste 10%' verder niet kwantitatief zijn gedefinieerd en omdat expliciet wordt gesteld dat de staten daarin een eigen stem hebben.

Een extra criterium van de federale regering is overigens dat de school de laatste drie jaar aantoonbaar vordering heeft gemaakt in verbetering van de leerprestaties gemeten op de staatsprogramma's voor toetsing van scholen. Hoe dat precies vastgesteld wordt, mag de staat zelf bepalen.
Schoolbezoeken.

Schoolbezoeken

In de praktijk worden de scholen wel bezocht en onderzocht door inspecteurs van de staatsministeries of de schooldistricten voordat de staat ze voordraagt aan Washington D.C. Deze functionarissen hebben dus in het selectieproces een behoorlijke stem, vergelijkbaar met de inspecteurs in Engeland. Zij beoordelen ook andere elementen in de school: klimaat, ouderbetrokkenheid, leerplan, buitenschoolse activiteiten. Voor die beoordeling heeft Washington D.C. een lijst met kwaliteitsaspecten opgesteld, al is die niet geoperationaliseerd en min of meer vrijblijvend. Op de lijst staan: 'student focus and support; school organization and culture; challenging standards and curriculum; active teaching and learning; professional community; leadership and educational vitality; school, family, and community partnerships; indicators of succes'.

Regelingen per staat

De federale regering heeft vastgelegd dat elke staat slechts een beperkt aantal scholen mag voordragen. Dat varieert van 3 tot 35, afhankelijk van het inwoneraantal en aantal scholen in de staat. Minstens een derde van het aantal voorgedragen scholen dient te vallen in de groep met meer dan 40% leerlingen uit achterstandssituaties.

Sinds 1982 zijn er ruim 7500 Blue Ribbon-scholen aangewezen. En zoals Amerikanen dat zo mooi kunnen zeggen: 'The National Blue Ribbon School award affirms the hard work of students, educators, families and communities in creating safe and welcoming schools where students master challenging content'.

Uit onderzoek blijkt dat de scholen de *exposure* en bijbehorende plaatselijke en regionale publiciteit erg belangrijk vinden. Ze werken inderdaad met het online beschikbare (video)materiaal en er zijn heel wat regionale uitwisselkringen. Ook de ondersteuningsdiensten van grotere schooldistricten gebruiken het materiaal voor begeleiding van scholen.

2.4 Schotland: inspectie benoemt excellente aspecten

Aanhoudende verbetering

Schotland kent geen prijs voor een beste school en ook geen jaarlijkse (inspectie)ronde om de meest excellente scholen te identificeren. Wel is er een breed schoolontwikkelingsprogramma, *The Journey to Excellence*, dat in de jaren 2003-2006 ontwikkeld is en nog steeds verder uitgediept wordt (www.journeytoexcellence.org.uk/Images/hgios3a_tcm4-489370.pdf). De kerngedachte is dat een school permanent moet werken aan verbetering van de eigen kwaliteit en daar dus nooit 'klaar' mee is. Vanwege de betrekkelijk kleine schaal is er in Schotland al lang een sterke vervlechting van en intensieve samenwerking tussen de onderwijsinspectie en andere partners (ministerie, vakbonden, leerplanontwikkelgroepen, begeleidingsinstellingen, opleidingen). Het kader voor kwaliteit, *How good is our school? The Journey to Excellence*, is zowel een set kwaliteitscriteria die scholen gebruiken voor zelfevaluatie, als het toezichtkader voor de inspectie. Het telt nu vijf kwaliteitsdomeinen: leren en onderwijzen; visie en leiderschap; partnerschap; mensen; cultuur. Elk van die domeinen is uitgewerkt in indicatoren en praktijkvoorbeelden.

Excellentie is in deze benadering als volgt omschreven: 'Excellence describes the furthest end of the quality spectrum. When we think of excellence, we think of an outstanding aspect, a model of its kind – the very best there is'.

Excellentie per domein

In Schotland spreekt men van *excellence* per kwaliteitsdomein en niet voor de school als geheel. Een school kan bijvoorbeeld excellent zijn in onderwijs en leren, maar minder goed in cultuur en ethos (waaronder pedagogisch klimaat en dergelijke). Steeds wordt benadrukt dat de school geen genoegen moet nemen met een oordeel goed; ze moet streven naar excellentie.

Op elk van de vijf kwaliteitsdomeinen kan een school zich verbeteren. Voor het domein onderwijs en leren zijn elf aspecten uitgewerkt. Bijvoorbeeld: leren als persoonlijke ontwikkeling; bevordering van actief leren; tegemoetkomen aan leerbehoeften van kinderen; plannen van de uitkomsten van leerprocessen; rapporteren over successen bij het bereiken van leerresultaten.

De Schotse inspectie publiceert over goede praktijken door van één school een deelrapport uit te brengen over het kwaliteitsdomein waarop die school excellent is. Daarnaast geeft de inspectie verzamel- en afzonderlijke analysepublicaties uit over (delen) van kwaliteitsdomeinen. In die tweede groep publicaties zitten ook handreikingen voor scholen om aan de slag te gaan en de weg naar excellentie te vervolgen.

Er bestaat geen officiële lijst van scholen die op bepaalde aspecten excellent zijn. Er is ook geen nationale of regionale happening waarin scholen geëerd worden. Maar een rapport waarin staat dat een school op een aspect excellent presteert, krijgt behoorlijk veel publiciteit in de nationale en regionale pers. Ook worden medewerkers uit zo'n school regelmatig uitgenodigd workshops te geven of mee te doen aan andere verspreidingsactiviteiten.

In maart 2013 heeft het Schotse ministerie van onderwijs het *School Improvement Partnership Programme* aangekondigd. Het hoofddoel is de kloof tussen goed en zwak presterende scholen te verkleinen. Het programma gaat lokale partnerschappen tussen leraren en schoolleiders stimuleren en ondersteunt het uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden op schoolniveau.

2.5 Landspecifieke aanpak

Er zijn diverse landen die erkennen dat het belangrijk is te streven naar excellentie in scholen vanwege de internationale positie en omdat elk kind de kans moet krijgen zich maximaal te ontwikkelen. Ook wordt algemeen erkend dat het niet alleen draait om een beperkt aantal leerlingen die excelleren in een bepaald vak (bijvoorbeeld wiskunde) of een aspect (bijvoorbeeld debatteren). Het gaat erom dat de school als leer- en leefomgeving voor leerlingen in haar geheel excellent is, in zo veel mogelijk aspecten van kwaliteit en in goed afgestemde onderlinge samenhang.

In de beschreven landen wordt geloofd dat het identificeren van excellente scholen en het beschrijven en analyseren van wat ze zo goed maakt, andere scholen kan helpen zich te verbeteren.

Er zijn aanwijzingen dat de beeldvorming bij het brede publiek over onderwijs als sector waarin mooie dingen gebeuren, gunstig wordt beïnvloed door een project excellente scholen met voldoende statuut.

In de VS en Engeland ligt het accent bij het identificeren van excellente scholen vrij sterk op meetbare leerresultaten, hoewel bij de uiteindelijke bepaling van excellentie ook andere kwaliteitsdomeinen en hun beoordeling door inspecteurs een rol spelen. In Duitsland en Schotland is de beoordeling breder, omdat de meetbare leerprestaties in de procedure weliswaar zwaar meetellen, maar op gelijke hoogte met andere kwaliteitsdomeinen.

Alleen in Duitsland is het project in de vorm van een wedstrijd gegoten en sinds een paar jaar zijn er vergelijkbare wedstrijden in Oostenrijk en Zwitserland, zij het met veel minder statuut. Natuurlijk is het competitieve element ook in de andere landen aanwezig (is onze school als excellent geselecteerd en de buurschool niet?), maar niet zo geprofileerd in de vorm van één hoofdprijs en een gala-uitreiking. In de VS is dat gala-element er wel en het lijkt daar van behoorlijk groot belang in de beleving van scholen en het publiek.

Alle landen identificeren goede praktijken bij de geselecteerde scholen en hebben kanalen om die goede praktijken kenbaar en bruikbaar te maken voor andere scholen. Schotland lijkt daarvoor de meest uitgebreide en gemakkelijkst toegankelijke kanalen te hebben via de uitstekende website.

De kwaliteitsdomeinen in de vier genoemde landen zijn goed vergelijkbaar. In de domeinnamen zijn er zeker verschillen, maar de gehanteerde indicatoren komen sterk overeen. De accentverschillen ontstaan meer door naamgeving en groepering. Er is zeker sprake van een breed gedragen begrip excellentie dat zich toont in de vijf of zes kerndomeinen van kwaliteit in alle scholen.

2.6 De Nederlandse aanpak

De Nederlandse aanpak is mede ingegeven door deze ervaringen. Het aspect van jurering is afkomstig van het Duitse voorbeeld, al is niet gekozen voor een wedstrijd met één winnaar. In de ogen van de Nederlandse jury komt een excellentiepredicaat toe aan scholen die voldoen aan bepaalde criteria. Ook overgenomen van Duitsland is de gedachte van de Schulentwicklungsakademie, een leergemeenschap van scholen die excellent zijn en scholen die daarbij in de buurt komen.

De Engelse aanpak lijkt inhoudelijk op die van de Nederlandse jury. De kwalificatie excellent kan worden toegekend aan alle scholen, mits zij voldoen aan de vooraf bepaalde standaard voor excellentie. De aanpak in Nederland hanteert daarenboven duurzaamheid van de resultaten als criterium.

Van de Verenigde Staten heeft de jury geleerd dat scholen verschillen in hun leerlingenpopulatie. Scholen in welvarende wijken en dorpen kunnen het makkelijker hebben, maar ook dat is lang niet altijd het geval. Aandacht voor de beginsituatie van leerlingen hoort bij een faire jurering.

De Schotse aanpak om voor elk domein een afzonderlijke waardering uit te spreken, heeft de Nederlandse jury niet overgenomen. Scholen zijn integrale instellingen die een samenhangend en overtuigend verhaal naar voren brengen dat niet herleid kan worden tot een bepaald domein.

In vergelijking met deze vier landen zijn de trefwoorden van de Nederlandse benadering: open aanmelding, meervoudige informatie-inwinning, jurering, toekenning predicaat op basis van een geheel van samenhangende criteria, toekenning aan scholen die het predicaat toekomen.

HS 3: Ontwikkeling van de jureringsarchitectuur

De Jury Excellente Scholen heeft gezocht naar een valide, betrouwbare, aanvaardbare en bruikbare beoordeling door een zorgvuldig afgewogen geheel van criteria te hanteren en een procedure te volgen die weloverwogen is en recht doet aan de integriteit en inspanningen van de scholen.

Hoofdstuk 3 gaat in op de procedure –van de aanmelding door de school tot aan de uitreiking van de predacaten. Op basis van de ervaringen in het jaar ervoor heeft de jury de procedure telkens aangescherpt, vooral in het licht van de aanvaardbaarheid en bruikbaarheid van de beoordelingen. Hoofdstuk 4 gaat over de wijze waarop de vijf criteria en de veertien onderliggende indicatoren zijn vastgesteld en de ontwikkelingen daarin vooral vanwege de validiteit en betrouwbaarheid van de beoordelingen. Waar hoofdstuk 3 zich richt op het beoordelingsproces, zoomt hoofdstuk 4 in op de inhoudelijke kant van de beoordeling.

De procedure die de jury bij de beoordeling volgt, bestaat uit elf stappen (zie tabel 3.1). In de volgende paragrafen worden de stappen toegelicht.

Tabel 3.1 Stappen in de beoordelingsprocedure

1. Aanmelding via een zelfevaluatie
2. Opstellen voorlopig schoolrapport
3. Presentatie aan de jury
4. Schoolbezoek
5. Benadering van referenten
6. Opstellen conceptschoolrapporten
7. Controle op juistheid door de school
8. Preadvisering door clusterexpert
9. Interne preadviesing door twee juryleden
10. Beoordeling door de hele jury
11. Uitreiking van de predacaten

3.1 De beoordelingsprocedure

Aanmelding via een zelfevaluatie

Scholen kunnen zich via een digitaal aanmeldingsformulier kandidaat stellen voor het predicaat Excellente School. Dit formulier heeft het karakter van een zelfevaluatie. De aanmelding staat open voor alle scholen; een aantal van hen wordt hiertoe specifiek door de jury uitgenodigd.

- Scholen die de Inspectie van het Onderwijs op basis van meerjarig goede onderwijsopbrengsten op een voorselectielijst geplaatst heeft, ontvangen hierover een brief van de jury.
- Vanaf 2013: alle scholen die in het voorgaande jaar het predicaat hebben verworven, ontvangen een e-mail waarin ze geattendeerd worden op de opening van de aanmeldingsprocedure.

In 2012 neemt de jury alleen aanmeldingen van reguliere basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs in behandeling. In 2013 en 2014 kunnen ook scholen voor speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs (so en vso) en praktijkonderwijs zich kandidaat stellen.

Het aanmeldingsformulier is een hulpmiddel bij zelfevaluatie.

- De opbouw van de formulieren is volledig afgestemd op de veertien indicatoren.
- De formulieren zijn nadrukkelijk afgestemd op de verschillende sectoren. Dit geldt met name voor de onderdelen die betrekking hebben op de resultaten.
- Het formulier voor scholen in het voortgezet onderwijs is zo ingericht dat er per aanmelding maar één schoolsoort kandidaat gesteld kan worden.

Door duidelijkheid te bieden over de minimumvoorwaarden waaraan de kandidaat-scholen moeten voldoen (onder andere meerjarig goede resultaten, een beredeneerde aanpak en een herkenbaar excellentieprofiel) beweegt de jury de scholen tot meer zelfselectie. De formulieren zijn daar in de loop der jaren nadrukkelijker

op ingericht.

In 2012 ontvangt de jury in totaal 142 aanmeldingen, waarvan 90 vanuit het basisonderwijs en 52 vanuit het voortgezet onderwijs. Binnen het vo stelt een aantal scholen in één aanmelding verschillende schoolsoorten kandidaat. Het aantal aanmeldingen bestrijkt daarmee bijna 170 scholen of schoolsoorten.

In 2013 neemt het aantal aangemelde scholen/schoolsoorten af om in 2014 toe te nemen tot boven het niveau van 2012 (zie tabel 3.2 en 3.3).

Tabel 3.2 Aantallen aanmeldingen 2013 en 2014

Sector	Aantal aanmeldingen 2013	Aantal aanmeldingen 2014
Basisonderwijs (bo)	52 scholen	60 scholen
Speciaal basisonderwijs (sbo)	5 scholen	7 scholen
Speciaal onderwijs (so)	9 schoolsoorten (4 so, 5 vso)	21 schoolsoorten (13 so, 8 vso)
Voortgezet onderwijs (vo)	64 schoolsoorten	89 schoolsoorten
Praktijkonderwijs (pro)	11 scholen	10 scholen
Totaal aantal aanmeldingen	141 scholen/schoolsoorten	187 scholen/schoolsoorten

Tabel 3.3 Aanmeldingen voortgezet onderwijs 2013 en 2014, naar schoolsoort

Schoolsoorten vo	Aantal aanmeldingen 2013	Aantal aanmeldingen 2014
Vmbo	22	38
Havo	18	20
Vwo	24 (waaronder 8 gymnasia)	31 (waaronder 7 gymnasia)
Totaal aantal aanmeldingen vo	64 schoolsoorten vo	89 schoolsoorten vo

De jury behandelt, anders dan bijvoorbeeld de Onderwijsinspectie, het vmbo als een schoolsoort, waarbij zij wel onderscheid maakt tussen de leerwegen. Vooral de positie van de mavo is in het geding: om een tweedeling in het voortgezet onderwijs te voorkomen, is een nadere profilering van de mavo ook in het kader van excellentiebeleid van belang.⁵

Onder de kandidaten die zich in 2013 aanmelden, zijn 45 Excellente Scholen 2012. In het jaar 2014 melden zich 67 Excellente Scholen 2013 aan. Bij de kandidaten die in het voorliggende jaar het predicaat Excellente School hebben verworven, concentreert de jury zich gedurende het hele traject op twee kerncriteria.

- Continuïteit: hoe staat de school er, bijvoorbeeld wat betreft de resultaten, nu voor in vergelijking met het moment waarop het vorige bezoek (najaar 2013) plaatsvond?
- Ontwikkeling: welke relevante ontwikkelingen hebben er op de school plaatsgevonden sinds de vorige aanmelding?

In de aanmeldingsformulieren voor de scholen met predicaat vraagt de jury expliciet naar de ontwikkelingen die de school bij elke indicator heeft doorlopen. Informatie om de continuïteit van de excellentie te kunnen staven, verzamelt de jury in de loop van het traject.

Opstellen voorlopig schoolrapport

De gegevens die de scholen zelf hebben aangeleverd en de gegevens vanuit verschillende openbare bronnen komen in een voorlopig schoolrapport. Gedurende het traject groeit dit uit tot het definitieve schoolrapport. Het voorlopige schoolrapport volgt qua opbouw de vijf criteria en de veertien onderliggende indicatoren (zie de hoofdstukken 5 t/m 9). In 2012 kan het juryrapport over een school voor voortgezet onderwijs, afhankelijk van de wijze waarop de school zich heeft aangemeld, meerdere schoolsoorten omvatten. Vanaf 2013 stelt de jury voor elke aangemelde schoolsoort (afdeling binnen de school) een individueel rapport op.

⁵ De wet op het voortgezet onderwijs stelt in artikel 5 dat het voortgezet onderwijs wordt onderscheiden in: voorbereidend wetenschappelijk onderwijs; hoger en middelbaar algemeen voortgezet onderwijs; voorbereidend beroepsonderwijs; praktijkonderwijs; andere vormen van voortgezet onderwijs.

In de eerste fase bestaat het rapport uit de gegevens die de school in haar aanmelding/zelfevaluatie heeft verstrekt, de opbrengstgegevens die de Inspectie van het Onderwijs aan de jury heeft geleverd, overige informatie, en als de school een presentatie heeft gegeven, een beknopte weergave van onderwerpen die daarin aan bod zijn gekomen. Het aantal bronnen waaruit de jury kan putten, groeit in de loop van de jaren, deels omdat de jury deze voorafgaand aan het schoolbezoek bij de school heeft opgevraagd.

Het voorlopige schoolrapport dient als input voor de delegatie van de jury die de betreffende school bezoekt.

Presentatie aan de jury

Vanaf het begin nodigt de jury de scholen die zich kandidaat stellen uit om een presentatie voor een afvaardiging van de jury te houden. De jury beschouwt de presentatie door de school als een waardevol onderdeel binnen het traject. Voor de jury vormen de presentaties van de nieuw aangemelde scholen een eerste 'persoonlijke' kennismaking met die scholen. Juryleden krijgen zo bovendien de gelegenheid vragen te stellen naar aanleiding van de aanmelding; hetzelfde geldt voor de scholen.

Alle 'nieuwe' scholen⁶ worden uitgenodigd om hun verhaal te doen op locaties verspreid over het land. In principe krijgen de scholen hiervoor een half uur. Scholen die verschillende schoolsoorten hebben aangemeld, krijgen in totaal drie kwartier tijd. Scholen die in het voorliggende jaar het predicaat hebben verworven, zijn van de presentaties vrijgesteld.

Vanaf 2013 gaat de jury sterker sturing geven aan de invulling van de presentaties. Ze vraagt de scholen met name aandacht te besteden aan de volgende zaken.

- De relatie tussen de aanpak van de school en de resultaten die ze boekt. Wat doet de school precies om tot goede en zeer goede resultaten te komen? Welke aspecten van het onderwijsproces, de schoolorganisatie en het lerarenbeleid zet de school in om deze resultaten te bereiken en te behouden? Wat is de schooltheorie?
- Het excellentiebeleid van de school. Wat houdt dit beleid in? Op wie is het gericht, welke leerlingen en leraren doen mee? Wat ziet de school als uitkomsten van haar excellentiebeleid? Wordt het door de omgeving herkend?

De presentaties vinden kort voor de zomervakantie plaats. Van alle presentaties wordt een kort verslag gemaakt met de belangrijkste bevindingen. Bovendien worden enkele aandachtspunten voor het schoolbezoek geformuleerd, die aan de school en aan de delegatie van de jury worden meegegeven.

Schoolbezoek

In 2012 bezoekt de jury alle scholen die zich hebben aangemeld. Vanaf 2013 bepaalt de jury na de presentaties of er aannemelijke redenen zijn om een school niet te bezoeken. De scholen voor speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs (so en vso) en praktijkonderwijs kunnen in 2013 voor het eerst meedoen en de aangemelde scholen uit deze sectoren worden dat jaar allemaal bezocht, met uitzondering van enkele scholen waar de Inspectie van het Onderwijs bezwaar maakt tegen de kandidaatstelling.

De scholen die niet worden bezocht, krijgen daarvan bericht, met uitleg. In enkele gevallen heeft de Inspectie om specifieke, zwaarwegende redenen bezwaar aangetekend tegen de kandidaatstelling. In de meeste gevallen gaat het om scholen waar de ontwikkelingen relatief recentelijk zijn ingezet, waarbij nog geen duidelijke relatie kan worden gelegd naar (meerjarig) goede (eind)resultaten. In enkele gevallen zijn de opbrengsten een reden de school niet te bezoeken. Bij twijfel worden scholen wel bezocht. Een schoolbezoek geldt echter niet als een nominatie van de school.

Daarbuiten zijn er jaarlijks enkele scholen die zich uit eigen beweging terugtrekken. De redenen daarvoor lopen uiteen van mindere resultaten in het lopende jaar tot fusieperikelen en tijdgebrek om de deelname voort te zetten (bijvoorbeeld door ziekte van de schoolleider).

Voor dat de schoolbezoeken in 2013 en 2014 plaatsvinden, neemt de jury de ervaringen van de voorgaande

⁶ Waaronder een aantal scholen dat in het voorafgaande jaar het predicaat niet heeft verworven en een nieuwe aanmeldingsprocedure start.

jaren door en past waar nodig haar werkwijze aan. Zo besluit de jury om in 2014 voor verschillende typen schoolbezoeken meer tijd te reserveren.

De jury hanteert bij de schoolbezoeken in 2014 de volgende uitgangspunten.

- Bezoek door een jurylid en een externe onderwijsexpert⁷, of een delegatie van de jury bestaande uit twee experts.
- Een schoolbezoek duurt:
 - 2,5 uur: scholen met het predicaat Excellente School, alleen enkelvoudige aanmeldingen (één school of één schoolsoort);
 - 3 uur: 'nieuwe' enkelvoudige aanmeldingen;
 - 4 à 4,5 uur: scholen die diverse schoolsoorten hebben aangemeld (nieuw of combinatie van nieuw en excellent, één afspraak per dag).
 - veel bezoeken hebben een uitloop van ongeveer een half uur.
- Het bezoek volgt een vast stramien omwille van de vergelijkbaarheid, aangevuld met een deel dat de school zelf kan invullen. De school heeft enige vrijheid om de volgorde van het programma aan te passen aan het ritme van de school, op voorwaarde dat het bezoek begint en eindigt met een gesprek met de schoolleiding.

Tabel 3.4 schetst de globale opzet van een regulier bezoek van 3 à 4 uur in 2014.

Tabel 3.4 Opbouw schoolbezoek

Basisonderwijs (po en sbo), so	Voortgezet onderwijs (vo en pro), vso
<ul style="list-style-type: none"> • Gesprek met schoolleider/bouwcoördinatoren. Hierin worden onder andere de resultaten in den brede besproken. • Parallelgesprek met leraren (indien relevant met orthopedagoog, zorgcoördinator). De delegatieleden kunnen elk afzonderlijk een gesprek voeren. • Rondgang door de school met kleine gesprekken. De jury verzoekt de school hier als jury invulling aan te mogen geven. Gesprek met leerlingen/ (eventueel) ouders. • Invulling door de school. Bijvoorbeeld bijwonen praktijksituaties, toelichting/illustratie van een specifiek thema. • Nabespreking met de schooldirecteur / schoolleider. De delegatie van de jury kan haar waarnemingen met de schoolleiding delen en aangeven of nog aanvullende informatie nodig is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprek met schoolleider/afdelingsleider (van aangemelde schoolsoort). Hierin worden onder andere de resultaten in den brede besproken. • Parallelgesprek met leraren (indien relevant met orthopedagoog, zorgcoördinator). De delegatieleden kunnen elk afzonderlijk een gesprek voeren. • Rondgang door de school met kleine gesprekken. De jury verzoekt de school hier als jury invulling aan te mogen geven. Vaak door leerlingen verzorgd. Gesprek met leerlingen. • Invulling door de school. Bijvoorbeeld bijwonen praktijksituaties, toelichting/illustratie van een specifiek thema. • Nabespreking met de schoolleider/afdelingsleider. De delegatie van de jury kan haar waarnemingen met de schoolleiding delen en aangeven of nog aanvullende informatie nodig is.

Bij de langere bezoeken (aan scholen die verschillende afdelingen/schoolsoorten hebben aangemeld) wordt voor alle onderdelen wat meer tijd gereserveerd. De opzet is dat de verschillende afdelingen tijdens het schoolbezoek voldoende aan bod komen. Desondanks hoort de jury ook in 2014 terug dat de duur van het schoolbezoek niet altijd toereikend is.

Tijdens het schoolbezoek vraagt de delegatie van de jury in 2014 onder meer het volgende.

- Een toelichting op de resultaten. Landelijke resultaatgegevens zijn grotendeels aangeleverd door de Inspectie, door DUO en in een eerder stadium door de school zelf. De schoolspecifieke gegevens worden door de jury opgevraagd.

⁷ Bij de uitvoering van hun taken worden de acht juryleden onder meer bijgestaan door externe experts. Het aantal experts varieert over de jaren tussen 19 en 24. Ongeveer twee derde van de experts betreft oud-onderwijsinspecteurs. De anderen hebben een achtergrond als voormalig schoolleider. De externe experts ondersteunen de juryleden onder meer bij de schoolbezoeken en de rapportages.

- Een toelichting op de resultaatgegevens van een cohort op een van de (onderdelen van) kernvakken, en uitleg over wat de school met de bevindingen uit die gegevens doet.
- Gegevens over medewerker-, ouder- en leerlingtevredenheid (inclusief benchmarkgegevens), voor zover de school deze bij de aanmelding niet heeft genoemd.
- Ondersteunende informatie over en bewijsstukken van het door de school ingezette (excellentie)beleid.

Deze onderwerpen komen bij elk schoolbezoek aan de orde. Daarnaast zijn er naar aanleiding van de aanmelding en of de presentaties schoolspecifieke onderwerpen die de delegatie van de jury aan de school kan voorleggen.

Voor het bezoeken van de scholen met excellentiepredicaat reserveert de jury wat minder tijd. De jury kent de school en concentreert zich bij de aanmelding op twee kerncriteria: continuïteit en ontwikkeling. Overigens volgt de jury ook hierbij de vijf criteria en de veertien indicatoren.

In de periode 2012-2014 worden er in totaal 381 scholen bezocht door een delegatie van de jury en er worden ongeveer 450 scholen en schoolsoorten bekeken.

Tabel 3.5 Aantallen bezochte scholen

Jaar	Aantal schoolbezoeken	Aantal bezochte scholen/schoolsoorten
2012*	142	Bijna 170
2013	100	118
2014	139	160

* Een deel van de vo-scholen meldt in 2012 in één aanmelding verschillende afdelingen/schoolsoorten aan.

De delegaties doen van elk schoolbezoek verslag volgens een vast format en verwerken dit in de voorlopige schoolrapportage.

Benadering van referenten

In de visie van de jury heeft een excellente school een duidelijk profiel dat door de omgeving wordt herkend. Daarom hecht de jury belang aan referenties. In het aanmeldingsformulier kunnen de kandidaat-scholen maximaal vier referenten opgeven. Deze vier referenten komen uit de keten van de school (aanleverende school, afnemende school, collega-school en school met vergelijkbare profilering). In 2012 kunnen de scholen hun referenties nog schriftelijk aanleveren, vanaf 2013 benadert de jury deze referenten via een e-mail met het verzoek enige vragen over de school in een digitaal formulier te beantwoorden. Gemiddeld krijgt de jury in 2013 en 2014 per school 2,5 referentie. Een samenvatting van de reacties wordt opgenomen in het schoolrapport.

Opstellen conceptschoolrapporten

Het voorlopige schoolrapport wordt verder uitgebouwd met de gegevens die tijdens de schoolbezoeken zijn verzameld. Het conceptschoolrapport bevat dan de gegevens uit de aanmelding, overige informatie, de bevindingen uit de presentatie en uit het schoolbezoek, aangevuld met opbrengstgegevens die grotendeels afkomstig zijn van de Inspectie van het Onderwijs, aangevuld met opbrengstgegevens die de scholen hebben aangeleverd (bijvoorbeeld schoolrapporten Cito, ManagementVenster Eindexamenresultaten, uitstroommonitor praktijkonderwijs). De tekst van het rapport wordt geredigeerd door een redacteur en vervolgens teruggelegd bij de personen die het bezoek aan de school hebben afgelegd. Na hun akkoord stuurt de jury het rapport aan de school voor een controle op feitelijke onjuistheden.

Controle op juistheid door de school

De meeste scholen maken gebruik van de gelegenheid een reactie te sturen. De reacties zijn ruwweg als volgt te categoriseren:

- fiat (zonder correcties);
- inhoudelijke correcties;
- commentaar op de bevindingen van de delegatie van de jury;
- aanvullende informatie.

Veruit de meeste reacties betreffen inhoudelijke correcties (bijvoorbeeld spelling van eigennamen, kleine

aanvullingen, correcties van cijfers die eerder zijn doorgegeven of nog ontbraken). Een kleine minderheid van de scholen amendeert de zienswijze van de delegatie van de jury op (onderdelen van) het onderwijs van de school. In 2012 en 2013 worden enkele scholen op grond van reële bezwaren herbezocht door een ander duo. In 2014 vinden zulke herbezoeken niet plaats. Wel wordt een school op initiatief van de jury voor een tweede keer bezocht omdat de jury over onvoldoende informatie beschikt om zich over deze school uit te spreken. Verder spreekt de jury met diverse scholen – soms op hun verzoek – over hun ervaringen tijdens het traject.

Spelregel bij het doorvoeren van correcties in de schoolrapportages is dat ze betrekking hebben op feitelijkeheden. Aanvullingen worden zelden overgenomen. Suggesties om de visie van de delegatie van de jury te wijzigen, worden teruggekoppeld. De delegatie heeft het laatste woord over eventuele aanpassing van de tekst. Hoewel de suggesties van de scholen niet altijd worden overgenomen, worden ze ter informatie doorgegeven aan de leden van de jury.

Na de reactie van de school kan het schoolrapport aan de jury worden voorgelegd.

Preadvisering door clusterexpert

De delegatie van de jury die de school heeft bezocht en daarvan schriftelijk verslag heeft gedaan, komt met een eerste advies voor de jury over de toekenning van het predicaat. Sinds 2013 volgt er in verschillende gevallen, bijvoorbeeld bij het speciaal basisonderwijs, het speciaal onderwijs, het praktijkonderwijs, specifieke schoolsoorten in het voorgezet onderwijs, nog een tweede advies door een expert van de Jury Excellente Scholen, die gespecialiseerd is in de betreffende sector/schoolsoort. Deze expert leest alle conceptschoolrapporten van een bepaalde sector of schoolsoort, kijkt naar de kwaliteit van de individuele schoolrapporten en vergelijkt de kwaliteiten van de individuele scholen met elkaar.

Interne preadviesing door twee juryleden

De verslagen, voorlopige conclusies en preadviezen, eventueel aangevuld met de reactie van de school op het conceptschoolrapport, worden voorgelegd aan duo's van juryleden. Een van hen is de 'eerste lezer'; deze neemt het voortouw en is verantwoordelijk voor de conceptconclusie. Het tweede jurylid leest met de eerste lezer mee en fungeert als sparringpartner en controleur. De twee juryleden lezen alleen schoolrapporten van scholen die ze niet hebben bezocht.

Beoordeling door de hele jury

Ten slotte komt de Jury Excellente Scholen bijeen en bepaalt voor elke school afzonderlijk of zij het advies voor de toekenning van het predicaat door het bezoekende team, het preadvies en het conceptoordeel van het juryduo overneemt of dat de jury hier, bijvoorbeeld op basis van het totaaloverzicht van alle scholen, beredeneerd van afwijkt. Over de enkele scholen waarover de jury nog twijfelt, verzamelt ze aanvullende informatie, bijvoorbeeld bij de personen die betrokken waren bij het schoolbezoek, maar het kan ook gaan om aanvullende opbrengstgegevens. In klein comité neemt de jury daarna alsnog een besluit over de eventuele voordracht.

Uitreiking van de predicaat

In 2012 draagt de jury 53 scholen (54 schoolsoorten) voor het predicaat voor. Eén voordracht (van een voorschou) wordt niet overgenomen in verband met vraagtekens rond de bekostiging. Eén school in het voorschou ontvangt het predicaat voor zowel vmbo als havo. In februari 2013 reikt de staatssecretaris aan 31 basisscholen en 21 scholen voor voortgezet onderwijs (22 schoolsoorten) het predicaat Excellente School 2012 uit tijdens een feestelijke bijeenkomst in de Nieuwe Kerk in Den Haag.

In 2013 draagt de jury in totaal 76 scholen of schoolsoorten voor. In 2014 ligt het aantal voordrachten op 106 scholen en schoolsoorten.

Tabel 3.6 Aantallen predicaten in 2013 en 2014

Sector	Aantal predicaten 2013	Aantal predicaten 2014
Basisonderwijs (bo)	28 scholen	34 scholen
Speciaal basisonderwijs (sbo)	3 scholen	5 scholen
Speciaal onderwijs (so)	5 schoolsoorten (2 so en 3 vso)	12 schoolsoorten (8 so, 4 vso)
Voortgezet onderwijs (vo)	36 scholen	49 schoolsoorten
Praktijkonderwijs (pro)	4 schoolsoorten	6 scholen
Totaal aantal aanmeldingen	76 scholen/schoolsoorten	106 scholen/schoolsoorten

Tabel 3.7 Verdeling predicaten voortgezet onderwijs in 2013 en 2014 naar schoolsoort

Schoolsoorten vo	Aantal predicaten 2013	Aantal predicaten 2014
Vmbo	13	19
Havo	10	15
Vwo	13 (waaronder 7 gymnasia)	15 (waaronder 5 gymnasia)
Totaal aantal aanmeldingen vo	36 schoolsoorten vo	49 schoolsoorten vo

In 2013 worden 39 Excellente Scholen 2012 voorgedragen door de jury voor een hernieuwde toekenning van het predicaat in 2013. Het betreft 20 basisscholen en 19 schoolsoorten in het voortgezet onderwijs. Deze scholen voldoen naar het oordeel van de jury aan de criteria continuïteit en ontwikkeling. In 2014 geldt dit voor 63 Excellente Scholen 2013: 21 basisscholen, 3 scholen voor speciaal basisonderwijs, 5 schoolsoorten voor speciaal onderwijs, 31 schoolsoorten in het voortgezet onderwijs en 3 scholen voor praktijkonderwijs.

Door het grote aantal aanmeldingen en toekenningen is de jury in 2014 uit de Nieuwe Kerk te Den Haag gegroeid. Op maandag 26 januari 2015 vindt de uitreiking plaats in de Koninklijke Schouwburg in Den Haag. Net als het jaar ervoor worden de predicaten uitgereikt door minister-president Mark Rutte en staatssecretaris Sander Dekker.

3.2 Aanscherping over de jaren

In de maanden na haar benoeming in februari 2012 stelt de Jury Excellente Scholen haar beoordelingsprocedure in grote lijnen vast en werkt de stappen die zij hierbij in gedachten heeft in de loop van het traject verder uit. Bij de aanvang van een nieuw beoordelingstraject in 2013 en 2014 bekijkt de jury de stappen en past deze aan waar dat nuttig, of zelfs noodzakelijk is. Ze maakt daarbij gebruik van haar ervaringen in het voorgaande jaar, de reflectie op het traject door de experts die de jury ondersteunen bij de uitvoering, en de reacties van scholen die aan het traject hebben deelgenomen. De aanpassingen die de jury in het traject doorvoert, hebben betrekking op de praktische uitvoering enerzijds en anderzijds de versterking van de verzameling van informatie die ze nodig heeft om de aangemelde scholen te kunnen beoordelen.

In hoofdstuk 4 komt de uitwerking van de criteria aan de orde.

HS 4: Vaststelling criteria

De Jury Excellente Scholen streeft naar een valide, betrouwbare, aanvaardbare en bruikbare beoordeling. Naast een zorgvuldige procedure vergt dat een welafgewogen geheel van criteria.

De eerste taak van de jury in 2012 is vast te stellen welke criteria ze bij haar beoordeling gaat hanteren. Op grond van consultaties en vakliteratuur komt ze tot een voorlopige uitwerking van criteria.

1. *Resultaten*. Het gaat hierbij enerzijds om resultaten op de gebieden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert, anderzijds om resultaten op gebieden als burgerschap, sociale vaardigheden, culturele vorming, redzaamheid, probleemoplossend vermogen, techniek en dergelijke die een school zelf kiest.
2. *Inrichting van het onderwijsproces*. Resultaten komen tot stand door bepaalde manieren van werken. Dit geldt voor de resultaten op de leergebieden en vakken, en die op de andere gebieden zoals burgerschap, sociale vaardigheden, culturele vorming, redzaamheid, probleemoplossend vermogen. Hoe is het onderwijsproces ingericht en waarom juist op die manier, zodat doelgericht gewerkt kan worden?
3. *Verband tussen het onderwijsproces en de excellentie van de school*. De jury wil niet alleen weten op welke gebieden een school zeer goed presteert, maar ook welke ervaringen de school heeft met het vasthouden en het verder ontwikkelen van deze resultaten. Het gaat erom meer te weten te komen over de ervaringen van een school met de resultaatgebieden in relatie tot de inrichting van het onderwijsproces.
4. *De situatie van de school*. De situatie van een school is een gegeven, maar de manier waarop de school daarmee omgaat, is dat niet. De jury is geïnteresseerd in de omstandigheden waarin een school werkt omdat deze van betekenis zijn voor de keuzen die de school heeft gemaakt bij de inrichting van het onderwijsproces, en voor de resultaten die ze bereikt.
5. *Het schoolexcellentiebeleid*. De minister geeft in 2011 een aantal voorbeelden van excellentiegebieden waarop scholen kunnen uitblinken, zoals aandacht voor excellente leerlingen, zorgleerlingen en de vormende taak, maar de jury stelt zich ook open voor andere, door de school aangedragen, excellentiegebieden. Een dergelijk beleid komt tot uitdrukking in bijvoorbeeld het gebruik van specifiek leerstofaanbod, extra onderwijstijd, extra leertaken voor hoogpresterende leerlingen of juist zorgleerlingen.

Bij de formulering van deze voorlopige criteria laat de jury zich onder meer inspireren door de kwaliteitsgebieden van de Duitse jury en de Engelse domeinindeling (zie paragraaf 2.1 en 2.2).

Deze voorlopige ideeën over excellente scholen werkt de Jury Excellente Scholen verder uit op basis van veldconsultaties en vakliteratuur:

- een veldconsultatie onder scholen in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs (voorjaar 2012) en, in het jaar dat de aanmelding ook wordt opengesteld voor scholen in het speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs, een veldconsultatie onder deze scholen (voorjaar 2013);
- een vergelijking van haar voorlopige criteria met bestaande systematische benaderingen;
- interne consultaties van juryleden en experts (in het voorjaar 2013);
- externe consultaties van excellente scholen (zowel in het voorjaar 2013 als in het voorjaar 2014).

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de verschillende consultaties en de vakliteratuur bijdragen aan de ontwikkeling van de criteria. Paragraaf 4.5 zoomt in op een aantal indicatoren die specifiek zijn voor de visie van de jury op excellentie in het onderwijs. Het hoofdstuk besluit met de ondersteunende criteria die de jury hanteert bij de beoordeling van scholen die in het voorliggende jaar het excellentiepredicaat hebben verworven en die zich nogmaals kandidaat stellen.

4.1 Veldconsultaties onder scholen

De jury maakt bij de invulling van het traject gebruik van een consultatie van basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs. In haar tweede jaar (april 2013) consulteert de jury ook scholen voor speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs die zich dat jaar voor het eerst kunnen aanmelden.

Veldconsultatie basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs

In april 2012 stuurt de Jury Excellente Scholen een brief aan alle scholen in het basis- en voortgezet onderwijs. In die brief stelt de jury zich voor aan de scholen en schetst ze de contouren van de excellentiecriteria zoals hierboven beschreven. De jury nodigt de scholen uit mee te denken over deze 'voorlopige' criteria. Scholen kunnen deelnemen aan een consultatiebijeenkomst of hun reacties en suggesties schriftelijk indienen.

Uit de schriftelijke reacties van de scholen komen de volgende hoofdlijnen naar voren.

- De excellentie van een school wordt bepaald door een samenspel van factoren.
- Er bestaat geen blauwdruk voor excellentie. Er zijn veel manieren waarop een school excellent kan zijn. Het is leerzaam te kijken hoe een school excellent is geworden.
- Een excellente school bewijst haar excellentie in opeenvolgende jaren. Uit de reacties komt naar voren dat leerlingresultaten daarbij uiteraard een belangrijke rol spelen.
- Excellentie is geen eindpunt. Van een excellente school mag verwacht worden dat ze blijft streven naar verbetering en eventueel ook vernieuwing van het onderwijs.
- Een excellente school is een lerende organisatie en een voorbeeld voor anderen.

Ook worden specifieke factoren genoemd die een rol te spelen bij excellent onderwijs.

- Personeelsgerelateerde factoren: het werkklimaat op de school, personeelsbeleid, investeren in de leraar en in leiderschap.
- De school en de omgeving: hoe zien ouders, andere scholen en het ontvangend vervolgonderwijs de school? Wordt excellentie breed herkend?
- Burgerschap, sociale vaardigheden en wetenschap en techniek zijn voorbeelden van terreinen waarop een school haar excellentie kan tonen.

De consultatiebijeenkomst in april 2012 levert enkele aanvullingen op. In algemene zin worden de volgende punten genoemd.

- De jury moet op zoek naar een balans tussen harde en zachte resultaten. Zachte resultaten zijn bijvoorbeeld wat een school doet en hoe dat ervaren wordt door team, leerlingen, ouders en omgeving.
- Het gaat bij excellentie niet alleen om de resultaten; een omvattende kijk is gewenst waarin de hele context van de school wordt meegenomen.
- Het is leerzaam te bekijken hoe een school excellent is geworden, ook al is het proces niet zomaar te kopiëren door andere scholen.
- Een excellente school is een lerende organisatie en een voorbeeld voor anderen. Er moet sprake zijn van overdracht op andere scholen.

De veldconsultatie levert een nadere onderbouwing en detaillering van de vijf criteria op. Deze input wordt benut bij het formuleren van de indicatoren per criterium.

Veldconsultatie scholen voor speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs

Op een vergelijkbare wijze nodigt de jury scholen in het speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs per brief uit hun visie te geven op de gebruikte criteria en indicatoren. Ook in deze consultatieronden kunnen scholen zowel schriftelijk reageren als zich aanmelden voor een consultatiebijeenkomst in Den Haag.

Een belangrijke vraag is welke resultaten er binnen het sbo, (v)so en pro toe doen en wat deze zeggen over de prestaties die de scholen leveren. Niet alle opbrengsten zijn even goed benoembaar en meetbaar. En bij sommige opbrengsten die wel benoembaar en meetbaar zijn, past een kanttekening.

Opbrengstmaten die de Inspectie van het Onderwijs aangeeft voor het speciaal onderwijs, en die deels ook gelden voor het sbo en pro, zijn bijvoorbeeld:

- het percentage einduitstroom naar regulier onderwijs;
- de hoogte van de uitstroombestemming in verhouding tot het IQ van de leerlingen;
- tussentijdse uitstroom naar regulier onderwijs;
- het percentage leerlingen van wie de plaatsing is bestendig.

De bestendigheid van de plaatsingen geeft aan welk percentage van de leerlingen twee jaar na uitstroom nog op dezelfde plaats zit. De school heeft, zoals alle scholen met eindonderwijs, bestendigheid echter niet altijd zelf in de hand. Denk bij uitstroom naar arbeid (pro) aan de ontwikkeling van de conjunctuur. Zo kan het door de economische conjunctuur makkelijker of moeilijker zijn voor leerlingen om betaald werk te vinden, wat de uitstroom naar arbeid (pro) beïnvloedt. Uitstroom naar verschillende niveaus kan een aanwijzing zijn dat de school er goed in slaagt maatwerk te leveren en aan te sluiten bij de mogelijkheden van haar leerlingen.

Aanvullend noemen de scholen bijvoorbeeld resultaten op het terrein van zelfstandigheid, zelfredzaamheid, zelfbeeld, sociale vaardigheden en werknemersvaardigheden. De groei van de individuele leerling kan bijvoorbeeld zichtbaar worden gemaakt in het individueel ontwikkelingsplan (IOP) of, als de school daarvan gebruik maakt, in het portfolio van de leerling. Andere mogelijke opbrengsten zijn dat de leerling (weer) met plezier naar school gaat en op het niveau komt en blijft dat hij of zij aankant.

In het speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs zijn – meer nog dan binnen andere schoolsoorten – structuur en veiligheid basisvoorwaarden om leerlingen optimaal te kunnen laten presteren. Binnen een school zijn er grote verschillen in het niveau dat de leerlingen aankunnen. Het aanbod is dan ook gericht op de leerbehoefte van de individuele leerling. Dit betekent bijvoorbeeld dat meer dan elders:

- het aanbod breed moet zijn en moet aansluiten bij de interesse (breed vakaanbod) en vaardigheden (cognitief, praktisch) van de leerlingen;
- er sprake moet zijn van differentiatie (bijvoorbeeld drie niveaugroepen binnen een klas);
- er samenhang moet zijn in het aanbod (naast onderwijs ook zorg, enzovoort).

Mede door de vrijheid van inrichting zijn er grote verschillen tussen de scholen in wat ze aanbieden en hoe ze het aanbieden.

In het sbo, so en pro wordt het ontwikkelingsperspectief van de leerlingen vastgesteld. In het individueel ontwikkelingsperspectief (IOP) worden de doelen en de resultaten vastgelegd. Met het IOP kan de school ook de leerlingen invloed geven op wat ze (willen) leren. In een schriftelijke reactie wordt er in dit verband op gewezen dat een excellente school erin slaagt het onderwijsproces voor elke leerling op een betekenisvolle wijze in te richten.

Net als bij het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs let de jury op de mate waarin een school de leerlingresultaten systematisch volgt en evalueert. Een belangrijke vraag is of een school inzicht heeft in de resultaten en in de factoren die daarbij een rol spelen (waarom zijn de resultaten zoals ze zijn).

Gebieden waarop scholen in het speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs zich kunnen profileren (excellentiegebieden) zijn bijvoorbeeld:

- de mix van onderwijs en zorg, rekening houdend met het feit dat het om een onderwijsinstelling gaat;
- specifieke expertise met betrekking tot een of meer doelgroepen;
- de breedte van het aanbod binnen de school, de kansen die de leerlingen krijgen;
- het pedagogisch klimaat binnen de school;
- specifieke didactische oplossingen, bijvoorbeeld toepassing van ict, vanuit een visie op wat de doelgroepen nodig hebben.

De raadpleging van de sectoren heeft met name gevolgen voor de wijze waarop de jury kijkt naar de resultaten die binnen deze sectoren worden behaald. In het aanmeldingsformulier krijgen de scholen de ruimte om op vier gebieden aan te geven welke, in hun ogen, goede resultaten ze op dat gebied bereiken. De gebieden zijn:

1. onderwijsopbrengsten;
2. leergebieden die de (kern)doelen bestrijken;
3. leergebiedoverstijgende (kern)doelen;
4. andere vormingsgebieden.

Van belang is erop te wijzen dat de jury, ondanks de hindernissen die zich hierbij kunnen voordoen, ook in deze sectoren kijkt naar de leerresultaten op de kernvakken en aanvullende cognitieve leergebieden.

4.2 Systematische benaderingen

Voor de opbouw van een geheel aan criteria en indicatoren kijkt de Jury Excellente Scholen ook naar de meer systematische benaderingen. Ze heeft daarbij vooral oog voor de volgende modellen:

- gewogen scorekaart (*balanced scorecard*);
- EFQM (en vooral het INK-model);
- effectieve scholen;
- toezichtkader Inspectie.

De gewogen scorekaart

In de gewogen scorekaart (*balanced scorecard*) van Kaplan & Norton (1996) worden vanuit vier invalshoeken kwaliteitsmaatstaven van een organisatie gezocht.⁸ De centrale vragen zijn: (1) hoe zien de klanten ons, (2) op welk gebied moeten we onze prestaties verbeteren, (3) hoe zien we eruit voor de aandeelhouders en andere financiers, (4) hoe kunnen we blijven verbeteren en groeien? De *balanced scorecard* is in eerste instantie ontwikkeld voor bedrijven, maar wordt in aangepaste vorm geregeld gebruikt in het onderwijs. Zo heeft het mbo er al enige jaren ervaring mee.

De Benchmark middelbaar beroepsonderwijs meet van deelnemende mbo-instellingen het studiesucces, de financiële prestaties, en het oordeel van deelnemers over het genoten onderwijs. Voor de laatste indicator wordt gebruik gemaakt van gegevens uit de JOB-monitor. Dit onderzoek wordt tweejaarlijks uitgevoerd onder ruim 150.000 mbo-deelnemers. De JOB-monitor omvat enquêtevragen over onderwijskwaliteit, uitgewerkt in thema's als onderwijs, toetsing, begeleiding, stage/werkplek, veiligheid & sfeer, informatie & organisatie, voorzieningen, inspraak en een algemeen oordeel.

De vier invalshoeken van de gewogen scorekaart zijn als volgt in te vullen.

1. *Klantperspectief*: klantenbehoud, klantenwensen, klanttevredenheid. Welke aspecten zijn voor de klanten werkelijk van belang?
2. *Intern organisatieperspectief*: welke processen hebben de grootste betekenis voor de klanttevredenheid? Welke manier van werken draagt bij aan resultaatverbetering? Het gaat niet alleen om het beheersen van operationele processen, maar ook om ontwerpprocessen gericht op programma- en dienstenontwikkeling op termijn. Naast operationele en innovatieve processen zijn nazorgprocessen van belang. Ook het voor- en natraject van de onderwijsprocessen doen ertoe.
3. *Financieel perspectief*: solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit zijn maatstaven van de Onderwijsinspectie. Voor bedrijven zijn winst, groei en aandeelkoers van belang. De scorekaart leert dat de financiële resultaatvaststelling in termen van solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit maar ten dele dekkend is. Het gaat niet alleen om prestaties in het verleden. De vraag is of de criteria ook wat zeggen over toekomstig functioneren.
4. *Innovatie/intern lerenperspectief*: dit betreft aanpassing aan nieuwe omstandigheden, nieuwe eisen aan onderwijsdienstverlening. Welke nieuwe programma's voor nieuwe behoeften van welke leerlingen zijn nodig?

In de lijst van criteria die de jury hanteert, worden drie van de vier invalshoeken opgenomen. Het klantperspectief is mede vanuit de onderzoeken naar tevredenheid van leerlingen, leraren en ouders aanwezig. De onderwijsproces- en de ontwikkelingskant worden in schoolanalyses vanouds meegenomen en dus ook hier. De financiële invalshoek wordt niet meegenomen, maar wel als een mogelijke contra-indicatie aan de Inspectie voorgelegd.

Het EFQM-Excellence-model/INK-model

De European Foundation for Quality Management, EFQM, werd in 1988 opgericht door een aantal grote Europese bedrijven. Zij stelden zich tot doel Europese organisaties erkend te krijgen als excellent. Het EFQM-Excellence-model is een raamwerk om de vooruitgang in excellentie te meten. Excellentie of uitmuntendheid wordt door het EFQM-Excellence-model gedefinieerd als het voortreffelijk beheren van de organisatie en daarbij resultaten boeken. Excellente resultaten hebben betrekking op (financiële) prestaties,

⁸ Kaplan & Norton (1996).

klanten, medewerkers en de samenleving. Het model omvat negen criteria (zie tabel 4.1). Elk criterium is opgesplitst in subcriteria die een deelaspect behandelen.

Tabel 4.1 Criteria kwaliteitsmodel

Voorwaardelijke criteria	Resultaatcriteria
<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschap • Beleid en strategie • Medewerkers • Partnerschappen en middelen • Processen 	<ul style="list-style-type: none"> • Klantenresultaten • Medewerkerresultaten • Samenlevingsresultaten • Kernprestatieresultaten

De eerste vijf criteria vormen de basis om excellente resultaten te bereiken. De laatste vier behandelen de resultaten die het gevolg zijn van de vijf basisvereisten.

Het INK-model is in 1992 ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit, in 1991 opgericht door het ministerie van Economische Zaken om het Nederlands bedrijfsleven te ondersteunen. Het model maakt gebruik van de EFQM-aandachtsgebieden die bepalend zijn voor het succes van een organisatie. De indeling omvat de in tabel 4.1 aangegeven vijf voorwaardelijke criteria plus de vier resultaatcriteria, en voorts het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen' dat in de gewogen scorekaart als afzonderlijke invalshoek aan bod komt.⁹

In de lijst van criteria die de jury hanteert, is een aantal van deze aspecten meer of minder nadrukkelijk opgenomen. Met nadruk zijn meegenomen leiderschap, medewerkers, processen, leerlingenresultaten, medewerkerresultaten en kernprestatieresultaten (advies basisschool, eindtoets, eindexamenresultaten).

Effectieve scholen

Er zijn veel lijstjes die het onderzoek naar effectieve scholen samenvatten. Dat onderzoek is in Nederland vooral verricht door de hoogleraren Jaap Scheerens en Roel Bosker: *Effective Schooling. Research, Theory and Practice* (1992) en *The Foundations of Educational Effectiveness* (1997).¹⁰ Scheerens onderscheidt factoren op schoolniveau, klassenniveau en contextniveau, en tevens inputaspecten.

Daarnaast zijn metastudies van John Hattie, *Visible Learning: A Synthesis of over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement* (2009), en Robert Marzano van belang. Hattie geeft een overzicht van de factoren die leren het meest beïnvloeden. Hij noemt onder meer feedback (het krachtigst van de leerling naar de docent), instructiekwaliteit, directe instructie, remediërende feedback en dispositie om te leren. Marzano's *Classroom Instruction That Works: Research-Based Strategie for Increasing Student Achievement* (2011, 2^e druk) is hier bruikbaar.¹¹ Hij maakt een met Bosker en Scheerens vergelijkbaar onderscheid in school-, leraar- en leerlingniveau.

Later heeft Scheerens de belangrijke kenmerken van effectieve scholen nog eens kort samengevat:

- effectieve leertijd;
- kwaliteit van het curriculum;
- resultaatgerichtheid (hoge verwachtingen);
- een ordelijk klimaat;
- het aanbieden van leerstrategieën;
- uitdagend en activerend onderwijs.

In de lijst van criteria die de jury hanteert, zijn factoren opgenomen die betrekking hebben op het schoolniveau en op het leraar-/klassenniveau. De jury heeft ze in een aantal gevallen anders verwoord. Op schoolniveau zijn

⁹ Ahaus & Diepman (2005); Brignall (2000); Kaplan & Norton (1996); Kerklaan (2006).

¹⁰ Scheerens & Bosker (1992); Scheerens & Bosker (1997).

¹¹ Zie ook: <http://legisweb.state.wy.us/InterimCommittee/2012/702MarzanoLevels.pdf>

dat vooral de mate van prestatiegerichtheid, het onderwijskundig leiderschap, de consensus en samenwerking tussen leraren, de evaluatiemogelijkheden, de betrokkenheid van ouders en gemeenschap, de veilige, ordelijke omgeving en de collegialiteit en professionaliteit van leraren. Op leraar-/klassenniveau zijn het vooral de actieve leertijd, het gestructureerd lesgeven (bijvoorbeeld het directe instructiemodel), de hoge verwachtingen van leerlingen en de mate van evaluatie en het volgen van de ontwikkeling van leerlingen.

Toezichtkaders Inspectie

De Inspectie van het Onderwijs maakt bij het beoordelen van de kwaliteit van het onderwijs op een school of instelling gebruik van een toezichtkader per onderwijssector. De Inspectie voegt met deze toezichtkaders nog enkele deels overlappende punten toe. De indicatoren liggen in het basisonderwijs vooral op het niveau van de leraar.¹²

Inspectie kwaliteitsaspecten primair onderwijs

- De opbrengsten liggen op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie verwacht mag worden.
- De aangeboden leerstofinhouden bereiden de leerlingen voor op vervolgonderwijs en samenleving.
- De school heeft een systeem voor kwaliteitszorg (indicator met subindicatoren).
- De leraren geven de leerlingen voldoende tijd om zich het leerstofaanbod eigen te maken.
- De leraren leggen duidelijk uit, organiseren de onderwijsactiviteit efficiënt en houden de leerlingen taakbetrokken.
- De leraren stemmen aanbod, instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen.
- De leraren volgen systematisch de vorderingen van de leerlingen.
- De leerlingen die dat nodig blijken te hebben, krijgen extra zorg.

Inspectie kwaliteitsaspecten voortgezet onderwijs

- De opbrengsten liggen op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie verwacht mag worden.
- De school zorgt systematisch voor behoud of verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs.
- De aangeboden leerinhouden zijn gericht op de brede ontwikkeling van leerlingen en de voorbereiding op vervolgonderwijs of arbeidsmarkt en samenleving.
- Het schoolklimaat wordt gekenmerkt door veiligheid en respectvolle omgangsvormen.
- De leraren leggen duidelijk uit, organiseren de onderwijsactiviteit efficiënt en houden de leerlingen taakbetrokken.
- De leraren stemmen aanbod, instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen.
- De leraren volgen systematisch de vorderingen van de leerlingen.
- De leerlingen krijgen voldoende tijd om zich het leerstofaanbod eigen te maken.
- De leerlingen die dat nodig blijken te hebben, krijgen extra zorg.

4.3 Consultaties juryleden, experts en excellente scholen

Na de (eerste) veldconsultatie en de vergelijking met systematische benaderingen formuleert de Jury Excellente Scholen vijf criteria die de uitgangspunten van haar beoordelingskader vormen.

1. De school behaalt zeer goede resultaten, breed opgevat, op verschillende terreinen.
2. De school weet succesvol om te gaan met omstandigheden waarin de school moet werken.
3. De school heeft een goed inzicht in de factoren die (aantoonbaar) bijdragen aan deze resultaten in brede zin en legt een duidelijke koppeling tussen deze factoren en de visie van de school op goed onderwijs.
4. De school realiseert en volgt verbetering van de onderwijsresultaten door het onderwijsproces en de schoolorganisatie te versterken.
5. De school is een goed presterende school met een opvallend profiel dat in de school als geheel doorwerkt en de reputatie van de school bevestigt.

¹² Inspectie van het Onderwijs (2005, 2006).

Deze vijf criteria zijn verder uitgewerkt in veertien indicatoren. In de aanloop naar de nieuwe aanmeldingsperiode (voorjaar 2013 en voorjaar 2014) toetst de jury de inhoudelijke invulling van deze indicatoren. In het voorjaar 2013 worden zowel de juryleden en de experts (interne consultatie) als de Excellente Scholen 2012 (externe consultatie) verzocht om aan de hand van een korte digitale vragenlijst per indicator aan te geven welke twee aspecten (uit een lijst van vijf) ze het belangrijkste vinden.

Doel van de consultaties is het aanmeldingsformulier beter te laten aansluiten bij de veertien indicatoren die de jury hanteert en meer hiërarchie aan te brengen in de ijkpunten die de jury gebruikt tijdens de schoolbezoeken.

De consultatie van de leden van de jury en de externe experts verbonden aan de jury heeft mede als doel de aspecten aan te scherpen die aan de Excellente Scholen 2012 zullen worden voorgelegd. De resultaten van de beide consultaties, die in 2013 worden uitgevoerd, zijn daarom niet zonder meer met elkaar te vergelijken. Aan de consultaties doen respectievelijk 18 juryleden en experts (78%) en 36 excellente scholen (69%) mee.

De keuze van de belangrijkste aspecten door de vertegenwoordigers van de Excellente Scholen 2012 komt bij de meeste criteria voor een belangrijk deel overeen met die van de jury en de externe experts. Alleen bij criterium 1 kiezen de Excellente Scholen 2012 vaker dan de leden van de jury en de experts voor de aspecten die refereren aan de *voorwaardelijke* kant van de behaalde resultaten (overtuigende aanpak waarmee de resultaten worden vastgehouden of hersteld) dan aan de behaalde *resultaten zelf*.

In 2014 betreft de jury de scholen met excellentiepredicaat opnieuw bij de aanscherping van haar visie op de criteria en indicatoren die zij hanteert. Ze benadert hiervoor de 71 contactpersonen van de 76 Excellente Scholen 2013¹³ per e-mail met het verzoek mee te werken. Driekwart van de scholen (54 respondenten) geeft gehoor aan deze oproep.

Met behulp van de consultaties worden de indicatoren verder geoperationaliseerd. In 2013 en 2014 dragen de consultaties zo bij aan een verdere verbetering van de aanmeldingsformulieren die de jury voor dat jaar heeft ontwikkeld. Een uitgebreider verslag van de consultatie is opgenomen in de jaarverslagen van de jury (*Maatgevende scholen II* en *Maatgevende scholen III*).¹⁴

4.4 Vertaling naar de indicatoren

Tijdens de startbijeenkomsten in 2013 en 2014 bespreken de leden van de Jury Excellente Scholen en experts de uitkomsten van de consultaties. De belangrijkste punten uit de bijeenkomst van mei 2014 zijn dat de keuze van de juryleden en experts bij de indicatoren I en II wat scherper komt te liggen op zeer goede resultaten en evenwichtigheid daarvan over de jaren. Verder onderstrepen juryleden en experts dat een school moet kunnen aantonen dat ze de leerwinst, op verschillende niveaus, bijhoudt. En dat de school consequenties verbindt aan de vastgestelde leerwinst.

Specifiek voor de indicatoren onder criterium 3 en 4 wijzen juryleden en experts op het belang van borging van de aanpak door de school. Ten slotte stellen juryleden en experts vast dat er, om in aanmerking te komen voor het excellentiepredicaat, sprake moet zijn van een aspect waarin de school zich positief onderscheidt van 'goede' scholen (het excellentieprofiel van de school) en dat de school zelf onder woorden brengt. Een volwaardig excellentiebeleid is planmatig, kent duidelijke doelen en wordt op gezette tijden geëvalueerd. Bovendien is het draagvlak voor dat beleid horizontaal en verticaal verankerd.

De visie van de jury (en experts) op de opbrengsten in den brede is per sector verder uitgewerkt in een beoordelingskader dat juryleden en experts gebruiken tijdens de schoolbezoeken.

¹³ Een aantal scholen ontvangt in januari 2014 het predicaat voor meerdere schoolsoorten. De contactpersonen van deze scholen worden eenmaal benaderd.

¹⁴ Jury Excellente Scholen (2013); Jury Excellente Scholen (2014).

4.5 Speciale indicatoren

Enkele van de veertien indicatoren vragen speciale aandacht omdat ze relatief nieuw zijn in het kader van officiële schoolbeoordelingen. Het zijn indicatoren waar de Jury Excellente Scholen in ieder geval aan hecht. Het gaat om de volgende indicatoren:

- brede onderwijsdoelstelling (indicator III);
- leeromstandigheden (IV en VI);
- leerwinst, leervorderingenbepalingen, belemmeringen, hulpbronnen (V en VI);
- schoolspecifieke theorie (VII, VIII en XI);
- collegiale erkenning excellentie (XIII).

In de hoofdstukken over de excellentiecriteria komen de bevindingen van de jury uit de jaren 2012, 2013 en 2014 rond alle veertien en dus ook deze indicatoren, aan bod. Hieronder volgt alvast een korte toelichting.

Brede onderwijsdoelstelling (indicator III)

Een regelmatig geuite kritiek van scholen op de Onderwijsinspectie en op de wetenschap is dat zij de doelen van het onderwijs inperken. Meten = weten. Zeker, maar het veld ervaart daarbij een inperking. De jury kijkt daarom enerzijds naar de gemeten doelrealisering en heeft anderzijds oog voor scholen die werken aan bredere doelstellingen.

De Jury Excellente Scholen kijkt nadrukkelijk naar resultaten in den brede. Hieronder verstaat ze niet alleen de opbrengsten op kernvakken en aanvullende leergebieden uit het wettelijke curriculum, maar ook die op aanvullende gebieden zoals burgerschap, sociaal-emotionele vorming, redzaamheid, wetenschap en techniek, zelfbeheersing, ondernemen, filosofie, internationale oriëntatie. Voor de onderwijssoorten speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs wegen nog sectorspecifieke gebieden mee zoals zelfstandigheid, zelfbeeld en werkhouding.

Daarnaast gaat het om algemene ontwikkeling. Deze bredere doelstelling is om een aantal redenen van belang, onder meer omdat scholen met veel achterstandskinderen voor een lastige opgave staan. Zij moeten veel doen aan de kernvakken en tegelijkertijd aan algemene ontwikkeling. Die loopt door tot in het voortgezet onderwijs. Het gaat om een standaard algemene ontwikkeling zoals kunnen meepraten over politiek, een krant kunnen lezen, besef hebben van kunstvormen, globale historische aanknopingspunten paraat hebben en kunnen meepraten over de betekenis van godsdiensten.

De ervaring leert dat nagenoeg alle scholen een aanvullend gebied noemen waarbinnen ze goede opbrengsten behalen. Diverse scholen zijn erkend als ‘vindplaatschool’ op een van de genoemde gebieden (bijvoorbeeld wetenschap en techniek) of komen goed voor de dag in externe audits (bijvoorbeeld in het kader van tweetalig onderwijs, versterkt talenonderwijs).

Scholen in het speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs noemen vooral sociaal-emotionele ontwikkeling en praktische redzaamheid, en voorts werkhouding en zelfbeeld.

De bredere doelstelling is ook te zien op een hoger niveau van algemene ontwikkeling in scholengemeenschappen en gymnasia. De scholen laten een breed pakket aan extra aanbod zien (talen, olympiades, techniek, cultuur, uitwisselingen, excursies, enzovoort). De vraag is dan welke lijn de school aanbrengt in dit extra aanbod. Is het aanbod toegankelijk voor alle leerlingen? Hoeveel leerlingen maken er daadwerkelijk gebruik van? Wat is de verhouding met het reguliere leerplan? Zit er een inhoudelijke redenering achter het aanbod waaruit eveneens duidelijk blijkt wat de school niet wil aanbieden? Hoe is de evaluatie opgezet?

Leeromstandigheden (indicator IV en VI)

De omstandigheden waaronder een school werkt, hebben invloed op de keuzes die ze maakt en heeft gemaakt, en op de resultaten die een school met de leerlingen behaalt. Door de leerwinst van het genoten onderwijs vast te stellen, wordt recht gedaan aan succesvolle scholen met veel kinderen in achterstandssituaties (met een zwak aanvangsniveau). Tegelijkertijd worden de scholen met leerlingen die van thuis uit veel bagage meekrijgen, aangesproken op de meerwaarde die zij leveren.

Naast deze omstandigheden noemen basisscholen bijvoorbeeld de ligging in een krimpgebied of juist de sterke groei van de school, het aantal kinderen met een problematische thuissituatie (onder meer sociaaleconomisch, maar ook sociaal-emotioneel) en de voormalige status als zwakke school. Ook genoemd worden het veeleisende karakter van hoogopgeleide ouders en de moeilijkheid Nederlands als taal in de school te handhaven.

Scholen in het voortgezet onderwijs noemen bijvoorbeeld een bovengemiddeld aantal zorgleerlingen (in het vmo het percentage lwoo-leerlingen), het percentage dyslectici (over de breedte) of het aantal hoogbegaafde leerlingen (gymnasia). Diverse vo-scholen noemen de locatie in de gemeente of regio.

De omstandigheden voor scholen uit het speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs omvatten bijvoorbeeld: gebroken gezinnen, ouders met beperkte opvoedingskwaliteiten, leerlingen met een naar verhouding laag IQ (in het sbo), groot voedingsgebied, grote diversiteit in de leerlingenpopulatie binnen de school, verspreiding over diverse locaties en beperkte uitstroombmogelijkheden (naar werk, in praktijkonderwijs).

Deze scholen zoeken de oplossingen vooral in maatwerk voor de leerlingen waarbij het toetsen van de voortgang van de individuele leerling een centrale plaats inneemt. De resultaten en ontwikkelpunten worden bijgehouden in het individueel ontwikkelingsplan (IOP).

Leerwinst/leervorderingbepalingen, belemmeringen, hulpbronnen (indicator VI)

Bij leerwinst/leervordering gaat het om de toename van vaardigheden of kennis van individuele leerlingen of groepen van leerlingen, gedurende (een bepaald deel van) de leerweg. De leerwinst wordt altijd bepaald door twee meetmomenten, aan het begin en aan het eind van een bepaald traject of bepaalde periode.

Leerwinst/leervorderingbepaling vraagt dus om vaststelling van het begin- en het eindniveau, het betreft een verschil, het is een 'netto' onderwijsresultaat, waarbij rekening wordt gehouden met het feit dat de ene leerling bij aanvang van het traject meer kan dan de andere.

Aandacht voor leerwinst kan van een individuele school worden gevraagd; aandacht voor het verwante begrip toegevoegde waarde is voor een afzonderlijke school eigenlijk onbegonnen werk. De toegevoegde waarde is een veel lastiger begrip, omdat meerdere factoren verdisconteerd moeten worden. Het begrip geeft aan welke relatieve bijdrage de school te midden van andere belangrijke factoren levert aan de ontwikkeling (of leerwinst) van leerlingen.

In het eindverslag van 2012 merkt de jury op dat bij leerwinst wordt bekeken hoeveel een leerling vooruit is gegaan tussen een beginmeting en een prestatie aan het eind van een bepaald traject of bepaalde periode. Wanneer de prestaties op de eindmeting hoger zijn dan die op de beginmeting, is er sprake van leerwinst.

Op kleine schaal past eigenlijk elke leraar dit principe toe: welke vordering op gebied X maakt de leerling ten opzichte van zijn of haar positie aan het begin van een trimester, periode, traject? Verbreding van dit principe naar een of meer leerjaren, naar meerdere leergebieden, naar een afdeling, naar de hele bovenbouw ziet de jury diverse scholen in praktijk brengen.

Als we weten waarmee de leerlingen binnenkomen en waarmee ze de school verlaten, valt er iets te zeggen over de echte opbrengst van een school. Het voortgezet onderwijs kent een beginsituatie, namelijk het basisschooladvies en de eindtoets van Cito. In het primair onderwijs gebruiken veel scholen een leerlingvolgsysteem en kunnen zo de vorderingen van leerlingen nagaan over een bepaalde periode.

De jury hanteert twee invalshoeken.

- Wat zijn de resultaten van de school? Hoever komt ze met de leerlingen gezien vanuit een gegeven eindpunt?
- Wat was het beginniveau of de herkomstsituatie van de leerlingen? Welke afstand hebben de leerlingen ten opzichte van dat beginpunt afgelegd?

Dat levert vier mogelijkheden op (zie ook eindverslag 2012, pagina 23).

Tabel 4.2 Soorten excellente scholen

	<i>Niet ver gekomen, de resultaten zijn landelijk gezien matig ten opzichte van een eindpunt</i>	<i>Ver gekomen, de resultaten zijn landelijk gezien zeer goed ten opzichte van een eindpunt</i>
<i>Weinig afgelegd, weinig leerwinst in een bepaalde periode behaald ten opzichte van een beginpunt</i>	1 Niet excellent	2 Excellente school?
<i>Veel afgelegd, veel leerwinst in een bepaalde periode behaald ten opzichte van een beginpunt</i>	3 Excellente school?	4 Excellente school

Categorie 4 is onbetwist een excellente school en categorie 1 is onbetwist geen excellente school. Ook scholen in categorieën 2 en 3 kunnen naar het oordeel van de jury het predicaat Excellente School toekomen.

Leerresultaten die leerlingen behalen, geven informatie over de prestaties van een school. Maar elk kind is anders en heeft eigen leerbehoeften. Sommige kinderen halen makkelijk een hoge score; voor anderen is een matige score al een enorme prestatie. Er zijn verschillende factoren die leer/schoolresultaten beïnvloeden, maar waarop de school weinig grip heeft, vooral:

- geslacht;
- beperkingen;
- thuistaal niet-Nederlands (of dialect);
- etniciteit;
- geboortemaand;
- de mate van achterstelling in de omgeving waar de leerling woont;
- laag opleidingsniveau ouders;
- wisseling van school.

Het lijstje is niet uitputtend. In zekere zin, afhankelijk van de vorm en mate waarin zich een factor manifesteert, zijn dit belemmeringen voor een school om een mooi resultaat te boeken. Niettemin verschillen scholen in de manieren waarop ze daarmee omgaan; sommige kunnen dat beter dan andere. Bij enkele belemmeringen levert de overheid inspanningen om scholen te helpen. Zo zijn er diverse methoden ontwikkeld voor de omgang met kinderen die een niet-Nederlandstalige achtergrond hebben. Daarnaast worden extra middelen ingezet.¹⁵ De overheid geeft scholen financiële steun om te kunnen voldoen aan een standaardnorm, onder meer in de vorm van de gewichtenregeling en impulsregeling primair onderwijs en een leerplusarrangement voortgezet onderwijs. De lokale overheid ondersteunt voorschoolse educatie, extra leertijd per week, zomerscholen en schakelklassen.

Differentiaties: de plaats van goed presterende leerlingen

Internationaal gezien laten de prestaties van het Nederlandse onderwijs geen groei zien. Een mogelijke invalshoek voor verbetering ligt in de omgang met goed presterende leerlingen. Dat betekent meer aandacht voor goed presterende leerlingen in alle scholen en zeker in excellente scholen. Wat doet een school voor goed presterende leerlingen? Het gaat er hier ook om de gemiddeld presterende leerling uit te dagen beter te worden, meer uit zichzelf te halen, goed te worden. Goed presterende leerlingen zijn overal aanwezig, in elke klas, in elke bouw, in elk leerjaar, in elke afdeling. Het gaat dus niet om de paar procent hoogbegaafde leerlingen. Daarvoor lopen afzonderlijke (beleids)trajecten.

De plaats van goed presterende leerlingen hangt samen met een zinvolle differentiatie binnen de school. Een school kan aangeven een speciaal beleid te hebben voor goed presterende leerlingen. De school moet dan laten zien dat de categorie leerlingen in kwestie aanzienlijk verder wordt gebracht dan zonder dat beleid het geval zou zijn geweest. Is er een specifiek leerstofaanbod voor goed presterende leerlingen, is er extra leertijd

¹⁵ Onderwijsraad (2013b).

voor goed presterende leerlingen, worden zij aangemoedigd initiatieven te nemen gericht op extra leertaken? Is dit onderdeel van het schooleigen excellentiebeleid?

Een vaste norm voor iedereen

Achterstandsgelden dienen om achterstanden te bestrijden. In principe moeten de middelen daartoe voldoende zijn. Er zijn scholen waar 40% van het budget afkomstig is van gewichtengelden om achterstanden te bestrijden. De vraag is nu of ook de beoordelingsnorm verlaagd moet worden. Als de jury voor deze scholen een lagere norm hanteert, is de boodschap: deze extra gelden zijn niet effectief ingezet of de opbrengst is feitelijk nog onvoldoende en we camoufleren dat in zekere zin door een normaanpassing. Scholen met leerlingen van laagopgeleide ouders krijgen dan een lagere norm opgelegd en een aantal zal hiernaar handelen. Als voor een bepaalde school een lagere norm geldt, is de boodschap eigenlijk dat die school op voorhand al niet kan meedoen in de hogere categorieën.

De belemmeringen die scholen ondervinden, moeten volgens de jury niet worden gecompenseerd door de kwaliteitsnorm te verlagen, maar door die scholen passende hulpbronnen te geven en aan te moedigen deze middelen effectief in te zetten om aan dezelfde standaard te voldoen. De standaard hoort voor alle scholen gelijk te zijn.

Door de leerwinst van het genoten onderwijs vast te stellen, wordt recht gedaan aan succesvolle scholen met veel kinderen in achterstandssituaties (met een zwak aanvangsniveau). Tegelijkertijd worden de scholen met leerlingen die van huis uit veel bagage meekrijgen, aangesproken op de meerwaarde die zij daadwerkelijk leveren.

Indirecte en directe meting

Vaststelling van leerwinst c.q. leervordering vereist minstens twee peilmomenten, aan het begin en aan het eind van een bepaalde periode of bepaald leertraject. Als we het leertraject van een hele basisschool nemen, zijn er aan het begin van het leertraject twee invalshoeken: een indirecte en een directe meting van het beginniveau van individuele leerlingen.

Indirecte meting

Een voorbeeld van een indirecte meting is de aanpak van Dronkers c.s.¹⁶ Hij hanteert een fictieve beginsituatiemeting door de leerlingenpopulatie op basisscholen te kenschetsen aan de hand van:

- het aantal leerlingen per basisschool dat een gewicht 0, een gewicht 0.30 en een gewicht 1.20 heeft;
- de aantallen leerlingen per basisschool geboren buiten Nederland;
- het aantal leerlingen per basisschool dat in een bepaald viercijferig postcodegebied woont: het aandeel niet-werkende werkzoekenden; het aantal inkomens tot tweemaal modaal; het aandeel minimuminkomens; het aandeel inkomens van meer dan tweemaal modaal; het aandeel niet-westerse allochtonen; het aandeel hoogopgeleiden.

Directe meting

Een directe meting die sommige basisscholen de laatste jaren hanteren, is deze. Zij nemen de landelijk gemiddelde citovaardigheidsgroei van de toetsen in het volgsysteem en berekenen hoeveel vaardigheidspunten het gemiddelde van de groep hiervan afwijkt. Zo is te zien of de groep een gemiddelde groei doormaakt dan wel hier positief of negatief van afwijkt. Een aantal scholen hanteert deze methode ook voor individuele leerlingen en stelt eigen groeidoelen in plaats van citogemiddelden. Scholen met veel leerlingen met een onderwijsachterstand kunnen doelen hanteren waarmee ze in de schoolperiode de opgelopen achterstand inhalen.

Scholen in het voortgezet onderwijs houden al vaak bij hoeveel leerlingen zijn 'opgestroomd' en 'afgestroomd' in de hele schoolperiode, ten opzichte van het basisschooladvies.

Bij de leerwinstvaststelling per leerling vanaf het beginniveau waarop deze binnenkomt, via de tussenstadia per jaar/vak, naar het uitstroomniveau, kunnen scholen nog winnen aan systematiek. Vooral in de onderbouw van de basisschool zijn er volop kansen om de leerwinst van leerlingen systematisch in kaart te brengen. De jury denkt daarbij onder andere aan een referentiekader dat de school hanteert om – mede op basis van een

¹⁶ Zie: http://www.schoolcijferlijst.nl/HOME_bo.html

profielchets van de leerling per leerweg – de leerlingen op de juiste plek te krijgen binnen de school. De startsituatie van de leerlingen wordt dan, mede met genommerde toetsen, goed in kaart gebracht. Daarnaast wordt op basis van bijvoorbeeld analyses met Diataal en de Drempeltoets bij rekenen de mate van leercachterstand vastgesteld. Ook wordt geconstateerd of de leerling zover gevorderd is dat hij/zij kan beginnen op het startniveau 1F (referentieniveau taal en rekenen). Vanaf dat moment kan de school bij voorkeur duidelijk maken of, en in welke mate ze een leerwinst boekje die verwacht mag worden. Het gaat dan om een ontwikkeling in de leerwinst die zo gemonitord wordt dat de feitelijke voortgang in verband gebracht kan worden met vooraf geformuleerde verwachtingen.

Scholen kunnen aansluiten bij de taal- en rekentoetsen die vanaf 2015 verplicht worden. Leerlingen dienen bij de start in klas 1 het niveau 1F te bezitten (bij vmbo-leerlingen is dat dikwijls niet en bij havisten soms niet het geval), maar na een of enkele jaren kunnen leerlingen met extra steun of in de reguliere taal- of rekenlessen dit niveau 'ophalen' tot het vereiste niveau 2F (eind leerjaar 3 bij havo/vwo, leerjaar 4 bij vmbo). Havo- en vwo-leerlingen dienen niveau 3F (voor rekenen) te halen bij hun examen. De school kan dus vaststellen in hoeverre de leerlingen in leerjaar 1 (2 en 3) vooruit zijn gegaan. Daarmee kan zij de (absolute) leerwinst benoemen (voor taal en rekenen). Toetsen als Diataal maken ook een relatieve vooruitgang zichtbaar: in hoeverre presteren de leerlingen conform het niveau dat ze op het toetsmoment *geacht* worden te bezitten? Dat niveau is dan de norm, in plaats van de absolute vooruitgang sinds het begin van het eerste leerjaar. Straks kunnen scholen eenvoudig de reken- en taalprestaties op het eindexamen vergelijken met zowel het landelijk gemiddelde als de gemiddelde beginniveaus in leerjaar 1 (landelijk en per school).

Leerwinstvaststelling loopt van kleinschalig (een korte periode, een onderdeel van een leergebied) tot grootschaliger (bijvoorbeeld twee jaren op meerdere leergebieden/vakken). De jury kijkt in eerste instantie naar de mate waarin een school op een dergelijke manier systematisch omgaat met haar leerlingen en leerprocessen.

Schoolspecifieke theorie (indicatoren VII, VIII en XI)

De jury is geïnteresseerd in de vraag of een school weet waarom ze goed is, en welk deel van dit 'waarom' ze uitdrukkelijk beïnvloedt. Het gaat dan om de 'theorie' die de school hanteert bij het inzetten van bepaalde middelen om resultaten te bevorderen. Wat ziet de school als werkzame ingrediënten?

Een school kan een idee hebben hoe datgene wat ze doet, bijdraagt aan resultaatverbetering. Ze kan weten wat wel en wat niet bijdraagt of veel minder, ze kan denken vanuit opbrengsten in brede zin en terugdenken naar de factoren die daaraan bij uitstek bijdragen. Dat is de schoolspecifieke theorie.

Een excellente school is een school die niet alleen heel goede resultaten in brede zin behaalt, maar vooral ook weet hoe deze tot stand komen, weet welke factoren van belang zijn om bepaalde resultaten te behalen, patronen in de resultaten onderkent en ziet dat daar wellicht stuurbare factoren aan de orde zijn.

De jury verwacht van een excellente school dat de inrichting van het onderwijsproces een beredeneerd positief effect heeft op de resultaten die de school boekt. De opbrengsten zijn dus welbewust het resultaat van een beredeneerde aanpak en niet van toevalligheden. De school reageert adequaat op wat de opbrengsten in brede zin vertellen over de behaalde leerwinst. Het lerend en verbeterend vermogen van de school is evident.

Scholen geven bijvoorbeeld aan dat er sprake is van een pedagogisch klimaat met duidelijke afspraken, vastgelegd in documenten als schoolplan, schoolontwikkelplan, schoolgids, groepsplan, protocollen. In het voortgezet onderwijs worden afspraken bovendien op sectieniveau vastgelegd en indien wenselijk tot op het niveau van de docent. De opbrengsten worden gemonitord. Specifieke aspecten zijn onder meer structuur, (invoering van) de 1-zorgroute, toepassen van effectieve leertijd, professionalisering van de leerkracht, hantering van het directe instructiemodel, het opzetten en benutten van een datamuur, het opbouwen van een ambitieuze leercultuur en een individuele aanpak voor leerlingen. Professionalisering en klassenbezoeken zijn instrumenten om het niveau vast te houden of te versterken.

Borging van resultaten is daarbij belangrijk: hoe kan een terugval worden voorkomen, wat garandeert een duurzaam goed functionerende school? Een hoog niveau kan alleen worden behouden door blijvend aandacht te besteden aan de doelen die de school stelt, door frequent te evalueren en waar nodig interventies te plegen.

De frequentie van de evaluaties kan uiteraard flink verschillen, van jaarlijks tot meerdere keren per schooljaar. Een effect van deze aanpak is dat een tegenvallend resultaat snel wordt gecorrigeerd.

In het sbo, so en pro is het opbrengst- en handelingsgericht werken een middel om een positief leerlingresultaat te behalen, bijvoorbeeld aanvullend op vormen van (directe) instructie en groepsdoorbrekend werken. Voor de leerlingen die dat nodig hebben, bieden de scholen onderwijs en zorg op maat.

Collegiale erkenning (indicator XIII)

Erkenning door andere scholen is belangrijk. Welke reputatie heeft een school, wat zeggen referentscholen? Het gaat hier om een instrument dat de Inspectie van het Onderwijs tot nu toe niet hanteert. De indicator beoogt aan te geven welke mate van overeenstemming er is tussen het gebied dat de school aangeeft, en wat de referent daarover zegt. Onderkent de referentschool een schooltheorie (waarom is de school excellent)? Wordt een zekere detaillering gegeven van onderlinge verbanden, netwerken, werkgroepen?

Referentscholen komen uit de keten waarin de school is gesitueerd: toeleverende scholen (bijvoorbeeld een kinderdagverblijf, een basisschool), scholen waar de leerlingen straks naartoe gaan (bijvoorbeeld een vo-school, een school voor speciaal onderwijs, een hogeschool, een universiteit), collega-scholen, scholen met eenzelfde kwaliteitsthema.

4.6 Continuïteit en ontwikkeling bij excellente scholen

De Jury Excellente Scholen beoordeelt scholen (en schoolsoorten) waaraan in het voorliggende jaar het predicaat Excellente School is verleend en die zich opnieuw kandidaat stellen, niet alleen op de vijf criteria en de veertien onderliggende indicatoren, maar heeft voor de beoordeling van deze scholen twee ondersteunende criteria geformuleerd:

- continuïteit (van het in het voorliggende jaar vastgestelde niveau van opbrengsten en de actuele resultaten);
- de ontwikkeling die de school sinds de vorige aanmelding heeft doorgemaakt.

Voor excellente scholen die zich het daaropvolgende jaar opnieuw kandidaat stellen, staat het traject dan ook in het teken van deze twee thema's, waarbij wel alle veertien indicatoren worden nagelopen.

Van continuïteit is sprake wanneer de opbrengsten van de school op een niveau zijn gebleven dat vergelijkbaar is met dat van de opbrengsten in het voorgaande schooljaar. Het eerste referentiepunt zijn dus de eerdere opbrengsten van de school zelf. Onvoldoende continuïteit heeft betrekking op het onvoldoende vasthouden van de resultaten in samenhang. Van belang zijn daarbij de sterkte van de daling (marginaal of scherp): de breedte van de daling (een enkel vak, een leergebied/enkele vakken, leergebieden of over de hele linie); de redenen voor de daling; de prognose voor het komende jaar en de verhouding van de recente resultaten tot benchmarkgegevens.

De jury beschouwt excellentie niet als een eindstadium maar als een status die voortdurend onderhoud vraagt. De aandacht voor de ontwikkeling van de school moet ook in dit licht worden gezien: wat doet de school om haar excellentie te behouden? Blijft de school zich ontwikkelen?

4.7 Onderhoud en bijstelling criteria

Na haar installatie door de minister is de Jury Excellente Scholen begonnen met het formuleren van criteria om excellente scholen te kunnen onderscheiden van goede scholen. De jury heeft hierbij zeer veel gehad aan de inbreng van scholen en andere betrokkenen. Dit hoofdstuk biedt voorbeelden van manieren waarop andere partijen hun bijdrage hebben geleverd. De komende hoofdstukken 5 tot en met 9 beschrijven de vijf criteria en de onderliggende indicatoren zoals de jury deze in wisselwerking met het veld ziet op het moment dat ze haar werkzaamheden overdraagt.

HS 5: Excellentiecriteria 1: resultaten in brede zin

In dit en de hierop volgende hoofdstukken bespreken we de vijf excellentiecriteria en de veertien onderliggende indicatoren. Per indicator beschrijven we de aspecten die tijdens de consultaties van juryleden, experts en excellente scholen met predicaat naar voren komen. Het accent ligt hierbij op de aspecten die volgens de juryleden en experts belangrijk zijn. Per indicator gaan we in op de bevindingen uit de aanmeldingen (2012, 2013 en 2014). De gegevens hebben betrekking op alle scholen die zich in dat jaar hebben aangemeld, dus ook op de scholen die de jury niet heeft voorgedragen voor het predicaat. Bij elke indicator geven we een aantal illustraties uit de praktijk van de excellente scholen.

In dit hoofdstuk beschrijven we excellentiecriteria 1, resultaten in de brede zin, met bijbehorende indicatoren, te weten resultaten op de kernvakken, resultaten op andere vakken en resultaten op leergebieden.

Criterium 1 luidt: *De school behaalt zeer goede resultaten, breed opgevat, op verschillende terreinen.*

Daarbinnen onderscheidt de jury de volgende drie indicatoren.

- I. School kan goede resultaten aantonen op de kernvakken (taal en rekenen-wiskunde; Nederlands, Engels, wiskunde).
- II. School kan goede resultaten aantonen op de andere vakken (dan taal en rekenen-wiskunde of Nederlands, Engels en wiskunde) uit het wettelijk standaardcurriculum.
- III. School kan goede resultaten aantonen op leergebieden als burgerschap, sociaal-emotionele vorming, culturele vorming, redzaamheid, probleemoplossend vermogen.

Bij het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs vraagt de jury toelichting bij de opbrengsten, waarbij de drie indicatoren worden gevolgd. Om recht te doen aan de verscheidenheid in het speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en het praktijkonderwijs heeft de jury ervoor gekozen de scholen uit deze sectoren zelf te laten aangeven op welke terreinen ze opvallend goede resultaten behalen. Deze terreinen zijn:

1. onderwijsopbrengsten;
2. leergebieden die de (kern)doelen bestrijken;
3. leergebiedoverstijgende (kern)doelen;
4. andere vormingsgebieden.

In de volgende paragrafen beschrijven we de indicatoren I tot en met III. Hierbij concentreren we ons op het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs. In paragraaf 5.4 bespreken we de brede resultaten in speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs en praktijkonderwijs.

5.1 Indicator I: resultaten op de kernvakken

Tijdens de consultaties (besproken in hoofdstuk 4) krijgen juryleden, experts en scholen met excellentiepredicaat per indicator een aantal aspecten voorgelegd, met de vraag welke zij het meest relevant vinden bij de genoemde indicator. Bij indicator I kiezen ze voor de volgende aspecten.

- De resultaten over drie jaren (CE kernvakken (vo), eindtoets, entretoets, andere vaststelling) zijn zeer goed.
- De scores vertonen een evenwichtigheid over de jaren.
- De tussentijdse resultaten zijn overtuigend.

De geconsulteerde scholen leggen het accent wat sterker op de aanpak van de school om resultaten te behouden of te herstellen, dan de leden van de jury en de experts.

In het basisonderwijs beoordeelt de jury de resultaten op de kernvakken aan de hand van resultaten die de school behaalt op de gebruikte eindtoets. De jury verzamelt de opbrengstgegevens van de eindtoetsen van de voorliggende vier jaren. De jury krijgt deze gegevens van de Inspectie, eventueel aangevuld met gegevens van de school. Daarnaast kan tijdens het schoolbezoek worden gekeken naar het niveau van de tussentijdse opbrengsten.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

De school heeft hoge verwachtingen en kiest voor een didactische aanpak waarmee ze leerlingen enerzijds goed kan uitdagen en volgen, zodat ze maatwerk kan leveren, en anderzijds zorgt voor uitnodigende lessituaties, doordat ze kiest voor het integraal uitvoeren van de methode Alles-in-1, en zo zowel woordenschat als taal en wereldverkenning met elkaar in relatie brengt en zich tegelijkertijd realiseert dat kinderen alleen kunnen leren als ze zich veilig voelen en gezond zijn. Op beide terreinen investeert de school.

De aanpak van de jury in het voortgezet onderwijs is vergelijkbaar met die in het basisonderwijs. De jury verzamelt de eindresultaten op de kernvakken in de vorm van gemiddelde cijfers bij het centraal examen over de vier voorliggende jaren. Deze gegevens krijgt de jury van de Inspectie, aangevuld met gegevens die de school zelf levert. Ook in het voortgezet onderwijs kan tijdens het schoolbezoek worden gekeken naar het niveau van de tussentijdse opbrengsten. Bij de gymnasia vat de jury de twee klassieke talen op als kernvak. Aanvullend neemt de jury kennis van het verschil tussen de gemiddelde score bij het schoolexamen (SE) en de gemiddelde score bij het centraal examen (CE).

Voorbeeld uit het voorgezet onderwijs (havo)

Aanzienlijke verbetering heeft de school gerealiseerd bij het rendement van de onderbouw. Eigen analyses hebben geleid tot een aantal acties: in samenspraak met vo-scholen in de regio is contact gezocht met het basisonderwijs om tot afspraken te komen die moeten leiden tot een zorgvuldige transitie van leerlingen tussen po en vo. Ook heeft de school zelf een aantal maatregelen genomen om leerachterstanden na plaatsing weg te werken. Het gaat met name om taal en rekenen, maar ook om het sociaal-emotioneel welbevinden van leerlingen.

Bijna driekwart van de scholen met excellentiepredicaat noemt in de aanmelding het jaar daarop ontwikkelingen op dit terrein (in 2013 is dat 73%; in 2014 72%). Ze geven hierbij bijvoorbeeld aan dat de resultaten zijn verbeterd door een toegepaste interventie of juist dat de resultaten aanleiding waren om in te grijpen.

5.2 Indicator II: resultaten op de andere vakken uit het standaardcurriculum

Tijdens de consultatie kiezen de juryleden, experts en scholen de volgende aspecten als meest relevant voor indicator II.

- De school boekt goede resultaten op speciale of bijzondere vakken uit het standaardcurriculum.
 - De resultaten over drie jaren (CE andere vakken (vo), eindtoets, entreetoets, andere vaststelling) zijn zeer goed.
 - De scores vertonen een evenwichtigheid over de jaren.
- Excellente scholen voegen hieraan toe dat de resultaten over de volle breedte goed moeten zijn en dat de aandacht niet alleen moet uitgaan naar de eindopbrengsten.

Aan basisscholen is in de aanmelding/zelfevaluatie gevraagd op welke gebieden ze aantoonbaar goede resultaten behalen (zie tabel 5.1).

Tabel 5.1 Gebieden met aantoonbaar goede resultaten

	Aantal	Percentage
Oriëntatie op jezelf en de wereld	19	49%
Bewegingsonderwijs en sport	15	38%
Engels	12	31%
Kunstzinnige oriëntatie	8	21%

De opbrengsten op deze gebieden worden niet altijd bepaald met een eindtoets. Landelijke referenties zijn daarom niet altijd beschikbaar.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

Met activiteiten als TopOndernemers en TOPlab en lokale thema's vult de school het onderwijs voor de overige vakken, zoals aardrijkskunde, geschiedenis en natuur, in. Dit gebeurt met oog voor de kerndoelen. Daarnaast raken de leerlingen vanaf jonge leeftijd vertrouwd met vaardigheden als presenteren. De ontwikkeling die leerlingen doormaken, volgt en bewaakt de school. Terugkoppelingen van scholen voor voortgezet onderwijs over waar de leerlingen naartoe gaan, geven er blijk van dat wat de school de leerlingen aanreikt, waardevol is.

Bij scholen voor voortgezet onderwijs kijkt de jury naar de resultaten die de school het afgelopen jaar op de andere vakken heeft behaald bij het centraal examen en indien ze dit nodig acht kijkt de jury naar de tussenopbrengsten. Om te beoordelen of de cijfers evenwichtig zijn, let de jury met name op het gemiddelde van de CE-cijfers voor alle vakken. Ook hierbij wordt gekeken naar het verschil tussen het SE en CE.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vmbo)

In de afdeling werken leerlingen en leerkrachten hard om de resultaten op dit mooie niveau te houden. Door de toenemende aanmelding van leerlingen met een lage startpositie zal deze taak zeker niet eenvoudiger worden. De afdeling heeft als voordeel dat het vakkenpakket compact is, met een kern van tien à elf uren voor handel en administratie. Die overzichtelijkheid past goed bij leerlingen die enige moeite hebben om hun wereld te structureren.

Bij de kandidaatstelling in 2014 geeft de helft van de Excellente Scholen 2013 aan dat er binnen indicator II sprake is van ontwikkelingen. In 2013 gaat het om 36%. Onder de voorbeelden die scholen geven, zien we net als bij de kernvakken effecten van interventies en geplande interventies.

5.3 Indicator III: resultaten op aanvullende leergebieden

Tijdens de consultatie worden bij indicator III de volgende aspecten het meest gekozen.

- De school heeft een leerlijn opgezet voor het betreffende leergebied (eventueel in samenhang met een methode).
- Resultaatvaststelling (toetsen, werkstukken, producten, zichtbaarheid in de school) worden op het leergebied/de leergebieden regulier uitgevoerd en gebruikt.

Juryleden en experts leggen hierbij meer nadruk op het vaststellen van de resultaten dan de geraadpleegde excellente scholen.

In hun aanmelding zegt 90% van de 'nieuwe' basisscholen aantoonbaar goede resultaten te boeken op aanvullende leergebieden. In het voortgezet onderwijs noemt nagenoeg elke school minstens een van de leergebieden. In 2014 gaat het om de leergebieden opgenomen in tabel 5.2.

Tabel 5.2 Aanvullende leergebieden voortgezet onderwijs (2014)

	Basisonderwijs		Voortgezet onderwijs	
	aantal	percentage	aantal	percentage
Burgerschap	16	41%	35	65%
Sociaal-emotionele vorming	22	56%	27	50%
Internationale oriëntatie	2	5%	26	48%
Redzaamheid	5	13%	10	19%
Wetenschap en techniek*	8	21%	-	-
Ondernemen*	3	8%	-	-
Filosofie*	3	8%	-	-
Ander gebied	17	44%	41	76%

* Alleen in het basisonderwijs als antwoordcategorie aangeboden.

Basisscholen noemen onder 'ander gebied' ouderparticipatie, culturele vorming (wat eigenlijk gerekend wordt tot indicator II), leerlingenzorg en excellentie. Scholen in het voortgezet onderwijs noemen bijvoorbeeld culturele vorming, loopbaanoriëntatie, leerlingenzorg, wetenschapsoriëntatie, bèta en ondernemerschap.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

Leerkrachten en leerlingen hanteren het gecertificeerde instrument VISEON. De resultaten worden geanalyseerd en kritisch doorgelicht (bijvoorbeeld de lage scores voor het onderdeel zelfvertrouwen) in termen van D- en E-scores ten behoeve van de leerlingenzorg.

In vergelijking met de aanmeldingen in 2012 noemen scholen in 2014 vaker voorbeelden van leergebieden waarop ze goede resultaten halen. Ieder jaar worden in grote lijnen dezelfde gebieden naar voren geschoven. Hierbij valt op dat burgerschap in 2014 vaker wordt genoemd dan in de voorgaande jaren.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vwo)

De leerlingen onderschrijven dat kennis, ontplooiing en vriendschap niet alleen mooie woorden in de schoolgids zijn, maar dat deze uitgangspunten ook in de praktijk herkenbaar in de school worden nagestreefd. Leerlingen zijn lovend over het schoolklimaat, de ruimte voor eigen initiatieven, de vele keuzemogelijkheden en de goede begeleiding. Zowel leerlingen met tijdelijke leer- en/of sociaal-emotionele problemen als leerlingen die min of meer een permanente begeleiding nodig hebben, geven die begeleiding een ruime voldoende.

'Harde' resultaten (landelijke toetsen) zijn niet voor alle leergebieden beschikbaar. Voor burgerschap bestaat er sinds kort het Meetinstrument maatschappelijke aspecten van sociale competentie. Voor het domein sociaal-emotionele ontwikkeling bestaan diverse volginstrumenten en toetsen. COTAN-genormeerd zijn bijvoorbeeld VISEON, SCOL, ZIEN! en SVL-saql. De jury stelt als minimale voorwaarde dat de school de opbrengsten monitort en inzicht kan geven in de wijze waarop opbrengsten worden bepaald.

Ongeveer 80% van de Excellente Scholen 2012 en 2013 noemt in de aanmelding het jaar daarop ontwikkelingen op het terrein van indicator III. Het gaat vaak om verdere uitwerking of uitbreiding van een vakgebied (door gebruik van leerlijnen, nieuwe methoden of toetsen).

5.4 Brede resultaten in het sbo, het so en het praktijkonderwijs

Vanaf 2013 beoordeelt de Jury Excellente Scholen ook kandidaat-scholen uit het speciaal basisonderwijs, het (voortgezet) speciaal onderwijs en het praktijkonderwijs. Wegens het ontbreken van referentiegegevens is het nog niet mogelijk om de eindresultaten of uitstroomgegevens van scholen in deze sectoren te vergelijken met een landelijke standaard. Complicerend hierbij in het speciaal onderwijs zijn de grote verschillen in de leerlingpopulaties tussen de clusters en ook tussen scholen binnen de clusters. Bij het praktijkonderwijs worden geen examens afgenomen. Tot nu toe bestaan er ook geen gestandaardiseerde toetsen voor het praktijkonderwijs. Het Cito is bezig deze te ontwikkelen. Wel doen veel scholen in het pro mee aan de landelijke uitstroommonitor.

Voor de beoordeling van de resultaten in deze sectoren heeft de jury de volgende uitgangspunten geformuleerd.

- De school heeft een duidelijke visie op leren en op de beoogde resultaten.
- De cognitieve ontwikkeling van de leerlingen is binnen de school niet ondergeschikt aan zorg.
- Er heerst een cultuur waarbinnen opbrengstgericht werken 'normaal' is.
- De school werkt met een ontwikkelingsperspectief waarin doelen voor de cognitieve ontwikkeling van de leerling zijn vastgelegd. Voor alle leerlingen is zo'n ontwikkelingsperspectief geformuleerd.
- Uit de vaststelling van de individuele leerdoelen spreekt ambitie.
- Als de leerling meer kan, worden de doelen in het ontwikkelingsperspectief tussentijds (twee keer per schooljaar) bijgesteld.
- De school kan ten minste aantonen dat de opbrengsten goed en aantrekkelijk zijn (geldt voor sbo/so/vso/pro).

Voor het speciaal basisonderwijs, speciaal onderwijs (inclusief vso) en het praktijkonderwijs heeft de jury de eerste drie indicatoren uitgewerkt in vier gebieden. Daarbinnen kunnen de deelnemende scholen aangeven op welke aspecten zij goede opbrengsten kunnen voorleggen. Het gaat om de volgende aspecten.

1. *Onderwijsopbrengsten (voeding voor indicator I en II):*

- het percentage einduitstroom naar regulier vervolgonderwijs;
- de hoogte van de uitstroombestemming in verhouding tot het IQ van de leerlingen;
- het percentage leerlingen dat twee jaar na de uitstroom nog op het niveau of de plaats zit waarnaar hij of zij is uitgestroomd (of op een vergelijkbaar niveau of vergelijkbare bestemming);
- de tussentijdse uitstroom naar regulier onderwijs.

Deze aspecten sluiten aan bij het risicomodel dat de Inspectie gebruikt.

2. *Leergebieden (voeding voor indicator I en II):*

- kernvakken (taal/Nederlands, rekenen en wiskunde, eventueel Engels);
- aanvullende leergebieden (zoals oriëntatie op jezelf en de wereld, kunstzinnige oriëntatie, bewegingsonderwijs);
- aanvullende algemeen vormende vakken (buiten de genoemde kernvakken);
- beroepsgerichte vakken.

3. *Leergebiedoverstijgende terreinen (voeding voor indicator III):*

- zintuiglijke en motorische ontwikkeling;
- sociaal-emotionele ontwikkeling;
- leren leren;
- omgaan met media en technologische hulpmiddelen;
- ruimtelijke oriëntatie en mobiliteit;
- praktische redzaamheid.

4. *Vormingsgebieden (voeding voor indicator III):*

- burgerschapsvorming;
- culturele vorming;
- handvaardigheid;
- zelfstandigheid;
- zelfbeeld;
- werkhouding;
- werknemersvaardigheden.

Tabel 5.3 toont per sector welk percentage van de aangemelde scholen in 2013 en 2014 (samengevoegd) op het genoemde aspect volgens eigen zeggen goede opbrengsten behaalt. Aspecten die 'gangbaar' zijn binnen een sector (lees: aangevinkt door meer dan 75% van de aanmelders) zijn in dit overzicht blauw gemarkeerd. Deze aspecten kunnen als norm worden beschouwd.

Tabel 5.3 Gangbare opbrengstgebieden

	Sbo (n=9)	So/vso (n=25)	Pro (n=18)	Totaal (n=52)
1. Onderwijsopbrengsten				
Einduitstroom naar regulier vervolgonderwijs	44%	24%	67%	42%
Einduitstroom in verhouding tot IQ van de leerlingen	89%	36%	56%	52%
Uitstroom is bestendig	56%	80%	89%	79%
Tussentijdse uitstroom naar regulier onderwijs	11%	20%	28%	21%
2. Leergebieden				
Kernvakken	100%	84%	78%	85%
Aanvullende leergebieden	56%	64%	61%	62%
Aanvullende algemeen vormende vakken	33%	48%	39%	42%
Beroepsgerichte vakken	0%	40%	83%	48%
3. Leergebiedoverstijgende terreinen				
Zintuiglijke en motorische ontwikkeling	44%	56%	28%	44%
Sociaal-emotionele ontwikkeling	100%	96%	100%	98%
Leren leren	22%	64%	33%	46%
Omgaan met media en technologische hulpmiddelen	44%	36%	44%	40%
Ruimtelijke oriëntatie en mobiliteit	11%	24%	22%	21%
Praktische redzaamheid	44%	64%	83%	67%
4. Vormingsgebieden				
Burgerschapsvorming	44%	20%	61%	38%
Culturele vorming	22%	36%	56%	40%
Handvaardigheid	11%	20%	33%	23%
Zelfstandigheid	67%	68%	50%	62%
Zelfbeeld	89%	60%	72%	69%
Werkhouding	89%	68%	67%	71%
Werknemersvaardigheden*	-	36%	100%	63%

* In het aanmeldingsformulier voor het sbo vraagt de jury hier niet naar.

Gangbare opbrengstgebieden

Tabel 5.3 leert ons het volgende over de opbrengstgebieden die de scholen bij hun aanmelding zelf naar voren schuiven.

Gangbare opbrengstgebieden in het sbo (n=9):

1. Onderwijsopbrengsten: einduitstroom in verhouding tot IQ van de leerlingen (89% van de aanmeldingen uit het sbo).
2. Leergebieden: resultaten op kernvakken (100%).
3. Leergebiedoverstijgende terreinen: resultaten bij sociaal-emotionele ontwikkeling (100%).
4. Vormingsgebieden: resultaten op zelfbeeld (89%) en werkhouding (89%).

Voorbeeld uit het speciaal onderwijs (sbo)

Een resultaatgerichte cultuur en opbrengstgericht werken zijn het uitgangspunt voor de verdere schoolontwikkeling. In de gesprekken met de leerkrachten en vakoördinatoren kreeg de delegatie van de jury verschillende vormen van samenwerken en het werken met het volgsysteem op een heldere manier toegelicht. Het is duidelijk dat de school waarmaakt wat ze beoogt: een duidelijke werk- en leef sfeer. De delegatie heeft die tijdens het bezoek actief waargenomen.

Gangbare opbrengstgebieden in het so/vso (n=25):

1. Onderwijsopbrengsten: uitstroom is bestendig (80% van de aanmeldingen uit het so/vso).
2. Leergebieden: resultaten op kernvakken (84%).
3. Leergebiedoverstijgende terreinen: resultaten bij sociaal-emotionele ontwikkeling (96%).
4. Vormingsgebieden: resultaten op zelfstandigheid en werkhouding (beide 68%).

Voorbeeld uit het speciaal onderwijs (vso)

De school wil leerlingen in de gelegenheid te stellen een zo zelfstandig mogelijk leven te leiden in de maatschappij. Dit vraagt houdingen en vaardigheden van de leerlingen, die ze op school trainen en waarin het team hen begeleidt. Hierbij spelen stages een belangrijke rol.

Gangbare opbrengstgebieden in het praktijkonderwijs (n=18):

1. Onderwijsopbrengsten: uitstroom is bestendig (89% van de aanmeldingen uit het praktijkonderwijs).
2. Leergebieden: resultaten op kernvakken (78%) en beroepsgerichte vakken (83%).
3. Leergebiedoverstijgende terreinen: resultaten bij sociaal-emotionele ontwikkeling (100%) en praktische redzaamheid (83%).
4. Vormingsgebieden: resultaten op werknemersvaardigheden (100%).

Voorbeeld uit het praktijkonderwijs

Het taalgebruik is beter afgestemd op de leerlingen om te bewerkstelligen dat zij in hun eigen ontwikkeling kunnen meedenken en worden gestimuleerd het uiterste uit zichzelf te halen. De leerkrachten zijn bewust bezig met het bieden van maatwerk op een manier die leerlingen kan inspireren. De resultaten op de kernvakken zijn opnieuw verbeterd.

Tijdens de schoolbezoeken kunnen de opbrengsten op de bovengenoemde gebieden worden besproken met de school (afhankelijk van de sector waartoe de school behoort).

HS 6: Excellentiecriteria 2: de omstandigheden waarin de school werkt

In dit hoofdstuk gaan we in op excellentiecriteria 2, de omstandigheden waarin de school werkt. De drie bijbehorende indicatoren behandelen we in afzonderlijke paragrafen, te weten kenmerken van de leerlingpopulatie, inzicht in de leerwinst, en het benutten van inzicht in de leerwinst.

Criterium 2 luidt: *De school weet succesvol om te gaan met omstandigheden waarin de school moet werken.*

Daarbinnen heeft de jury drie indicatoren geformuleerd.

- IV. School heeft de kenmerken van de leerlingpopulatie scherp in beeld gebracht en benut deze kennis van de leerlingpopulatie voor de inrichting van het onderwijsproces.
- V. School laat zien dat er, gezien de (sterke respectievelijk zwakke) leerlingpopulatie, een zeer goed resultaat wordt behaald.
- VI. School benut het inzicht in leerwinst bij onderscheiden categorieën leerlingen.

De omstandigheden waarin een school haar werk doet, kunnen invloed hebben op de keuzes die de school maakt en op de resultaten die de school met haar leerlingen behaalt. In het aanmeldingsformulier voor scholen die in het voorliggende jaar geen predicaat hebben verworven, vraagt de jury naar deze omstandigheden. Verder vraagt ze de scholen een toelichting op de wijze waarop de school daarmee omgaat en de opbrengsten van deze aanpak. In de loop van de jaren scherpt de jury de vraagstelling aan. De gegevens over de verschillende jaren laten zich daardoor niet altijd eenvoudig met elkaar vergelijken.

6.1 Indicator IV: leerlingkenmerken en aanpak

Tijdens de consultaties kiezen juryleden, experts en scholen bij indicator IV voor de volgende relevante aspecten.

- De school hanteert didactische differentiaties die voortkomen uit analyses van leerlingkenmerken (zowel voor zwakke als voor goede leerlingen).
- De school formuleert (voortdurend) de behoeften van de leerlingpopulatie en indien nodig van specifieke delen van de populatie.

Een aspect dat veel weerklank krijgt bij de geconsulteerde excellente scholen, is dat de profilering van de school aansluit bij de specifieke behoeften van de leerlingpopulatie.

Met omstandigheden doelt de jury bijvoorbeeld op de samenstelling en de omvang van de leerlingpopulatie van de school. Voor sbo, (v)so en praktijkonderwijs is de jury geïnteresseerd in omstandigheden die zich voordoen *naast* de sectorspecifieke leerlingkenmerken: het gaat dus om omstandigheden die specifiek zijn voor de school en niet voor de schoolsoort of het cluster waaronder de school valt.

Van de scholen die zich in 2014 voor het eerst bij de jury aanmelden, geeft bijna 90% te kennen dat er sprake is van omstandigheden die invloed hebben op de keuzes die de school maakt. In 2013 geldt dit voor 87% van de 'nieuwe' aanmeldingen, in 2012 voor 83%. In alle drie de jaren noemen scholen uit het voortgezet onderwijs minder vaak omstandigheden dan scholen uit de andere sectoren.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

Tweemaal eerder heeft de school zich aangemeld voor het traject Excellente Scholen. De aanvankelijk matige resultaten hielden een nominatie tegen. Dit schoolteam heeft zich echter niet uit het veld laten slaan. Gestaaag en doelgericht is het team verder gegaan met het aanbrengen van verbeteringen. Nu kan de school melden dat ze in 2014 een eindresultaat bereikte dat heel goed zou passen in een school met veel kinderen van hoogopgeleide ouders. Het leerlingvolgsysteem en het analyserend vermogen van de school zijn zo gedegen, dat een jaar geleden de voorspelling van dit succes al in kaart was gebracht.

In 2014 wordt in het aanmeldingsformulier voor het eerst gevraagd op welk percentage leerlingen de genoemde omstandigheden betrekking hebben. Gemiddeld gaat het om meer dan de helft van de leerlingen. Dit is dus een substantieel deel van de leerlingpopulatie van de school.

Voorbeeld uit het praktijkonderwijs

Leerlingen van de school komen uit de wijde omgeving. De omgeving kent weinig maakindustrie; de uitstroommogelijkheden zijn beperkt. De school organiseert het onderwijs voor haar leerlingen zowel op school als tijdens de buitenschoolse stages 'in een echte wereld'. Dat zorgt ervoor dat deze leerlingen, die volgens de directie regelmatig met negatieve leerervaringen vanuit het basisonderwijs komen, een bijzondere ervaring opdoen. Het onderwijs van deze school draagt ertoe bij dat deze leerlingen op termijn een zinvolle en betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan de samenleving.

Bij de aanmelding kunnen scholen een toelichting geven over de omstandigheden en de manier waarop de school hiermee omgaat. Tabel 6.1 bevat een overzicht van omstandigheden en oplossingsrichtingen die de scholen noemen.

Tabel 6.1 Omgaan met leerlingkenmerken 2012-2014

Omstandigheid	Oplossingsrichting
Basisonderwijs	
(Relatief) laagopgeleide ouders, niet-Nederlandstalige ouders, thuis dialect sprekend, lage verwachtingen	<ul style="list-style-type: none">• Voorschooltrajecten• Extra leertijd, bijvoorbeeld extra uren lestijd per week• Extra aandacht voor taal (bijvoorbeeld woordenschatontwikkeling)• Extra aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling• Investeren in ouderbetrokkenheid
Zeer divers samengestelde leerlingenpopulatie	<ul style="list-style-type: none">• Monitoring• Differentiatie in de klas
Hoogopgeleide ouders, hoge verwachtingen, hoogpresteerders	<ul style="list-style-type: none">• Monitoring• Differentiatie in de klas• Extra aanbod• Extra aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling• Investeren in ouderbetrokkenheid
Veranderingen in de samenstelling van de leerlingenpopulatie, meer leerlingen met hoog- of laagopgeleide ouders, toename aantal leerlingen met gedragsproblemen, zij-instromers	<ul style="list-style-type: none">• Monitoring• Differentiatie in de klas• Scholing leerkrachten• Warme overdracht van leerlingen
Voortgezet onderwijs	
Instroom van leerlingen met leerachterstanden	<ul style="list-style-type: none">• Warme overdracht van leerlingen (po-vo)• Monitoring• Extra aanbod taal en rekenen• Extra ondersteuning• Differentiatie in de klas
Veranderingen in de samenstelling van de leerlingenpopulatie, toename aantal leerlingen met gedragsproblemen, zij-instromers	<ul style="list-style-type: none">• Monitoring• Extra ondersteuning• Extra aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling• Differentiatie in de klas

(vervolg)	
Sbo, so en praktijkonderwijs	
Sociale context (thuisituatie, enzovoort)	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in een veilig klimaat • Extra aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling • Investeren in ouderbetrokkenheid
Diversiteit van de populatie	<ul style="list-style-type: none"> • Maatwerk (in onderwijs en zorg) • Werken met individueel ontwikkelingsplan (IOP), portfolio's, enzovoort
Beperkte uitstroombmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Actieve participatie in het samenwerkingsverband • Nauwe contacten met bedrijven (vso, pro) • Begeleiding na uitstroom (vso, pro)

Naast leerlingkenmerken kunnen scholen omstandigheden noemen als reorganisaties, fusies, verbouwingen, verouderde gebouwen, spreiding van de gebouwen, het grote voedingsgebied van de school. Dat laatste punt brengen met name scholen voor sbo en so in.

Tijdens het schoolbezoek kan het beeld van de omstandigheden waarin de school werkt, worden genuanceerd of aangescherpt.

Van de scholen met predicaat noemt ongeveer twee derde in haar aanmelding van het jaar erop ontwikkelingen op het terrein van indicator IV (in 2013 67%: in 2014 63%). Er is bijna geen verschil tussen de aanmeldingen van 2013 en 2014. Voorbeelden van ontwikkelingen die de excellente scholen noemen, zijn groei van het leerlingenaantal en toename van zij-instroom van specifieke groepen leerlingen (in een enkel geval legt de school een relatie met de toekenning van het predicaat).

6.2 Indicator V: leerlingkenmerken en resultaten

Uit de consultaties komen de volgende aspecten als meest relevant voor indicator V naar voren.

- De school heeft een duidelijke redenering over welke leerlingkenmerken worden verdisconteerd en legt een verband met de behaalde resultaten.
- De school houdt systematisch rekening met regio- en schoolspecifieke leerlingkenmerken zoals taalachterstand (dialect, anderstalige ouders), zorgleerlingen.

Een derde aspect, dat de geconsulteerde scholen belangrijk vinden, is dat de afspraken zijn vastgelegd over de opbrengsten die de school wil bereiken.

In het jaarverslag over 2013 (*Maatgevende scholen II*, Hoofdstuk 8) beschrijft de jury haar visie op leerwinst/leervorderingbepaling. Er is in Nederland geen landelijke norm om te bepalen welke vorderingen de leerlingen hebben gemaakt tijdens hun schoolloopbaan. Toch is het bij een vergelijking van de prestaties van scholen belangrijk te herkennen welke vooruitgang leerlingen hebben gemaakt. Om hierin meer inzicht te krijgen, probeert de jury, naast het verzamelen van opbrengstgegevens, helder te krijgen welke factoren (mede) bepalend (kunnen) zijn voor de opbrengsten.

Naast schoolinterne factoren (visie en aanpak van de school, schoolkennis, enzovoort) spelen hierbij externe factoren een rol. Criterium 2 richt zich op deze externe factoren en de wijze waarop de scholen daarmee omgaan. Bij het leggen van een relatie tussen opbrengsten en leerlingenpopulatie, en bij de beoordeling of deze opbrengsten passend zijn bij de populatie, weegt de jury de effecten van de omstandigheden op de schoolresultaten en ze maakt een inschatting van de mate waarin de school erin slaagt hiermee om te gaan. In paragraaf 4.5 is gewezen op uiteenlopende factoren zoals geslacht, beperkingen, thuistaal niet-Nederlands (of dialect), etniciteit, geboortemaand, de mate van achterstelling in de omgeving waar de leerling woont, laag opleidingsniveau ouders en wisseling van school.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

De school hanteert een goed en gevarieerd leerlingvolgsysteem met daarin eigen accenten, zoals een regelmatige toetsing van de woordenschat en de sociaal-emotionele ontwikkeling bij de leerlingen. De school houdt goed rekening met enkele schoolspecifieke leerlingkenmerken, zoals de grote taalachterstand bij de leerlingen en problemen in de thuissituatie. Zo is de laatste jaren een grote sprong voorwaarts gemaakt op de cito-eindtoets bij het onderdeel woordenschat.

Voorbeeld uit het speciaal onderwijs (vso)

Bij deze school is de sterke zorg voor de leerling in goede balans met het eisen van leerprestaties. Ze combineert een veilige en bijzonder sfeervolle omgeving met uitdaging en jezelf verbeteren (voor leerling én medewerker). Regels zijn er in dienst van de leerlingen en personeel, geven houvast en duidelijkheid en zijn goed vastgelegd en worden regelmatig ter discussie gesteld om tot verbetering te komen.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vwo)

Veel van de leerlingen in klas 3 komen uit de dakpanklassen havo/vwo. Dit is ongetwijfeld een gevolg van de opwaartse druk. Dit betekent dat de docenten veel energie in de leerlingen moeten steken. De delegatie van de jury is ervan overtuigd dat – naast het uitgebreide aanbod met extra activiteiten – de aanpak in de mentorlessen de motivatie van de leerlingen versterkt en daarmee hun kans van slagen vergroot.

In zijn algemeenheid geldt dat de jury binnen de sectoren min of meer vergelijkbare scholen identificeert en de opbrengsten van deze scholen met elkaar vergelijkt. De scholen bepalen daarmee mede hun eigen context.

Ongeveer de helft van de scholen met predicaat geeft in haar aanmelding het daaropvolgende jaar voorbeelden van ontwikkelingen op het terrein van indicator V (in 2013 47%; in 2014 55%). Een voorbeeld van ontwikkelingen die de excellente scholen noemen is de versterking van het ondersteuningsaanbod.

6.3 Indicator VI: benutting inzicht in leerwinst

In de consultaties vinden juryleden, experts en scholen de volgende aspecten het meest relevant voor indicator VI.

- Er vinden met regelmaat trendanalyses plaats die indien nodig leiden tot interventies op het niveau van school-, afdelings-, groeps-, sectie- en of vakplan en individueel handelingsplan.
- De school vertaalt cijfers over leerwinst naar differentiaties aan de onderkant en aan de bovenkant (zwak- en goedpresteerders).

In de consultaties leggen veel scholen nog een accent op het inzicht in de prestaties van individuele leerlingen.

Vanaf 2013 vraagt de jury in het aanmeldingsformulier aan de scholen om voorbeelden van de wijze waarop ze leerwinst bijhouden en van de manier waarop zij dit vertalen naar differentiaties aan de onder- en bovenkant.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

De school analyseert de leerlingresultaten en legt deze vast in het schooljaarverslag. De intern begeleider bewaakt het proces van zorg en begeleiding en heeft structureel overleg met leerkrachten over de leerlingen, waarbij de mate van leerwinst onderwerp van gesprek is. In het schooljaarverslag, waarin de school de opbrengsten evalueert, maakt de leerwinst nog geen deel uit van de analyse op school- en groepsniveau. De school weet de tijd tussen de signalering en het aanbieden van een passend aanbod steeds meer te verkorten.

In hun toelichting over de wijze waarop ze leerwinst bijhouden, beschrijven veel scholen een opbrengstgerichte aanpak die bestaat uit een cyclus waarin analyses op leerling-, groeps-, jaar- en eventueel docentniveau plaatsvinden. In het sbo, so en pro ligt het accent wat vaker op de vorderingen van individuele leerlingen. De frequentie waarmee de analyses worden uitgevoerd, verschilt per niveau en per school. Vrijwel iedere school zegt trendanalyses uit te voeren. De resultaten daarvan worden binnen de school in breder verband besproken.

Instrumenten die daarbij onder meer worden ingezet, zijn:

- toetsen (landelijke genormeerde, methodegebonden, eigen toetsen);
- observatielijsten;
- portfolio's;
- leerlingvolgsystemen (bijvoorbeeld ParnasSys, Magister);
- datamuren.

Als voorbeelden van vertaling van leerwinst naar differentiaties noemen basisscholen onder andere eigen leerlijnen, meer uitdaging voor goedpresteerders via compacten en verrijken en of opname in de plusklas. Voor kinderen die minder goed meekomen, is er verlengde instructie en eventueel extra ondersteuning.

Scholen in het voortgezet onderwijs noemen extra vakken (in de bovenbouw), extra aanbod of talentprogramma's (op verschillende gebieden) voor leerlingen die meer aankunnen. Bij uitval volgen onderzoek, een gesprek met de leerling en zo nodig remediërende ondersteuning. Ook op- of afstroom behoort tot de mogelijkheden.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vmbo-b)

In haar aanbod en begeleiding houdt de school aantoonbaar rekening met de individuele leerlingkenmerken, zowel qua niveau als qua persoonlijkheid en leerstijl. Aan de 'onderkant' van het vmbo-b heeft de school samen met een roc voor leerlingen die niet in staat zijn een vmbo-b-diploma te halen, een opleiding ontwikkeld om binnen het vmbo mbo 1 (AKA, arbeidsmarktgekwalificeerd-assistent) te behalen. Aan de 'bovenkant' kunnen vmbo-b-leerlingen examens doen in een aantal vakken op vmbo-k-niveau. Beide differentiaties zijn ingebed in de structuur van leerlingbesprekingen en het constant volgen van studieresultaten.

In het sbo, so en pro is het aanbieden van maatwerk feitelijk de norm. In het so en pro is de toepassing van individuele ontwikkelingsplannen (IOP's) standaard. Aan de hand van deze plannen worden de vorderingen met de leerlingen en regelmatig ook met ouders besproken en worden nieuwe streefdoelen bepaald.

Voorbeeld uit het speciaal onderwijs

Het aanbieden van gebaren(taal) gebeurt de hele dag door in alle situaties door iedereen in de school, dus niet alleen op instructiemomenten. Dat is een pittige opgave die in weinig scholen zo consequent wordt uitgevoerd. Ook de ouders ervaren dat het consequente gebruik van gebaren de kinderen een veilig gevoel geeft en daarmee bijdraagt aan de leervoorwaarden. Van groepsoverzichten worden individuele overzichten afgeleid en het accent wordt gelegd op wat leerlingen wél kunnen. Deze positieve benadering zorgt dat ook deze leerlingen zelf bij het resultaat worden betrokken.

Ook in het voortgezet onderwijs, en een enkele keer bij basisscholen, worden resultaten met leerlingen besproken en worden doelen gesteld. Een prikkelend voorbeeld uit het voortgezet onderwijs is de aanpak '7 is de norm', waarbij de school met de leerlingen afsprekt dat ze gemiddeld ten minste een 7 halen.

Om te illustreren hoe ze de leerwinst benutten, noemen scholen maatwerktrajecten voor specifieke (groepen) leerlingen. Het kan gaan om differentiatie in het onderwijsaanbod maar ook om extra begeleiding van leerlingen. Enkele scholen noemen de bijstelling van streefdoelen op groeps- of individueel niveau. Als bij een bepaald vak de leerwinst van grotere groepen leerlingen achterblijft bij de verwachting, volgen er interventies die dit moeten corrigeren.

Bij indicator VI noemt de helft van de scholen met predicaat bij de kandidaatstelling het jaar daarop voorbeelden van ontwikkelingen. De percentages zijn in 2013 en 2014 nagenoeg gelijk. Hierbij noemen excellente scholen bijvoorbeeld analyses van opbrengsten op verschillende niveaus en de vertaling hiervan in individueel aanbod.

De beste 20% leerlingen: geen zesjescultuur

Een manier om te bepalen wat vo-scholen met hun beste leerlingen bereiken, is te kijken naar de eindexamenresultaten van de beste 20% leerlingen van de school. In 2013 vraagt de jury deze gegevens aan de scholen, in 2014 ontvangt de jury de gegevens van DUO. Tabel 6.2 toont de gemiddelde CE-cijfers over 2013 van de deelnemende schoolsoorten (zowel 'nieuwe' aanmeldingen als aanmeldingen van scholen met excellentiepredicaat).

Tabel 6.2 Gemiddelde cijfers bij het centraal examen van de beste 20% leerlingen (2013, bron DUO)

	Aantal scholen	Algemeen vormende vakken	Nederlands	Engels	Wiskunde
Vmbo-b	11	7,29	7,16	7,57	7,65
Vmbo-k	26	7,29	6,99	7,26	7,61
Vmbo-gt	11	7,29	6,93	7,25	7,46
Havo	20	7,27	6,94	7,32	7,45
Vwo (incl. gymnasia)	31	7,78	7,35	7,72	8,13

De 20% beste leerlingen van de kandidaat-Excellente Scholen 2014 (dus inclusief scholen die het predicaat voor dat jaar *niet* verwerven) halen bij het centraal examen van 2013 een gemiddeld cijfer dat bijna 0,7 (vmbo-b) tot bijna 1,4 (vwo) hoger ligt dan het landelijk gemiddelde.

HS 7: Excellentiecriteria 3: proces- en organisatiekwaliteit

In dit hoofdstuk behandelen we excellentiecriteria 3, proces- en organisatiekwaliteit, en de bijbehorende indicatoren.

Criterium 3 luidt: *De school heeft een goed inzicht in de factoren die (aantoonbaar) bijdragen aan deze resultaten in brede zin en legt een duidelijke koppeling tussen deze factoren en de visie van de school op goed onderwijs.*

Bij dit criterium hanteert de jury twee indicatoren.

- VII. School laat zien dat deze aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van het primaire proces.
- VIII. School laat zien dat deze aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van de organisatie van de school.

In de aanmeldingsformulieren is de vraagstelling over dit criterium in 2013 en 2014 weinig veranderd.

7.1 Indicator VII: schoolspecifieke aanpak en proceskwaliteit

Tijdens de consultaties noemen de juryleden, experts en excellente scholen bij indicator VII de volgende aspecten.

- Een school-, afdeling-, sectie- en of vakspecifieke aanpak voor (activerende) didactiek is geëxpliciteerd en wordt bewust gehanteerd.
- De school-, afdeling-, sectie- en of vakspecifieke aanpak werkt door in het onderwijsproces en is volledig geïntegreerd in de plannen op de verschillende niveaus.
- Effecten van de aanpak op de resultaten worden geëvalueerd.

In het aanmeldingsformulier c.q. de zelfevaluatie vraagt de jury de scholen drie facetten aan te vinken die het meest kenmerkend zijn voor het primair proces in de school. Tabel 7.1 toont de drie facetten die deelnemende scholen in 2012, 2013 en 2014 het meest noemen.

Tabel 7.1 Meest genoemde facetten door aangemelde scholen

	2012	2013	2014
Basisonderwijs	Opbrengstgericht werken (83%) Begeleiding van leerlingen (57%) Differentiatie in het aanbod (50%)	Opbrengstgericht werken (75%) Leerkrachtvaardigheden (61%)* Structureren van de leerstof (39%)	Opbrengstgericht werken (69%) Leerkrachtvaardigheden (67%) Differentiatie in het aanbod (39%) Begeleiding van de leerlingen (39%)
Voortgezet onderwijs	Begeleiding van leerlingen (82%) Differentiatie in het aanbod (39%) Buitencurriculaire activiteiten (36%)	Opbrengstgericht werken (49%) Begeleiding van leerlingen (47%) Differentiatie in het aanbod (42%)	Begeleiding van leerlingen (78%) Opbrengstgericht werken (50%) Leerkrachtvaardigheden (35%)
Sbo, so en praktijkonderwijs	** **	Begeleiding van leerlingen (64%) Opbrengstgericht werken (52%) Leerkrachtvaardigheden (48%)*	Leerkrachtvaardigheden (70%) Begeleiding van leerlingen (52%) Differentiatie in het aanbod (48%)

* De antwoordcategorie leerkrachtvaardigheden wordt pas vanaf 2013 aangeboden.

** Scholen voor sbo, so en praktijkonderwijs kunnen zich pas vanaf 2013 kandidaat stellen.

In het basisonderwijs is opbrengstgericht werken een facet dat over alle jaren als kenmerkend wordt ervaren.

Voor de andere sectoren geldt dat in een wat mindere mate. Basisscholen zijn over de jaren gezien redelijk consistent in de facetten die ze aanvinen.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

De school realiseert met haar leerlingvolgsysteem een goede voortgangsregistratie en tijdige signalering van zorgleerlingen; dit is ingebed in een duidelijke zorgstructuur. Dit schoolbeleid is vastgelegd in diverse documenten en systematisch geborgd. Het kwaliteitsteam stuurt dit jaar expliciet aan op het in beeld brengen van de beoogde opbrengstdoelen en de leerwinst van leerlingen. Hiermee zijn de voortgangsevaluatie en de afstemming scherper bewaakt.

Scholen voor voortgezet onderwijs noemen, zeker in 2012 en 2014, vaak de begeleiding van leerlingen als kenmerkend facet. Ook in het sbo, so en praktijkonderwijs, en in wisselende mate in het basisonderwijs, wordt dit facet veel genoemd. Het facet leerkrachtvaardigheden wordt in het basisonderwijs en in het sbo, so en praktijkonderwijs vaak kenmerkend gevonden voor de onderwijsaanpak van de school.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vmbo)

In de aanpak staan afwisseling van effectieve werkvormen, optimale benutting van de onderwijstijd (de school kent nauwelijks lesuitval) en begeleiding centraal. Deze aanpak leidt tot een grote actieve betrokkenheid van de leerlingen en een uitstekend school- en werkklimaat.

Voorbeeld uit het praktijkonderwijs

In de schoolloopbaan is een geleidelijk, logisch en uitstekend begeleid keuzeproces ingebouwd. De leerlingen oriënteren zich eerst in vijf sectoren, dan volgt verdieping in twee sectoren, om vervolgens de sector te kiezen waarmee ze in jaar 5 afsluiten. De ouders en de leerlingen spraken lovend over de manier waarop de school hen voorbereid op hun keuze. Ook hier speelt de intensieve manier waarop de school gebruikmaakt van het IOP een belangrijke rol. Elke leerling start vanuit de basisleerroute, die vastligt in het groepsonwikkelingsplan.

Ongeveer 80% van de scholen met predicaat (78% in 2013; 84% in 2014) geeft bij de aanmelding het daaropvolgende jaar aan dat er op het gebied van indicator VII ontwikkelingen hebben plaatsgevonden. De excellente scholen noemen onder meer voorbeelden van verdieping of verbreding van leerkrachtvaardigheden.

7.2 Indicator VIII: schoolspecifieke aanpak en organisatiekwaliteit

Tijdens de consultaties worden de volgende aspecten het vaakst als relevant voor indicator VIII bestempeld.

- De school-, afdelings- of sectieleiding heeft een gezamenlijke visie op en aanpak van het onderwijs, draagt de visie en aanpak uit en faciliteert het personeel.
- Binnen het school-, afdelings- of sectieteam is er draagvlak voor de visie van de schoolleiding.
- De specifieke aanpak is zichtbaar in het schoolklimaat.

De geconsulteerde scholen noemen het aspect draagvlak minder vaak dan de juryleden en experts.

De jury vraagt de scholen in het aanmeldingsformulier naar de drie meest kenmerkende facetten van de schoolorganisatie. Tabel 7.2 toont de top-3 per sector.

Tabel 7.2 Meest genoemde facetten door aangemelde scholen met betrekking tot de schoolorganisatie

	2012	2013	2014
Basisonderwijs	Schoolklimaat (63%)	Schoolklimaat (68%)	Schoolklimaat (72%)
	Leiderschap (57%)	Professionalisering van het personeel (64%)*	Leiderschap (56%)
	Personeelsbeleid (49%)	Leiderschap (50%)	Professionalisering van het personeel (54%) Ouderbetrokkenheid (54%)
Voortgezet onderwijs	Schoolklimaat (68%)	Schoolklimaat (76%)	Schoolklimaat (83%)
	Personeelsbeleid (66%)	Professionalisering van het personeel (53%)*	Professionalisering van het personeel (65%)
	Leerlingtevredenheid (38%)	Het uitdragen van excellentie (51%)	De rol van de school in haar omgeving (28%)
Sbo, so en praktijkonderwijs	**	Schoolklimaat (72%)	Schoolklimaat (82%)
	**	Oplossingsrichting	Professionalisering van het personeel (70%)
	**	Leerlingtevredenheid (36%)	Ouderbetrokkenheid (30%)

* De antwoordcategorie professionalisering van het personeel wordt pas vanaf 2013 aangeboden.

** Scholen voor sbo, so en praktijkonderwijs kunnen zich pas vanaf 2013 kandidaat stellen.

Het schoolklimaat wordt binnen alle sectoren het vaakst als kenmerkend facet genoemd. Daarna volgt de professionalisering van het personeel. Binnen het basisonderwijs is leiderschap een thema, terwijl dat in de andere sectoren veel minder vaak naar voren wordt geschoven.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

Het schoolklimaat is gunstig, wat wordt bevestigd door de resultaten uit de tevredenheidsonderzoeken: de wijze waarop leerkrachten en leerlingen met elkaar omgaan en de onderlinge collegialiteit. Leerkrachten merken tijdens het bezoek op dat de directeur zeer slagvaardig is en ook een luisterend oor heeft. Er is steeds meer balans tussen communicatief en taakgericht leiderschap. Ouders signaleren dat er nauwelijks sprake is van personeelsverloop. Het ziekteverzuim is laag.

Voorbeeld uit het speciaal basisonderwijs

Er is een sterke feedbackcultuur, ook steeds gericht op de werkplekken. De ontwikkeling is continu in beweging en zeer dynamisch, gedragen door het hele team. De instructie- en werkplekken zijn heterogeen van samenstelling. Leerlingen ontmoeten elkaar ongedwongen, kunnen elkaar bevragen en hulp bieden. Dit versterkt het zelfvertrouwen en de hulpvaardigheid, en heeft pestgedrag en problemen op het schoolplein sterk verminderd. Deze organisatievorm is ingevoerd voor de groepen 5 tot en met 8.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vwo)

De schoolleiding heeft een heldere visie op het onderwijs van de school; zij krijgt daarvoor de ruimte van het bestuur. Een en ander is duidelijk vastgelegd in het schoolplan en de schoolgids. Sleutelwoorden zijn een krachtige en veilige leeromgeving, een breed aanbod en goede resultaten. Deze visie heeft een aanzienlijk draagvlak binnen het team. Er is aandacht voor professionalisering en innovatie. Niet alleen op het niveau van docentvaardigheden, maar ook op het niveau van de teamleiders, die geschoold zijn in managementvaardigheden en die een actieve rol hebben in de aansturing van de afdeling en het personeelsbeleid.

Bij de kandidaatstelling voor 2014 noemt 72% van de Excellente Scholen 2013 ontwikkelingen die vallen onder Indicator VIII. In 2013 gaat het om 64% van de Excellente Scholen 2012. Voorbeelden zijn de invoering van gedeeld leiderschap en vormen waarin expertise wordt gedeeld.

HS 8: Excellentiecriteria 4: Lerend vermogen van de school

In dit hoofdstuk bespreken we excellentiecriteria 4, lerend vermogen van de school, en de onderliggende indicatoren.

Criterium 4 luidt: *De school realiseert verbetering van de onderwijsresultaten door het onderwijsproces en de schoolorganisatie te versterken.*

Bij dit criterium hanteert de jury de volgende drie indicatoren.

- IX. De school toont aan dat veranderingen die zijn aangebracht in het onderwijsproces ervoor zorgen dat de resultaten van de leerlingen verbeteren.
- X. De school heeft ervaring met het vasthouden van de resultaten en laat zien dat de succesvolle werkwijze is geborgd.
- XI. Het lerend en verbeterend vermogen van de school is evident; kennisdeling is standaard.

Van een excellente school verwacht de jury dat de inrichting van het onderwijsproces een beredeneerd positief effect heeft op de resultaten die de school boekt. De opbrengsten zijn het resultaat van een beredeneerde aanpak en niet van toevalligheden. De school reageert adequaat op wat de opbrengsten vertellen over de behaalde leerwinst. Het lerend en verbeterend vermogen van de school is evident. In de aanmelding, tijdens de presentatie en tijdens het schoolbezoek verzamelt de jury informatie over de mate waarin er binnen de school sprake is van lerend vermogen. Binnen dit criterium verlegt de jury de accenten in de vraagstelling in de loop van de jaren enigszins. Bevindingen uit de aanmeldingsformulieren van de verschillende jaren zijn daarom niet altijd makkelijk met elkaar te vergelijken.

8.1 Indicator IX: veranderingen vanwege resultaten

Bij indicator IX kiezen juryleden, experts en scholen met predicaat tijdens de consultaties voor de volgende aspecten.

- Periodieke trend- of leerwinstanalyses op school-, afdeling-, sectie- en of vakniveau en indien nodig daaruit voortvloeiende interventies zijn gebruikelijk.
 - De school laat een aantoonbare relatie zien tussen de interventies en de verbeterde resultaten.
- Geconsulteerde excellente scholen hechten daarnaast aan voorbeelden van onderbouwde en bewuste verbeteringen over een langere periode.

Vanaf het eerste jaar dat de scholen zich kunnen aanmelden (2012) lijkt opbrengstgericht werken de norm. De mate waarin de scholen dit hebben doorgevoerd, verschilt. In de aanmeldingsformulieren van 2013 en 2014 geven nagenoeg alle scholen aan te beschikken over een uitgewerkt systeem voor periodieke analyse van de opbrengsten op verschillende niveaus (leerling, jaargroep, vakgebied, docent). De scholen hanteren hierbij doorgaans de 'bekende' systemen (zie tabel 8.1).

Tabel 8.1 Systemen voor periodieke analyse van de opbrengsten op verschillende niveaus

	Toetsing	Registratie	Analyse
Basisonderwijs	Methodegebonden en landelijke toetsen	Leerlingvolgsystemen als Cito LOVS, ParnasSys, ESIS-B	Frequente analyses op diverse niveaus, van leerlingniveau tot trendanalyses
Voortgezet onderwijs	School- en landelijke toetsen	Volgsystemen als Cito Volgstelsel vo, Diataal, Magister en CumLaude	Analyses op sectie- en afdelingsniveau (per vak en per schoolsoort); individueel niveau (bijvoorbeeld tijdens rapportbespreking); minstens een keer per jaar uitgebreid

Voorbeeld uit het basisonderwijs

De wijze waarop de school zicht houdt op de ontwikkelingen van de kinderen, in de groep en op schoolniveau, impliceert tijdig en effectief reageren op signalen en trends. Zo is de onderwijstijd voor de basisvaardigheden uitgebreid. Ook de investering in de kwaliteit van de instructie is een wezenlijk element in de resultaatgerichte cultuur. De directeur benadrukt dat haar school geen 'documentschool' is. Tijdens de bespreking komt aan de orde dat 'papier en werkelijkheid' op school synchroon lopen. Wat wordt afgesproken, wordt in de praktijk ook uitgevoerd.

In het speciaal basisonderwijs gebruiken scholen vaak dezelfde instrumenten (toetsen, volgsystemen) als in het reguliere basisonderwijs. In het speciaal onderwijs zien we daarnaast vaker instrumenten die (door school of bestuur) zelf zijn ontwikkeld. In het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs kunnen leerlingen deelcertificaten behalen. Specifiek voor het praktijkonderwijs zijn de instrumenten die sectoraal zijn ontwikkeld (zoals de uitstroombmonitor). Op leerlingniveau vindt de verzamelde informatie haar weg naar de individuele ontwikkelingsplannen (IOP's). In 2014 geven verschillende scholen (met name in het so) aan dat zij de slag maken van een leerlingvolgende naar leerlingsturende benadering.

Voorbeeld uit het speciaal onderwijs

Door de grote spreiding in de mogelijkheden van de leerlingen lopen ook de resultaten uiteen. De vooruitgang is lang niet altijd vast te stellen in toetsuitslagen, maar wel in gedrag. Leerlingen behalen bijvoorbeeld ook het heftruckexamen, zwemdiploma's A/B, certificaten op het gebied van VCA, Veilig op Stage en succesvolle zindelijkheidstraining. Deze resultaten dragen bij aan groei in eigenwaarde, zelfvertrouwen en zelfstandigheid.

Bij de kandidaatstelling in 2014 geeft 61% van de scholen met predicaat aan dat er ontwikkelingen op dit terrein hebben plaatsgevonden; in 2013 geldt dat voor bijna de helft van de scholen. Genoemd worden bijvoorbeeld de invoering van methoden of programma's, scholingsprogramma's of een investering in (de begeleiding van) specifieke groepen.

8.2 Indicator X: vasthouden van resultaten

Tijdens de consultaties noemen jury, experts en excellente scholen bij indicator X de volgende aspecten.

- De school heeft een vast systeem van kwaliteitszorg dat actueel is (toetsing, analyses, bespreking van de resultaten en indien nodig inzet maatregelen om deze te verbeteren, ook op docentniveau).
- Binnen de school zijn er personen die verantwoordelijk zijn voor dit proces (directeur, intern begeleider, afdelingsleider, enzovoort).

Aanvullend noemen excellente scholen het belang van een planmatige aanpak en openheid over resultaten binnen de school.

In 2012 geeft ruim 92% van de scholen in het aanmeldingsformulier aan ervaring te hebben met het vasthouden van de resultaten. Het verschil tussen scholen uit het po en het vo is marginaal, terwijl ook andere achtergrondkenmerken geen duidelijk zichtbaar effect hebben op deze uitkomst. Deze bevinding leidt ertoe dat de jury van een excellente school expliciet verwacht dat deze haar zeer goede opbrengsten kan handhaven. Om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop scholen dat realiseren, vraagt de jury in 2014 naar voorbeelden van aantoonbaar geslaagde interventies die de school heeft toegepast naar aanleiding van de periodieke analyses.

Voorbeeld uit het praktijkonderwijs

De inrichting van het leerproces middels de voor dit schooltype zo belangrijke zorg en begeleiding staat op een hoog peil. Planmatigheid in de geboden zorg is daarvan een kenmerk. De kwaliteitszorg is goed ontwikkeld via de PDCA-cyclus. Die is zichtbaar in de talrijke beleidsdocumenten, maar vooral in de actieve sturing gericht op permanente verbetering van de kwaliteit. Dit is echt een ondernemende school. De resultaten worden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. De school biedt veel maatwerk. Het is de uitdaging om voor alle leerlingen een passend resultaat te bereiken, en dat lukt prima. Het IOP is daarbij leidend.

De belangrijkste redenen om te interveniëren zijn:

- de resultaten op een bepaald vakgebied vallen tegen;

- de ontwikkeling van een specifieke groep leerlingen blijft achter bij de verwachting;
- het gedrag van (een groep) leerlingen binnen de school vraagt daarom (verzuim, pesten geweld, enzovoort).

Meestal zijn de resultaten de aanleiding tot de interventie: gedrag of incidenten worden veel minder als reden genoemd. In het voortgezet onderwijs wordt het verschil tussen SE en CE en het tegenvallende rendement regelmatig opgevoerd als argument om te interveniëren.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vmbo)

Alle docenten zijn betrokken bij het schoolontwikkelingsproject. Dit project vergroot het draagvlak voor de schoolontwikkeling en helpt bereikte resultaten te borgen. De schoolleiding zorgt door haar lesbezoek voor een continu zicht op de ontwikkelingen van het primaire proces. Mede op basis daarvan worden nieuwe prioriteiten voor de schoolontwikkeling geformuleerd. Daarnaast monitort en analyseert de schoolleiding de tussentijdse resultaten per vak en docent, waardoor ze tegenvallers tijdig signaleert en adequate maatregelen kan nemen.

De aangemelde scholen zoeken de interventies vooral in aanpassing van het lesaanbod of de didactische aanpak. In enkele gevallen grijpen scholen terug op verscherpte monitoring en toets- of examentraining.

Van de scholen met predicaat noemt (ruim) twee derde in hun aanmelding het jaar daarop ontwikkelingen binnen deze indicator. Deze zijn bijvoorbeeld gericht op verdere borging van ingrepen die tot verdere verbetering van de resultaten moeten leiden.

8.3 Indicator XI: kwalificatie, professionaliteit, schoolkennis

Tijdens de consultaties van juryleden, experts en excellente scholen komen bij indicator XI de volgende aspecten naar voren.

- Professionalisering, verhoging van het opleidingsniveau, innovatie en dynamiek zijn zichtbaar in veel activiteiten en in de resultaten.
- Binnen de school is draagvlak voor kennisdeling en ontwikkeling.
- De school heeft inzicht in de kwaliteiten en vaardigheden van haar personeel.

De jury scherpt de uitwerking van deze indicator in het aanmeldingsformulier van 2013 en 2014 aan. In de meest recente versie van het formulier (2014) verzamelt de jury informatie over:

- de wijze waarop kennisdeling binnen de school plaatsvindt;
- de inkleding van het professionaliseringsbeleid;
- de tevredenheid over het functioneren van de school (van medewerkers, leerlingen en ouders).

Als voorbeelden van kennisdeling noemen de aangemelde scholen:

- een scala aan professionaliseringsactiviteiten, zowel individueel als in teamverband, met als doel het onderhouden of verwerven van specifieke kennis en vaardigheden;
- klassenbezoeken, collegiale consultatie, intervisie;
- specialisatie van leerkrachten (benoemen van coördinator of instellen van projectgroepen);
- delen van kennis die elders is opgedaan, bijvoorbeeld in de vorm van presentaties en themabijeenkomsten.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vwo)

Sterk punt van de school is het continuüm van verbeteractiviteiten om de kwaliteit te borgen. De schoolleiding voert een duidelijk beleid en bouwt op de aanwezige expertise. De schoolleiding benut de kwaliteiten van haar medewerkers en laat ruimte voor initiatieven van docenten, leerlingen en ouders. Ze volgt consequent haar visie en is niet beducht beslissingen te nemen. Ze waardeert de grote inzet van de medewerkers. Het docententeam is zeer toegewijd en werkt dagelijks met veel inzet aan goed onderwijs.

Uit de voorbeelden die de scholen geven, wordt niet altijd duidelijk hoe planmatig hun aanpak is. Om daarvan een indicatie te krijgen, vraagt de jury de scholen naar de accenten in het professionaliseringsbeleid. Binnen het basisonderwijs luidt de top-3 van professionaliseringsthema's:

- opbrengstgericht werken;
- didactische vaardigheden (klassenmanagement, omgaan met verschillen, onderzoekend leren, eigenaarschap van leerlingen, enzovoort);
- versterking van de kennis van een specifiek vakgebied (bijvoorbeeld spelling, woordenschat, cultuureducatie, Engels).

In 2014 noemen basisscholen bijvoorbeeld de aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling en gedrag (onder meer Positive Behavior Support, Rots & Water, Kanjertraining).

Bij de scholen uit het sbo, so en praktijkonderwijs spelen dezelfde thema's als bij de basisscholen. De nadruk ligt hier iets sterker op opbrengstgericht werken (met name in sbo en so) en didactische vaardigheden. Daarnaast noemen scholen de omgang met ouders specifiek als thema.

Bij de aanmeldingen uit het voortgezet onderwijs ligt de nadruk op didactische vaardigheden. Scholen noemen bijvoorbeeld activerende didactiek, coaching van leerlingen, differentiatie, onderzoekend leren. Opmerkelijk veel vo-scholen leggen in hun professionaliseringsbeleid een accent op digitalisering. Daarnaast besteden de vo-scholen meer aandacht aan aspecten die de organisatie van het onderwijs betreffen: leiderschap, ruimte voor de professional, werken in teams.

Een groot deel van de aangemelde scholen heeft recentelijk (in het jaar voor de aanmelding) tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd of laten uitvoeren. Deze onderzoeken leveren in de regel aandachtspunten op waarmee de school aan de slag gaat. Soms zijn deze heel prozaïsch (het verbeteren van de hygiëne in de toiletten), andere keren gaat het om principiële aspecten. Voorbeelden zijn werkdruk, doorgroei mogelijkheden en onderlinge verhoudingen (medewerkers), communicatie en schoolklimaat (ouders) en schoolklimaat, zowel pedagogisch als onderlinge sfeer (leerlingen). Naast de aandachtspunten worden ook goede resultaten op de tevredenheidsonderzoeken benoemd.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

Ondanks de uitstekende uitslagen op alle drie tevredenheidsonderzoeken wil de school zich nog verbeteren en de flow vasthouden. In de gesprekken die de delegatie met de leerlingen voert, zeggen zij trots te zijn op de school en op hun leerkrachten.

Bij de kandidaatstelling in 2014 noemt 69% van de Excellente Scholen 2013 ontwikkelingen die op dit terrein hebben plaatsgevonden, in 2013 is dat 73%. Scholen noemen met name verdieping en versterking van ontwikkelingen die al eerder zijn ingezet. Verschillende Excellente Scholen (2012 en 2013) noemen hierbij de toekenning van het predicaat als een stimulans om zich verder te ontwikkelen.

HS 9: Excellentiecriteria 5: het excellentiebeleid van de school

In dit hoofdstuk beschrijven we criterium 5, het excellentiebeleid van de school, met bijbehorende indicatoren.

Criterium 5 is: De school is een goed presterende school met een opvallend profiel (excellentieprofiel) dat in de school als geheel doorwerkt en de reputatie van de school bevestigt.

De jury formuleert hiervoor drie indicatoren.

- XII. School heeft een gericht excellentiebeleid ingezet. Dit beleid heeft een duidelijke focus en werkt door in de hele school.
- XIII. Het gebied respectievelijk de gebieden waarop de school uitblinkt, wordt/worden erkend door andere scholen.
- XIV. School heeft concrete plannen om de focus op excellentie in de toekomst verder te versterken.

De minister wijst in 2012 een aantal excellentiegebieden aan waarop scholen kunnen uitblinken: aandacht voor excellente leerlingen, zorgleerlingen en de vormende taak. Een dergelijk beleid komt tot uitdrukking in bijvoorbeeld het gebruik van specifiek leerstofaanbod, extra onderwijstijd en extra leertaken voor hoogpresterende leerlingen of juist zorgleerlingen.

Vanaf de aanmeldingen in 2013 kiest de jury voor een wat opener vraagstelling in het aanmeldingsformulier om de scholen meer ruimte te bieden een eigen excellentiegebied te noemen. Tegelijkertijd is de jury meer sturend: ze verwacht dat er sprake is van een precies omschreven excellentiegebied, zeker van de scholen die in het voorgaande jaar het predicaat hebben verworven. De veranderde vraagstelling in het aanmeldingsformulier maakt dat de bevindingen uit de drie jaren niet op alle onderdelen met elkaar te vergelijken zijn.

9.1 Indicator XII: een duidelijke focus

Tijdens de consultaties noemen juryleden, experts en excellente scholen bij deze indicator twee aspecten.

- Er nemen substantiële groepen leerlingen deel aan het excellentieprogramma van de school.
- Het excellentiebeleid van de school of schoolsoort wordt al gedurende een aantal jaren (bijvoorbeeld drie) in praktijk gebracht.

In 2014 geeft 95% van de 'nieuwe' scholen (dus zonder predicaat) in de aanmelding aan dat er binnen de school sprake is van een excellentiegebied waarop ze zich focust. Dit is nagenoeg even veel als in 2013 (96%). Bij de eerste ronde (2012) ligt dit op 90%.

In 2012 kunnen de scholen kiezen uit een aantal excellentiegebieden waarop ze focussen. De meeste scholen (74%) noemen aandacht voor zorgleerlingen als excellentiegebied. Bijna twee derde (61%) noemt aandacht voor goed presterende leerlingen. Beide worden vaak in combinatie met elkaar genoemd. Het derde veel genoemde excellentiegebied is de vormende taak van de school (43%). Basisscholen noemen dit vaker dan scholen in het voortgezet onderwijs.

In 2013 en 2014 krijgen de scholen in het aanmeldingsformulier de ruimte om zelf aan te geven op welk excellentiegebied ze zich richten. In 2013 noemen veel basisscholen de invulling van specifieke leergebieden als focus. Dit wordt ook in 2014 genoemd, maar minder vaak dan de aandacht voor meer- en hoogbegaafde leerlingen.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

De school heeft een doordacht aanbod voor meerbegaafde kinderen. Was dat aanbod aanvankelijk gericht op midden- en bovenbouw, nu is er vanaf groep 1 een beredeneerd aanbod. De school heeft ervoor gekozen meerbegaafde kleuters die dat nodig hebben, naast allerlei verdieping de lesstof van groep 3 en 4 aan te bieden. Meerbegaafde kinderen in de bovenbouw zijn wekelijks een dagdeel in het voortgezet onderwijs. Van grote waarde hierbij is dat de school de samenwerking zoekt en stimuleert, enerzijds met vroegschoolse educatie, anderzijds met het voortgezet onderwijs.

In 2013 en 2014 geven relatief veel scholen in het voortgezet onderwijs aan dat hun excellentiebeleid gericht is op talentontwikkeling (waaronder de aandacht voor excellente leerling, en ook de ontwikkeling van andere talenten zoals creativiteit en sportiviteit). Ook de aandacht voor cultuur, tweetalig onderwijs, bèta en wetenschapsoriëntatie wordt veel genoemd.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (vmbo)

Het excellentiebeleid van de school richt zich op specifieke aandacht voor technologie (science, procestechiek, medische techniek, ict). Als sterke punten van de school ziet de jury de prettige en veilige plek die de school wil zijn voor leerlingen met interesse en talent voor exact en technologie. Het aanbod vanuit de onderliggende vakken is gericht op de praktijk en daarmee motiverend voor leerlingen. Dit is terug te zien in de resultaten die leerlingen bij deze vakken behalen.

In het speciaal basisonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs noemen scholen voorbeelden van specialisaties waarop ze veel expertise hebben opgebouwd (van dyslexie tot ASS). Andere voorbeelden blijven vaak relatief dicht bij de taakstelling van de school.

Resumerend zijn er vier hoofdthema's in de excellentiegebieden die de scholen over de jaren noemen:

1. de verrijking van het curriculum, bijvoorbeeld door verdieping of verbreding;
2. een schooleigen invulling van de omgang met verschillen tussen leerlingen;
3. een inspirerende uitwerking van de wijze waarop het onderwijs wordt aangeboden;
4. een specifieke inkleding van de rol van de school in de samenleving.

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (havo)

De school kent een excellentiebeleid voor zowel onderbouw als bovenbouw. Kern van dit beleid is dat de leerling kan kiezen voor verdieping, bijvoorbeeld via de programma's voor versterkt talenonderwijs, voor verbreding, bijvoorbeeld via extra vakken of bijzondere activiteiten, of voor versnelling, bijvoorbeeld via vervoegd examen. Daarnaast biedt de school talenten op het gebied van dans, muziek, kunst, handbal en hockey via de diverse samenwerkingsverbanden mogelijkheden zich verder op dat gebied te ontwikkelen.

Het excellentiebeleid kan zich richten op de volle breedte van de school of kan specifiek betrekking hebben op een groep leerlingen. In 2014 heeft het beleid bij twee derde van de scholen betrekking op alle leerlingen. In 2013 geldt dat voor driekwart van de scholen. Gemiddeld genomen is het excellentiebeleid in 2014 gericht op 80% van de leerlingen. In 2013 is dat 84% van de leerlingen. In beide jaren lopen het sbo, so en praktijkonderwijs hierbij voorop (hoogste percentage scholen waarbij excellentiebeleid betrekking heeft op alle leerlingen, hoogste percentage leerlingen waarop excellentiebeleid gericht is). Leerlingen die 'meer' aankunnen, worden het vaakst als aparte groep genoemd.

In de praktijk (presentaties en schoolbezoeken) stelt de jury vast dat scholen het steeds minder lastig vinden hun excellentiegebied(en) scherp te formuleren. In 2014 slagen de scholen daar doorgaans beter in dan in 2012.

Bij de kandidaatstelling in 2014 noemt 78% van de scholen met predicaat ontwikkelingen die binnen indicator XII hebben plaatsgevonden. In 2013 is dat 71%. Voorbeelden hebben onder meer betrekking op borging of verdieping van het excellentiebeleid.

9.2 Indicator XIII: erkenning door externe partijen

Tijdens de consultaties noemen de excellente scholen bij deze indicator de volgende aspecten het meest.

- De school of schoolsoort wordt binnen de netwerken waaraan ze deelneemt als een koploper gezien.
- De schooltheorie (aanpak en resultaten) van de school of schoolsoort wordt door de referentschool herkend (waarom is deze school excellent?).
- Detaillering van onderlinge verbanden, netwerken, werkgroepen, tussen school en referentschool is overtuigend.
- Er is een hoge mate van overeenstemming tussen het excellentiegebied dat de school zelf aangeeft en dat de referentschool noemt.

De herkenbaarheid van het excellentiegebied kan duidelijk worden gemaakt met concrete activiteiten die een school kan voorleggen. In het aanmeldingsformulier geeft ruim 80% van de scholen aan dat ze deelnemen aan een netwerk dat betrekking heeft op het excellentiegebied van de school. Daarnaast zeggen veel scholen (ruim 70%) met hun excellentiegebied de belangstelling van bezoekers van buiten de school te trekken. De verschillen tussen 2013 en 2014 zijn minimaal (zie tabel 9.1). In 2012 is deze vraag nog niet opgenomen in het aanmeldingsformulier.

Tabel 9.1 Indicatie externe erkenning

	2013	2014
Deelname aan een netwerk dat betrekking heeft op dit gebied	80%	81%
Externe bezoekers specifiek gericht op dit gebied	71%	72%
Vermelding in publicatie(s) over dit gebied	54%	55%
Verworven projectgelden op dit gebied	49%	45%
Anders	22%	18%

Voorbeeld uit het basisonderwijs

De school heeft nog niet zo'n bekendheid dat zij regelmatig bezoek ontvangt als *good practice*. Toch heeft zij een zeer gunstig imago, zoals blijkt uit het forse aantal zij-instromers en het feit dat andere scholen naar de school verwijzen omdat deze beter aansluit bij de ontwikkeling van kinderen.

Vanaf het begin in 2012 maakt de jury bij haar beoordeling van de erkenning door externe partijen gebruik van referenten die de scholen aandraagt. In de aanmeldingsformulieren vraagt de jury de kandidaten vier referenten te noemen. In de loop der jaren is de jury hierin sturender geworden. In 2014 vraagt de jury expliciet naar referenten vanuit de keten waarin de school werkt:

- één collega-school (buiten het bestuur);
- één relevante aanleverende (school)organisatie;
- één relevante afnemende (school)organisatie (bijvoorbeeld vervolgonderwijs inclusief hoger onderwijs);
- één partner uit een relevant netwerk.

De referenten worden per e-mail benaderd en gevraagd een digitaal formulier in te vullen. In 2012 ontvangt de jury een groot aantal referenties op papier of per e-mail.

In mei 2014 benadert de jury in totaal 648 referenten met het verzoek een beknopt formulier in te vullen over de kandidaat-Excellente School 2014. Daaraan geven 509 referenten gehoor. De respons komt daarmee op ongeveer 79%. In het najaar van 2013 benadert ze 361 referenten. De respons daarop is 84% (302 referenten). De benadering van referenten vindt in 2013 plaats na een tussentijdse selectie; er worden geen referenten benaderd voor de scholen die zijn afgevallen. Gemiddeld ontvangt de jury ruim 2,5 referentie per school (zie tabel 9.2).

Tabel 9.2 Referenties per sector

	Aantal scholen	Aantal referenties	Gemiddeld aantal referenties per school
2013	118	302	2,6
2014	186	509	2,7

De jury hecht er belang aan dat de referenties afkomstig zijn van personen die de school kennen maar daar niet te zeer bij betrokken zijn (bijvoorbeeld omdat ze tot het bestuur van de school behoren). In 2014 slaagt de jury er beter in om dit bij de scholen over te brengen dan in 2013 (zie tabel 9.3).

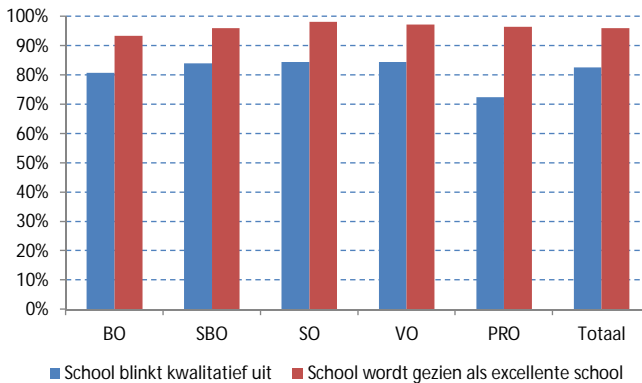
Tabel 9.3 Relatie tot de referentschool

	2013 (n=302)	2014 (n=509)
Collega-school buiten het bestuur	7%	14%
Aanleverende organisatie	8%	14%
Ontvangende organisatie	15%	16%
Partner in het samenwerkingsverband waarin deze school functioneert	15%	17%
Participeert in netwerk met de referentschool	*	8%
Betrokken bij (een vorm van) begeleiding van deze school	20%	18%
Collega-school binnen het bestuur	16%	5%
Stagebedrijf (voor leerlingen van deze school)	1%	2%
Buitenschoolse opvang	*	2%
Bestuurder van deze school	4%	1%
Andere relatie	15%	5%

* In 2013 niet als antwoordcategorie voorgelegd.

In 2014 zien de referenten de kandidaat-scholen waarvoor zij het formulier hebben ingevuld doorgaans als een excellente school. Figuur 9.1 laat zien dat daarmee niet altijd gezegd is dat de school volgens de referent ook kwalitatief uitblinkt. Deze kanttekening geldt wat sterker in het praktijkonderwijs.

Figuur 9.1 Mening van referent over kwaliteit en excellentie van de school



In 2013 kunnen referenten de vragen naar de kwaliteit en de excellentie van de kandidaat-scholen beantwoorden met 'Ik weet het niet'. Ongeveer 20% van de referenten maakt daarvan gebruik. Ongeveer 80% van de referenten geeft aan de kwaliteit en de excellentie van de school te onderschrijven.

Voorbeeld uit het praktijkonderwijs

Drie referenten (afkomstig van een collega-school buiten het bestuur en de begeleidingsstructuur rond de school, en van een oud-collega) onderschrijven dat de school excellent is. Een citaat: 'De school heeft zich ontwikkeld tot een schoolvoorbeeld van hoe het praktijkonderwijs kan worden vormgegeven. In een fantastisch schoolgebouw is nagedacht over het onderwijsconcept en een goed ingericht lesprogramma. De school straalt warmte en dynamiek uit, is open en transparant.'

In 2014 stelt de jury een aantal aanvullende vragen over de mate waarin de kandidaat-school volgens de referent voldoet aan vijf indicatoren; 44% van de kandidaten voldoet volgens de referenten aan alle vijf indicatoren. Kanttekening hierbij is dat referenten de school weliswaar kennen, maar mogelijk minder goed op de hoogte zijn van wat er binnen de school speelt. Het aandeel referenten dat per onderdeel aangeeft geen inhoudelijk oordeel te kunnen geven ('Ik weet het niet') is bij diverse onderdelen vrij hoog, oplopend tot een kwart.

Zowel bij de kandidaatstelling in 2013 als in 2014 geeft 87% van de scholen met predicaat aan dat er zich binnen indicator XIII ontwikkelingen hebben voorgedaan. Zij geven voorbeelden van toegenomen interesse van buiten door scholen en andere partijen.

9.3 Indicator XIV: versterking van het excellentiebeleid

Uit de consultaties van juryleden, experts en excellente scholen komen de volgende aspecten.

- De plannen van de school of schoolsoort sluiten goed aan bij de geëxpliciteerde aanpak van de school.
- Het draagvlak van deze plannen is duidelijk aanwezig.

Nagenoeg alle aangemelde scholen hebben plannen om het excellentiebeleid verder te versterken. In zowel 2013 als 2014 geldt dit voor 97% van de aangemelde scholen. In beide jaren gaat het vaak om verdere borging en verbreding van het excellentiebeleid dat de scholen eerder in hun aanmelding beschreven en om nieuwe terreinen die de scholen willen verkennen.

Voorbeeld uit het basisonderwijs

Het gaat de school niet alleen om de cognitieve prestaties van de kinderen, maar ook om de vaardigheden die op school worden of zouden moeten worden ontwikkeld, zoals creativiteit, nieuwsgierigheid, het vermogen om samen te werken, het nemen van verantwoordelijkheid en het tonen van doorzettingsvermogen. De school beschikt over een integraal uitvoeringsplan voor het verbreden, verdiepen en verrijken van het onderwijsaanbod 2014-2015.

Voorbeeld uit het speciaal basisonderwijs

De school beschikt over functionarissen die ondersteunen en begeleiden. Het valt op hoe sterk het hele team drager is van de positieve ontwikkelingen en zich bewust is van de noodzaak om door te blijven ontwikkelen. Naast kernvakken wil de school de overige vakken en andere monitoring opnemen in het leerlingvolgsysteem ParnasSys, zoals de bevindingen uit IRIS en met Positive Behavior Support (PBS).

Voorbeeld uit het voortgezet onderwijs (havo)

In de toekomst wil de school haar excellentieprogramma verbreden en versterken en meer richten op specifieke subgroepen. Zo wil de school de opstroom uit mavo 4 naar havo 5 verder bevorderen door te starten met een havo XL-klas. Deze wordt de eerste drie maanden specifiek gecoacht op bijvoorbeeld planning en leerstrategieën.

Ruim 80% van de scholen met predicaat noemt bij de aanmelding in het volgende jaar ontwikkelingen binnen indicator XIV (in 2013 82%; in 2014 85%). De scholen kiezen hierbij in de regel voor verdieping of verbreding van hun activiteiten op het excellentiegebied dat ze hebben geformuleerd.

HS 10: Verspreiding

De boodschap van het traject Excellente Scholen wordt vanaf 2012 door diverse partijen verspreid. Dat gebeurt onder andere door de leden van de jury en haar experts, door de scholen en via het programma Scholen leren van elkaar.

10.1 Activiteiten van juryleden

Leden van de jury zijn vanaf 2012 op allerlei manieren actief in het geven van voorlichting over hun werk. Zo vinden er regelmatig, vooral door de voorzitter van de jury, interviews plaats voor landelijke en regionale media. Ook werken juryleden mee aan artikelen voor onderwijskundige tijdschriften en nieuwsbrieven.

De jury ontwikkelt drie brochures, die breed worden verspreid.

- *Excellente Scholen – Over het traject Excellente Scholen (2014)*
- *Excellente Schools – The Excellent School Award in the Netherlands (2014)*
- *Exzellente Schulen – Informationen über das Niederländische Verfahren (2014)*

Onderwerpen waarin betrokkenen vooral geïnteresseerd zijn: wanneer is een school excellent, hoe kijkt en beoordeelt de jury, wat is de rationale achter het gehanteerde kader, hoe word je een excellente school, wat zijn essentiële kenmerken van excellente scholen, wat is de relatie met excellente leerlingen, wat is de relatie met passend onderwijs.

In het verlengde van deze activiteiten wordt voorlichting gegeven over talentontwikkeling en excellente leerlingen, ook in relatie met een excellente school.

Opvallend in de contacten is dat er bij schoolleiders, leraren, bestuurders en onderwijsbegeleiders nog veel onbekend is over het traject Excellente Scholen. Misvattingen, zoals 'de jury kijkt alleen naar resultaten' en 'scholen in probleemwijken kunnen nooit excellent worden', kunnen worden weggenomen. Ook twijfel en bezorgdheid over ongewenste neveneffecten worden besproken. Wat veel scholen het meest aanspreekt, blijkt de mogelijkheid om schoolbreed te worden doorgelicht en daar gerichte verbeterpunten uit te kunnen distilleren. Er blijkt zorg te bestaan over de vraag of de Inspectie van het Onderwijs de brede benadering en kijk van de jury in haar werk zal overnemen.

Uitwisseling met jury Deutsche Schulpreis

Op 16 juli 2014 vindt er op het kantoor van de Onderwijsinspectie in Utrecht een uitwisselingsconferentie plaats tussen een delegatie van de Duitse en de Nederlandse jury. In het Engels en Duits zijn er over en weer presentaties over de werkwijze en de achterliggende inzichten van beide jury's. Onderwijsinhoudelijk zijn er zeer veel overeenkomsten.

Er zijn ook kenmerkende verschillen. De Duitse schoolprijs wijst uiteindelijk één winnaar aan, bij het traject Excellente Scholen in Nederland is er geen winnaar, maar kan elke school die aan de strenge criteria voldoet, het excellentiepredicaat ontvangen. In Nederland is het predicaat Excellente School een initiatief van de bewindslieden van het ministerie van Onderwijs, in Duitsland betreft het een breed gedragen particulier initiatief, gefinancierd en ondersteund door de Bosch Stiftung. In Nederland ontvangen excellente scholen hun predicaat voor één jaar, in Duitsland behouden de winnaars hun status. In Nederland is er een start gemaakt met het van elkaar leren door goede en excellente scholen, in Duitsland spelen winnaars en bijna-winnaars een belangrijke rol in de overdracht van kennis en ervaring.

Contacten met School aan Zet

Het jurylid Wim Kaizer is betrokken bij verschillende activiteiten van School aan Zet. Zo speelt hij een adviesrol bij de ontwikkeling van een instrumentarium met ontwikkelfasen van de lerende organisatie in het primair onderwijs (Samen Leren Inhoud Geven).

De school als lerende en zich steeds ontwikkelende organisatie is ook een belangrijk kenmerk van de excellente school. Ervaring en knowhow vanuit de jury worden met de ontwikkelaars gedeeld. Ook verleent de jury vanuit die ervaring bijdragen aan het beoordelen van bij School aan Zet ingediende innovatievoorstellen door

organisaties in de educatieve infrastructuur. Ook draagt ze bij aan het beoordelen van ontwikkelplannen van schoolbesturen die zich verder willen ontwikkelen richting een volwaardig lerende organisatie.

Ook is de jury betrokken bij het formuleren van een advies aan bewindslieden over de bevordering van toptalent in het onderwijs ofwel excellente leerlingen. Een denktank werkt dit uit in de nota *Passend onderwijs boven de streep. Over excelleren in het primair onderwijs*.¹⁷ De staatssecretaris verwerkt het advies in zijn *Plan van aanpak toptalenten 2014-2018*.

Verus

Vanaf de start van het excellentietraject in najaar 2012 brengt Ton Senf als expert van de Jury Excellente Scholen de evenwichtige methodologie van de jury onder de aandacht van de scholen die zijn aangesloten bij Verus, vereniging voor christelijk onderwijs (voorheen Besturenraad).

Christelijke scholen zijn van huis uit geïnteresseerd in een evenwichtige benadering van zowel goede opbrengsten als een geïnspireerde schoolcultuur met aantoonbare brede vormingsactiviteiten. Tijdens vier Verus-bijeenkomsten gaat Ton Senf met schoolleiders uit het primair en voortgezet onderwijs in gesprek over de aantrekkingskracht van de brede benadering van de jury. Vanuit de ledencommissie onderwijs en zingeving van Verus ontwikkelt Ton Senf met Guido de Bruin, adviseur identiteit bij Verus, een special (*Focus*) 'Eigenwijs excelleren' bij *Verus Magazine*, mei 2014.¹⁸

Edukans

In juni 2014 beschrijft Senf voor Edukans het World Teacher Programme (WTP) in Kenia met behulp van de excellentiemethodologie (veertien indicatoren). Binnen dit programma werken Nederlandse, Keniaanse en Finse docenten samen aan kwaliteitsverbetering van het primaire onderwijsproces op Keniaanse scholen.

10.2 EDventure – Scholen leren van elkaar

Het ministerie van OCW vraagt EDventure, de branchevereniging voor onderwijsadviesbureaus, in 2012 een plan van aanpak te ontwikkelen voor het programma Excellente Scholen: Scholen leren van elkaar. In dit programma ligt de focus op het organiseren van activiteiten en het doen van voorstellen om scholen te laten leren van excellente scholen (zowel fysiek als digitaal). Doel van de activiteiten en voorstellen is een duurzame verbetering van het hele onderwijs. Hieronder lichten we de rol van EDventure van 2012 tot 2015 toe.

Informatievoorziening school door digitale nieuwsbrieven

De (kandidaat-)excellente scholen worden tijdens het driejarige traject onder meer geïnformeerd via de nieuwsbrief *Excellente Scholen*. EDventure publiceert de nieuwsbrief vijf tot zes keer per schooljaar.

De nieuwsbrief bevat praktische informatie over de aanmeldingsprocedure voor de predikaten én de activiteiten die worden georganiseerd in het kader van het programma Scholen leren van elkaar. Daarnaast worden *best practices* beschreven en ervaringen van scholen met elkaar gedeeld. Belangrijk onderdeel in iedere nieuwsbrief zijn de verslagen van de activiteiten die scholen met hun team ondernemen ter verzilvering van hun inspiratievouchers, onder begeleiding van de onderwijsadviesbureaus.

Digitale vind- en ontmoetingsplaats van (kandidaat-)excellente scholen

Het programma Scholen leren van elkaar beoogt scholen te laten leren van excellente scholen om zo een duurzame verbetering van het onderwijs te bewerkstelligen. Een belangrijk onderdeel is het creëren van een digitaal platform voor communicatie tussen scholen, en een digitale vindplaats voor informatie over excellente scholen: www.excellentescholen.nl.

¹⁷ Platform Bèta Techniek (2014), zie: www.platformbetatechniek.nl/publicaties/passend-onderwijs-boven-de-streep.

¹⁸ Zie: www.verus.nl/downloads/focus-mei-2014-eigenwijs-excelleren.

Inspiratievoucher, masterclasses en netwerkbijeenkomsten.

Deelnemende scholen ontvangen via EDventure een inspiratievoucher en kunnen deze verzilveren door mee te doen aan een leerzame activiteit. Veel (kandidaat-)excellente scholen nemen deel aan een masterclass en of netwerkbijeenkomst waarbij de nadruk ligt op het leren van én met elkaar.

Enquêtes

Tijdens de looptijd van Scholen Leren van elkaar voert EDventure twee enquêtes uit naar het oordeel van de scholen over het uitreikingsevenement, de voucheractiviteiten en de overige activiteiten die voor hen georganiseerd zijn.

Rol van de onderwijsadviesbureaus

De onderwijsadviesbureaus die lid zijn van EDventure, liggen verspreid over Nederland, beschikken over een groot netwerk van scholen, en hebben kennis van actuele onderwijsontwikkelingen. Gedurende het programma krijgen de betrokken adviseurs een goed zicht op de succesfactoren van excellente scholen en ondervinden hoe scholen hun 'excellentieprofiel' in de praktijk uitdragen en vormgeven. Ze ervaren ook de andere kant: waarom lukt het scholen (nog) niet het excellentiepredicaat te behalen?

Onderwijsadviseurs als ambassadeurs

De onderwijsadviseurs van de 22 aangesloten adviesbureaus spelen in hun regio's ook een rol als ambassadeur van het traject Excellente Scholen. Zij benaderen de excellente scholen uit de regio en gebruiken deze als voorbeeld voor de andere scholen in de regio.

Daarnaast geven niet-excellente scholen aan behoefte te hebben aan een traject op weg naar excellentie. Een aantal scholen vraagt daarbij ondersteuning van de onderwijsadviseurs. Door lokaal te communiceren over het programma en aandacht te genereren voor de excellente scholen, fungeren de onderwijsadviesbureaus binnen de regio als aanjagers van het programma en mobiliseren daarmee de scholen.

HS 11: Enkele effecten van het predicaat

In dit hoofdstuk belichten we enkele effecten van het predicaat Excellente School. We kijken naar het effect op de betrokken partijen binnen en rond de excellente school. We putten daarvoor uit een evaluatieonderzoek van de Universiteit Utrecht, Regioplan en DUO¹⁹ en observaties van de juryleden en de experts.

In het evaluatieonderzoek geven scholen vooral drie redenen voor deelname aan het traject.

- Erkenning van geleverde prestaties vinden we belangrijk.
- We vinden het belangrijk dat (de kwaliteit van) de school af en toe getoetst wordt door een externe partij.
- Onze school heeft zich in de voorliggende jaren sterk ontwikkeld.

Verwerving van het predicaat Excellente School maakt dat er iets verandert op de school. Sommige effecten kan de school zonder meer benutten, andere effecten vragen om een zorgvuldige inpassing. Zo is de toekenning van het predicaat voor het lerarenteam een stimulans, maar krijgen de leraren daarmee ook het signaal dat er van hen een aanhoudende inspanning wordt gevraagd.

11.1 Vergelijking excellente scholen met 'overige' scholen

We presenteren hier cijfers over de Excellente Scholen 2012. Daarbij staan twee vragen centraal: Hoe ziet de leerlingenpopulatie van excellente scholen eruit en is deze veranderd na toekenning van het certificaat? De analyse is verricht door de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). De tekst is in grote lijnen overgenomen uit het rapport over het evaluatieonderzoek.

Het predicaat Excellente School is aan een beperkt aantal scholen toegekend (in 2012 aan 53 scholen). Hierdoor is het niet mogelijk harde conclusies te trekken uit de cijfers over effecten van de toekenning van het predicaat. Daar komt bij dat we voor 2012 en 2013 over definitieve gegevens beschikken en dat die van 2014 voorlopig zijn. De cijfers in deze paragraaf zijn dan ook een eerste verkenning van mogelijke effecten.

Om de cijfers over excellente scholen goed te duiden, is het nuttig ze te vergelijken met die van andere scholen. Om regionale verschillen te ondervangen, koos DUO als referentiegroep alle scholen die binnen tien kilometer van een excellente school liggen en een overlappend onderwijsaanbod hebben (in de tabellen aangeduid als 'regio'). Daarnaast is gekeken naar scholen die zich aangemeld hadden voor het predicaat, maar dit niet toegekend kregen.

In 2012 heeft de jury alleen scholen uit het primair en voortgezet onderwijs beoordeeld. De Excellente Scholen 2012 zijn dus reguliere basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs.

Primair onderwijs

Excellente basisscholen van 2012 zijn in 2013 in totaal licht gegroeid ten opzichte van 2012, terwijl basisscholen in de regio juist een lichte afname in het aantal leerlingen laten zien. Dit zet in 2014 nog wat sterker door. Ook de scholen die zich hebben aangemeld maar niet zijn voorgedragen voor het predicaat groeien licht, tegen de regionale trend in (zie tabel 11.1).

¹⁹ Ten Berge et al (2014).

Tabel 11.1 Gemiddelde leerlingenstijging/daling in het po

	Aantal leerlingen 2012-2013		Aantal leerlingen 2013-2014		Stijging/daling	
	School	Regio	School	Regio	School	Regio
Excellente Scholen (bo) 2012	9.245	441.185	9.373	436.424	1,4%	-1,1%
Aangemeld, niet excellent	17.929	931.379	18.027	915.654	0,5%	-1,7%
	2013-2014		2014-2015		Stijging/daling	
	School	Regio	School	Regio	School	Regio
Excellente Scholen (bo) 2012	9.373	436.424	9.808	431.657	4,6%	-1,1%
Aangemeld, niet excellent	18.027	915.654	18.196	906.392	0,9%	-1,0%

Excellente basisscholen van 2012 trekken meer niet-westers allochtone leerlingen dan scholen in de referentiegroep. De etnische samenstelling van de scholen verandert nauwelijks in 2013 en in 2014, dus na toekenning van het predicaat (zie tabel 11.2).

Tabel 11.2 Samenstelling van de po-school: etniciteit (autochtoon, niet-westers allochtoon, westers allochtoon)

Etniciteit	2012-2013			2013-2014			2014-2015		
	auto.	n-w.all.	w.all.	auto.	n-w.all.	w.all.	auto.	n-w.all.	w.all.
Excellente Scholen (bo) 2012	63,8%	26,7%	8,4%	63,2%	27,0%	8,6%	62,4%	27,0%	9,0%
Regio	71,2%	20,6%	7,6%	70,9%	20,5%	7,8%	70,7%	20,5%	8,1%

De excellente basisscholen van 2012 hebben meer leerlingen met lager opgeleide ouders dan de andere basisscholen in de regio (zie tabel 11.3).

Tabel 11.3 Percentage gewichtenleerlingen

Gewicht	2012-2013			2013-2014			2014-2015		
	0	0,3	1,2	0	0,3	1,2	0	0,3	1,2
Excellente Scholen (bo) 2012	82,0%	4,5%	13,5%	83,6%	4,0%	12,4%	84,5%	4,0%	11,5%
Regio	87,7%	5,7%	6,6%	88,5%	5,2%	6,3%	89,4%	4,7%	5,8%

In 2012-2013 bedraagt het percentage leerlingen uit armoedeprobleemcumulatiegebieden (apc-gebieden) bij de excellente basisscholen 20,3%. Bij de referentscholen uit de regio ligt dat percentage iets hoger (22,2%). In de daarop volgende jaren nemen deze percentages bij zowel excellente basisscholen als bij de referentscholen iets toe, maar het kleine verschil tussen de scholen blijft in stand.

Excellente basisscholen kennen in 2012 en 2013 ook wat minder leerlingen met een rugzakje (lgf) dan andere scholen in de regio (1,00% versus 1,07% in 2012-2013).

Een van de indicatoren die de jury hanteert, is 'goede resultaten in brede zin'. Excellente scholen kunnen dus mede door de resultaten zijn voorgedragen. De gemiddelde citoscore bij de excellente basisscholen van 2012 is in 2013, dus na de uitreiking van het predicaat, hoger dan bij de referentscholen in de regio. Relevant voor de waardering van de resultaten is bovendien dat deze excellente scholen meer gewichtenleerlingen kennen (zie tabel 11.3).

Anderhalf jaar na de toekenning van het predicaat hebben de excellente scholen de resultaten niet kunnen vasthouden op het niveau van 2013. Wel ligt de gemiddelde citoscore nog steeds ruim boven het gemiddelde van de regio (zie tabel 11.4).

Tabel 11.4 Gemiddelde citoscore 2012-2013 en 2013-2014

	2012-2013	2013-2014
Excellente Scholen (bo) 2012	537,7	536,3
Regio	534,8	534,5

Van de excellente basisscholen van 2012 gaan in 2013 en 2014 minder leerlingen naar het leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) dan gemiddeld in de regio (6,0% versus 10,5% in 2013-2014). In 2014 is het verschil iets kleiner.

Voortgezet onderwijs

Bij de scholen voor voortgezet onderwijs kijken we alleen naar de leerlingen die nieuw ingestroomd zijn in het eerste jaar van het voortgezet onderwijs. Deze groep leerlingen heeft voorafgaand aan het schooljaar een schoolkeuze moeten maken. Als het predicaat daarbij van invloed is geweest, verwachten we dat dit bij deze groep het duidelijkst zichtbaar is.

Het aantal nieuwe eerstejaars op excellente vo-scholen van 2012 neemt in 2013 met 3,9% toe, terwijl de referentiegroep een afname van -1,8% toont (zie tabel 11.5). In 2014 lijkt het positieve effect van de toekenning van het predicaat teniet gedaan. De oorzaak is lastig te duiden. Wel zien we in het voortgezet onderwijs dat toekenning van het predicaat aan een school ertoe leidt dat andere scholen uit die regio zich het jaar erop eveneens aanmelden bij de jury. Voorbeelden van zulke regio's zijn Nijmegen, Eindhoven, Rotterdam en het Gooi. Excellente scholen uit 2012 kunnen dan concurrentie ondervinden van excellente scholen uit 2013.

Tabel 11.5 Gemiddeld aantal en percentage nieuwe eerstejaars leerlingen in het vo

	2012-2013		2013-2014		Stijging/daling	
	School	Regio	School	Regio	School	Regio
Excellente Scholen (vo) 2012	4.564	54.954	4.744	53.969	3,9%	-1,8%
Aangemeld, niet excellent	6.543	65.272	6.632	63.881	1,4%	-2,1%
	2013-2014		2014-2015		Stijging/daling	
	School	Regio	School	Regio	School	Regio
Excellente Scholen (vo) 2012	4.744	53.969	4654	54.000	-1,9%	0,1%
Aangemeld, niet excellent	6.632	63.881	6768	63.924	2,1%	0,1%

Anders dan in het basisonderwijs trekken de Excellente Scholen 2012 in het voortgezet onderwijs een kleiner percentage leerlingen van niet-Nederlandse oorsprong dan de vo-scholen in de referentiegroep (zie tabel 11.6).

Tabel 11.6 Samenstelling van de vo-school: etniciteit (autochtoon, niet-westers allochtoon, westers allochtoon)

Etniciteit	2012-2013			2013-2014			2014-2015		
	auto.	n-w.all.	w.all.	auto.	n-w.all.	w.all.	auto.	n-w.all.	w.all.
Excellente Scholen (vo) 2012	80,9%	12,6%	6,4%	81,5%	10,6%	7,7%	80,6%	11,3%	8,1%
Regio	71,1%	21,0%	7,5%	71,1%	20,9%	7,7%	70,5%	21,4%	7,7%

De excellente vo-scholen van 2012 trekken ook minder leerlingen uit apc-gebieden dan de andere scholen in de regio (15,8% tegenover 25,1% in 2012-2013). Tussen de jaren zijn er geen grote verschillen; de excellente scholen voor voortgezet onderwijs zijn en blijven iets 'witter' dan de andere scholen in de regio.

De excellente vo-scholen van 2012 kennen wel een hoger percentage leerlingen met een rugzakje (2,7%) dan andere scholen in de regio (1,6%). In 2013-2014 tellen zowel de vo-scholen met, als die zonder predicaat minder leerlingen met een leerlinggebonden financiering, maar het verschil tussen beide blijft intact.

Excellente Scholen 2012 halen, nadat ze het predicaat hebben verworven, bij het centraal examen (CE) voor vmbo en vwo iets hogere cijfers dan de scholen uit de regio. De havo-afdelingen van de excellente scholen scoren hetzelfde als de andere havo-afdelingen in de regio. Anderhalf jaar na de uitreiking van het predicaat halen de excellente scholen 2012 nog steeds een (wat) hoger resultaat bij het CE dan andere scholen in de regio (zie tabel 11.7).

Tabel 11.7 Eindexamencijfers 2012-2013 en 2013-2014

	2012-2013		2013-2014	
	Excellente Scholen 2012	Regio	Excellente Scholen 2012	Regio
Vmbo	6,40	6,28	6,48	6,42
Havo	6,46	6,46	6,49	6,37
Vwo	6,72	6,53	6,94	6,73

Conclusie

De basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs die in 2012 het predicaat hebben verworven, lijken in het eerste jaar daarna te profiteren van een groei van het leerlingenaantal. In iets mindere mate geldt dit ook voor de andere scholen die zich hebben aangemeld. In het basisonderwijs zet deze trend door: anderhalf jaar na uitreiking groeien de excellente basisscholen van 2012 opnieuw. Bij het voortgezet onderwijs is het effect echter uitgewerkt.

De samenstelling van de leerlingenpopulatie van de excellente basisscholen wijzigt zeer beperkt. Enerzijds trekken ze wat meer allochtone leerlingen en leerlingen uit armoedeprobleemcumulatiegebieden, anderzijds neemt het percentage gewichtenleerlingen iets af. Het gaat hierbij om kleine aantallen. Ook in het voortgezet onderwijs zien we maar kleine wijzigingen. De excellente scholen trekken iets meer leerlingen uit een apgebied. Voor zowel basis- als voortgezet onderwijs komen de ontwikkelingen overeen met de trend in de regio. Waar de excellente basisscholen van meet af wat 'zwarter' zijn dan de referentscholen, zijn de excellente scholen voor voortgezet onderwijs juist wat 'witter'. De, soms kleine, verschillen houden stand over de verschillende jaren.

Excellente scholen in het basis- en voortgezet onderwijs scoren ook in de jaren nadat ze het predicaat Excellente School 2012 hebben verworven gemiddeld hogere eindopbrengsten (respectievelijk cito-eindtoets en centraal examen) dan de scholen in de regio.

11.2 Effecten volgens excellente scholen

Naast het deelonderzoek door DUO wordt in het najaar van 2014 een internetenquête uitgezet onder scholen. Scholen die in 2012 of in 2013 het predicaat hebben verworven, wordt onder meer gevraagd naar de effecten van toekenning van het predicaat. Ze noemen zowel positieve als negatieve effecten.²⁰ Tabel 11.8 en 11.9 geven een overzicht van de meest genoemde effecten. Scholen kunnen maximaal drie antwoorden aanvinken.

Als positieve effecten noemen de excellente scholen vooral effecten op het team en op de manier waarop de omgeving naar de school kijkt. De scholen bevestigen dat het aantal leerlingen toeneemt.

Tabel 11.8 Welke positieve gevolgen heeft uw school ondervonden naar aanleiding van het verkrijgen van het predicaat? (N=48)

Het is een uitdaging om verder te gaan met schoolontwikkeling	92%
Ons zelfbewustzijn is gegroeid	88%
Het team is als geheel bewuster met onderwijskwaliteit bezig	75%
Het heeft gezorgd voor teambuilding	73%
De onderwijsinhoudelijke uitwisseling met andere scholen is toegenomen	73%
De omgeving neemt de school serieuzer	73%
We krijgen veel positieve aandacht van andere scholen	65%
Het totaal aantal leerlingen neemt toe	60%
De activiteiten die voor de excellente scholen worden georganiseerd, zijn heel leerzaam	56%
We krijgen veel aandacht van de media	52%
Het team is bewuster bezig met differentiëren	40%
De krimp van het leerlingenaantal is afgeremd	33%
Het aantal excellente leerlingen neemt toe	31%

²⁰ Ten Berge et al (2014), p. 14-15.

Negatieve effecten zijn er ook, al worden deze aanzienlijk minder dikwijls genoemd. Het vaakst (33%) geven de excellente scholen aan dat andere scholen het hen (bijna) kwalijk nemen dat zij hebben meegedaan aan het traject.

Tabel 11.9 Welke negatieve gevolgen heeft uw school ondervonden naar aanleiding van het verkrijgen van het predicaat? (N=48)

Andere scholen nemen het ons (bijna) kwalijk dat we hebben deelgenomen	33%
We krijgen te veel verzoeken van scholen die ons willen bezoeken	21%
Onze leerlingpopulatie wijzigt zich (de school trekt meer zorgleerlingen)	19%
De verwachtingen ten aanzien van onze school zijn overspannen	15%
Andere scholen trekken (publiekelijk) onze excellentie in twijfel	15%
Er wordt getrokken aan ons team (bijvoorbeeld werving door andere scholen)	13%
We krijgen te veel nieuwe aanmeldingen	10%
In de media wordt onze excellentie in twijfel getrokken	4%

11.3 Effectrapportages vanuit de schoolbezoeken

De jury verricht geen systematisch onderzoek naar de effecten. Wel leggen de juryleden en de ondersteunende groep van experts het oor te luisteren tijdens de schoolbezoeken en noteren wat de betrokkenen binnen de scholen aan effecten naar voren brengen. De jury brengt deze onder in vijf rubrieken, te weten effecten op (1) het lerarenteam en leerlingen, (2) de schoolleiding respectievelijk het bestuur, (3) de werving van leerlingen, (4) ouders en (5) de omgeving van de school.

In elke rubriek onderscheidt de jury effecten die *direct* van nut zijn (thermiekeffecten) en effecten die een *andere inpassing* vragen in de school.

Effecten op leraren en leerlingen

A. Direct van nut

Het eerste effect betreft erkenning en bevestiging van de status van de school. Het doet de school goed, het team is trots op de erkenning, de leerlingen zijn trots, het is ook een bevestiging van de kwaliteit van de school. Het team ziet het werk beloond en erkend. Het team hoort van collega's elders dat zij ook graag die erkenning zouden krijgen.

Het doet iets in de hoofden van docenten. Eerst vinden de docenten het voornemen om zich aan te melden voor het predicaat flauwekul, 'doe toch gewoon'. Als de school het predicaat verwerft, vinden zij het wel mooi. Teamleden zijn trots op hun gezamenlijke competentie om ook met moeilijke situaties om te gaan. Er is veel vertrouwen dat de doorgaande lijn in school goed wordt doorgezet. De onderwijskundige cohesie in de zin van 'samen de schouders onder schoolontwikkeling zetten' neemt zeker toe.

Een belangrijk effect is de benchmarking. De school heeft kunnen meten waar ze qua interne ontwikkeling staat in vergelijking met andere scholen.

Ook de externe legitimatie neemt toe. Een team geeft aan dat sinds de school excellent is (voor de tweede keer al) teamleden duidelijk de ervaring hebben dat ouders hun professionaliteit makkelijker accepteren. Bij veelvragende (en soms overvragende) ouders geeft het predicaat het team een directe legitimatie en ruggeleuning in contacten met de ouders en dat maakt het werk makkelijker en aantrekkelijker.

B. Vraagt inpassing

Sommige effecten op leraren en leerlingen vragen een aanpassing van de schoolorganisatie. Dat is goed te zien bij het personeelsbeleid. Niet al het personeel beschikt over eigenschappen en vaardigheden die nodig zijn om in een school te werken met een blijvend hoge standaard. Soms heeft excellentie tot gevolg dat leraren de school verlaten, omdat ze niet blijvend aan de hoge standaarden kunnen voldoen. Een ander team kent mede als gevolg van de toekenning van het predicaat juist geen of weinig verloop. Medewerkers willen nergens anders werken, terwijl het bestuur wel mobiliteit promoot.

Eén school geeft aan dat zij van de scholen binnen de stichting geen waardering krijgt. Dit stelt niet alleen teleur, het maakt de school kopschuw om in overlegsituaties blijdschap en enthousiasme te tonen.

Effecten schoolleiding/bestuur

A. Direct van nut

Toekenning van het predicaat leidt ertoe dat de motivatie van de schoolleiding toeneemt; ze kan weer stappen vooruit zetten in het schoolbeleid. Er is een toegenomen besef: 'Dat kunnen wij wel aan'.

De schoolleiding is zich meer bewust – zeker in het basisonderwijs – van de kwaliteit van de school en is minder bevreesd stappen te zetten.

De school ervaart door de procedure echt aandacht voor de school. Het breed doorlichten van de school en het zicht op verbetermogelijkheden worden zeer gewaardeerd.

B. Vraagt inpassing

Schoolbesturen reageren over het algemeen zeer trots. Er zijn echter besturen die niet willen dat een van hun scholen boven de rest uitsteekt.

Soms leidt het predicaat tot een zekere behoedzaamheid; de excellentie mag niet in gevaar komen. De schoolleiding toetst vernieuwingen dan aan de excellentiecriteria voordat ze iets durft aan te pakken, uit vrees het predicaat te verliezen.

In een enkel geval krijgt de schoolleider van een excellente school opeens aanbiedingen om elders te komen werken.

Wervingseffecten

A. Direct van nut

Het eerste effect dat optreedt, is een toename van bezoekers op open dagen. Ook het aantal aanmeldingen stijgt. Soms leidt dit tot een toename of op peil blijven van het leerlingenaantal, met als prettige bijkomstigheid dat er geen personeel uit hoeft.

Belangrijk is het naamsbekendheidseffect van 'school met al die buitenlanders' naar trots op een multi-etnische school waar ouders hun kind willen aanmelden/plaatsen.

Het wervingseffect hangt af van het al dan niet excellent zijn van omliggende scholen. Het predicaat zorgt in eerste instantie voor een recordaantal aanmeldingen. Als een jaar later meerdere scholen in de regio het excellentiepredicaat verwerven, keert het aantal aanmeldingen terug naar het oorspronkelijke niveau.

Een van de scholen die voor de derde keer is voorgedragen voor het excellentiepredicaat (in 2012 en 2013 toegewezen), heeft een zeer goed zorgbeleid in de richting van passend onderwijs. De school heeft vanwege de publiciteit rondom haar excellente leerlingenzorg nu van meerdere ouders in de regio het verzoek gekregen hun kind met een lichamelijke beperking te plaatsen. Het team vindt dit een positieve ontwikkeling en staat open voor de zorgvraag van ouders en kind. Op dit moment ziet de school geen grens (of het moet het noodzakelijk bieden van lichamelijke hulp zijn).

B. Vraagt inpassing

Toekenning van het predicaat kan leiden tot kwantitatieve groei, waarbij een buurtschool ineens een regiofunctie krijgt. Dat de school leerlingen uit andere wijken aantrekt, wordt niet altijd gewaardeerd door de scholen daar. Ook binnen een bestuursverband kunnen verschuivingen optreden. De school groeit, terwijl de groep scholen onder het bestuur als geheel onder demografische krimp lijdt.

Het predicaat heeft ook een kwalitatief wervingseffect, omdat de school leerlingen met een problematisch verleden van andere scholen kan aantrekken. Dat vereist een beleid: wat is de draagkracht van de school in deze? Soms is een leerlingestop nodig. Een (zwarte) school geeft aan dat de populatie groeit, maar dat onder de aanmeldingen ook veel leerlingen zijn die op andere scholen problemen hadden. Een bijeffect kan dus zijn dat de resultaten onder druk komen te staan en de school moeite heeft om het 'niveau' vast te houden. Soms geeft een school aan te willen waken voor te veel zorgleerlingen, vooral in verband met de omslag die vakdocenten sowieso al moeten maken, van les geven in een vak naar verdieping in pedagogische/didactische vaardigheden.

Oudereffecten

A. Direct van nut

Bij toekenning van het predicaat kan het beeld dat ouders van de school hebben, veranderen. De ouders reageren vaak in de zin van: 'Dat wist ik wel, het is een goede school, ze hebben het verdiend, er wordt goed voor mijn kind gezorgd en de school haalt het beste uit mijn kind'. Ouders blijken zeer trots op hun school. Deze ouders zijn belangrijke ambassadeurs waardoor ook steeds meer ouders van elders voor die school kiezen.

Sommige scholen rapporteren dat lastig te bestrijden vooroordelen in de buitenwereld, bijvoorbeeld rondom het beeld van 'zwarte school', door het excellentiepredicaat eindelijk tot het verleden behoren. Dit leidt tot een aanwas van autochtone kinderen én allochtone kinderen met ouders met een hogere opleiding.

B. Vraagt inpassing

Ouders verwachten meer van een excellente school. Bij problemen zeggen ze bijvoorbeeld: 'Jullie zijn toch excellent; dit moeten jullie kunnen oplossen'. De participatiegraad van ouders neemt vanaf de verwerving van het predicaat duidelijk toe. Ouders worden ook bewuster en kritischer.

Omgevingseffecten

A. Direct van nut

Na verwerving van het predicaat melden zich meer bezoekers c.q. scholen dan daarvoor. Verschillende directies van OCW kondigen aan de betreffende praktijkschool te komen bezoeken. De gerichte bezoeken door collega's van andere scholen leveren een school het nodige op. Scholen rapporteren dat het presenteren en uitleggen van de eigen aanpak leiden tot verscherping en focus.

De druk op concurrerende scholen om mee te doen neemt toe. Als in 2012 gymnasium A het excellentiepredicaat verwerft, stelt gymnasium B zich een jaar later ook kandidaat. De omgeving reageert meestal positief, maar er zijn ook kritische bejegeningen, waarschijnlijk omdat de concurrentieverhoudingen wijzigen.

B. Vraagt inpassing

Scholen die het predicaat verwerven, krijgen (extra) hulpvragen binnen. Bijvoorbeeld van collega-scholen die verwachten dat de school hen behulpzaam kan zijn bij interne problemen.

Sommige scholen moeten het aantal bezoeken van elders inperken, omdat dit te belastend wordt. Een enkele school lost dit op door een lijstje te verspreiden waarop scholen kunnen intekenen.

Gerichte schoolbezoeken lijken doorgaans veel leereffect te genereren voor bezoekende scholen. Soms zijn (al dan niet) bezoekende scholen teleurgesteld dat overname van een aanpak of methodiek niet meteen werkt in de eigen school. Dat een grondige aangepaste eigen invoering nodig is, wordt dan over het hoofd gezien.

Er ontstaan kwalitatief goede contacten en kwalitatief goed netwerken met andere scholen door het hele land, waar vóór de toekenning van het predicaat nauwelijks sprake van was.

Conclusie

De effecten die de excellente scholen melden naar aanleiding van het verkrijgen van het predicaat (zie paragraaf 11.2) sluiten aan bij de observaties die de jury hierover de afgelopen jaren heeft verzameld. Als positieve effecten noemen de excellente scholen vooral teameffecten en omgevingseffecten. Scholen bevestigen het beeld dat het aantal leerlingen toeneemt. Aan dit wervingseffect, waarvan de school profiteert, zit ook een lastiger aspect, namelijk dat de samenstelling van de leerlingenpopulatie kan wijzigen, bijvoorbeeld omdat de school meer zorgleerlingen trekt. Dit zijn veranderingen die een gericht beleid van de school vragen. Het meest genoemde negatieve effect is dat de toekenning van het predicaat kan leiden tot scheve ogen bij andere scholen. Ook de jury merkt dit effect op.

HS 12 Excellent blijven – suggesties voor excellente scholen

Dit hoofdstuk bevat een aantal suggesties die scholen kunnen helpen excellent te blijven of te worden. We kijken naar resultaten in den brede, omstandigheden, schooltheorie, schoolkennis en excellentie.

12.1 Excellent worden en excellent blijven

Excellent worden is één ding, excellent blijven iets anders. Het beoordelingskader dat de jury in samenspraak met de excellente scholen heeft ontwikkeld, kent vijf criteria en veertien indicatoren. De jury kan voor elk van de vijf criteria een voorzet formuleren waaraan een school enig houvast kan ontlenen als het gaat om het behouden van excellentie. Dit in het besef dat excellent worden en excellent blijven twee verschillende zaken zijn. Naast de eigen ervaringen van de jury is gekeken naar ervaringen in vooral het Engelse onderwijs.

Bij een herhaalde beoordeling van scholen die het voorgaande jaar het predicaat Excellente School hebben verworven, concentreert de jury zich op twee kerncriteria: continuïteit en ontwikkeling. Met continuïteit bedoelt de jury dat de school het hoge niveau op grond waarvan ze het predicaat in het voorliggende jaar heeft verworven (in grote lijnen) heeft weten vast te houden. Ontwikkeling wil zeggen dat de school blijft streven naar verbetering binnen haar aanpak en naar versterking van haar excellentie.

De groep excellente scholen vertoont een belangrijke mate van continuïteit. In 2013 stellen 42 van de Excellente Scholen 2012 zich kandidaat voor het predicaat Excellente School 2013. Van hen worden 39 scholen (93%) opnieuw excellent bevonden in 2013. In 2014 zijn er in totaal 187 aanmeldingen, waaronder 67 Excellente Scholen 2013. Daarvan krijgen 63 scholen (94%) opnieuw het excellentiepredicaat in 2014.

De jury consulteert in het voorjaar van 2013 en 2014 excellente scholen (zie paragraaf 4.3). In 2014 legt ze een aantal aspecten rond excellentiebehoud voor. Van de 52 scholen die deelnemen aan de consultatieronde in 2014, zijn er 29 die zowel in 2012 als in 2013 het excellentiepredicaat verwierven. Aan deze respondenten is een aantal aspecten voorgelegd die betrekking hebben op behoud van excellentie.

We kijken vooral naar vier leerlinggerichte uitspraken.

- De school is voortdurend bezig met verrijking van het curriculum.
- De school bevordert actief de algemene ontwikkeling van leerlingen.
- Het onderwijs is erop gericht dat alle leerlingen iets boven hun eigen niveau worden uitgedaagd.
- De school bevordert dat leerlingen actief en welbewust met leren bezig zijn.

Voorts kijken we naar vier docentgerichte uitspraken.

- De school zet zich in om een sterke teamcultuur te behouden.
- De school kenmerkt zich door continuïteit van leiderschap.
- De school besteedt veel aandacht aan voortgaande kwalificatie en professionaliteit van het team.
- De school zet erop in initiatief en leiderschap onder teamleden te versterken.

Behalve uit de consultaties put de jury ook informatie uit de nieuwe aanmeldingen van de excellente scholen. In het aanmeldingsformulier ligt het accent op de ontwikkeling die de school heeft doorgemaakt, en wordt gevraagd bij welke criteria en binnen welke indicatoren de school ontwikkelingen kan melden. Tabel 12.1 bevat een overzicht van de indicatoren waarbinnen het afgelopen jaar ontwikkelingen zijn geweest volgens deze scholen. De bevindingen in dit overzicht zijn gebaseerd op de aanmeldingen uit 2013 en 2014.

Tabel 12.1 Ontwikkelingen per indicator (2013 en 2014)

	2013 (n=45)	2014 (n=67)
Criterium 1. De school behaalt zeer goede resultaten		
Indicator I: resultaten kernvakken	73%	72%
Indicator II: resultaten overige vakken	36%	51%
Indicator III: resultaten aanvullende leergebieden	78%	82%
Resultaten die niet onder de drie eerstgenoemde gebieden vallen*	-	55%
Criterium 2. School weet succesvol om te gaan met omstandigheden		
Indicator IV: leerlingkenmerken en procesinrichting	67%	63%
Indicator V: leerlingkenmerken en resultaten	47%	55%
Indicator VI: school benut inzicht in leerwinst bij onderscheiden categorieën leerlingen	51%	49%
Criterium 3. Inrichting van het onderwijsproces		
Indicator VII: schoolspecifieke aanpak en proceskwaliteit	78%	84%
Indicator VIII: schoolspecifieke aanpak en organisatiekwaliteit	64%	72%
Criterium 4. Verband tussen inrichting onderwijsproces en resultaten		
Indicator IX: veranderingen vanwege resultaten	47%	61%
Indicator X: vasthouden van resultaten	62%	70%
Indicator XI: kwalificatie, professionaliteit, schoolkennis	73%	69%
Criterium 5. Schooleigen excellentiebeleid**		
Indicator XII: duidelijke focus	71%	78%
Indicator XIII: erkenning door externe partijen	87%	87%
Indicator XIV: plannen voor versterken van excellentie	82%	85%

* Deze optie is alleen voorgelegd aan de Excellente Scholen 2013 uit het sbo, het so/vso en het praktijkonderwijs.

** De jury gaat ervan uit dat een excellente school zich binnen dit criterium sowieso ontwikkelt.

Kanttekening hierbij is dat scholen het aanmeldingsformulier nogal uiteenlopend invullen: waar de ene school elke indicator aanvinkt, zijn andere scholen erg spaarzaam met het benoemen van ontwikkelingen bij de indicatoren. Tijdens de schoolbezoeken blijkt dat dit niet automatisch betekent dat er bij de eerste groep scholen daadwerkelijk meer ontwikkelingen zijn te bespeuren. Desondanks geeft het een aardig beeld van de gebieden waarop de excellente scholen (zeggen dat ze) zich ontwikkelen. Hieronder concentreren we ons op de vier eerste criteria en de elf daaronder liggende indicatoren.

Naast het excellentiebeleid zelf is de schoolspecifieke aanpak (indicator VII) het gebied waar de meeste ontwikkelingen plaatsvinden, gevolgd door resultaten op de leergebieden die de school zelf belangrijk vindt (indicator III).

Hieronder staat een aantal suggesties die het overwegen waard zijn om excellentie te behouden. Van belang is te benadrukken dat excellentie bereikt wordt door een wisselwerking van factoren die elkaar versterken (connectiviteit). Excellente scholen verschillen op een aantal punten zeer van elkaar, maar vertonen veel overeenkomst in een aantal basisfactoren waarvan we er enkele zullen toelichten. Dit is de 'diepere laag' die excellente scholen kenmerkt.

12.2 Resultaten in den brede

Blijf een relevant en attractief curriculum aanbieden

De jury heeft het belang van een relevant en attractief curriculum via de volgende uitspraken aan de scholen voorgelegd (scores op een vijfpuntsschaal).

- De school is voortdurend bezig met verrijking van het curriculum (score: 4,2).
- De school bevordert actief de algemene ontwikkeling van leerlingen (score: 4,4).

Stel doelen en toets de resultaten van leerlingen

Belangrijke elementen als het gaat om leerdoelen en succescriteria zijn onder meer uitdaging, betrokkenheid, vertrouwen en hoge verwachtingen.

Daarnaast is blijvend van belang doelen te stellen en de resultaten van leerlingen te toetsen. Het vervolgens grondig analyseren van deze toetsgegevens ('leren van data') en op grond daarvan maatregelen nemen (interventies), is een belangrijke volgende stap.

Ook op terreinen die nog niet zo eenvoudig te toetsen zijn (bijvoorbeeld probleemoplossend vermogen, burgerschap, zelfbeheersing, culturele vorming, digitale vaardigheden, mediawijsheid) is het belangrijk serieuze pogingen te ondernemen aanwijzingen te verzamelen. Bij de excellente scholen zagen we verrassende voorbeelden zoals portfolio's, demonstraties, toepassingen, projectverslagen en projectwerkstukken, soms ook als video-, foto- of audiodocument. Ook het formuleren van schooleigen normen hoort hierbij. Om zeer goede opbrengsten te handhaven, is het soms nodig een doelgerichte interventie uit te voeren. Belangrijke redenen om te interveniëren zijn: de resultaten op een bepaald vakgebied vallen tegen; de ontwikkeling van een specifieke groep leerlingen blijft achter bij de verwachting (meestal zwakke of juist meer- of hoogbegaafde leerlingen); (een groep) leerlingen binnen de school vertoont/vertonen problematisch gedrag (verzuim, pesten geweld, enzovoort).

Interventies betreffen vaak aanpassing van het aanbod (bijvoorbeeld zoeken van een nieuwe methode, verhoging van de intensiteit: meer uren of extra aanbod) of de didactische aanpak (aanpassing van de instructie, toepassing van differentiatie, versterking van leerkrachtvaardigheden, aanpassing aan de leerstijl van de leerling, aansluiting bij het – soms specifieke – talent van de leerling). Examentraining en verscherpte monitoring (bijvoorbeeld van SE-resultaten) zijn andere voorbeelden van ingrepen door scholen (uit het voortgezet onderwijs).

12.3 Omstandigheden

Zorg voor inspiratie, benoem waarden en draag hoge verwachtingen uit

Verwachtingen beïnvloeden leerprestaties. Leerlingen van wie meer verwacht wordt, worden meer uitgedaagd. Leerlingen van wie de leerkracht minder hoge verwachtingen heeft, gaan zich waarschijnlijk naar die lage verwachting gedragen. Leerkrachten passen (al dan niet onbewust) hun gedrag en taalgebruik ten opzichte van leerlingen aan op basis van de eigen verwachtingen. Positieve verwachtingen komen de leerprestaties ten goede, negatieve verwachtingen leiden tot mindere resultaten.

Een ander krachtig middel kan zijn: inspelen op bredere excellentie en pluriforme talenten bij leerlingen.

Benader leerlingen als individuen

Verschillen in schoolprestaties van leerlingen worden voor een groot deel verklaard door het milieu van herkomst, maar voor een nog groter deel door individuele verschillen tussen leerlingen die niet met het herkomstmilieu te maken hebben.

Denk hier aan leercultuur in een gezin, doorzettingsvermogen, zelfbeheersing, nieuwsgierigheid, nauwgezetheid, optimisme, volharding en zelfvertrouwen.

De jury heeft hierover de volgende twee uitspraken aan de scholen voorgelegd.

- Het onderwijs is erop gericht dat alle leerlingen iets boven hun eigen niveau worden uitgedaagd (score: 4,5).
- De school bevordert dat leerlingen actief en welbewust met leren bezig zijn (score: 4,2).

12.4 Schooltheorie

Verbeter aanhoudend het onderwijzen en leren

De school actualiseert steeds haar inzicht in de schoolfactoren die aantoonbaar bijdragen aan de resultaten in brede zin en maakt een duidelijke koppeling tussen deze factoren en de visie van de school op goed onderwijs. Zijn dezelfde factoren nog steeds werkzaam?

Het gaat om een fundamenteel lerende organisatie en lerende cultuur. Een onderzoekende en nieuwsgierige houding is daarbij zeker behulpzaam. Is de veronderstelling van de school dat bepaalde maatregelen en praktijken leiden tot excellentie nog steeds geldig?

De jury heeft dit via de volgende twee uitspraken aan de scholen voorgelegd.

- De school zet zich in om een sterke teamcultuur te behouden (score: 4,5).
- De school besteedt veel aandacht aan voortgaande kwalificatie en professionaliteit van het team (score: 4,4).

Een voorbeeld is de ontwikkeling van een ideale havoles. Elke havo-docent heeft dan een havoleskaart als leidraad voor zijn/haar lessen. Op deze kaart staan richtinggevend gedachten over de havo-didactiek en vijf aanbevelingen/opdrachten.

- Schrijf de lesopzet en het huiswerk op het bord (eventueel ook tijdsplanning).
- Huiswerkcontrole is een must en stimuleert de leerlingen tot het maken ervan.
- Gebruik een eigen, vaste plattegrond voor iedere klas.
- Leerlingen waarderen positieve verwachtingen en groeien van succeservaringen tijdens de les.
- Een ideale havoles is een les waarin:
 - een goede balans bestaat tussen luisteren, zelfstandig (samen)werken en in stilte werken;
 - regelmatig een activerende werkvorm gebruikt wordt.

Binnen het basisonderwijs bestaat de top-3 van professionaliseringsthema's van de excellente scholen uit: (1) opbrengstgericht werken; (2) didactische vaardigheden (klassenmanagement, omgaan met verschillen, onderzoekend leren, eigenaarschap van leerlingen, enzovoort); (3) versterking van de kennis van een specifiek vakgebied (bijvoorbeeld spelling, woordenschat, maar ook cultuureducatie, Engels).

Bij het voortgezet onderwijs ligt de nadruk op didactische vaardigheden. Scholen noemen activerende didactiek, coaching van leerlingen, differentiatie, onderzoekend leren. Daarnaast besteden de scholen aandacht aan aspecten die de organisatie van het onderwijs betreffen: leiderschap, ruimte voor de professional, werken in teams.

Versterk effectief en betekenisvol leiderschap op verschillende niveaus

Er is een relatie tussen onderwijskundig leiderschap (schoolleiderschap) en de schoolprestaties van leerlingen. Het verband loopt van contextfactoren via de handelingen van de schoolleider naar resultaten op leerlingniveau.

Persoonlijk leiderschap is van belang: de kunst om het beste uit de medewerkers te halen en een team te smeden waarin de leden elkaar werkelijk aanvullen. Ook omgevingsgerichtheid, bewustzijn van de draagkracht van de school (bijvoorbeeld bij passend onderwijs) en kunnen fungeren als filter en poortwachter tussen school en omgeving horen bij effectief en betekenisvol leiderschap.

Leiderschap komt in veel gedaanten en sommige passen beter bij een bepaalde organisatie dan andere.

Scholen vragen leiderschap dat effectief is en tegelijkertijd betekenisvol. Thorbecke schreef al over de directeur als de 'ziel der school'. Dat vraagt authenticiteit, dienstbaarheid, koersbepaling, een insteek van gezamenlijkheid en het vermogen tot verbinden.

De jury heeft dat via twee uitspraken aan de scholen voorgelegd.

- De school kenmerkt zich door continuïteit van leiderschap (score: 4,3).
- De school zet erop in initiatief en leiderschap onder teamleden te versterken (score: 4,2).

12.5 Schoolkennis

Geef veel aandacht aan het vasthouden en ontwikkelen van goed onderwijspersoneel

Een school heeft onomstreden vakkundige en pedagogisch bevlogen leerkrachten nodig. Het gaat niet zozeer om individuele leerkrachten, het gaat vooral om wat leerkrachten gezamenlijk weten en kunnen, en om het kennisweb van verbindingen tussen leraren. Leraren kunnen veel van elkaar leren. Van belang daarbij is praktische onderwijskundige samenwerking met de directe collega's rond het primaire proces. Het gaat om horizontale samenwerking (gelijke jaargroepen of binnen vaksecties) én verticale samenwerking (door de hele school). Ook effectief is het opbouwen van specialisaties van leraren binnen de school die van betekenis zijn voor de hele schoolorganisatie (bijvoorbeeld lees-taalspecialist, reken-specialist, cultuurcoördinator, specialist bijzonder begaafde en gemotiveerde leerlingen, internationalisering, activerende didactieken, speciale doelgroepen, integratie van extracurriculair aanbod).

Ook creativiteit en optimisme doen ertoe binnen het team: plezier en speelsheid, durven uitproberen en improviseren, *out of the box* denken, zelfbewustzijn en beroepstrots.

Tevredenheidsonderzoeken leveren in de regel aandachtspunten op waarmee de school aan de slag gaat. Soms gaat het om praktische dingen als hygiëne, andere keren om ingrijpendere zaken. Denk aan werkdruk, doorgroeimogelijkheden en onderlinge verhoudingen (medewerkers), communicatie en schoolklimaat (ouders), pedagogisch klimaat en onderlinge sfeer (leerlingen).

Werk aan consistent gedrag van het lerarenteam

Consistent gedrag van leerkrachten is op allerlei manieren te bevorderen. We noemden al: praktische onderwijskundige samenwerking rondom het primaire proces, zowel verticaal als horizontaal.

Er is een scala aan professionaliseringsactiviteiten, zowel individueel als in teamverband, om specifieke kennis en vaardigheden te onderhouden of te verwerven. Denk aan klassenbezoeken, collegiale consultatie, intervisie; specialisatie van leerkrachten (benoeming van coördinator of instellen van projectgroepen); delen van kennis die elders is opgedaan, bijvoorbeeld in de vorm van presentaties en themabijeenkomsten.

Het succes van excellente scholen is in grote mate afhankelijk van de kwaliteit van de leraren die er werkzaam zijn. De visie van de schoolleider is uiteraard ook belangrijk, maar goede leraren zijn onmisbaar.

Uit de juryrapporten blijkt dat de leraren op de excellente scholen een gezamenlijke visie delen en voortdurend reflecteren op eigen handelen en het handelen als team ten behoeve van het leren van de leerling. Daarnaast beschikken zij over diverse effectieve didactische strategieën en weten ze wanneer ze welke strategie kunnen inzetten. Bovendien hebben zij hun klassenmanagement en pedagogisch handelen goed op orde. Ten slotte hebben zij een goede kijk op de onderwijsbehoeften van de leerlingen en zijn zij veelal in staat het onderwijs hier optimaal op af te stemmen.

Verschillende (kandidaat-)excellente scholen hebben in 2014 deelgenomen aan masterclasses van onder andere John Hattie. Ook hebben zij workshops gevolgd rondom studies van Marzano. Beide onderwijskundigen geven aan dat leraren een cruciale rol spelen bij het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs.

Marzano analyseert factoren die van invloed zijn op het verbeteren van de prestaties en de ontwikkeling van leerlingen. Hij onderscheidt factoren op school-, leerling- en docentniveau. De factoren op docentniveau hebben volgens zijn analyse het grootste effect op de prestaties en ontwikkeling van kinderen.²¹ Ook John Hattie ziet leraren als de hoofdrolspelers in het onderwijsproces. Volgens Hattie kunnen goede leraren onder meer hun vak duidelijk uitleggen, ze kunnen een optimaal leerklimaat tot stand brengen, ze houden voortgang goed bij en geven adequate terugkoppeling aan leerlingen, ze gaan ervan uit dat al hun leerlingen succesvol kunnen zijn.²²

In de bezoeken aan excellente scholen en de juryrapporten zien we onderdelen van deze onderwijskundige optiek terug.

²¹ Marzano (2001).

²² Hattie (2009).

12.6 Excellentie als inhoudelijk thema en als schoolkenmerk

Excellent is niet 'goed' plus een mooi excellentiegebied. Het geheel aan criteria en indicatoren moet consistent zijn en verweven tot een samenhangend geheel waarvan de som meer is dan de losse delen. Is het geheel aan criteria en indicatoren consistent, klopt het verhaal als geheel, overtuigt de finetuning?

Het excellentiebeleid van de school kan zich richten op de school over haar volle breedte of specifiek betrekking hebben op een groep leerlingen. In 2014 heeft het beleid bij twee derde van de scholen betrekking op alle leerlingen. In 2013 geldt dat voor driekwart van de scholen. Gemiddeld genomen is het excellentiebeleid gericht op 80% van de leerlingen. Voor het merendeel van de scholen is het aanvankelijk moeilijk een eigen excellentieprofiel te formuleren. Ook vinden ze het lastig te kiezen. Ze geven daarbij soms aan dat 'alles' excellent is. Juryleden en experts kunnen echter vaak al snel aangeven wat het onderscheidend excellentieprofiel in een school is. Scholen hebben soms moeite met die keuze, of vinden het gesuggereerde excellentieprofiel 'vanzelfsprekend'. Scholen wennen aan een dergelijke benadering, leren focussen en weten waarin de eigen school binnen de lokale, regionale of Nederlandse onderwijscontext onderscheidend is. Er is veel te leren, ook en soms vooral van andere scholen. Overigens, naar aanleiding van de presentaties en schoolbezoeken stelt de jury vast dat scholen het steeds eenvoudiger vinden hun excellentiegebied(en) scherp te formuleren.

HS 13 Excellente Scholen vanaf 2015

Dit laatste hoofdstuk kijkt vooruit naar de toekomst van het traject Excellente Scholen. De Jury Excellente Scholen 2012-2014 formuleert hierin enkele adviezen voor het vervolg. Tot slot komt de overdracht van het traject van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap naar de Inspectie van het Onderwijs aan bod.

13.1 Advies van de Jury Excellente Scholen 2012-2014 voor het vervolg

Op basis van de kennis en ervaring die in de afgelopen jaren zijn opgedaan geeft de Jury Excellente Scholen de nieuwe jury enkele adviezen mee voor de verdere ontwikkeling van het traject. Deze hebben betrekking op

- definitie van excellentie;
- benutten van het beoordelingskader;
- geldigheidsduur predicaat;
- overname van de werkwijze van de jury;
- dossiervorming herhalingsaanvragen;
- beeldvorming.

Definitie van excellentie

Excellent is niet alleen 'goed' plus een mooi excellentiegebied. Het excellentiegebied van een school moet doorklinken in de hele organisatie en rusten op een stevig fundament. Het geheel aan criteria en indicatoren speelt dus altijd een rol en moet consistent zijn en verweven zijn tot een samenhangend geheel waarvan de som meer is dan de losse delen.

De Inspectie zou moeten voorkomen dat het traject Excellente Scholen zich los van de categorie 'goede scholen' ontwikkelt. Excellentie is niet ongreepbaar, het moet in de ogen van de huidige jury juist genormaliseerd, 'gewoon' gemaakt worden. Ja, sommige scholen zijn excellent, dat is niet iets om je over op te winden.

Benutten van het beoordelingskader

Handhaving van het huidige beoordelingskader voorkomt dat de definitie van excellentie, en daarmee op termijn de groep excellente scholen, verandert na overname van het traject door de Jury Excellente Scholen 2015-2017.

De Jury Excellente Scholen 2012-2014 heeft een beoordelingskader ontwikkeld dat tijdens consultaties meermaals aan scholen is voorgelegd en waar nodig aangescherpt. Het kader verzekert een brede kijk op excellentie en is in het veld aanvaard. De jury adviseert de Inspectie om deze brede kijk i.c. dit kader ook in de toekomst te hanteren.

De huidige jury pleit ervoor het nieuwe kwaliteitsprofiel dat voor elke school zal worden opgesteld, te laten aansluiten bij het huidige kader van beoordeling van excellentie.

Geldigheidsduur predicaat

Een belangrijk punt is de geldigheidsduur van het predicaat. Het gaat hier om de vraag naar de belasting voor Onderwijsinspectie en scholen en om de vraag hoe ongunstige tussentijdse schoolveranderingen verdisconteerd kunnen worden. Kan het predicaat tussentijds worden ingetrokken bij ernstige fluctuaties die handhaving van het predicaat niet langer rechtvaardigen?

De huidige jury hanteert voor herhalingsaanvragen reeds een vereenvoudigde opzet. In discussie is of de geldigheid van het predicaat te verlengen is tot twee of drie jaar. Voor het basisonderwijs acht de jury een periode van drie jaar niet houdbaar: kleinere basisscholen zijn vatbaar voor fluctuaties. Twee jaar is daar een maximumtermijn.

Overname van de werkwijze van de jury

De Jury Excellente Scholen 2012-2014 adviseert de Inspectie in het bijzonder om enkele wezenlijke onderdelen van de huidige werkwijze over te nemen. In de eerste plaats het handhaven van de mogelijkheid voor scholen om zich *realtime* met de jury te verstaan. De huidige schoolpresentatie en het schoolbezoek blijven een

centraal onderdeel van het traject. De Jury Excellente Scholen 2015-2017 zou, meer dan de huidige jury daartoe de middelen heeft, de nadruk kunnen leggen op het primaire proces via het bezoeken van uiteenlopende onderwijsituaties en leersituaties, met nadruk op een bepaald profielthema, zoals differentiatie in de klas. Voorts is van belang dat schoolbezoeken worden uitgevoerd door een team met gemengde optiek.

Het is belangrijk dat ook de Jury Excellente Scholen 2015-2017, via de Inspectie, adviseert aan de bewindspersoon, dat de certificaten worden toegekend en uitgereikt door de bewindspersoon. Bij voorkeur natuurlijk mede door de minister-president; dit is een belangrijk signaal naar het onderwijsveld. Hiermee blijft het benoemen van excellente scholen een bijzondere gebeurtenis, die uitdrukkelijk als 'beloning' kan worden gezien.

Dossievorming herhalingsaanvragen

Er zijn scholen die nu voor de derde keer het predicaat Excellente School toegekend hebben gekregen. Vooral bezoeken aan deze scholen vragen om een dynamische dossieropbouw. Zulke herhalingsbezoeken vergen meer dan de huidige jury qua bemensing en middelen tot haar beschikking staan. De huidige jury heeft daarom voorgesteld te komen tot een dynamische dossiervorming van de scholen die zich aanmelden voor toekenning van het predicaat Excellente School.

Beeldvorming

De jury adviseert de Jury Excellente Scholen 2015-2017 en de Inspectie zorg te dragen voor een zeer goed voorlichtings- en public-relationstraject bij de start van de nieuwe jury. Deelnemende scholen hebben veel interesse voor de toekomst van het traject. Bij sommige scholen bestaat de zorg dat de huidige beoordeling van scholen in de breedte plaatsmaakt voor een beperktere manier van kijken die zich concentreert op vooral de opbrengsten. De acceptatie in het veld van het concept excellente scholen hangt, zo is keer op keer gebleken, nauw samen met het gehanteerde beoordelingskader en de gevolgde werkwijze.

In de afgelopen jaren is een aantal 'witte vlekken' op de kaart van Nederland ontstaan waar scholen zich niet of nauwelijks aanmelden voor het traject. De huidige jury adviseert de Jury Excellente Scholen 2015-2017 en de Onderwijsinspectie om de oorzaken hiervan actief te inventariseren en de betreffende besturen en scholen gericht voor het traject te interesseren.

13.2 Inspectieoverdracht

De instelling van een Jury Excellente Scholen 2015-2017 gaat gepaard met de overgang van het traject naar de Inspectie van het Onderwijs.

Vanaf 1 januari 2015 wordt het traject Excellente Scholen verbonden met het nieuwe gedifferentieerd toezicht in het primair, voortgezet en speciaal onderwijs. Bij het gedifferentieerd toezicht zal de Inspectie haar oordelen uitbreiden naar de categorie 'voldoende' en 'goed'. Met de invoering van gedifferentieerd toezicht wil de Inspectie bijdragen aan de totstandkoming van een kwaliteitscultuur waarbij het voor alle partijen vanzelfsprekend is te streven naar verbetering, ook al is het basisoniveau op orde of zelfs goed. Een predicaat 'excellent' sluit daar goed op aan. Door bekendheid en waardering te geven aan de beste scholen van Nederland, wil de Inspectie bijdragen aan een cultuur waarin scholen laten zien dat ze uitmunten en waarin zij expertise kunnen delen.

Wat is 'excellent'?

Een excellente school is een integraal goede school die zich verder onderscheidt van andere goede scholen, vooral door een expliciet excellentiegebied aan te bieden en dat excellentiegebied integraal en succesvol door te voeren in de hele schoolorganisatie.

Het gebied waarop een school excellent is, berust op de eigen visie van de school. Om ruimte te bieden aan de eigen visie en om het effectieve gebruik van deze ruimte te belonen, is het niet wenselijk excellentiegebieden vooraf voor te schrijven of in toezicht- en waarderingskaders te vatten. Het is aan de school om aan te geven op welk gebied zij excellent is, en aan de jury om te verifiëren of het genoemde excellentiegebied niet alleen wordt gerealiseerd door de school maar doorklinkt in de hele schoolorganisatie.

We noemen enkele mogelijke excellentiegebieden.

- *Een innovatief en of onderscheidend verbredend en of verdiepend onderwijsaanbod, leerstofaanbod of curriculum.*

Denk daarbij aan de invulling van specifieke leergebieden zoals wetenschap en techniek, beweging en sport, cultuureducatie en muziek, burgerschap, internationalisering, ondernemen.

- *Een onderscheidende aanpak bij het omgaan met verschillen tussen leerlingen, waarbij bijzondere aandacht is voor specifieke groepen leerlingen met daarbij onderscheidende resultaten.*

Denk aan een aanpak voor zowel laag als goed presterende leerlingen, omgang met specifieke leerlingen die aanvullende zorg nodig hebben.

- *Een inspirerende uitwerking van de wijze waarop het onderwijs wordt aangeboden.*

Denk aan de wijze waarop de school de verlengde schooldag vormgeeft, de benutting van digitale leermiddelen, geslaagde voorbeelden waarin de school een verbinding legt tussen onderwijs en (beroeps)praktijk.

- *Een onderscheidende invulling van de maatschappelijke taak van de school.*

Denk daarbij aan bijzondere initiatieven op het gebied van ouderparticipatie, burgerschap, samenwerking met de omgeving van de school.

Continuïteit in het traject

De overdracht van het traject Excellente Scholen naar de Inspectie van het Onderwijs luidt een nieuwe fase van het traject in, maar het gaat om één en hetzelfde predicaat 'excellent'. Continuïteit is daarom van belang voor de kwaliteit van het traject en voor de deelnemende scholen.

Zoals beschreven in de brief *Toezicht in Transitie* van 31 maart 2014 zal de Inspectie blijven werken met een onafhankelijke jury. Dit biedt de mogelijkheid om buiten de kaders van het regulier toezicht een excellentiegebied van de ambitieuze scholen te beoordelen en te erkennen. Deelname aan het traject zal ook in toekomst berusten op zelfaanmelding/zelfevaluatie door de school.

De procedure van aanmelding, presentatie door de school, schoolbezoeken en uitreiking blijft in het vervolg gelijk. De wijze van beoordelen door de nieuwe jury blijft waar mogelijk gebaseerd op de huidige criteria van de jury. Er zal echter een verschuiving plaatsvinden om de samenhang met het gedifferentieerd toezicht – met name de categorie 'goed' – te borgen en het excellentiegebied van de school zal sterker als uitgangspunt gaan gelden.

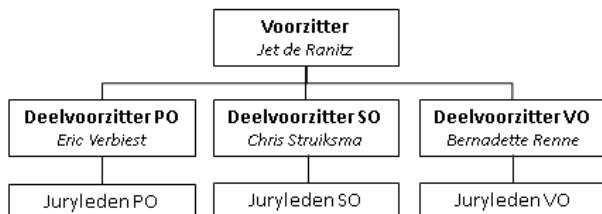
De Jury Excellente Scholen 2015-2017

De inspecteur-generaal van het onderwijs benoemt de onafhankelijke jury. De Jury Excellente Scholen 2015-2017 bestaat uit een voorzitter en drie deeljury's verspreid over de sectoren po, vo en (v)so (zie figuur 13.1). In deze deeljury's zullen respectievelijk acht, acht en vier leden zitting nemen. De juryleden voeren alle werkzaamheden voor de beoordeling van de kandidaat-excellente scholen onafhankelijk van de Inspectie van het Onderwijs uit.

De logistieke ondersteuning van de jury zal worden uitgevoerd door de Inspectie van het Onderwijs.²³

²³ Factsheet 'Predicaat Excellente Scholen vanaf 2015'. Veelgestelde vragen over Excellente Scholen bij de Inspectie van het Onderwijs versie 2.0, november 2014.

Figuur 13.1 Organogram Jury Excellente Scholen 2015-2017



Bijlagen

Bijlage 1 – Excellente Scholen 2012, 2013, 2014

De excellente Scholen 2012

Per sector (op alfabetische volgorde)

Primair onderwijs			
Al Qalam	Gouda		Zuid-Holland
Cammingschool	Bunnik		Utrecht
CBS Anna van Buren, Roombeek	Enschede		Overijssel
CBS De Ark	Vlaardingen		Zuid-Holland
CBS Fan 'e Wiken	Jubbega		Friesland
CBS De Fontein	Westerhaar		Overijssel
CNS Ommerkanaal	Ommen		Overijssel
Daltonschool Rijnsweerd	Utrecht		Utrecht
De Boomgaard	Utrecht		Utrecht
De Grebbe	Bergen op Zoom		Noord-Brabant
De Joseph Haydn school	Groningen		Groningen
De Klokbeker	Ermelo		Gelderland
De Lindegaard	Meerssen		Limburg
De Schakel	Kerkrade		Limburg
De Vosseschans	Ter Aar		Zuid-Holland
De Wegwijzer	Wijk bij Duurstede		Utrecht
Deken van Hout	Asten		Noord-Brabant
El Habib	Maastricht		Limburg
Groningse Schoolvereniging (m.u.v. IGBO ²⁴)	Groningen		Groningen
Juliana Daltonschool, locatie Willem Kalfflaan	Bussum		Noord-Holland
Katholieke Montessori School	Bussum		Noord-Holland
M.J. Tamsmaskoalle	Tzummarum		Friesland
OBS De Carroussel	Dalfsen		Overijssel
OBS De Straap	Helmond		Noord-Brabant
OBS De Venen	Reeuwijk		Zuid-Holland
OBS De Vogelaar	Raalte		Overijssel
OBS Het Mozaïek	Arnhem		Gelderland
Sint Nicolaasschool	Haren		Groningen
't Mozaïek	Roermond		Limburg
Van Ostadeschool	Den Haag		Zuid-Holland
Willem Alexanderschool	Leeuwarden		Friesland
Voortgezet onderwijs			
Beatrix College	vmbo-gt	Tilburg	Noord-Brabant
Blariacumcollege	vmbo-gt	Venlo	Limburg
Calvijn College Goes	havo	Goes	Zeeland
Calvijn College Tholen	vmbo-gt	Tholen	Zeeland
CSG Calvijn Juliana	vmbo-gt	Rotterdam	Zuid-Holland

²⁴ Internationaal Georiënteerd Basisonderwijs (IGBO).

CITAVERDE College Horst	vmbo-b	Hegelsom	Limburg
Clusius College Castricum	vmbo-b	Castricum	Noord-Holland
Goois Lyceum	vwo	Bussum	Noord-Holland
Gymnasium Beekvliet	gymnasium	St. Michielsgestel	Noord-Brabant
Kandinsky College, locatie Malderburchtstraat	Vmbo-t	Nijmegen	Gelderland
Kandinsky College, locatie Malderburchtstraat	havo	Nijmegen	Gelderland
Marnix Gymnasium	gymnasium	Rotterdam	Zuid-Holland
Merletcollege Mill	vmbo-b, vmbo-k	Cuijk	Noord-Brabant
Pius X-College	vmbo-breed	Bladel	Noord-Brabant
Rsg Slingerbos/Levant	vmbo-gt	Zeewolde	Flevoland
SG Johan van Oldenbarnevelt	gymnasium	Amersfoort	Utrecht
St. Ignatiusgymnasium	gymnasium	Amsterdam	Noord-Holland
Stedelijk gymnasium Leiden	gymnasium	Leiden	Zuid-Holland
Stedelijk Gymnasium Nijmegen	gymnasium	Nijmegen	Gelderland
Toorop Mavo	vmbo-t	Rotterdam	Zuid-Holland
Utrechts Stedelijk Gymnasium	gymnasium	Utrecht	Utrecht
Van Maerlantlyceum	vwo	Eindhoven	Noord-Brabant

De excellente Scholen 2013

Per sector (op alfabetische volgorde)

Primair onderwijs

Al Qalam	Gouda	Zuid-Holland
CBS Anna van Buren, Roombeek	Enschede	Overijssel
CBS De Ark	Vlaardingen	Zuid-Holland
CBS De Fontein	Westerhaar	Overijssel
CNS Ommerkanaal	Ommen	Overijssel
Dalton Rijnsweerd	Utrecht	Utrecht
De Grebbe	Bergen op Zoom	Noord-Brabant
De Klokbeker	Ermelo	Gelderland
De Lindegaerd	Meerssen	Limburg
De Mienskip	Buitenpost	Friesland
De Schakel	Kerkrade	Limburg
De Schakel	Nieuwegein	Utrecht
De Wegwijzer	Wijk bij Duurstede	Utrecht
Dr. Maria Montessorischool	Huizen	Noord-Holland
Juliana Daltonschool, locatie Willem Kalfflaan	Bussum	Noord-Holland
M.J. Tamsmaskoalle	Tzummarum	Friesland
Mariaschool	Reutum	Overijssel
Nutsbasisschool	Voorschoten	Zuid-Holland
OBS De Bloeiende Betuwe	Rhenoy	Gelderland
OBS De Straap	Helmond	Noord-Brabant
OBS De Venen	Reeuwijk	Zuid-Holland
OBS De Vogelaar	Raalte	Overijssel
OBS Het Mozaïek	Arnhem	Gelderland
OBS Overvecht	Utrecht	Utrecht
Paulusschool	Utrecht	Utrecht
Sint Nicolaasschool	Haren	Groningen
't Mozaïek	Roermond	Limburg
Van Ostadeschool	Den Haag	Zuid-Holland

Speciaal basisonderwijs

SBO CSG Park en Dijk	Gouda	Zuid-Holland
SBO De Wissel	Hoorn	Noord-Holland
SBO Michaëlschool	Amersfoort	Utrecht

Speciaal onderwijs			
Auris Professor Groenschol	so	Amersfoort	Utrecht
De Heldringschool	vso	Amsterdam	Noord-Holland
Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool	so	Wilp	Gelderland
Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool	vso	Wilp	Gelderland
Zonnebloemschool (De Plantage)	vso	Emmeloord	Flevoland
Praktijkonderwijs			
Calvijn College Krabbendijke	pro	Krabbendijke	Zeeland
Het Kwadrant	pro	Bergen op Zoom	Noord-Brabant
Het Segment	pro	Gouda	Zuid-Holland
Symbion	pro	Didam	Gelderland
Voortgezet onderwijs			
Blariacumcollege	vmbo-gt	Venlo	Limburg
Calvijn College Goes	havo	Goes	Zeeland
Calvijn College Tholen	vmbo-gt	Tholen	Zeeland
Christelijk College De Populier	havo	Den Haag	Zuid-Holland
CITAVERDE College Horst	vmbo-b	Hegelsom	Limburg
Clusius College Castricum	vmbo-b	Castricum	Noord-Holland
Comenius College	vmbo-t	Hilversum	Noord-Holland
Corlaer College	havo	Nijkerk	Gelderland
CSG Calvijn Juliana	vmbo-gt	Rotterdam	Zuid-Holland
Dr. Nassau College Oost-Drenthe	vmbo-gt	Gieten	Drenthe
Erasmiaans Gymnasium	gymnasium	Rotterdam	Zuid-Holland
Geuzencollege	vmbo-b	Vlaardingen	Zuid-Holland
Goois Lyceum	havo	Bussum	Noord-Holland
Goois Lyceum	vwo	Bussum	Noord-Holland
Kandinsky College, locatie Malderburchtstraat	vmbo-t	Nijmegen	Gelderland
Kandinsky College, locatie Malderburchtstraat	havo	Nijmegen	Gelderland
Kandinsky College, locatie Malderburchtstraat	vwo	Nijmegen	Gelderland
Keizer Karel College	vwo	Amstelveen	Noord-Holland
Marnix Gymnasium	gymnasium	Rotterdam	Zuid-Holland
Merletcollege	vmbo-b en -k	Mill	Noord-Brabant
PENTA College CSG De Oude Maas	vmbo-gt	Spijkensisse	Zuid-Holland
Pius X-College	vmbo-breed	Bladel	Noord-Brabant
Rijnlands Lyceum Wassenaar	havo	Wassenaar	Zuid-Holland
SG Johan van Oldenbarnevelt	gymnasium	Amersfoort	Utrecht
St. Ignatiusgymnasium	gymnasium	Amsterdam	Noord-Holland
Stedelijk College Eindhoven, locatie Henegouwenlaan	vwo	Eindhoven	Noord-Brabant
Stedelijk Gymnasium Leiden	gymnasium	Leiden	Zuid-Holland
Stedelijk Gymnasium Nijmegen	gymnasium	Nijmegen	Gelderland
Stedelijke Scholengemeenschap Nijmegen	havo	Nijmegen	Gelderland
Stedelijke Scholengemeenschap Nijmegen	vwo	Nijmegen	Gelderland
Toorop Mavo	vmbo-t	Rotterdam	Zuid-Holland
Utrechts Stedelijk Gymnasium	gymnasium	Utrecht	Utrecht

Valuacollege
Van Maerlantlyceum
Vechtstede College
Wolfert van Borselen TTO

havo
vwo
havo
havo

Venlo
Eindhoven
Weesp
Rotterdam

Limburg
Noord-Brabant
Noord-Holland
Zuid-Holland

De excellente Scholen 2014

Per sector (op alfabetische volgorde)

Primair onderwijs

Archipelbasisschool Tweemaster-Kameleon	Oost-Souburg	Zeeland
Casimirschool	Gouda	Zuid-Holland
CBS Anna van Buren, Roombeek	Enschede	Overijssel
CBS De Fontein	Westerhaar	Overijssel
CBS De Rank	's-Gravenpolder	Zeeland
CBS Juliana van Stolbergschool	Hoogeveen	Drenthe
Dalton Rijnsweerd	Utrecht	Utrecht
Daltonbasisschool De Borgwal	Bemmel	Gelderland
De Grebbe	Bergen op Zoom	Noord-Brabant
De Haren	's-Hertogenbosch	Noord-Brabant
De Klokbeker	Ermelo	Gelderland
De Knienembult	Westendorp	Gelderland
De Lindegaerd	Meerssen	Limburg
De Mienskip	Buitenpost	Friesland
De Schakel	Nieuwegein	Utrecht
Delftsche Schoolvereniging	Delft	Zuid-Holland
Dr. Maria Montessorischool	Huizen	Noord-Holland
GBS De Halm	Almkerk	Noord-Brabant
IKC De Ark	Vlaardingen	Zuid-Holland
Juliana Daltonschool, locatie Willem Kalfiaan	Bussum	Noord-Holland
Kindcentrum Willem Alexander	Steenwijk	Overijssel
OBS De Bloeiende Betuwe	Rhenoy	Overijssel
OBS De Straap	Helmond	Noord-Brabant
OBS De Venen	Reeuwijk	Zuid-Holland
OBS De Vogelaar	Raalte	Overijssel
OBS Het Mozaïek, locatie Eimerssingel-Oost	Arnhem	Gelderland
OBS Overvecht	Utrecht	Utrecht
Paulusschool	Utrecht	Utrecht
RKBS De Troubadour	Haaksbergen	Overijssel
Sint Nicolaasschool	Haren	Groningen
Sint-Pieter	Maastricht	Limburg
't Mozaïek	Roermond	Limburg
't Vogelnest	Bodegraven	Zuid-Holland
Van Ostadeschool	Den Haag	Zuid-Holland

Speciaal basisonderwijs

SBO CSG Park en Dijk	Gouda	Zuid-Holland
SBO De Prinsenhof	Apeldoorn	Gelderland
SBO De Wissel	Hoorn	Noord-Holland
SBO Michaëlschool	Amersfoort	Utrecht
SBO Panta Rhei	Deventer	Overijssel

Speciaal onderwijs			
Alphons Laudyschool	vso	Amsterdam	Noord-Holland
Auris Dr. M. Polanoschool	so	Rotterdam	Zuid-Holland
Auris Hildernisschool	so	Rotterdam	Zuid-Holland
Auris Professor Groenschol	so	Amersfoort	Utrecht
De Heldringschool	so	Amsterdam	Noord-Holland
De Heldringschool	vso	Amsterdam	Noord-Holland
Kentalis Talent	so	Vught	Noord-Brabant
Latasteschool	so	Horn	Limburg
Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool	so	Wilp	Gelderland
Stichting Zozijn Daniël de Brouwerschool	vso	Wilp	Gelderland
Zonnebloemschool (De Bloementuin)	so	Emmeloord	Flevoland
Zonnebloemschool (De Plantage/LWC Het Esveld)	vso	Emmeloord	Flevoland

Praktijkonderwijs			
Calvijn College Krabbendijke	pro	Krabbendijke	Zeeland
Gooise praktijkschool	pro	Hilversum	Noord-Holland
Het Kwadrant	pro	Bergen op Zoom	Noord-Brabant
Het Segment	pro	Gouda	Zuid-Holland
Limes praktijkonderwijs	pro	Katwijk	Zuid-Holland
Pius X-College	pro	Bladel	Noord-Brabant

Voortgezet onderwijs			
Blariacumcollege	vmbo-gt	Venlo	Limburg
Bouwens van der Boijecollege	vmbo-b	Panningen	Limburg
Calvijn college Goes	Havo	Goes	Zeeland
Calvijn College Tholen	vmbo-gt	Tholen	Zeeland
Christiaan Huygens College, locatie Broodberglaan	Havo	Eindhoven	Noord-Brabant
CITAVERDE College Horst	vmbo-b	Hegelsom	Limburg
Clusius College Castricum	vmbo-b	Castricum	Noord-Holland
College St. Paul	vmbo-k	Den Haag	Zuid-Holland
Comenius College	vmbo-t	Hilversum	Noord-Holland
Comenius College	Havo	Hilversum	Noord-Holland
Comenius College	Vwo	Hilversum	Noord-Holland
Corlaer College	Havo	Nijkerk	Gelderland
Dr. Nassaucollege Oost-Drenthe	vmbo-t	Gieten	Drenthe
Eckartcollege	Havo	Eindhoven	Noord-Brabant
Eckartcollege	vwo	Eindhoven	Noord-Brabant
Geuzencollege	vmbo-b	Vlaardingen	Zuid-Holland
Goois Lyceum	havo	Bussum	Noord-Holland
Goois Lyceum	vwo	Bussum	Noord-Holland
Jan van Brabant College, locatie Deltaweg	vmbo-t	Helmond	Noord-Brabant
Kandinsky College, locatie Malderburchtstraat	vmbo-t	Nijmegen	Gelderland
Kandinsky College, locatie Malderburchtstraat	havo	Nijmegen	Gelderland
Kandinsky College, locatie Malderburchtstraat	vwo	Nijmegen	Gelderland
Kandinsky College, Sint Jorisschool	vmbo-t	Nijmegen	Gelderland

Keizer Karel College	vwo	Amstelveen	Zuid-Holland
Lyceum Bisschop Bekkers	vwo	Eindhoven	Noord-Brabant
Merletcollege Mill	vmbo	Mill	Noord-Brabant
Metameer, locatie Jenaplan Boxmeer	vmbo	Boxmeer	Noord-Brabant
Metameer, locatie Stevensbeek	vmbo-b	St. Anthonis	Noord-Brabant
Northgo college	havo	Noordwijk	Zuid-Holland
Oosterlicht College Vianen	vmbo	Vianen	Utrecht
PENTA college CSG De Oude Maas	Vmbo-gt	Spijkenisse	Zuid-Holland
Pius X-College	vmbo	Bladel	Noord-Brabant
Rijnlands Lyceum Wassenaar	havo	Wassenaar	Zuid-Holland
Rijnlands Lyceum Wassenaar	vwo	Wassenaar	Zuid-Holland
SG Johan van Oldenbarnevelt	gymnasium	Amersfoort	Utrecht
St. Ignatiusgymnasium	gymnasium	Amsterdam	Noord-Holland
St. Michael College	havo	Zaandam	Noord-Holland
Stedelijk College Eindhoven, locatie Henegouwenlaan	havo	Eindhoven	Noord-Brabant
Stedelijk College Eindhoven, locatie Henegouwenlaan	vwo	Eindhoven	Noord-Brabant
Stedelijk Gymnasium Leiden	gymnasium	Leiden	Zuid-Holland
Stedelijk Gymnasium Nijmegen	gymnasium	Nijmegen	Gelderland
Stedelijke Scholengemeenschap Nijmegen	havo	Nijmegen	Gelderland
Stedelijke scholengemeenschap Nijmegen	vwo	Nijmegen	Gelderland
Toorop Mavo	mavo	Rotterdam	Zuid-Holland
Utrechts Stedelijk Gymnasium	gymnasium	Utrecht	Utrecht
Valuacollege	havo	Venlo	Limburg
Vechtstede College	havo	Weesp	Noord-Holland
Wolfert van Borselen TTO	havo	Rotterdam	Zuid-Holland
Wolfert van Borselen TTO	vwo	Rotterdam	Zuid-Holland

Bijlage 2 – Samenstelling Jury Excellente Scholen 2012-2014

Prof dr. Fons van Wieringen, Voorzitter (Emeritus hoogleraar, Oud-voorzitter Onderwijsraad)
Prof. dr. Dymph van den Boom (Rector Magnificus, Universiteit van Amsterdam)
Drs. Martin Bootsma (Politicooloog, Leraar van het Jaar 2011, primair onderwijs)
Drs. Ingrid van Engelshoven (Wethouder Kenniseconomie, Internationaal, Jeugd en Onderwijs, gemeente Den Haag)
Drs. Harry Frantzen (Directeur Domein Beweging en Educatie, Christelijke Hogeschool Windesheim, Oud-rector Minkema College Woerden)
Drs. Wim Kaizer (Oud-bestuursvoorzitter INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda)
Bernadette Renne MME (Sectordirecteur vwo scholengroep Tongerlo Norbertuscollege Roosendaal);
Dr. Marca Wolfensberger (Lector Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving, Hanzehogeschool Groningen en verbonden aan de Universiteit Utrecht)

Secretaris

Mr. Ellen Schut, Ministerie van OCW	(2012-2013)
Drs. Hester Visser, Inspectie van het Onderwijs	(2013-2014)
Dorien Zevenbergen, Inspectie van het Onderwijs, MSc MA	(2014)

Onderzoek en ondersteuning

Drs. Jacob van der Wel (Regioplan)

Bijlage 3 – Externe experts 2012, 2013, 2014

De volgende oud-schoolleiders en oud-inspecteurs hebben de jury sinds 2012 ondersteund.

Mw. Ans Brockhoff
Dhr. Joop Brosius
Mw. Corrie Doeleman
Dhr. Kees Horsman
Dhr. Udo Keyser
Dhr. Hans Pennings
Dhr. Geert Renkema
Dhr. Jan Roodhorst
Dhr. Rob Schouten
Dhr. Bert Schuur
Dhr. Ton Senf
Dhr. Ger Smit
Dhr. Joop Smits
Dhr. Jan Visser
Dhr. Hans van Vonderen
Dhr. Bert Zweers

In 2013 hebben zich daarbij aangesloten:

Dhr. Jan-Pieter van Bruchem
Mw. Pauline Hermesen
Mw. Clementine van den Hoek
Dhr. Jos de Mulder
Dhr. Hans van 't Nedereind

In 2014 hebben zich daarbij aangesloten:

Mw. Marijke Beltman
Dhr. Eef Hoeksma
Dhr. Jac Schreuder
Dhr. Fons Willems

Bijlage 4 – Criteria en indicatoren

Op basis van een brede consultatie met scholen heeft de jury de volgende criteria en indicatoren ontwikkeld die als doel hebben de brede invalshoek, die noodzakelijk wordt gevonden voor het beoordelen van excellentie, te waarborgen. De criteria en indicatoren vormen een hulpmiddel voor de jury bij het schoolbezoek en bij het opstellen van het schoolrapport.

1. Resultaten

criterium 1

De school behaalt zeer goede resultaten, breed opgevat, op verschillende terreinen: drie ringen, respectievelijk kernvakken; andere vakken; school gekozen terreinen zoals sociale vaardigheden, burgerschap, muziek, vorming.

Voor de beoordeling van dit criterium maakt de jury onder meer gebruik van de gegevens van de Inspectie en van aanvullende gegevens.

Indicator I

De school kan goede resultaten aantonen op de kernvakken (respectievelijk taal en rekenen-wiskunde en Nederlands, Engels en wiskunde).

Indicator II

De school kan goede resultaten aantonen op de andere vakken (dan taal en rekenen-wiskunde of Nederlands, Engels en wiskunde) uit het wettelijk standaardcurriculum.

Indicator III

De school kan goede resultaten aantonen op enkele door de school gekozen leergebieden zoals burgerschap, sociaal-emotionele vorming, culturele vorming, redzaamheid, internationale oriëntatie, techniek, probleemoplossend vermogen.

2. Omstandigheden waarin de school werkt

criterium 2

De school weet optimaal om te gaan met de omstandigheden waarin ze moet werken (soort leerlingen, variëteit leerlingen, locatie, enzovoort). De school streeft naar inzicht in de leerwinst bij onderscheiden categorieën leerlingen.

Voor interpretatie van de resultaten is het van belang inzicht te krijgen in de omstandigheden waarin de school haar werk doet. De school toont aan dat ze hier adequaat mee omgaat. Achterliggende vragen: hoe definieert de school 'een zeer goed resultaat' voor welke categorie leerlingen? Werkt de school bewust opbrengstgericht door het stellen van doelen en het systematisch evalueren? Worden die doelen gehaald?

Indicator IV (leerlingkenmerken en procesinrichting)

De school heeft de kenmerken van de leerlingenpopulatie scherp in beeld gebracht en benut deze kennis voor de inrichting van het onderwijsproces.

Indicator V (leerlingkenmerken en resultaten)

De school laat zien dat er, uitgaande van de (sterktes respectievelijk zwaktes van de) leerlingenpopulatie, een zeer goed resultaat wordt behaald.

Indicator VI

De school benut het inzicht in leerwinst bij onderscheiden categorieën leerlingen.

3. Inrichting van het onderwijsproces

Criterion 3

De school heeft een goed inzicht in de schoolfactoren die aantoonbaar bijdragen aan deze resultaten in brede zin en maakt een duidelijke koppeling tussen deze factoren en de visie van de school op goed onderwijs.

De resultaten die de school boekt, worden bereikt door een beredeneerde aanpak van het onderwijs en de organisatie door de school. Heeft de school een 'theorie' waarin bepaalde preferente proceskenmerken bijdragen aan de behaalde resultaten in het algemeen of bepaalde resultaten in het bijzonder?

Indicator VII (schoolspecifieke aanpak en proceskwaliteit)

De school laat zien dat *deze* aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van het *primaire proces*.

Indicator VIII (schoolspecifieke aanpak en organisatiekwaliteit)

De school laat zien dat *deze* aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van de *organisatie* van de school.

4. Verband tussen de inrichting van het onderwijsproces en de resultaten

Criterion 4

De school realiseert een verbetering van de onderwijsresultaten door het onderwijsproces en de schoolorganisatie te versterken. Het lerend en verbeterend vermogen van de school is evident.

Achterliggende vragen: welke veranderingen hebben er plaatsgevonden? Wat was daarvoor de aanleiding? Hoe heeft de school deze veranderingen uitgevoerd? Hoe meet de school de effecten van de veranderingen? Maakt de school bewuste keuzes in de onderwijskundige inrichting? Hoe gangbaar is het gebruik van erkende planmatige werkwijzen in het schoolbeleid en de introductie van veranderingen?

Indicator IX (veranderingen vanwege resultaten)

De school toont aan dat specifieke veranderingen die zijn aangebracht in het onderwijsproces ervoor zorgen dat de resultaten van de leerlingen verbeteren.

Indicator X (vasthouden resultaten)

De school heeft ervaring met het vasthouden van de resultaten en laat zien dat de succesvolle werkwijze is geborgd.

Indicator XI (kwalificatie, professionaliteit, schoolkennis)

Het lerend en verbeterend vermogen van de school is evident; schoolkennis wordt gedeeld.

5. Excellentiebeleid van de school

Criterion 5

De school is niet alleen een zeer goede school maar ook een bijzondere school met een opvallend profiel dat in de school als geheel doorwerkt, en de reputatie van de school wordt extern bevestigd.

Indicator XII

De school heeft een gericht excellentiebeleid ingezet. Dit beleid heeft een duidelijke focus en werkt door in de hele school.

Indicator XIII

Het gebied respectievelijk de gebieden waarop de school uitblinkt, wordt/worden erkend door andere scholen.

Indicator XIV

De school heeft concrete plannen om de focus op excellentie in de toekomst verder te versterken.

Puntoentoekenning per criterium

De vijf criteria kennen een verdere onderverdeling in veertien indicatoren (zie hoofdstuk 4). Ter ondersteuning van het interne beoordelingsproces hanteert de jury een puntenaantal per criterium en dus voor de school als geheel.

Criterium 1. De school behaalt (zeer) goede resultaten	(45)
• Indicator I, II, III : respectievelijk 15, 15, 15 punten	
Criterium 2. School weet succesvol om te gaan met omstandigheden	(25)
• Indicator IV, V, VI: respectievelijk 5, 10, 10 punten	
Criterium 3. Inrichting van het onderwijsproces	(20)
• Indicator VII, VIII: respectievelijk 10, 10 punten	
Criterium 4. Verband tussen inrichting onderwijsproces en resultaten	(30)
• Indicator IX, X, XI: respectievelijk 10, 10, 10 punten	
Criterium 5. Schooleigen excellentiebeleid	(20)
• Indicator XII, XIII, XIV: respectievelijk 5, 10, 5 punten	
Totaalscore	(140)

De jury heeft deze scores voornamelijk in indicatieve zin gebruikt.

Bijlage 5 – Aanbevolen literatuur

- Ahaus, C.T.B., Diepman, F.J. (2005). *Balanced Scorecard & INK-managementmodel*. 3e druk. Deventer: Kluwer.
- Akkerman, K., Vermeulen, A. (2013). *Excellentie door profilering in het voortgezet onderwijs*. Haarlem: Europees Platform.
- Ten Berge, J.H., Van den Berg, B.A.M., Van Ravenswaaij, H., Mol, N., Bertling, L., Paulussen-Hoogbeem, M.C., Van der Wel, J.J. (2014). *Evaluatieonderzoek naar het predicaat Excellente School*. Amsterdam: Regioplan i.s.m. Universiteit Utrecht.
- Brignall, S. (2000). *The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique*. Birmingham: Aston Business School.
- De Bruin, G. (2014). Eigenwijs excelleren. *Focus 1*, mei 2014.
- Elmore, R. (2009). *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning*. Harvard: Harvard Education Press.
- Eyre, D. (2011). *Room at the Top. Inclusive education for high performance*. Londen: Policy Exchange. www.policyexchange.org.uk
- Freeman, J. (2002a). *Out-of-school provisions for the gifted and talented around the world. A report for the Department of Education and Skills. Part one: The research*. Retrieved from: http://www.joanfreeman.com/pdf/Text_part_one.pdf. 24 Jan 2014.
- Freeman, J. (2002b). *Out-of-school provisions for the gifted and talented around the world. A report for the Department of Education and Skills. Part two: The conclusions*. Retrieved from: http://www.joanfreeman.com/pdf/Text_part_two.pdf. 24 Jan 2014.
- Györi, J. G. (Ed.). (2011). *International horizons of talent support I. Best practices within and without the European Union I*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége/ Geniusz Books. Retrieved from: https://www.pef.uni-lj.si/fileadmin/Datoteke/CRSN/branje/International_Horizons_of_Talent_Support_I_2011_.pdf. 19 Dec 2013.
- Györi, J. G. (Ed.). (2012). *International horizons of talent support II. Best practices within and without the European Union II*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége/Geniusz Books. Retrieved from: <http://www.talentcentrebudapest.eu/sites/default/files/International-Horizons-of-Talent-Support-II.pdf>. 9 Jan 2014.
- Hattie, J.A.C. (2009). *Visible Learning. A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London & New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Huang, J., Maassen van den Brink, H., Groot, W. (2009). A meta-analysis of the effect of education on social capital. *Economics of Education Review*, 28(4): 454-464.
- Inspectie van het Onderwijs (2005). *Toezichtkader primair onderwijs 2005*. Utrecht: IvHO.
- Inspectie van het Onderwijs (2006). *Toezichtkader voortgezet onderwijs 2006*. Utrecht: IvHO.
- Janssen, M., Gramberg, E. (2014). *Manifest voor het excellentieonderwijs van de toekomst 2014*. Amsterdam & Den Haag: Hogeschool van Amsterdam; Sirius Programma.
- Jury Excellente Scholen (2013). *Maatgevende Scholen I. Excellente scholen in basisonderwijs en voortgezet onderwijs. Eindverslag 2012 van de Jury Excellente Scholen*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Jury Excellente Scholen (2014). *Maatgevende Scholen II. Excellente scholen in primair, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs. Eindverslag 2013 van de Jury Excellente Scholen*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Jury Excellente Scholen (2015). *Maatgevende Scholen III. Excellente scholen in primair, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs. Eindverslag 2014 van de Jury Excellente Scholen*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerklaan, L. (2006). *De cockpit van de organisatie*. 4e druk. Deventer: Kluwer.

- Marzano, R., Pickering, D.J., Pollock, J.E. (2001). *Classroom Instruction that Works. Research-Based Strategies for Increasing Student Achievement*. Alexandria: ASCD.
- Mónks, F. J., & Pflüger, R. (2005). *Gifted education in 21 European countries: Inventory and perspective*. Nijmegen: Radboud University. Retrieved from: http://www.bmbf.de/pubRD/gifted_education_21_eu_countries.pdf. 6 Jan 2014.
- Mooij, T., Fettelaar, D. (2010). *Naar excellente scholen, leraren, leerlingen en studenten*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit.
- Ofsted (2009). *Twelve Outstanding Primary Schools. Excelling Against the Odds*. Londen: Ofsted.
- Ofsted (2009). *Twelve Outstanding Secondary Schools. Excelling Against the Odds*. Londen: Ofsted.
- Onderwijsraad (2006). *Versteviging van kennis in het onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2007). *Versteviging van kennis in het onderwijs II*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2011). *Onderwijs vormt*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2013a). *De stand van educatief Nederland 2013. Een smalle kijk op onderwijskwaliteit*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2013b). *Vooruitgang boeken met achterstandsmiddelen*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Platform Bèta Techniek (2013). *Excellentie in het voortgezet onderwijs. Ambitie mag!* Te raadplegen op: www.platformbetatechniek.nl/publicaties/excellentie-in-het-voortgezet-onderwijs-ambitie-mag.
- Platform Bèta Techniek (2014). *Passend onderwijs boven de streep. Over excelleren in het primair onderwijs*. Te raadplegen op: www.platformbetatechniek.nl/publicaties/passend-onderwijs-boven-de-streep.
- Persson, R. S., Balogh, L., & Joswig, H. (2000). Gifted education in Europe: Programs, practices, and current research. In K. A. Heller, F. J. Mónks, R. A. Sternberg, & R. Subotnik (Eds.), *International handbook of giftedness and talent* (pp. 703–734). Oxford: Pergamon Press.
- Reynolds, D. (2010). *Failure Free Education? The Past, Present and Future of School Effectiveness and School Improvement*. Londen: Routledge.
- Scheerens, J. (1992). *Effective Schooling. Research, Theory and Practice*. Londen: Cassell.
- Scheerens, J., Bosker, R.J. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. Oxford: Pergamon.
- Schratz, M., Pant, H.A., Wischer, B. (Hg.) (2014). *Was für Schulen! Leistung sichtbar machen – Beispiele guter Praxis. Der Deutsche Schulpreis 2014*. Seelze: Friedrich Verlag.
- Sirius Programma (2013). *Op koers met excellentie*. Den Haag: Sirius Programma.
- Van Tassel-Baska, J. (2013), Guest Editor's Commentary. *Journal for the Education of the Gifted*, 36(3), 3-5
- Teddlie, C., Reynolds, D. (Eds.) (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. Londen: Falmer Press.
- Van der Steeg, M., Vermeer, N., Lanser, D. (2011). *CPB Policy Brief Nederlandse onderwijsprestaties in perspectief*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Vrancken, S., Tromp, S. (2013). *Excellentie en de leeromgeving: Wat kan een school doen om het beste uit haar getalenteerde leerlingen te halen?* Amsterdam: Drukkerij Leijten.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wolfensberger, M.V.C. (2012). *Teaching for excellence. Honors Pedagogies revealed*. Münster: Waxmann
- Wolfensberger, M.V.C. (2015). *Talent Development in European Higher Education: Honors programs in the Benelux, Nordic and German-speaking countries*. Dordrecht: Springer.
- Wolfensberger, M.V.C., Drayer, L., Volker, J.J.M. (2014). *Pursuit of Excellence in a Networked Society. Theoretical and practical approaches*. Münster: Waxman.

