

Visies op schoolontwikkeling en innovatiegelden

Een onderzoek onder schoolbesturen en -directies
uit de achterban van de Bond KBO

Rapport nr. 572

juni 2008

dr. Ton Bernts
drs. Joris Kregting

Kaski
onderzoek en advies over religie en samenleving

Toernooiveld 5
6525 ED Nijmegen

Postbus 6656
6503 GD Nijmegen

tel. 024 - 365 35 31
fax 024 - 365 34 85

www.ru.nl/kaski
info@kaski.ru.nl

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond	5
1.2	Vraagstelling	6
1.3	Uitvoering en respons	9
1.4	Opbouw rapportage	11
2	Visies op schoolontwikkeling	13
2.1	Sterke en zwakke punten	13
2.2	Factoren die van invloed zijn op schoolontwikkeling	17
2.3	Ondersteuning van schoolontwikkeling	19
3	Visies op innovatiegelden	23
4	Conclusies	27
	Bijlage: Vragenlijst	31

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Naast de reguliere regelgeving en financiering (lumpsum) bestaan er in het primair onderwijs ook diverse regelingen en budgetten voor specifieke (innovatie)-doelstellingen. Uit een recente inventarisatie¹ van De Vijlder bleken er in 2006 voor het primair onderwijs 17 afzonderlijke regelingen te bestaan. Per leerling was dat in 2006 een bedrag van ongeveer € 100; omgerekend per school in het primair onderwijs komt dit neer op circa € 22.000. De regelingen kennen bovendien elk hun eigen doelstellingen, verdeelmechanismen en bestedings- en verantwoordingsregels.

In het recente rapport van de Onderwijsraad *Sturen van vernieuwende onderwijspraktijken* uit 2007 wordt gesteld dat de minister de inzet van innovatiegelden meer dient te sturen. Bij innovatie dienen resultaten voorop te staan. De raad pleit er daarom voor om resultaatsafspraken te maken met het onderwijsveld.

De besturenorganisatie Bond KBO heeft vragen bij deze voorstellen. De Bond KBO is al meer dan veertig jaar de landelijke organisatie van schoolbestuurders in het katholiek primair onderwijs. Er zijn bijna 300 besturen aangesloten die samen 2.400 scholen besturen waar ruim 580.000 kinderen dagelijks onderwijs volgen. Daarmee is de Bond KBO de grootste besturenorganisatie in het primair onderwijs.

Vanuit de Bond KBO wordt getwijfeld of een stelsel van specifieke regelingen wel bijdraagt aan de behoefte die er bij besturen en scholen bestaat in het kader van schoolontwikkeling. En, in het verlengde van deze vraag, of en in welke mate er additionele middelen nodig zijn naast financiering via de lumpsum?

Binnen de Bond KBO wordt derhalve voorafgaand aan nadere evaluatie en resultaatsafspraken ten aanzien van de inzet van innovatiegelden de principiële vraag gesteld in hoeverre een stelsel van additionele prikkels schoolontwikkeling ten goede komt. Een dergelijk stelsel ontkent volgens de Bond KBO de eigen verantwoordelijkheid van de school voor schoolontwikkeling. Bovendien door kruisen deze selectieve stimuleringsarrangementen mogelijk een meer duurzame en geïntegreerde strategie van schoolontwikkeling, doordat scholen zich op korte-termijn projecten gaan richten².

¹ De Vijlder, F., N. Molenaar & A. van Gerven (2006). *Financieringsarrangementen PO en VO*. Utrecht, Cap Gemini

² De Vijlder, F. (2007). *Beweging die het verschil maakt. Over goed bestuur en innovatiedynamiek in het onderwijs*. Nijmegen, Han

De Bond KBO ziet daarom reden om nader te onderzoeken hoe besturen en schooldirecties in haar achterban aankijken tegen hun schoolontwikkeling en de rol van de diverse stimuleringsarrangementen hierbij. Aan onderzoeksbureau Kaski te Nijmegen is verzocht om hiernaar een nader onderzoek te verrichten.

1.2 Vraagstelling

De volgende twee hoofdvragen zijn in het onderzoek opgenomen ter beantwoording:

1. wat is volgens schoolbesturen en -directies nodig voor schoolontwikkeling?
2. wat is de gewenste verdeling van de huidige innovatiegelden over respectievelijk stimuleringsarrangementen en -regelingen, landelijke onderwijsinstututen en de lumpsum?

Ad 1: wat is nodig voor schoolontwikkeling?

Deze eerste onderzoeksvraag valt uiteen in 3 subvragen:

- a. wat zijn volgens schoolbesturen en -directies de eigen sterke en zwakke punten met betrekking tot schoolontwikkeling?
- b. heeft men op deze punten ondersteuning of behoefte aan ondersteuning?
- c. welke belemmerende of juist gunstige factoren voor schoolontwikkeling ziet men in de bestuurlijke en maatschappelijke context van de schoolorganisatie?

Sleegers³ onderscheidt 5 condities op het niveau van school en leerkracht die van belang zijn in het kader van schoolontwikkeling of schoolverbetering:

- *transformatief leiderschap*: hiermee wordt een leiderschapspraktijk bedoeld die erop is gericht om innovatie binnen een schoolorganisatie te stimuleren via de betrokkenheid, motivatie en capaciteiten van de medewerkers.
- *samenwerking tussen leerkrachten*: samenwerking is een belangrijke conditie voor schoolontwikkeling omdat leerkrachten aldus van elkaar en met elkaar kunnen leren.
- *participatie van leerkrachten in besluitvorming*: participatie is een belangrijke conditie voor de motivatie en betrokkenheid van de leerkrachten.
- *gevoelens van onzekerheid*: wanneer leerkrachten onzekerheid en twijfel over de eigen handelingscompetentie hebben, is hun betrokkenheid en motivatie ten aanzien van schoolontwikkeling minder.
- *professionele ontwikkeling*: schoolontwikkeling kan alleen slagen indien leerkrachten voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden opdoen en uitproberen, en steeds reflecteren op het eigen functioneren.

³ Sleegers, P. (2006). Zonder goede bodem geen schoolontwikkeling. In: *Laat getallen spreken. Kengetallen over continuïteit, kwaliteit en schoolontwikkeling*. Qprimair en Lumpsum primair Onderwijs

Sleegers formuleert een aantal items om deze condities bij de leerkrachten zelf te meten. Aangezien het onderhavige onderzoek bij besturen en directies wordt uitgevoerd, zijn de door Sleegers voorgestelde items als basis genomen om te onderzoeken in hoeverre besturen en directies deze condities als sterke of zwakke punten van hun scholen beoordelen. Om de vragenlijst niet te lang te maken, hebben we een selectie uit de items gemaakt en tevens de condities professionele ontwikkeling en gevoelens van onzekerheid samengevoegd tot de conditie ‘competentie leerkrachten’. Tot slot hebben we nog één conditie toegevoegd, namelijk het daadwerkelijke gebruik van meetinstrumenten voor zelfevaluatie.

De 5 door ons in dit onderzoek gebruikte condities luiden nu als volgt:

- transformatief leiderschap;
- samenwerking leerkrachten;
- invloed leerkrachten;
- competentie leerkrachten;
- gebruik meetinstrumenten.

De 5 condities met bijbehorende items zijn overzichtelijk weergegeven in tabel 1.1. Bij elk aspect is aan besturen en directies gevraagd of zij dit als een sterk of zwak punt van hun school of scholen beschouwen.

Nadat aldus de sterke en zwakke punten met betrekking tot schoolontwikkeling zijn geïnventariseerd, is ook gevraagd of besturen en directies op de bovengenoemde aspecten ondersteuning ontvangen of hieraan behoefte hebben (subvraag b).

Tot slot is bij besturen en directies gevraagd naar belemmerende of gunstige factoren in de maatschappelijke en bestuurlijke context. Hierbij is gevraagd naar de populatie leerlingen, de opstelling van ouders en leerlingen, de omvang, middelen en huisvesting van de school, de taakbelasting van de leerkrachten, de (in- en externe) ondersteuning van leerkrachten en schoolleiding, en de opstelling van de onderwijsinspectie.

tabel 1.1 Vijf condities voor schoolontwikkeling (uiteengelegd in diverse aspecten)

1. Transformatief leiderschap

- mogelijkheden scheppen voor leerkrachten om zich professioneel te ontwikkelen
- bieden individuele ondersteuning aan leerkrachten
- gezamenlijk ontwikkelen visie
- voorbeeldfunctie van de schoolleiding
- bereiken consensus over doelen
- motiveren + stimuleren leerkrachten
- uitdagen leerkrachten tot professionele ontwikkeling
- scheppen hoge verwachtingen t.a.v. werk leerkrachten
- interne communicatie over inhoud schoolontwikkeling
- onderhouden + verdiepen visie
- communiceren visie naar ouders

2. Samenwerking leerkrachten

- samenwerking tussen leerkrachten
- uitwisselen pedagogische vaardigheden
- intervisie + uitwisseling dagelijkse problemen
- uitwisseling nieuwe didactische werkvormen
- uitwisselen tussen leerkrachten van leerervaringen na- en bijscholing

3. Invloed leerkrachten

- invloed leerkrachten op aanschaf nieuwe leer- + hulpmiddelen
- invloed leerkrachten op afstemming onderwijs verschillende leerjaren
- ruimte leerkrachten gezamenlijke besluiten aan te passen aan eigen klassituatie
- participatie leerkrachten inhoudelijke vernieuwing

4. Competentie leerkrachten

- tevredenheid leerkrachten
- zelfvertrouwen leerkrachten
- competenties leerkrachten m.b.t. vernieuwing
- moed + openheid vernieuwing uit te proberen en in te voeren in de praktijk
- professionele attitude leerkrachten bijhouden vakliteratuur + vernieuwingen

5. Gebruik meetinstrumenten

- gebruik zelfevaluatie-instrumenten
 - verzamelen kengetallen
 - formuleren stuurgetallen
-

Ad 2: wat is de gewenste verdeling van de huidige innovatiegelden over respectievelijk stimuleringsarrangementen en -regelingen, landelijke onderwijsinstututen en de lumpsum?

Bij deze tweede onderzoeksvraag is aan besturen en directies gevraagd om aan te geven welk gedeelte van de huidige innovatiegelden (circa € 100 per leerling) zou moeten lopen via:

- a) afzonderlijke stimuleringsarrangementen en -regelingen;
- b) landelijke onderwijsinstututen zoals landelijke pedagogische centra, expertisecentra, SLO, enz.;
- c) de lumpsum.

De vragenlijst met de items is opgenomen in de bijlage. De lijst is getest bij twee schoolbesturen en twee directies, en bleek begrijpelijk en goed te beantwoorden.

1.3 Uitvoering en respons

In het voorjaar van 2008 zijn alle bij de Bond KBO aangesloten besturen en de helft van de daaronder ressorterende scholen aangeschreven door de Bond KBO met het verzoek mee te doen aan het onderzoek. De respondenten zijn met een inlogcode doorverwezen naar een online enquête.

Er is op diverse manieren gerappelleerd. In eerste instantie via een email aan alle respondenten waarbij tevens werd bedankt voor eventuele deelname aan het onderzoek. In een tweede ronde zijn alle niet-deelnemers schriftelijk gerappelleerd met opnieuw een brief met inlogcode. Tot slot is een aantal schoolbesturen telefonisch benaderd met het verzoek om alsnog de vragenlijst in te vullen.

Met het oog op de rapportage zijn de schoolbesturen qua bestuursomvang ingedeeld in drie groepen, conform de door de Bond KBO gehanteerde indeling:

- Besturen waaronder één tot drie katholieke basisscholen ressorteren. In de meeste gevallen zijn dit éénpitters, in de rapportage worden zij verder aangeduid als ‘kleine besturen’.
- Besturen waaronder vier tot negen katholieke basisscholen ressorteren, in de rapportage verder aangeduid als ‘middelgrote besturen’.
- Besturen waaronder tien of meer katholieke basisscholen ressorteren, aangeduid als ‘grote besturen’.

De respons van de schoolbesturen is weergegeven in tabel 1.2. In totaal heeft 48% van de schoolbesturen aan het onderzoek meegedaan. Het blijkt dat kleine besturen, en dan met name de zogenaamde ‘énpitters’, minder hebben meegedaan (36%). Uit het telefonische rappel bleek dat de afwezigheid van een secreta-

riaat bij kleine besturen deze non-respons voor een deel verklaart. De uitnodiging voor het onderzoek blijft liggen en/of komt niet bij de juiste persoon terecht. De respons onder de middelgrote besturen is daarentegen hoog, namelijk 60%. Gezien de verschillen in respons is via weging (i.c. de mening van een klein bestuur iets zwaarder laten doorklinken) de steekproef alsnog representatief naar bestuursomvang gemaakt.

tabel 1.2 Respons schoolbesturen, naar bestuursomvang

<i>aantal scholen per bestuur</i>	<i>aantal benaderde besturen</i>	<i>aantal respons</i>	<i>% respons</i>
1-3	103	37	36 %
4-9	78	47	60 %
10+	95	49	52 %
totaal	276	133	48 %

Voor het onderzoek is ook de helft van de schooldirecties benaderd, via een aselechte steekproef. Bij de directies wordt eveneens onderscheid gemaakt naar bestuursomvang, met andere woorden of de school ressorteert onder een klein, middelgroot of groot bestuur. Daarnaast is bij de schooldirecties een onderscheid gemaakt naar schoolgrootte, met andere woorden het aantal leerlingen op de school.

Bezien we de respons, dan blijkt uit tabel 1.3 dat 36% van de schooldirecties heeft meegedaan. Daarbij is er geen vertekening wat betreft schoolgrootte. Kleine, middelgrote en grote scholen hebben in nagenoeg gelijke mate meegedaan aan het onderzoek.

tabel 1.3 Respons schooldirecties, naar schoolgrootte

<i>schoolgrootte</i>	<i>aantal benaderde scholen</i>	<i>aantal respons</i>	<i>% respons</i>
klein (tot 150 leerlingen)	315	111	35 %
middelgroot (150-300 leerlingen)	545	197	36 %
groot (meer dan 300 leerlingen)	303	114	38 %
totaal	1.163	422	36 %

Tot slot bezien we de respons van de schooldirecties wat betreft de omvang van het bestuur waaronder zij ressorteren (tabel 1.4). Net als bij de besturen zelf zien we dat ook scholen die deel uitmaken van een klein bestuur, aanzienlijk minder hebben gerespondeerd (23% tegen 36% in totaal). Omdat de groep scholen die

bij een klein bestuur horen, in totaal maar circa 7% uitmaakt van alle scholen, zou bijweging niet of nauwelijks effect sorteren. Daarom is, mede gelet ook op de wel gerealiseerde representativiteit wat betreft schoolgrootte, bij de schooldirecties afgezien van weging.

tabel 1.4 Respons schooldirecties, naar bestuursomvang

<i>aantal scholen per bestuur</i>	<i>aantal benaderde scholen</i>	<i>aantal respons</i>	<i>% respons</i>
1-3	77	18	23 %
4-9	242	96	40 %
10+	844	308	37 %
totaal	1.163	422	36 %

De respons van 48% bij de schoolbesturen en 36% bij de schooldirecties is voldoende hoog voor een betrouwbaar beeld van de visies op schoolontwikkeling en innovatiegelden. Bij de antwoorden op de vragen wordt telkens onderscheid gemaakt naar bestuursomvang en schoolgrootte, om te bezien of kleine en grote besturen of scholen een andere visie hebben. Daarbij worden alleen die verschillen gerapporteerd die statistisch significant zijn met een kans die groter is dan 90%. Met andere woorden, de kans dat de gevonden verschillen niet door een toevallige steekproeftrekking tot stand zijn gekomen maar ook daadwerkelijk in de hele groep van besturen en directies bestaan, is meer dan 90%.

1.4 Opbouw van de rapportage

In hoofdstuk 2 wordt beschreven wat volgens schoolbesturen en schooldirecties de eigen sterke en zwakke punten zijn met betrekking tot schoolontwikkeling (paragraaf 2.1) en welke stimulerende en bedreigende factoren men ziet in de maatschappelijke en bestuurlijke context (2.2). Als laatste, in paragraaf 2.3, worden besturen en directies gevraagd of en zo ja aan welke ondersteuning er behoefte is.

In hoofdstuk 3 wordt beschreven hoe schoolbesturen en -directies aankijken tegen additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen, alsmede tegen de landelijke onderwijsinstututen zoals landelijke pedagogische centra, expertisecentra, SLO, enz. Welk gebruik wordt ervan gemaakt, in hoeverre is men op de hoogte, hoe nuttig worden ze gevonden?

Het hoofdstuk sluit af met de vraag hoe schoolbesturen en -directies de eerder genoemde € 100 per leerling zouden verdelen over stimuleringsarrangementen en -regelingen, landelijke onderwijsinstututen en de lumpsum.

In hoofdstuk 4 worden de conclusies van het onderzoek naast elkaar gezet.

2 Visies op schoolontwikkeling

2.1 Sterke en zwakke punten

Aan besturen en schooldirecties is een lijst van items voorgelegd over de 5 condities voor schoolontwikkeling:

- transformatief leiderschap
- samenwerking leerkrachten
- invloed leerkrachten
- competentie leerkrachten
- gebruik meetinstrumenten

Aan hen is gevraagd om bij elk item aan te geven of zij dit een sterk of juist een zwak punt van school of scholen vinden. De antwoorden konden variëren van heel zwak tot heel sterk, op een zespuntsschaal. De antwoorden zijn vervolgens omgezet tot een score van 1 tot 10. Dit leidt tot de volgende beoordelingsschaal:

10	= heel sterk
8,2	= vrij sterk
6,4	= eerder sterk dan zwak
4,6	= eerder zwak dan sterk
2,8	= vrij zwak
1	= heel zwak

Schoolbesturen

De antwoorden van de besturen in tabel 2.1 laten zien dat de aspecten die te maken hebben met de invloed van de leerkrachten en met het transformatief leiderschap als sterkste punten worden beschouwd. De scores liggen gemiddeld tussen 8,0 ('vrij sterk') en 6,7 ('eerder sterk dan zwak'). Bij het transformatieve leiderschap springt het communiceren van de schoolvisie naar de ouders er in negatieve zin wat uit, met een score van 6,1. Bij de invloed van de leerkrachten valt op dat de daadwerkelijke participatie van de leerkrachten inzake inhoudelijke vernieuwing in de ogen van de schoolbesturen iets achterblijft bij de ruimte en mogelijke invloed die men als leerkracht heeft.

De samenwerking en uitwisseling tussen leerkrachten onderling als het gaat om vernieuwing, leerervaringen en scholing wordt wat minder sterk ingeschat: tussen de 7,0 en 6,0 en derhalve als gemiddeld 'eerder sterk dan zwak'. In dezelfde lijn liggen de competenties van de leerkrachten met betrekking tot vernieuwing. Ook deze scores veelal 'eerder sterk dan zwak'. Samenwerking en competentie van de leerkrachten worden derhalve als wat minder sterk beoordeeld dan het transformatief leiderschap en de invloed van de leerkrachten.

tabel 2.1 Conditie voor schoolontwikkeling, volgens besturen (1 =heel zwak, 10=heel sterk; n=120-129)

	<i>score</i>
<u>Transformatief leiderschap</u>	
- mogelijkheden scheppen voor leerkrachten om zich professioneel te ontwikkelen	7,7
- bieden individuele ondersteuning aan leerkrachten*	7,6
- gezamenlijk ontwikkelen visie	7,6
- voorbeeldfunctie van de schoolleiding	7,5
- bereiken consensus over doelen	7,3
- motiveren + stimuleren leerkrachten	7,2
- uitdagen leerkrachten tot professionele ontwikkeling	7,1
- scheppen hoge verwachtingen t.a.v. werk leerkrachten*	6,9
- interne communicatie over inhoud schoolontwikkeling	6,9
- onderhouden + verdiepen visie	6,9
- communiceren visie naar ouders	6,1
<u>Invloed leerkrachten</u>	
- invloed leerkrachten op aanschaf nieuwe leer- + hulpmiddelen*	8,0
- invloed leerkrachten op afstemming onderwijs verschillende leerjaren*	7,4
- ruimte leerkrachten gezamenlijke besluiten aan te passen aan eigen klassituatie*	7,0
- participatie leerkrachten inhoudelijke vernieuwing*	6,7
<u>Samenwerking leerkrachten</u>	
- samenwerking tussen leerkrachten	7,0
- uitwisselen pedagogische vaardigheden*	6,5
- intervisie + uitwisseling dagelijkse problemen*	6,3
- uitwisseling nieuwe didactische werkvormen*	6,2
- uitwisselen tussen leerkrachten van leerervaringen na- en bijscholing	6,0
<u>Competentie leerkrachten</u>	
- tevredenheid leerkrachten	7,5
- zelfvertrouwen leerkrachten	7,2
- competenties leerkrachten m.b.t. vernieuwing*	6,5
- moed + openheid vernieuwing uit te proberen en in te voeren in de praktijk	6,3
- professionele attitude leerkrachten bijhouden vakliteratuur + vernieuwingen*	5,6
<u>Gebruik meetinstrumenten</u>	
- gebruik zelfevaluatie-instrumenten	6,3
- verzamelen kengetallen*	5,9
- formuleren stuurgetallen	5,2

* Hierbij verschillen kleine en grotere besturen in de mate waarin men dit een sterk of zwak punt vindt.

Tot slot het gebruik van meetinstrumenten. In vergelijking met de andere aspecten van schoolontwikkeling scoort deze conditie het zwakste, rond de 6,0.

Naast het algemene beeld is bezien wat het effect van bestuursomvang is. In tabel 2.1 is met behulp van een sterretje (*) aangegeven bij welke aspecten van schoolontwikkeling kleine en grotere besturen een andere inschatting maken. Bij alle gevonden verschillen blijken kleine besturen (1-3 scholen) deze aspecten als een sterker punt te beschouwen dan grotere besturen. De verschillen bedragen veelal tussen 0,5 en 1,0 punt. Zo beoordelen kleine besturen wat transformatief leiderschap betreft het scheppen van hoge verwachtingen t.a.v. het werk van de leerkrachten met een 7,4 en de grotere besturen met een 6,7. Zo ook de individuele ondersteuning aan leerkrachten: 8,1 tegen 7,4.

Met name wat betreft de samenwerking tussen leerkrachten en hun invloed op vernieuwing zijn er veel verschillen. De kleine besturen achten in sterkere mate dan de grotere besturen uitwisseling en intervisie bij leraren een sterk punt; dit geldt ook voor de invloed en participatie van de leerkrachten wat betreft vernieuwing en het vormgeven daarvan.

Directies

Ook aan de schooldirecties is gevraagd naar de sterke en zwakke punten van schoolontwikkeling (tabel 2.2). Het algemene beeld verschilt niet veel van de opvattingen van de besturen. Schooldirecties zijn over de hele linie wel iets positiever over hun sterkte met betrekking tot schoolontwikkeling, veelal 0,2 tot 0,3 punten hoger. Verder worden ook bij de schooldirecties de samenwerking en de competenties van de leerkrachten als wat minder sterk beoordeeld dan het transformatief leiderschap en de invloed van de leerkrachten. En ook bij de directies sluit het gebruik van meetinstrumenten de rij.

Bij de schooldirecties is bezien of bestuursomvang of schoolgrootte verschil uitmaken voor de antwoorden op de vraag welke aspecten men sterk of zwak vindt. Opmerkelijk genoeg maakt het niet uit of scholen tot een klein of een groot bestuur behoren. Bij schooldirecties is de invloed van bestuursomvang op schoolontwikkeling blijkbaar minder groot dan bij de besturen zelf.

Er zijn wel enkele verschillen qua schoolgrootte te constateren, maar het beeld is niet eenduidig. Soms vinden directies van kleine scholen bepaalde aspecten sterker, soms juist hun collega's van grotere scholen.

tabel 2.2 Conditie voor schoolontwikkeling volgens schooldirecties (1=heel zwak, 10=heel sterk; n=390-419)

	<i>score</i>
<u>Transformatief leiderschap</u>	
- voorbeeldfunctie van de schoolleiding**	7,9
- mogelijkheden scheppen voor leerkrachten om zich professioneel te ontwikkelen	7,9
- bieden individuele ondersteuning aan leerkrachten**	7,6
- gezamenlijk ontwikkelen visie	7,5
- motiveren + stimuleren leerkrachten	7,4
- bereiken consensus over doelen	7,4
- uitdagen leerkrachten tot professionele ontwikkeling	7,4
- scheppen hoge verwachtingen t.a.v. werk leerkrachten**	7,3
- interne communicatie over inhoud schoolontwikkeling	7,3
- onderhouden + verdiepen visie**	7,2
- communiceren visie naar ouders	6,7
<u>Samenwerking leerkrachten</u>	
- samenwerking tussen leerkrachten	7,6
- uitwisselen pedagogische vaardigheden	6,7
- uitwisseling nieuwe didactische werkvormen	6,7
- intervisie + uitwisseling dagelijkse problemen**	6,6
- uitwisselen tussen leerkrachten van leerervaringen na- en bijscholing**	6,4
<u>Invloed leerkrachten</u>	
- invloed leerkrachten op aanschaf nieuwe leer- + hulpmiddelen	8,2
- ruimte leerkrachten gezamenlijke besluiten aan te passen aan eigen klassituatie	7,5
- invloed leerkrachten op afstemming onderwijs verschillende leerjaren	7,5
- participatie leerkrachten inhoudelijke vernieuwing	7,1
<u>Competentie leerkrachten</u>	
- tevredenheid leerkrachten	7,6
- zelfvertrouwen leerkrachten	7,3
- moed + openheid vernieuwing uit te proberen en in te voeren in de praktijk**	6,7
- competenties leerkrachten m.b.t. vernieuwing**	6,7
- professionele attitude leerkrachten bijhouden vakliteratuur + vernieuwingen	5,6
<u>Gebruik meetinstrumenten</u>	
- gebruik zelfevaluatie-instrumenten	6,5
- verzamelen kengetallen	6,2
- formuleren stuurgetallen	5,4

** Hierbij verschillen directies van kleine en grote scholen in de mate waarin men dit een sterk of zwak punt vindt.

Er zijn geen verschillen tussen directies wat betreft bestuursomvang.

2.2 Factoren die van invloed zijn op schoolontwikkeling

Aan schoolbesturen en schooldirecties is gevraagd welke factoren een gunstige dan wel belemmerende invloed hebben op schoolontwikkeling. De antwoorden zijn omgezet tot een score van 1 tot 10. Dit leidt tot de volgende beoordelings-schaal:

- 10 = gunstige invloed
- 7,8 = enigszins gunstige invloed
- 5,5 = neutraal
- 3,3 = enigszins belemmerende invloed
- 1 = belemmerende invloed

Schoolbesturen

In tabel 2.3 staan de antwoorden van de besturen weergegeven.

tabel 2.3 Factoren die volgens besturen schoolontwikkeling beïnvloeden
(1 =belemmerend, 10=gunstig; n=120-123)

<i>factor</i>	<i>score</i>
- bestuursomvang	7,8
- houding van de leerlingen	7,1
- ondersteuning individuele leerkrachten, team + schoolleiding	7,0
- populatie leerlingen*	6,8
- opstelling van de ouders*	6,7
- financiële middelen*	6,5
- opstelling van de inspectie voor onderwijs	6,4
- huisvesting: gebouw, locatie*	6,1
- taakbelasting leerkrachten	4,5

* Hierbij verschillen kleine en grotere besturen in de mate waarin men dit een belemmerende of gunstige factor vindt

De factoren worden in het algemeen beoordeeld tussen 7,8 en 6,1 en derhalve tussen ‘enigszins gunstig’ en ‘neutraal’. Schoolbesturen zijn ingenomen met hun huidige bestuursomvang. Het is de meest gunstige factor voor schoolontwikkeling, en zowel kleine als grote besturen zijn hierover positief. Ook de houding van de leerlingen (7,1) en de ondersteuning aan leerkrachten en schoolleiding (7,0) hebben in de ogen van de schoolbesturen een enigszins gunstige uitwerking op schoolontwikkeling.

Kijken we naar mogelijke belemmeringen, dan kan de huisvesting er nog net mee door met een score van 6,1. Maar de taakbelasting van de leerkrachten (4,5) is duidelijk te hoog volgens de besturen, en daarmee neutraal tot enigszins belemmerend voor de schoolontwikkeling.

Ook hier is wederom gekeken of de verschillen in de mate waarin men de bovengenoemde factoren belemmerend of gunstig vindt, te maken hebben met de bestuursomvang. In de tabel is met een asterisk (*) aangegeven over welke factoren kleine en grote besturen verschillend denken. Kleine besturen vinden de populatie van hun leerlingen, de financiën, de huisvesting en de opstelling van de ouders veel gunstigere factoren dan grote besturen. Kleine besturen geven gemiddeld het oordeel 7,7 ('enigszins gunstige invloed'), grotere besturen gemiddeld slechts een 6,0 ('neutraal').

Directies

In tabel 2.4 staat de visie van de schooldirecties weergegeven wat betreft belemmerende en gunstige factoren voor schoolontwikkeling.

tabel 2.4 Factoren die schoolontwikkeling volgens schooldirecties beïnvloeden
(1 =belemmerend, 10=gunstig; n=402-410)

<i>factor</i>	<i>score</i>
- houding van de leerlingen	7,3
- opstelling van de ouders	6,9
- ondersteuning individuele leerkrachten, team + schoolleiding	6,9
- populatie leerlingen* + **	6,4
- grootte school**	6,2
- opstelling inspectie voor onderwijs**	6,1
- financiële middelen* + **	5,5
- huisvesting: gebouw, locatie**	5,3
- taakbelasting leerkrachten**	4,2

* Hierbij verschillen directies van scholen die onder kleine dan wel grotere besturen ressorteren in de mate waarin men dit een belemmerende of gunstige factor vindt.

** Hierbij verschillen directies van kleine en grote scholen in de mate waarin men dit een belemmerende of gunstige factor vindt.

Wat opvalt is dat schooldirecties meer belemmeringen zien dan schoolbesturen, met name wat betreft financiën en huisvesting. Wel zijn ze het in grote lijnen eens met de besturen wat betreft de rangorde van gunstige en minder gunstige factoren. Ook bij de directies worden leerlingen en hun ouders, alsmede de ondersteuning van leerkrachten en schoolleiding als enigszins gunstige factoren genoemd (gemiddeld 7,0), terwijl huisvesting en taakbelasting van de leerkrachten een gemiddelde score van 4,8 krijgen en daarmee als 'neutraal' tot 'enigszins belemmerend' worden gekwalificeerd.

Ook bij de directies is gekeken naar de invloed van bestuursomvang en schoolgrootte. Directies van scholen onder een klein bestuur vinden de populatie leerlingen en de financiële middelen enigszins gunstig (7,8 respectievelijk 8,5), terwijl de collega's van scholen die tot een groter bestuur horen, een score van 6,3

respectievelijk 5,3 geven; voor hen zijn deze factoren neutraal wat betreft hun invloed op schoolontwikkeling.

Nog meer verschillen zijn er bij schoolgrootte, met andere woorden het aantal leerlingen. Directies van grote scholen beoordelen de leerlingen, de huisvesting, de financiën, de schoolgrootte en de taakbelasting van de leerkrachten beduidend gunstiger dan de directies van kleinere scholen. Laatstgenoemden vinden bijvoorbeeld de populatie van leerlingen ‘neutraal’ (5,7), terwijl directies van grote scholen hierbij 7,4 geven (‘enigszins gunstige invloed’).

Kleine scholen zien de financiën en de huisvesting als ‘enigszins belemmerend tot neutraal’ (gemiddeld 4,5), grote scholen zijn positiever: ‘neutraal tot enigszins gunstig’ (gemiddeld 6,3). Zo ook krijgt de taakbelasting van de leerkrachten bij kleine scholen de kwalificatie ‘enigszins belemmerend’ (gemiddeld 3,5), terwijl grote scholen hierover iets positiever zijn (gemiddeld 4,6).

2.3 Ondersteuning van schoolontwikkeling

Tot slot van dit hoofdstuk worden de antwoorden van besturen en directies gezien wat betreft de feitelijke ondersteuning bij schoolontwikkeling, alsmede wat betreft hun eventuele behoefte hieraan.

Schoolbesturen

In de figuur 2.1. staan de resultaten weergegeven wat betreft de schoolbesturen. Ter verduidelijking worden hier enkele voorbeelden gegeven. Bij het eerste item (gezamenlijk ontwikkelen visie) kan uit de figuur worden afgelezen dat 73% van de schoolbesturen hierbij ondersteuning geniet, en nog eens 3% hieraan behoefte heeft. Voorts heeft 23% van de schoolbesturen hieraan geen behoefte.

Bij het communiceren van de visie naar ouders ligt het beeld geheel anders. Slechts 12% van de besturen heeft hierbij ondersteuning, terwijl een veel grotere groep dit niet krijgt maar hieraan wel behoefte heeft (34%). Echter, de grootste groep schoolbesturen (48%) zegt geen behoefte te hebben aan ondersteuning op dit punt.

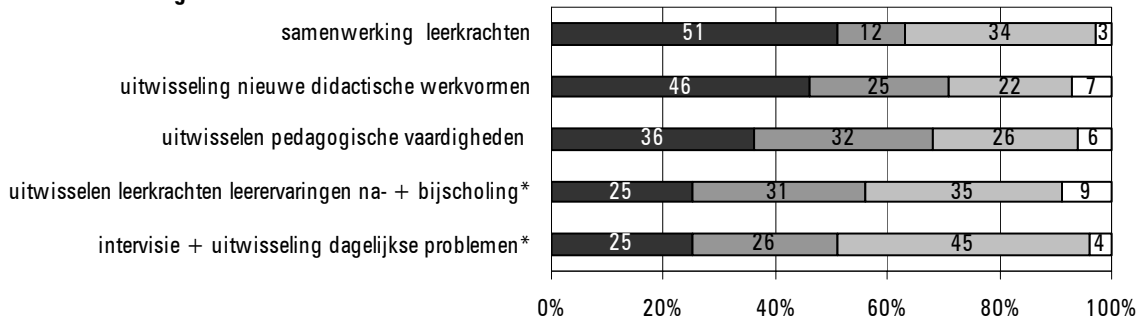
figuur 2.1 Ondersteuning of behoefte aan ondersteuning op diverse condities voor schoolontwikkeling, volgens besturen (in %; n=121)

transformatief leiderschap

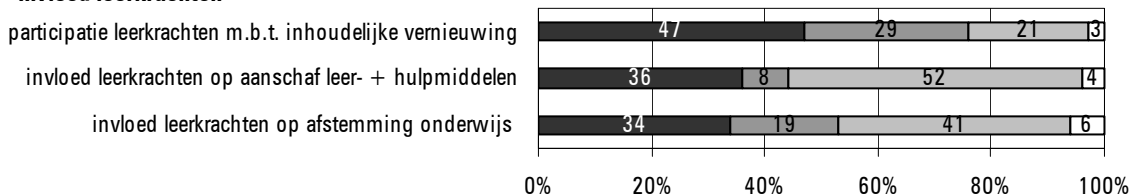
■ wel ■ geen, wel behoefte □ geen, geen behoefte □ weet niet



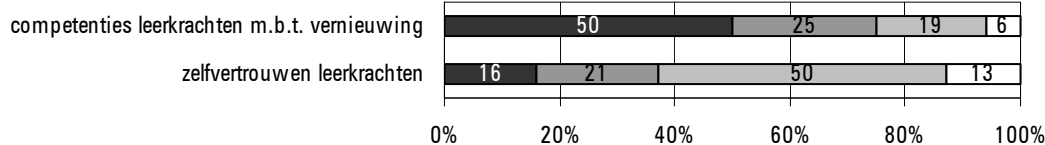
samenwerking leerkrachten



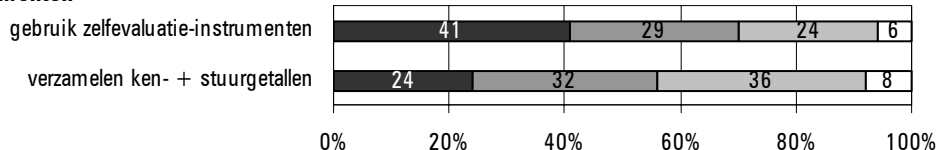
invloed leerkrachten



competentie leerkrachten



gebruik meetinstrumenten



* Hierbij verschillen kleine en grote besturen in de mate waarin men ondersteuning geniet of er behoefte aan heeft.

Voor een algemene indruk van de visie op ondersteuning bij de schoolbesturen bekijken we die aspecten waarbij ondersteuning of de behoefte hieraan tezamen door meer dan 60% van de besturen worden genoemd. Het betreft dan immers aspecten waarbij ondersteuning voor een ruime meerderheid wezenlijk is.

Bij *transformatief leiderschap* leeft ondersteuning of de behoefte hieraan sterk bij visieontwikkeling en professionele ontwikkeling van leerkrachten. Bij visieontwikkeling en –verdieping is al sprake van veel ondersteuning (gemiddeld circa 50% van de besturen). Met name bij het punt van het uitdagen hiertoe van de leerkrachten bestaat bij 25% van de besturen behoefte aan ondersteuning.

Bij de *samenwerking van leerkrachten* wordt de daadwerkelijke samenwerking al ondersteund, maar bestaat er ten aanzien van uitwisseling van didactische werkvormen en pedagogische vaardigheden bij een kwart tot eenderde van de besturen behoefte aan ondersteuning.

Bij de *invloed van leerkrachten* is er de meeste feitelijke ondersteuning (47%) én behoefte hieraan (29%) wat betreft het laten participeren van leerkrachten bij de inhoudelijke vernieuwing.

Bij de *competentie van leerkrachten* krijgt de helft van de besturen al ondersteuning bij de competentie van leerkrachten mbt vernieuwing, en heeft nog eens 25% hieraan behoefte.

Bij *gebruik meetinstrumenten* bestaat bij bijna eenderde van de schoolbesturen behoefte aan ondersteuning bij zelfevaluatie en het verzamelen van stuur- en kengetallen.

Directies

De vraag naar ondersteuning is ook gesteld aan de schooldirecties. Hun antwoorden zijn weergegeven in figuur 2.2. Voor een algemene indruk van de visie op ondersteuning bij de schooldirecties bekijken we wederom die aspecten waarbij ondersteuning of de behoefte hieraan tezamen door meer dan 60% van de directies worden genoemd. Het betreft dan aspecten waarbij ondersteuning voor een ruime meerderheid wezenlijk is.

Kijken we naar de antwoorden van de schooldirecties, dan vallen twee zaken op.

- Schooldirecties rapporteren iets minder ondersteuning plus eventuele behoefte hieraan dan hun besturen.
- In de tweede plaats zijn directies het met hun schoolbesturen eens over welke aspecten voor ondersteuning in aanmerking komen.

Verschillen op basis van schoolgrootte of bestuursomvang zijn beperkt, en worden hier daarom niet nader toegelicht.

figuur 2.2 Ondersteuning of behoefte aan ondersteuning bij schoolontwikkeling, volgens schooldirecties (in %; n=407)



* Hierbij verschillen directies van scholen onder kleine en grote besturen.

** Hierbij verschillen directies van kleine en grote scholen.

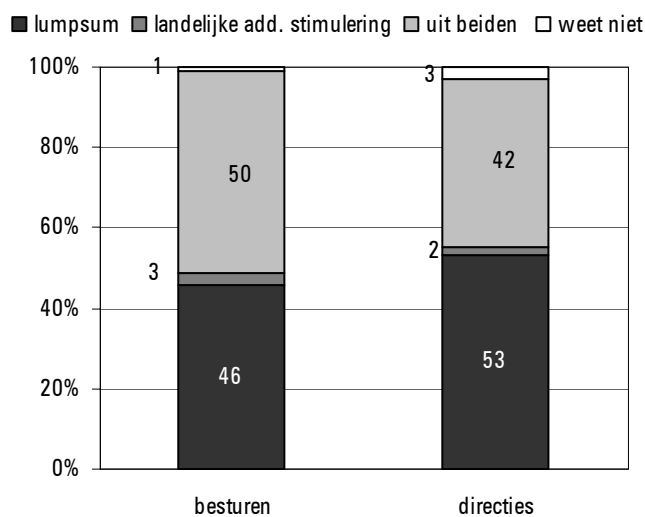
3 Visies op innovatiegelden

In dit hoofdstuk wordt het tweede onderdeel van de vraagstelling gerapporteerd, namelijk wat volgens schoolbesturen en -directies de gewenste verdeling van de huidige innovatiegelden is over respectievelijk stimuleringsarrangementen en -regelingen, landelijke onderwijsinstituten en de lumpsum. Daartoe wordt ook de huidige situatie bekeken, alsmede de mate waarin besturen en directies op de hoogte zijn van en gebruik maken van stimuleringsarrangementen en -regelingen op het gebied van schoolontwikkeling.

Allereerst is besturen en directies gevraagd hoe zij nu hun schoolontwikkeling bekostigen (figuur 3.1). Het blijkt dat dit door bijna (46%) of ruim (53%) de helft van besturen en directies gedaan wordt uit de lumpsum. Nog eens de helft van de besturen en 42% van de directies zeggen uit de landelijke stimuleringsarrangementen en -regelingen schoolontwikkeling te bekostigen.

Kijken we naar de kenmerken van besturen en directies, dan wordt bij de grootste besturen (10 scholen of meer) minder vaak uitsluitend via de lumpsum bekostigd dan bij kleinere besturen (31% versus 55%).

figuur 3.1 Huidige bekostiging van schoolontwikkeling (in %; n=122 & 407)

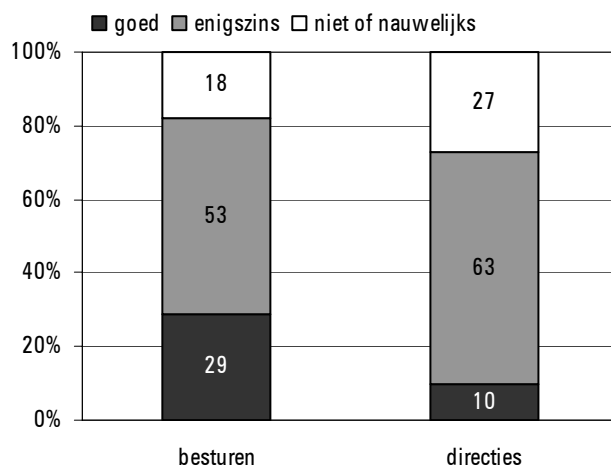


Vervolgens is aan besturen en directies gevraagd of men op de hoogte is van de landelijke stimuleringsarrangementen en -regelingen op het gebied van schoolontwikkeling, en of men de afgelopen twee jaar in dit kader een projectaanvraag heeft ingediend (figuur 3.2 en 3.3.).

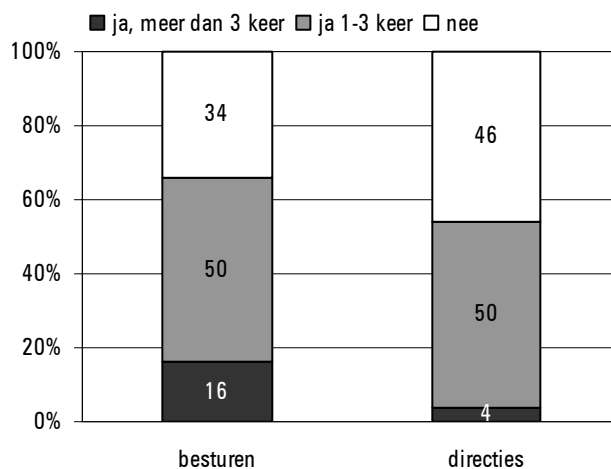
De besturen zijn beter op de hoogte dan de schooldirecties: 29% goed en 53% enigszins, tegen 10% goed en 63% enigszins. Voorts blijkt uit een nadere analyse dat de grote besturen (>10 scholen) beter op de hoogte zijn dan kleinere (38% goed op de hoogte, tegen 24% van de kleinere besturen). Dit geldt ook voor directies van de grootste scholen (> 300 leerlingen). Van hen is 80% op de hoogte, tegen 70% elders.

Van de besturen heeft tweederde de afgelopen twee jaar een of meer projectaanvragen ingediend, bij de directies ligt dit op ruim de helft (54%).

figuur 3.2 Op de hoogte van landelijke additionele stimuleringsarrangementen en – regelingen (in %; n=123 & 407)



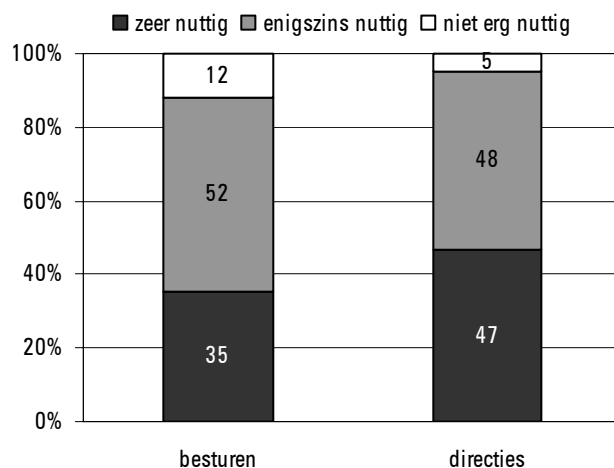
figuur 3.3 Indienen projectaanvraag in de afgelopen twee jaar (in %; n=122 & 401)



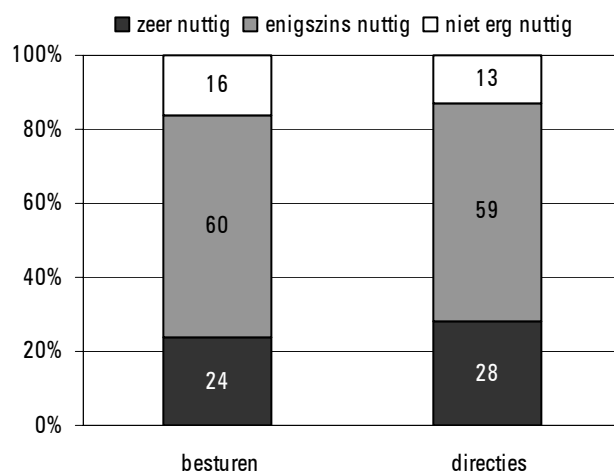
Vervolgens is aan de schoolbesturen en -directies verzocht om aan te geven hoe nuttig zij de stimuleringsarrangementen en -regelingen, alsmede de landelijke onderwijsinstututen vinden. Het beeld is als volgt (figuren 3.4 en 3.5):

- slechts weinig besturen en directies vinden stimuleringsarrangementen en landelijke onderwijsinstututen niet nuttig;
- directies vinden de stimuleringsarrangementen nuttiger dan dat besturen dit doen, hetgeen in lichte mate ook geldt voor de landelijke onderwijsinstututen;
- de additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen worden nuttiger gevonden (35% van besturen en 47% van de directies met de beoordeling ‘zeer nuttig’) dan de landelijke onderwijsinstututen (resp. 24% en 28%);
- uit nadere analyse blijkt dat grotere besturen en hun directies stimuleringsarrangementen beduidend nuttiger vinden dan kleine besturen; grotere besturen en directies beoordelen deze nagenoeg unaniem als ‘zeer of enigszins nuttig’.

figuur 3.4 Beoordeling van landelijke additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen (in %; n=82 & 263)*



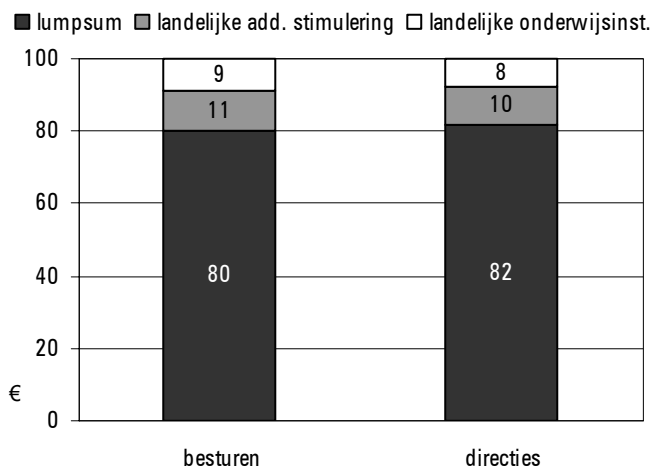
figuur 3.5 Beoordeling van landelijke onderwijsinstututen (in %; n=96 & 264)*



* Besturen en directies die hierover geen oordeel hebben kunnen geven, zijn buiten beschouwing gelaten.

Aan het eind van de vragenlijst is aan de respondenten voorgelegd dat de omvang van het huidige landelijke innovatiegeld in het primair onderwijs circa € 100 per leerling bedraagt. Dit geld wordt momenteel ingezet via de additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen en via de landelijke onderwijsinstututen. In principe zou het ook direct aan de besturen en hun scholen via de lumpsum ter beschikking kunnen worden gesteld. Hoe zouden schoolbesturen en -directies dit geld het liefst verdeeld zien?

figuur 3.6 Gewenste verdeling van € 100 landelijk innovatiegeld per leerling in het primair onderwijs (in €; n=118 & 359)



Uit figuur 3.6 blijkt overduidelijk dat schoolbesturen en -directies hierover hetzelfde denken: € 80 van de € 100 moet via de lumpsum aan de scholen ter beschikking worden gesteld, circa € 10 via de additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen, en bijna € 10 via de landelijke onderwijsinstututen.

4 Conclusies

In dit onderzoek zijn twee vragen gesteld:

1. wat is volgens schoolbesturen en -directies nodig voor schoolontwikkeling?
2. wat is de gewenste verdeling van de huidige innovatiegelden over respectievelijk stimuleringsarrangementen en -regelingen, landelijke onderwijsinstututen en de lumpsum?

Visies op schoolontwikkeling

Wat betreft hun visie op schoolontwikkeling zijn schoolbesturen en directies het over het algemeen eens. Transformatief, met andere woorden op vernieuwing gericht leiderschap, en de invloed van leerkrachten op vernieuwing zijn relatief sterke punten, maar de onderlinge samenwerking en uitwisseling tussen leerkrachten wat betreft vernieuwing alsmede hun competenties op dit vlak scoren volgens de respondenten maar net een voldoende. Kleinere besturen zijn iets positiever over hun scholen dan grotere besturen, en schooldirecties weer iets positiever dan hun besturen.

Wat zijn mogelijke oorzaken voor de gemelde sterke en zwakkere punten? Besturen en directies wijzen in dezelfde richting: de financiële middelen, de opstelling van de inspectie, de huisvesting en vooral de taakbelasting van de leerkrachten zijn weinig gunstig voor schoolontwikkeling: op zijn best neutraal, maar in geval van de genoemde taakbelasting ook enigszins belemmerend.

Ook hier zien we verschillen al naar gelang bestuursomvang en schoolgrootte. Kleine besturen zijn zoals we boven hebben gezien, positiever over de schoolontwikkeling in de eigen organisatie, en zien ook minder belemmeringen dan grote besturen. Verder zien ook de grotere scholen minder belemmeringen dan de kleinere scholen.

Schooldirecties rapporteren iets minder feitelijke ondersteuning wat betreft schoolontwikkeling en/of eventuele behoefte hieraan dan hun besturen. De feitelijke of gewenste ondersteuning sluit aan bij de sterke en zwakke punten die besturen en directies eerder hebben genoemd. Ondersteuning krijgt men of wenst men vooral op een aantal aspecten om de leerkrachten mee te (kunnen) krijgen in het vernieuwingsproces. Dit betreft onder andere:

- het uitdagen en faciliteren van leerkrachten tot professionele ontwikkeling;
- de onderlinge uitwisseling van didactische werkvormen en pedagogische vaardigheden;
- het laten participeren van leerkrachten bij de inhoudelijke vernieuwing;
- de competentie van leerkrachten met betrekking tot vernieuwing.

Visies op innovatiegelden

Schoolbesturen en -directies geven aan dat hun schoolontwikkeling min of meer in gelijke mate wordt bekostigd uit de lumpsum of uit een combinatie van lumpsum en landelijke stimuleringsarrangementen en -regelingen op het gebied van schoolontwikkeling.

Men is in het algemeen enigszins op de hoogte van deze landelijke stimuleringsarrangementen en -regelingen, besturen iets meer dan directies. Een minderheid van 18% van de besturen en 27% van de directies geeft aan niet of nauwelijks op de hoogte te zijn. Van de besturen heeft tweederde de afgelopen twee jaar een of meer projectaanvragen ingediend, bij de directies ligt dit op ruim de helft.

Over het algemeen vindt men de genoemde stimuleringsarrangementen nuttig: eenderde van de besturen en bijna de helft van de directies zegt zelfs deze zeer nuttig te vinden. Ook de landelijke onderwijsinstellingen vindt men zeer nuttig tot enigszins nuttig, maar iets minder dan de additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen. Verder blijkt dat grotere besturen en hun directies de stimuleringsarrangementen beduidend nuttiger vinden dan de kleine besturen.

Tot slot de inzet van het huidige landelijke innovatiegeld, dat in het primair onderwijs circa € 100 per leerling bedraagt. Schoolbesturen en -directies hebben in dit opzicht dezelfde visie: € 80 van de € 100 dient via de lumpsum aan de scholen ter beschikking te worden gesteld, circa € 10 via de additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen, en bijna € 10 via de landelijke onderwijsinstellingen.

Schoolbesturen en -directies zijn redelijk op de hoogte van de additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen, en maken er ook gebruik van. Zij vinden ze nuttig, hetgeen ook geldt voor de landelijke onderwijsinstellingen. Toch willen schoolbesturen en -directies liever zelf over het grootste deel van de innovatiegelden beschikken.

Twee mogelijke verklaringen willen we hier naar voren brengen. De eerste verklaring sluit aan bij de in de inleiding reeds genoemde analyse van De Vijlder. Hij stelt dat selectieve stimuleringsarrangementen een meer duurzame en geïntegreerde strategie van schoolontwikkeling kunnen doorkruisen. Scholen worden min of meer gedwongen om zich op korte-termijn projecten te richten. Door de middelen rechtstreeks aan de besturen en hun scholen zelf ter beschikking te stellen, kunnen deze het tempo en de aard van innovatie beter inpassen in de planning van de eigen organisatie. Van de genoemde stimuleringsarrangementen alsmede van het aanbod van de landelijke onderwijsinstellingen, dat men veelal als enigszins tot zeer nuttig kwalificeert, kan men dan selectief gebruik maken. Financiering van innovatie via de lumpsum komt dan tegemoet aan de wens van besturen en directies tot zelfsturing.

Een tweede mogelijke verklaring voor de wens van besturen en directies om zelf over een groot deel van de innovatiegelden te beschikken, is te vinden in de diagnose van besturen en directies wat betreft de minder sterke punten van schoolontwikkeling. De onderlinge samenwerking en uitwisseling tussen leerkrachten wat betreft vernieuwing, alsmede hun competenties op dit vlak worden maar net voldoende geacht. De grote taakbelasting van de leerkrachten is hieraan (mede) debet. Daarnaast zijn ook de financiële situatie van de scholen alsmede de huisvesting factoren die schoolontwikkeling relatief het meest belemmeren. Het kan dan ook zijn dat besturen en directies innovatiegeld (deels) willen inzetten om (ook) de structurele condities voor schoolontwikkeling te verbeteren.

Beide verklaringen, behoefte aan eigen sturing en aan inkoop van ondersteuning, alsmede oog voor structurele condities voor schoolontwikkeling, sluiten elkaar niet uit. Tezamen vormen zij een plausibele achtergrond voor de wens van de schoolbesturen en hun directies uit de achterban van de Bond KBO om zelf over het grootste deel van de huidige innovatiegelden te beschikken.

Bijlage: Vragenlijst

Toelichting bij de vragenlijst

In deze vragenlijst treft u een aantal vragen aan over schoolontwikkeling. Onder schoolontwikkeling verstaan wij hier:

'de systematische poging van scholen om hun vaardigheid te vergroten om veranderingen tot stand te brengen, met als doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.'

1 Kunt u aangeven in welke mate u tevreden bent over:

	<i>heel sterk</i>	<i>vrij sterk</i>	<i>eerder sterk dan zwak</i>	<i>eerder zwak dan sterk</i>	<i>vrij zwak</i>	<i>heel zwak</i>
a. het gezamenlijk ontwikkelen van een visie	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
b. het onderhouden en verdiepen van een visie	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
c. het bereiken van consensus over de doelen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
d. het communiceren van de visie naar de ouders	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
e. het scheppen van hoge verwachtingen ten aanzien van het werk van de leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
f. het uitdagen van leerkrachten tot professionele ontwikkeling	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
g. mogelijkheden scheppen voor leerkrachten om zich professioneel te ontwikkelen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
h. de voorbeeldfunctie van de schoolleiding	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
i. het bieden van individuele ondersteuning aan leerkrachten door bijvoorbeeld interne begeleiders en andere (externe) adviseurs	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
j. het motiveren en stimuleren van leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
k. de interne communicatie over de inhoud van schoolontwikkeling	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
l. de samenwerking tussen leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
m. het uitwisselen tussen leerkrachten van leerervaringen m.b.t. na- en bijscholing	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
n. intervisie en uitwisseling van dagelijkse problemen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
o. uitwisseling over nieuwe didactische werk vormen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
p. het uitwisselen van pedagogische vaardigheden (van elkaar leren)	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-

q. de participatie van leerkrachten met betrekking tot inhoudelijke vernieuwing	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
r. de invloed van leerkrachten op de aanschaf van nieuwe leer- en hulpmiddelen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
s. de invloed van leerkrachten op de afstemming van het onderwijs in de verschillende leerjaren	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
u. de ruimte voor leerkrachten om gezamenlijke besluiten aan te passen aan de eigen klassituatie	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
v. de competenties van de leerkrachten m.b.t vernieuwing	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
w. de tevredenheid van de leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
x. het zelfvertrouwen van de leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
y. de professionele attitude van leerkrachten om vakliteratuur en vernieuwingen bij te houden	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
z. de moed en openheid om de vernieuwing uit te proberen en in te voeren in de praktijk	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
aa. het verzamelen van kengetallen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
bb. het gebruik van zelfevaluatie-instrumenten	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
cc. het formuleren van stuurgetallen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-

2. In de situatie van uw scholen kunnen factoren aanwezig zijn die schoolontwikkeling gunstig beïnvloeden of juist belemmeren. Kunt u aangeven in welke mate de navolgende factoren dit doen?

	<i>gunstige invloed</i>	<i>enigszins gunstige invloed</i>	<i>neutraal</i>	<i>enigszins belemmerend</i>	<i>belemmerend</i>
a. de populatie leerlingen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
b. de financiële middelen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
c. de huisvesting: de gebouwen, de locaties	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
d. de grootte van de scholen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
e. het aantal scholen onder uw bestuur	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
f. de taakbelasting van de leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
g. de (in- en externe) ondersteuning van individuele leerkrachten, teams en schooldirecties	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
h. de opstelling van de ouders	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
i. de opstelling van de leerlingen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
j. de opstelling van de inspectie voor het onderwijs	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-

3. Op welke aspecten van schoolontwikkeling hebben uw scholen (externe) ondersteuning?

	<i>wel ondersteuning</i>	<i>geen ondersteuning, maar wel behoefte eraan</i>	<i>geen ondersteuning en geen behoefte eraan</i>	<i>weet niet</i>
a. het gezamenlijk ontwikkelen van een visie	-1-	-2-	-3-	-9-
b. het onderhouden en verdiepen van een visie	-1-	-2-	-3-	-9-
c. het bereiken van consensus over de doelen	-1-	-2-	-3-	-9-
d. het communiceren van de visie naar de ouders	-1-	-2-	-3-	-9-
e. het scheppen van hoge verwachtingen ten aanzien van het werk van de leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-9-
f. het uitdagen van leerkrachten tot professionele ontwikkeling	-1-	-2-	-3-	-9-
g. mogelijkheden scheppen voor leerkrachten om zich professioneel te ontwikkelen	-1-	-2-	-3-	-9-
h. de voorbeeldfunctie van de schoolleiding	-1-	-2-	-3-	-9-
i. het motiveren en stimuleren van leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-9-
j. de interne communicatie over de inhoud van schoolontwikkeling	-1-	-2-	-3-	-9-
k. de samenwerking tussen leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-9-
l. het uitwisselen tussen leerkrachten van leerervaringen m.b.t. na- en bijscholing	-1-	-2-	-3-	-9-
m. intervisie en uitwisseling van dagelijkse problemen	-1-	-2-	-3-	-9-
n. uitwisseling over nieuwe didactische werkvormen	-1-	-2-	-3-	-9-
o. het uitwisselen van pedagogische vaardigheden (van elkaar leren)	-1-	-2-	-3-	-9-
p. de participatie van leerkrachten met betrekking tot inhoudelijke vernieuwing	-1-	-2-	-3-	-9-
q. de invloed van leerkrachten op de aanschaf van nieuwe leer- en hulpmiddelen	-1-	-2-	-3-	-9-
p. de invloed van leerkrachten op de afstemming van het onderwijs in de verschillende leerjaren	-1-	-2-	-3-	-9-
r. de competenties van de leerkrachten m.b.t. vernieuwing	-1-	-2-	-3-	-9-
s. het zelfvertrouwen van de leerkrachten	-1-	-2-	-3-	-9-
	-1-	-2-	-3-	-9-
t. het verzamelen van ken- en stuurgetallen	-1-	-2-	-3-	-9-
u. het gebruik van zelfevaluatie-instrumenten	-1-	-2-	-3-	-9-

Naast de lumpsumfinanciering probeert de overheid om via een stelsel van additionele prikkels schoolontwikkeling bij de scholen te stimuleren. Op deze landelijke stimuleringsarrangementen en -regelingen kunt u voor uw scholen een beroep doen door middel van een projectaanvraag.

4. Waaruit bekostigt u schoolontwikkeling?

uit de lumpsumfinanciering	-1-
uit landelijke additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen	-2-
uit beiden	-3-
weet niet	-4-

5. Bent u op de hoogte van deze stimuleringsarrangementen en -regelingen

goed op de hoogte	-1-
enigszins op de hoogte	-2-
niet of nauwelijks op de hoogte	-3-

6. Heeft u de afgelopen twee jaar voor uw scholen een projectaanvraag ingediend?

ja, meer dan 3 keer	-1-
ja, tussen 1 en 3 keer	-2-
nee	-3-

7. Wat is uw oordeel over deze stimuleringsarrangementen en -regelingen?

zeer nuttig voor onze schoolontwikkeling	-1-
enigszins nuttig voor onze schoolontwikkeling	-2-
niet erg nuttig voor onze schoolontwikkeling	-3-
weet niet	-4-

Naast de additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen worden ook middelen voor schoolontwikkeling ingezet via de landelijke onderwijsinstellingen.

8. Wat is uw oordeel over deze landelijke onderwijsinstellingen?

zeer nuttig voor onze schoolontwikkeling	-1-
enigszins nuttig voor onze schoolontwikkeling	-2-
niet erg nuttig voor onze schoolontwikkeling	-3-
weet niet	-4-

De omvang van het huidige landelijke innovatiegeld bedraagt in het PO circa 100 euro per leerling. Dit geld wordt momenteel ingezet via de additionele stimuleringsarrangementen en -regelingen en via de landelijke onderwijsinstututen. In principe zou het ook direct aan de schoolbesturen via de lumpsum ter beschikking kunnen worden gesteld.

9. Indien u zou mogen kiezen, hoe zou u dit bedrag (100 euro per leerling) aan landelijk innovatiegeld het liefst ingezet willen zien over de drie genoemde mogelijkheden?

Via additionele stimuleringsarrangementen en –regelingeneuro
Via landelijke onderwijsinstututeneuro
Toevoegen aan de lumpsumeuro
TOTAAL	100 euro per leerling

10. Heeft u nog wensen of opmerkingen t.a.v schoolontwikkeling of de financiering ervan?