

Maatgevende scholen

Excellente scholen in basisonderwijs en voortgezet onderwijs

Eindverslag 2012 van de Jury Excellente Scholen

Den Haag
4 februari 2013

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf

DEEL 1 VERSLAG VAN DE WERKZAAMHEDEN

1. De context van het jurywerk
2. Excellente scholen buitenland en start Nederland
 - 2.1 De beste Duitse school
 - 2.2 Engeland: inspectie kiest excellente scholen
 - 2.3 Verenigde Staten: Blue Ribbon programma
 - 2.4 Schotland: inspectie benoemt excellente aspecten
 - 2.5 Landspecifieke aanpak
 - 2.6 De Nederlandse aanpak
3. Criteriavaststelling via twee sporen
 - 3.1 Veldconsultaties
 - 3.2 Systematische benaderingen
 - 3.3 Criteria en indicatoren van de jury
4. Speciale aandacht voor juryspecifieke innovatieve indicatoren
5. Specifieke aandachtspunten bij de jurering
 - 5.1 Excellent: lengte van de afgelegde weg en afstand tot het eindpunt
 - 5.2 Scholen met een vergelijkbaar leerlingenbestand
 - 5.3 Extra hulpbronnen
 - 5.4 Aandachtspunten voor de tweede tranche
6. Verslag van de procedure
 - 6.1 Aanmeldingsprocedure
 - 6.2 Presentaties aan de jury
 - 6.3 Schoolbezoeken
 - 6.4 Organisatie van de schoolbezoeken
7. Schoolrapporten en beoordelingen
 - 7.1 Opstellen van de schoolrapporten
 - 7.2 Controle op juistheid van de schoolrapporten
 - 7.3 Beoordelingsstappen

DEEL 2 DE EXCELLENTE SCHOLEN 2012

Bijlagen

Bijlage 1 Samenstelling Jury Excellente Scholen

Bijlage 2 Externe experts

Bijlage 3 Criteria en indicatoren

Bijlage 4 Referentiepunten bij de indicatoren

Bijlage 5 Criteria *Trouw/de Volkskrant* (Van Alphen en Dronkers), *Elsevier*, Inspectie, Cito

Woord vooraf

Sommige van onze scholen zijn goed, zelfs opvallend goed volgens bepaalde maatstaven en ze vallen op, zij het vaak in kleine kring. In 2012 meldden 165 scholen zich aan voor het predicaat Excellente School. Uit deze groep scholen heeft de jury 31 basisscholen en 22 schoolsoorten uit het voortgezet onderwijs voorgedragen aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als Excellente School 2012.

Aandacht voor goede en excellente scholen past in een bredere beweging waarin meer aandacht wordt gegeven aan de bovenkant van de onderwijskwaliteit. Het is een aanvullende manier om de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen. Niet de enige manier en ook niet dé manier, maar wel een manier waar tot voor kort weinig belangstelling voor bestond.

Goede en excellente scholen zijn vaak bekend in kleine kring. De jury hoopt bij te dragen aan een bredere bekendheid van deze scholen. Van belang is dat van tijd tot tijd een publiekelijke waardering wordt uitgesproken voor scholen die dat verdienen. Dat kan het publieke debat over onderwijs nuance geven.

In zijn werk heeft de jury gezocht naar een aanvaardbaar en duurzaam resultaat door een zorgvuldig afgewogen geheel van criteria te hanteren en door een procedure te volgen die weloverwogen is en recht doet aan de integriteit en inspanningen van de scholen.

Wat betreft de criteria heeft de jury naar een combinatie gezocht van veldgestuurde criteria en criteria vanuit meer systematische benaderingen in onderzoek en organisatieanalyse. Deze criteria zijn gehanteerd bij het bezoeken van alle aangemelde scholen. De jury bestond uit acht leden met een brede onderwijservaring en is hierin bijgestaan door vijftien oud-schoolleiders en oud-inspecteurs.

De onafhankelijke jury is voor drie jaar aangesteld. Dit verslag omvat het eerste jaar van het jurywerk. Dat betekent dat nog twee jaar volgen en dat in die twee jaren enkele zaken verder uitgewerkt kunnen worden dan nu mogelijk was. Dit verslag heeft dus niet alleen een terugblikkende functie in de zin van een rapportage en verantwoording van het proces van jurering. Het heeft tevens een taakstellende functie voor de komende jaren. Door aan te geven wat de jury verwacht, hebben scholen een houvast voor de aanmeldingsrondes in 2013 en 2014.

Hoewel het identificeren van excellente scholen een noviteit is, heeft de jury zeker niet in terra incognita hoeven te opereren: Jaap Dronkers berekent voor het voortgezet onderwijs (vo) al meer dan tien jaar lang een rangorde van scholen, *Elsevier* publiceert jaarlijks een lijst van vo-scholen naar kwaliteit, de Inspectie van het Onderwijs heeft enkele jaren geleden een operatie excellente scholen uitgevoerd. Van al deze ervaringen heeft de jury dankbaar gebruik gemaakt.

De jury heeft zich dit jaar beperkt tot regulier basisonderwijs en voortgezet onderwijs. Scholen uit speciaal onderwijs, speciaal basisonderwijs en praktijkonderwijs kunnen zich vanaf 2013 aanmelden als kandidaat-excellente school. Het eerste jaar van de jury stond mede in het teken van het nader ontwikkelen van excellentiecriteria en het beoordelingsproces. Dat raamwerk wordt in 2013 als uitgangspunt gebruikt voor de beoordeling van scholen uit het speciaal onderwijs en het praktijkonderwijs.

Wat de jury in het afgelopen jaar vooral is opgevallen bij alle deelnemende scholen zijn het enthousiasme en de trots op het werk en de resultaten. De soms in het onderwijs voelbare twijfel of onzekerheid was volstrekt afwezig. Deze scholen staan voor onderwijs in de beste betekenis van het woord. De jury wil dan ook graag zijn grote waardering uitspreken voor de inzet van alle kandidaten.

A.M.L. van Wieringen

Voorzitter Jury Excellente Scholen

Deel 1 Verslag van de werkzaamheden

1. De context van het jurywerk

Eind 2010 presenteerde de OESO zijn driejaarlijkse PISA-rapport (Programme for International Student Assessment), waarbij wereldwijd de scores van middelbare scholieren (15-jarigen) uit 2009 worden vergeleken en zo de kwaliteit van het onderwijs wordt gebenchmarkt. De top wordt bezet door Aziatische landen; Korea scoort het hoogst op de ranglijst, gevolgd door Shanghai en Hongkong. Finland heeft het beste onderwijs van Europa.

Nederland laat een dalende trend zien in prestaties van Nederlandse leerlingen bij de PISA-metingen in 2003-2009 voor wiskunde, natuurwetenschappen en leesvaardigheid. Bij wiskunde is de daling ten opzichte van 2003 significant. Bij wiskunde stond Nederland in 2003 op de vierde plaats, in 2009 op de elfde. Bij lezen ging Nederland van de negende naar de tiende plaats.

Een vergelijkbaar beeld komt naar voren uit de 2011-resultaten van 10-jarigen van PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study, begrijpend lezen) en TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study, rekenen en natuuronderwijs). Nederland behoort niet tot de top. Dat is een gevolg van de licht dalende scores uit de vorige peilingen en van de stabiele of stijgende scores van andere (nieuwe) landen. Nu is PISA c.a. niet het laatste woord over de kwaliteit van het onderwijs, maar de entree op een hoog niveau van Aziatische landen zet aan het denken.

In 2011 kwamen diverse initiatieven naar voren die al langer in voorbereiding waren. De Onderwijsraad bracht in maart 2011 zijn advies *Excellente leraren als inspirerend voorbeeld* uit.

De minister publiceerde de actieplannen *Basis voor presteren* (primair onderwijs) en *Beter presteren* (voortgezet onderwijs). In deze plannen is aangegeven dat excellente scholen meer erkend en gewaardeerd kunnen worden voor hun goede werk. Om hier invulling aan te geven heeft de minister in november 2011 gesprekken gevoerd met bestuurders, schoolleiders, leraren en ouders. Daarbij kwamen vragen aan de orde zoals 'Wat maakt een school excellent?' en 'Hoe bepalen we welke school excellent is?' Op basis van die gesprekken zijn de hoofdlijnen van de actieplannen nader uitgewerkt. De VO-raad heeft destijds de werking van het jurymodel in het kader van de *Deutsche Schulpreis* onder de aandacht van de minister gebracht.

Mede naar dat Duitse voorbeeld heeft de minister begin 2012 de Jury Excellente Scholen geformeerd. De achthoofdig jury is samengesteld op basis van de jarenlange ervaringen van de juryleden in de verschillende sectoren van het onderwijs.

In Nederland bestond tot voor enkele jaren buiten de wetenschap weinig belangstelling voor scholen die het heel goed doen. In het basisonderwijs lijkt deze traditie nog sterker geworteld dan in andere sectoren.

In het hoger onderwijs is de ontwikkeling richting excellentie zichtbaar, bijvoorbeeld in de honoursprogramma's. Inhoudelijk gaat het niet om 'meer van hetzelfde' ten opzichte van reguliere programma's, maar om 'anders': deels andere inhouden en deels andere werkvormen. Er is sprake van selectie, en voor de toelating gelden eisen met betrekking tot het cijfergemiddelde en de motivatie.

In het primair en voortgezet onderwijs neemt de aandacht voor goede en excellente scholen, schoolsoorten en programma's toe. Het onderwijstoezicht richtte zich tot voor kort vooral op het aanwijzen en verbeteren van zwakke en zeer zwakke scholen. Er is echter een tendens meer te willen en niet te volstaan met het vooruithelpen van zwakke scholen. Zo formuleerde wethouder Asscher in 2008 een norm voor goed basisonderwijs in Amsterdam:

- een minimale citoscore van 534, waarmee een leerling naar het vmbo-t kan;
- iedere school geeft minstens 25% van haar leerlingen een havo/vwo-advies; en
- niet meer dan 20% van de leerlingen krijgt een LWOO-advies (en heeft een leerachterstand van anderhalf jaar aan het eind van groep 8).

Ongeveer 40% van de basisscholen in Amsterdam voldoet aan deze drie criteria. Dat is een stap voorbij de exclusieve aandacht voor zwakke en zeer zwakke scholen. De verantwoordelijkheid voor zwakke en zeer zwakke scholen zal in de ogen van de jury altijd een eerste overheidstaak moeten blijven. De eerste maar niet de enige overheidstaak.

Kwaliteitsvergelijkingen dienen niet alleen om de zwakke scholen te identificeren, ze zijn ook van belang voor keuzeprocessen van leerlingen en ouders en ze zijn van belang voor scholen om hun positie en strategie beter te kunnen bepalen.

Bij keuzeprocessen is vergelijkende informatie van belang. Deze dient vooral de school- en opleidingkeuze voor ouders, leerlingen en studenten. In het hoger onderwijs bestaan de *Keuzegids Universiteiten* en de *Keuzegids HBO Voltijd*, in het mbo is er de *Keuzegids MBO-Studies*. Internationaal functioneren er in het wetenschappelijk onderwijs diverse rangordeningen, zoals die van de THES en de Shanghai Jiao Tong/ARWU. De EU streeft naar een Europees ranking systeem: U-Multirank.

Kwaliteitsvergelijkingen dienen eveneens om onze definitie van kwaliteit gaandeweg te verbeteren en aan te scherpen. Benchmarking is voor de betrokken scholen een belangrijk functie van kwaliteitsvergelijkingen. Ze stimuleren benchmarking tussen instellingen voor onderwijs en dragen bij aan de interne strategieontwikkeling. Een referentiekader zoeken en daarbinnen een positie bepalen is een manier voor scholen om van elkaar te leren. Het spiegelen aan andere scholen bevordert leren en verbeteren. Referentiepunten geven houvast en helpen bij de vraag: ligt onze school op koers ten opzichte van de inspanningen en resultaten van andere scholen en ten opzichte van meer algemene referentiepunten?

Onderdeel van dit proces van kwaliteitsvergelijkingen en kwaliteitsbevorderingen zijn de initiatieven in diverse landen om te komen tot een waardering van specifieke goede en excellente scholen. We zien deze bijvoorbeeld in Duitsland, Engeland, Schotland en de Verenigde Staten en nu dus ook in Nederland.

2. Excellente scholen buitenland en start Nederland¹

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

2.1 De beste Duitse school

De Duitse Schoolprijs: excellentie tonen en stimuleren

Het kernidee van de Robert Bosch Stiftung was te laten zien dat er – ondanks alle problemen en geklaag – ook heel wat scholen zijn die wel in de breedte goed zijn en waarvan anderen veel kunnen leren. “Laten we *Exzellenz* opsporen en tonen – maar dan ook groots en stevig – en zo proberen positieve ontwikkelingen te stimuleren.” Dus: één hoofdprijs voor de beste school (100.000 euro), vier prijzen van 25.000 voor de vier beste daaronder en nog een paar bijzondere prijzen. Daarnaast is er de leergemeenschap, de *Schulentwicklungsakademie*, een virtuele groep van (na zes rondes) zo’n 120 scholen die het recht hebben op kosten van de Robert Bosch Stiftung een paar leraren een week lang bij elkaar te 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?

De wedstrijd zelf: tot medio oktober kunnen scholen zich melden voor deelname (www.deutscher-schulpreis.de). In een dossier van maximaal tien pagina’s beschrijven ze zelf – onderbouwd met feiten en cijfers – hun kwaliteit in de zes kwaliteitsdomeinen (zie verderop). Bijlagen zijn niet toegestaan; enkel in digitale vorm en dan uitsluitend met harde feiten, bijvoorbeeld een analyse van examenresultaten over een aantal jaren of een lijst met alle theaterproducties en sportprijzen. In 2006 – de eerste keer – hebben 481 scholen zich gemeld, veel meer dan verwacht.² Uit alle *Bundesländer* en uit 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. Dit gebeurt nog zonder bezoek of contact met de scholen. Die vijftig dossiers worden aan de jury voorgelegd. Dit gebeurt schriftelijk; elke jurylid bestudeert er minstens vijftien. In wisselende koppels, maar zo dat elk dossier door minstens twee koppels wordt bekeken, en met een ijkingsprocedure waardoor 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), uithoren, doorvragen en nog eens goed kijken, de selectie gemaakt van de twintig scholen die zullen worden bezocht. Die inspecties – in januari/februari – duren twee dagen. Met als het even kan steeds twee juryleden, een of twee van de experts (die ook het bezoeksrapport schrijft/schrijven) en een bureaumedewerker. Gemiddeld bezoekt een jurylid drie scholen, sommigen maar een of twee, sommigen vier of vijf.

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 de beslissingsvergadering in Stuttgart in maart. De lijst van twintig te bezoeken scholen wordt medio december gepubliceerd en leidt tot veel regionale aandacht. Vaak zijn bij de jurybezoeken aan het eind ook persvertegenwoordigers en soms ook regionale tv aanwezig. Na de beslissingen van maart 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.

Media-aandacht

Het initiatief heeft vanaf het begin veel aandacht gekregen. De Robert Bosch Stiftung heeft goede ingangen en status en heeft ook samengewerkt met de omroepen en het weekblad *Stern*. Regelmatig zijn er reportages geweest over de beste scholen – op tv en in goede artikelen in *Stern*. In feite investeren ARD en *Stern* heel wat

¹ Tekst landenbeschrijving met dank aan Johan van Bruggen, oud-hoofdinspecteur, meerdere jaren lid van de jury voor de Duitse Schoolprijs.

² Dat aantal is behoorlijk teruggelopen, in 2012 nog maar 114, waarschijnlijk omdat de prijs een wat te hoge status heeft gekregen met als reactie “dat is toch niets voor ons”. Dit is wel een punt van zorg.

geld en tijd in de prijs – maar daarvoor krijgen ze ook kopij en *content*. De regionale pers en tv – ook op Länderniveau – worden ook goed ingeschakeld; de communicatieafdeling van de Robert Bosch Stiftung doet dat heel goed.

De jury

De jury bestaat uit elf mensen, acht uit Duitsland en drie uit Zwitserland, Oostenrijk en Nederland. Er staat een lijst op de site. Het met een groepje experts bezoeken van de beste scholen (heel wat leeswerk vooraf, twee intensieve dagen van lesbezoek, gesprekken, dossierstudie, plus het reizen) is zeer inspirerend. Steeds vaker leveren scholen bij hun *Bewerbung* ook een inspectierapport in; uiteraard omdat ze zeer positief beoordeeld zijn. De jury gebruikt die rapporten ook als bron.

Er zijn zes kwaliteitsgebieden. *Leistung*: de prestaties van de leerlingen, breed gedefinieerd; kernvakken maar ook sportprijzen, culturele uitingen enzovoorts; rekening houdend met de context van de school (afkomst van leerlingen, stadsmilieu). *Vielfalt*: het omgaan met de variëteit in het leerlingenbestand, eveneens 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, enzovoorts. *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 alleen al dit Bosch-document met indicatoren – een waarderingskader voor goed onderwijs – veel invloed heeft in discussies in scholen en publiek. In bijna alle activiteiten van de Akademie staan delen ervan centraal.

Was für Schulen!

Er zijn nu zes samenvattende boeken van elk circa 200 pagina's uitgekomen waarin per ronde de belangrijkste gegevens per school (de vijftien genomineerden) zijn opgenomen in een leuk schoolportret. Plus een goed analyserend hoofdstuk over wat die scholen zo goed maakt en waar hun ontwikkelgeheim ligt. Die boeken zijn geredigeerd door bekende Duitse onderwijskundigen (Fauser, Prenzel, Anand Pant, Schratz), die ook lid van de jury zijn of waren.

Was für Schulen! is een jaarlijkse publicatie. De editie voor 2012 heeft als ondertitel *Vom Umgang mit Vielfalt – Beispiele guter Praxis* (Michael Schratz, Hans Anand Pant, Beate Wischer, Hrsg.). Er zijn ook al verscheidene boekjes met individuele, uitgebreidere schoolportretten, diverse folders enzovoorts.

Over het gebruik van schoolportretten en andere bronnen afkomstig uit het schoolprijscircuit zijn niet veel feitelijke gegevens bekend. Dat hangt sterk af van plaatselijke en regionale initiatieven. In lerarenopleidingen wordt het materiaal (schoolportretten, kwaliteitskader, *Was für Schulen!*) toenemend gebruikt, net als in een aantal nascholingscursussen en schoolbegeleidingsprojecten.

Scholen die afvallen hebben in ieder geval gewerkt aan hun zelfevaluatie door het samenstellen van hun dossier over de zes kwaliteitsgebieden. Sinds 2010 zijn er ook regionaal drie steunpunten gevormd (gekoppeld aan een universiteit of ministerie) in Hamburg, Rostock en München. Daar worden eveneens – juist voor deze scholen – workshops in kleinere kring georganiseerd over schoolontwikkeling. Ook zijn er workshops over het gaan schrijven van een aanmelding en wat daaraan vooraf gaat aan zelfanalyse enzovoorts. Zo wordt het deelnameproces nog extra ingekaderd in schoolontwikkeling. Dit is onderdeel van de Schulentwicklungsakademie.

Wat zijn in Duitsland de succesfactoren?

- Een behoorlijk geldbedrag voor de hoofdprijs, waarmee scholen echt iets kunnen; zeker in Duitsland waar geen budgetbekostiging (*lump sum*) bestaat en veel schoolkosten rechtstreeks via een ministerie of gemeente lopen en het vrij besteedbare budget van een school dus laag is;
- een omroep (of meerdere) die meedoet en veel publiciteit genereert, en een groot magazine met mooie reportages;

- uitreiking door het staatshoofd (de *Bundespräsident*) of de minster-president (de *Bundeskanzler*) in een mooi festijn op een locatie met statuur;
- een jury met erkende, niet duidelijk aan instituten of overheid gebonden, brede experts met praktische achtergrond;
- voldoende publicitaire mogelijkheden met een uitgever en schrijvers; met voldoende geld voor boekjes, folders, spots enzovoorts;
- wetenschappers (Fauser, Schratz, Klieme, Prenzel, e.a.; zie www.deutscher-schulpreis.de) die gedegen schoolportretten en analyses maken met materiaal dat voor verdere ontwikkeling gebruikt kan worden;
- de koppeling aan de Schulentwicklungsakademie;
- en – doorslaggevend – een onderneming of stichting die er echt in investeert over een wat langere periode.

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 per school, 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 voor primair onderwijs was 14% *outstanding* en 20% van de scholen voor voortgezet onderwijs was dat ook. Een school wordt als zodanig gekwalificeerd als voor alle hoofdaspecten van kwaliteit het oordeel luidt dat de school voortreffelijk is. Die hoofdaspecten zijn: 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 beperkt aantal indicatoren. Het oordeel voortreffelijk op een hoofdaspect wordt alleen gegeven als op alle bijbehorende indicatoren het suboordeel ook voortreffelijk is dan wel voor hooguit een paar indicatoren heel goed. De rapporten per school die iedereen gemakkelijk via de lijst op de website kan aanklikken en inzien, wemelen van uitdrukkingen als *outstanding*, *exceptionally good*, *in almost all cases almost perfect*. Het komen tot het eindoordeel *outstanding* 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 maar natuurlijk is er wel een tweede blik op de documenten door enkele andere inspecteurs voordat een school *outstanding* wordt verklaard.

Goede praktijken in schoolportretten

Vanuit de gedachte goede praktijken te beschrijven, maakte de inspectie het rapport *Twelve outstanding secondary schools, excelling against the odds* (2009). Daarin staan schoolportretten van scholen die in miserabele sociaal-economische 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 school en waarom ze deze twaalf scholen eruit gepikt heeft. Er is ook zo'n rapport over twintig voortreffelijke scholen in het primair onderwijs en een rapport over twaalf voortreffelijke scholen voor speciaal onderwijs. In deze rapporten wordt het begrip *outstanding* wat scherper gehanteerd. Een voorbeeld kan dat verduidelijken: eind 2008 waren er 588 basisscholen als *outstanding* beoordeeld in de inspecties van dat jaar. Daarvan waren er 135 die meer leerlingen uit zwakke milieus hadden dan gemiddeld. Om die 135 terug te brengen tot 20 zijn criteria gehanteerd als: de school moet minstens twee keer achter elkaar als *outstanding* zijn beoordeeld in een inspectie; en in ieder geval moeten leiderschap en management, onderwijzen en leren, en algemene effectiviteit in beide inspecties als zodanig zijn beoordeeld. Ook: de leerlingresultaten op de nationale toetsen moeten duidelijk boven de standaard liggen. En het percentage leerlingen uit zwakke milieus moet minstens anderhalf keer boven het gemiddelde liggen.³

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*.

Een interessant gegeven is dat van de 11% scholen die in 2005 als outstanding werden beoordeeld, in 2009 bij een nieuwe inspectie nog 78% voortreffelijk was; 19% was 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 scholen die worden beschreven in korte portretten van drie à vier pagina's zo goed geworden zijn. Wat is hun groeigeheim – zeker van de scholen die een paar jaar eerder nog zwak waren? Het zijn de factoren die ook in ons land in een aantal publicaties beschreven zijn, 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.

De kort beschreven Engelse benadering biedt aanknopingspunten voor een Nederlandse aanpak, wellicht meer dan de Duitse Schoolprijs biedt. Excellent is in Engeland niet het resultaat van een wedstrijd waarin vooraf is bepaald dat niet meer dan vijf scholen een (hoofd)prijs krijgen (een relatieve definitie van excellent). In Engeland is excellent een kwalificatie die in theorie aan heel wat scholen zou kunnen worden toegekend, mits zij voldoen aan de vooraf bepaalde standaard (een min of meer absolute definitie dus) voor excellent. De gerichtheid op het vinden en verspreiden van excellente praktijken is ook voor Nederland van belang.

2.3 Verenigde Staten: Blue Ribbon-programma

Excellentie naar nationaal niveau

In 2002 lanceerde de regering van president Bush het programma *No Child Left Behind*, met diverse onderdelen die moesten bewerkstelligen dat de leerresultaten gemiddeld zouden stijgen. De Verenigde Staten eindigden net als Duitsland in de late jaren negentig in de onderste helft van de landenlijsten van PISA. En zoals de titel van het grote programma al aangeeft, ging het er vooral om het onderwijs aan de vele kinderen uit achterstandsgroepen (Afro-Americans, Hispanics, andere immigrantengroepen die de aansluiting slecht maakten, Indianen) fors te verbeteren. In veel staten en grotere steden werden de onderwijsprogramma's ook gecombineerd met sociale projecten: woningverbetering, werkbemiddeling, gezinssteun, drank- en drugsbestrijding. Er werd geïnvesteerd in de opleiding en nascholing van leraren en in de ontwikkeling van toetsen, om op staatsniveau scholen te kunnen beoordelen en rekenschap te laten afleggen, en om leraren te helpen meer resultaatgericht per leerling te kunnen werken. Ook werden nieuwe leerplannen ontwikkeld en tal van andere initiatieven ontplooid. Hoewel onderwijs voor een groot deel een verantwoordelijkheid was en is van de vijftig afzonderlijke staten werd toch steeds meer nationaal geregeld of afgesproken. Ook trokken de onderwijsministers van de vijftig staten (meestal *State Super Intendent* of *Chief State School Officer* geheten) steeds meer gezamenlijk op.

Een van de initiatieven in dit programma, gelanceerd in 2003⁴, was 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 eerbetoon 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 er is een hele serie bijeenkomsten en feesten omheen. De scholen krijgen dan een blauw lint, een plaquette en een vlag en ze mogen zich *Blue Ribbon School* van het jaar x 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 legde in 2002 vast dat het zou moeten gaan om 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 in de voorafgaande jaren 'dramatisch' te verhogen tot behoorlijk boven de norm. Of, het tweede criterium, het zijn scholen die al verscheidene jaren tot de bovenste 10% behoren met hun resultaten

⁴ Het programma Blue Ribbon bestond al sinds 1982 en werd 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.

voor Engels (c.q. talen) en wiskunde. Ook werd vastgelegd dat het zou moeten gaan om resultaten uit nationale toetsen of staatstoetsen die vergelijkbaar zijn met de nationaal vastgelegde normen, of uit vrije toetsen die qua betrouwbaarheid vergelijkbaar zijn met de nationale normen. In feite tellen dus alleen tamelijk objectief scorebare gegevens mee. Er is geen sprake van beoordeling door inspecteurs zoals in Engeland of juryleden zoals in Duitsland. Toch hebben de staatsministers wel enige vrijheid omdat begrippen als 'dramatische vooruitgang' en 'zeer goede prestaties in de bovenste 10%' niet kwantitatief verder zijn gedefinieerd en omdat expliciet wordt gesteld dat de staten daarin een eigen stem hebben. Een extra criterium van de federale regering is overigens nog dat de voor te dragen 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, is de vrijheid van de staat.

Schoolbezoeken

In de praktijk worden de scholen toch door de inspecteurs van de staatsministeries of de schooldistricten bezocht en geïnspecteerd alvorens de staat ze voordraagt aan Washington D.C. Deze functionarissen hebben dus in het selectieproces wel 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. wel weer een lijstje kwaliteitsaspecten opgesteld, zij het niet geoperationaliseerd en min of meer vrijblijvend. Dat lijstje noemt: "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 ook per staat

De vrijheid van de staat is anderzijds weer begrensd doordat de federale regering heeft vastgelegd dat elke staat niet meer dan 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 7000 Blue Ribbon-scholen aangewezen. Uit onderzoek blijkt dat de scholen de *exposure* en bijbehorende plaatselijke en regionale publiciteit erg belangrijk vinden. Er wordt inderdaad gewerkt met de op de site getoonde video's en dergelijke en er bestaan heel wat regionale uitwisselkringen. Ook de ondersteuningsdiensten van grotere schooldistricten gebruiken het materiaal voor begeleiding van scholen. Echter: net als in Duitsland en Engeland is moeilijk hard te maken hoeveel impact de publicaties en activiteiten hebben op het brede scholenveld in de Verenigde Staten als geheel.

2.4 Schotland: inspectie benoemt excellente aspecten

Aanhoudende verbetering

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

Excellent 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

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

Op elk van de vijf kwaliteitsdomeinen kan een school zich verbeteren. Voor het domein onderwijzen en leren worden elf aspecten uitgewerkt. Aspecten zijn 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, en geeft 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 dus de weg naar excellentie te vervolgen.

Er is geen speciale eervolle vermelding – bijvoorbeeld op een ministeriële lijst – van scholen die op bepaalde aspecten excellent zijn. Er is ook geen nationale of regionale happening waarin scholen geëerd worden. Maar de rapporten waarin gemeld staat dat een school op een aspect excellent presteert, krijgen 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.

2.5 Landspecifieke aanpak

Er zijn diverse landen die erkennen dat streven naar excellentie in scholen van belang is vanwege de internationale positie en omdat elk kind de kans moet krijgen zich maximaal te ontwikkelen. Er is ook een algemene erkenning dat het niet alleen gaat 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 statuur.

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 excellent 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, overigens met sinds een paar jaar ook vergelijkbare wedstrijden in Oostenrijk en Zwitserland, zij het met veel minder statuur dan in Duitsland. Natuurlijk is het competitiekarakter 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 er wel dat gala-element en het lijkt daar van behoorlijk groot belang in de beleving van scholen en het publiek.

Alle landen identificeren goede praktijken uit 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. Maar hoe actief scholen en anderen daarmee werken is niet bekend. Uit de schoolontwikkelingsresearch is wel bekend dat vooral actieve verbeteringsstrategieën door scholen zelf – met gebruikmaking van goede praktijken – echt impact hebben, en het lijkt erop dat de Duitse Schulentwicklungsakademie (hoewel kostbaar en nog op kleine schaal) dat het meest duidelijk erkent.

De kwaliteitsdomeinen in de vier kort beschreven landen zijn goed vergelijkbaar. In de formulering van de domeinnamen zijn er zeker verschillen, maar kijken we dieper naar de set indicatoren dan zijn de overeenkomsten groot. De verschillen in accent ontstaan meer door naamgeving en groepering. In feite is er zeker sprake van een breed gedragen begrip excellentie dat zich toont zich in de vijf of zes kerndomeinen van kwaliteit waarom het gaat 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, maar er is niet gekozen voor een wedstrijd met een winnaar. In de ogen van de Nederlandse jury komt een predicaat excellent toe aan scholen die voldoen aan bepaalde criteria. Ook is van het Duitse voorbeeld overgenomen 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 daarbij duurzaamheid van de resultaten als criterium.

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

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 achterstanden hoort bij een faire jurering.

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.

Op 19 maart 2012 heeft de minister in een brief aan de Tweede Kamer de plannen voor het erkennen en waarderen van excellente scholen toegelicht. Tijdens een persconferentie op dezelfde dag is de Jury Excellente Scholen gepresenteerd en hebben de minister en de voorzitter van de jury een nadere toelichting gegeven en vragen beantwoord.

De jury is onafhankelijk in zijn voordracht van excellente scholen. De minister heeft de invulling van de werkwijze van de jury voor een belangrijk deel vrij gelaten en heeft een aantal hoofdlijnen meegegeven voor de ontwikkeling van de criteria. De meetlat voor de beoordeling moest in ieder geval bestaan uit twee onderdelen: onderwijsopbrengsten en excellentiegebieden. Excellente scholen moeten op beide onderdelen excelleren. Scholen die er op een bepaald excellentiegebied bovenuit steken, moeten ook goede opbrengsten hebben om het predicaat te kunnen krijgen. Aan de andere kant is het hebben van excellente opbrengsten op zich niet voldoende voor het predicaat. Verder is aan de jury meegegeven dat excellente onderwijsopbrengsten kunnen blijken zowel uit de absolute score van leerlingen op toetsresultaten, als uit de leerwinst die scholen hebben weten te boeken. Ten aanzien van de excellentiegebieden is aangegeven dat dit terreinen zijn waarop de school excelleert en die ten grondslag liggen aan de goede onderwijsopbrengsten of aan de goede resultaten in andere vakken. Tot slot heeft de minister in de brief aan de Tweede Kamer erop gewezen dat een school niet excellent kan zijn als er sprake is van ernstige misstanden op bijvoorbeeld financieel terrein, integriteit of in de naleving van wet- en regelgeving.

De jury heeft na deze start op 19 maart 2012 twee zaken aangepakt, te weten het opstellen van criteria en het uitlijnen van de werkwijze.

Opstellen van criteria

Bij het opstellen van criteria voor het bepalen van excellentie zijn twee paden bewandeld. De jury heeft scholen betrokken bij het bepalen van de criteria en indicatoren én gebruik gemaakt van beschikbare inzichten over kwaliteitsbepalingen van scholen in meer systematische zin. Hoofdstuk 3, 4 en 5 doen hier verslag van.

Uitlijnen van de werkwijze

Een belangrijk onderdeel van het jurywerk was het zorgvuldig uittekenen van de procedure voor het inwinnen van informatie op de gestelde criteria. De jury koos voor een meervoudige benadering waarbij informatie wordt gebruikt die de school zelf verschaft via een gestructureerd aanmeldingsformulier en via een presentatie voor de jury. Verder is elke school bezocht door een delegatie van de jury en zijn diverse externe informatiebronnen gebruikt. Al deze gegevens, verkregen via het aanmeldingsformulier, de inspectie, de presentatie door de school, uit openbare bronnen zoals de lijsten van Van Alphen & Dronkers, *Elsevier*, Vensters voor Verantwoording en uit de schoolbezoeken, heeft de jury meegenomen in haar eindoordeel. Hoofdstuk 6 en 7 gaan hier verder op in.

3 Criteriavaststelling via twee sporen

3.1 Veldconsultaties

In april 2012 heeft de jury een brief gestuurd aan alle scholen in het basis- en voortgezet onderwijs. In die brief heeft de jury zich voorgesteld aan de scholen en de contouren gegeven van de excellentiecriteria waar de jury aan dacht.

De jury gaf in deze brief aan vijf selectiecriteria voor ogen te hebben. Deze criteria zijn: de resultaten op verschillende terreinen, de concrete vertaling van de visie van de school op goed onderwijs door de inrichting van het onderwijsproces, de mate waarin dit onderwijsproces bijdraagt aan behaalde resultaten, de situatie waarin de school verkeert en, ten slotte, het schooleigen excellentiebeleid.

Scholen werden uitgenodigd mee te denken over die criteria. Ze konden deelnemen aan een consultatiebijeenkomst in april 2012 in Den Haag en hun reacties en suggesties ook schriftelijk indienen.

Uit de reacties van de scholen kwamen 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 om te kijken hoe een school excellent is geworden.
- Een excellente school bewijst haar excellentie in opeenvolgende jaren. Uit de reacties kwam 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 werden 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 leverde enkele aanvullingen op. In algemene zin werd 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 is leerzaam te kijken naar 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. Een bepaalde mate van overdracht op andere scholen zou aanwezig moeten zijn.

In deelsessies werd gesproken over de factoren die specifiek spelen bij excellent onderwijs in het po dan wel in het vo.

Deelsessie basisonderwijs

In de deelsessie met po-scholen is eerst ingegaan op verschillen tussen po- en vo-scholen. De verschillen zijn volgens de deelnemers enorm, organisatorisch (groepsleerkracht versus vakdocent) en pedagogisch en didactisch. Het primair onderwijs is meer gericht op het omgaan met het kind, het voortgezet onderwijs op het overbrengen van het vak. In het po zijn de verschillen tussen leerlingen groter dan in het vo. In zowel po als vo is het een kenmerk van excellentie als het onderwijs gericht is op het behouden van de nieuwsgierigheid en motivatie van de leerling.

Vervolgens is gesproken over het bepalen van de leerwinst. De vraag die op tafel kwam was of scholen hiermee ervaring hebben en zo ja, hoe zij dit dan doen. Als tip werd aangedragen niet na te gaan of en welke toetsen scholen gebruiken, maar na te gaan wat scholen nu precies doen, hoe ze het gebruik van toetsen organiseren en wat ze met de resultaten doen. Door hiernaar te kijken kom je dichterbij het achterliggende proces en bij de vraag of scholen de goede voorwaarden weten te creëren voor een zinvol gebruik van toetsen (en gericht zijn op excellentie). Niet zozeer het resultaat, maar de vraag hoe het resultaat behaald wordt, moet centraal staan.

De aanwezigen vonden dat scholen die in aanmerking willen komen voor het predicaat Excellente School in ieder geval trots moeten zijn op iets, ze moeten iets willen laten zien, een externe gerichtheid hebben, het gevoel hebben dat een ander bij hen iets kan leren. Dat moet gepaard gaan met de drive om op het punt waar de scholen dan trots op zijn zichzelf continu te verbeteren. Het wordt vanzelfsprekend gevonden dat een excellente school naar buiten kijkt en aan overdracht wil doen. Dat wordt gezien als kenmerk van een lerende organisatie en alleen een lerende organisatie kan excellent zijn.

Deelsessie voortgezet onderwijs

In de sessie met het voortgezet onderwijs is doorgewerkt aan wat besproken is tijdens de voltallige sessie. De scholen uit het vo hebben er geen moeite mee dat er naar de resultaten wordt gekeken. Hierbij kan prima gebruik worden gemaakt van de resultaten die de Inspectie ook hanteert. Uitgangspunt moet dus zijn dat de basis in orde is. Het gaat om een combinatie van resultaten en aanbod. Hierbij wordt opgemerkt dat het onderwijsaanbod van de school leidend moet zijn; de organisatie ervan speelt een ondersteunende rol.

Vervolgens is gesproken over de breedte van het excellentiegebied. De school kan uitblinken op een relatief smal terrein, bijvoorbeeld bèta, maar dit moet dan wel tot in de haarvaten van de school zichtbaar zijn. Het excellentiegebied moet helder zijn en herkenbaar, maar hoeft dus niet per se heel breed te zijn. Bovendien moet de excellentie van de school op dat gebied ook herkend worden door de omgeving. Aanvullend werd opgemerkt dat de focus op een gebied niet alleen ten goede mag komen aan een select groepje leerlingen; de inspanningen van de school moeten een uitstraling hebben naar alle leerlingen, of – ook als het gekozen excellentiegebied niet zo breed is – de focus heeft een meerwaarde voor de hele school en het effect ervan is terug te zien in de resultaten van alle leerlingen.

In wezen gaat het bij excellentie vooral om de winst die een school boekt met haar leerlingenpopulatie. Het is daarom belangrijk te weten welke leerlingen een school aantrekt. Een school kan daarbij eigen keuzen maken: Wat bijvoorbeeld als een school mag selecteren maar ervoor kiest dat minder strikt te doen?

Een excellente school is nooit 'klaar'. Een kenmerk van een excellente school is juist dat de school altijd in ontwikkeling is en blijft streven naar verbetering. Innovatiekracht kan een kenmerk zijn van een excellente school. Een excellente school onderzoekt hoe ze excellent blijft en draagt dat uit.

Hoe toon je aan dat een school excellent bezig is en zich blijft ontwikkelen? Referenties zijn belangrijk. Volgens de aanwezigen kan een school die geen profiel heeft in de buurt of in de stad waar ze is gevestigd, geen excellente school zijn. Tussen scholen kan echter sprake zijn van concurrentie. Wanneer je referenties vraagt bij andere scholen moet je dus rekening houden met 'politieke' antwoorden. Het is wel interessant hoe het vervolgonderwijs tegen de uitstroom van individuele scholen in het vo aankijkt.

De jury mag van scholen die het predicaat Excellente School willen verwerven, verwachten dat ze kunnen aantonen waarom ze vinden dat ze dit predicaat verdienen.

De veldconsultatie leverde een nadere onderbouwing en detaillering van de vijf criteria op die goed benut konden worden bij het formuleren van de indicatoren per criterium.

3.2 Systematische benaderingen

Naast de veldconsultatie heeft de jury voor de opbouw van een geheel aan criteria en indicatoren gekeken naar de meer systematische benaderingen.

De jury heeft vooral oog gehad voor de volgende modellen:

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

De gewogen scorekaart

In de gewogen scorekaart (balanced scorecard) van Kaplan & Norton worden vanuit vier perspectieven kwaliteitsmaatstaven van een organisatie gezocht. De centrale vragen zijn: hoe zien de klanten ons, op welk gebied moeten we onze prestaties verbeteren, hoe zien we eruit voor de aandeelhouders en andere financiers, hoe kunnen we blijven verbeteren en groeien? Deze balanced scorecard is in eerste instantie ontwikkeld voor bedrijven maar wordt in aangepaste vorm geregeld gebruikt in het onderwijs.

Nemen we als voorbeeld het mbo. De Benchmark MBO meet van deelnemende mbo-instellingen het studiesucces, de financiële prestaties en het oordeel van deelnemers over het genoten onderwijs. Voor de indicator deelnemersoordeel wordt gebruik gemaakt van gegevens uit de JOB-monitor. Deze 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.

Binnen elke invalshoek gaat het om diverse soorten zoekvelden, waarbinnen normen en indicatoren kunnen worden opgesteld. De vier invalshoeken zijn als volgt nader in te vullen.

- *Klantperspectief*: klantenbehoud, klantenwensen, klanttevredenheid. Welke aspecten zijn voor de klanten werkelijk van belang?
- *Intern organisatieperspectief*: welke processen hebben de grootste betekenis voor klanttevredenheid? Welke manier van werken draagt bij aan resultaatverbetering? Het gaat niet alleen om het beheersen van lopende 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.
- *Financieel perspectief*: solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit zijn maatstaven van de Onderwijsinspectie. Voor bedrijven zijn winst, groei en aandeelkoers van belang. De scorekaart leert ook dat de financiële resultaatvaststelling in termen van solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit maar ten dele dekkend is voor de financiële kant. Het gaat niet alleen om prestaties in het verleden, de vraag is of de criteria ook wat zeggen over toekomstig functioneren.
- *Innovatie/intern lerenperspectief*: 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, zijn 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 is niet meegenomen. Wel is deze 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, klanten, medewerkers en de samenleving.

Het model omvat negen criteria. Elk criterium is opgesplitst in subcriteria die een deelaspect behandelen.

Overzicht criteria kwaliteitsmodel

Voorwaardelijke criteria	Resultaatcriteria
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leiderschap ▪ Beleid en strategie ▪ Medewerkers ▪ Partnerschappen & 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 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 hiervoor aangegeven vijf plus vier criteria en voorts het aandachtsgebied ‘verbeteren en vernieuwen’ dat in de gewogen scorekaart als afzonderlijke invalshoek aan bod komt.

In de lijst van criteria die de jury hanteert, is een aantal van deze aspecten opgenomen – in enkele gevallen met nadruk en in andere gevallen op een lichtere manier. 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. Onderzoek dat in Nederland vooral is verricht door de hoogleraren Jaap Scheerens en Roel Bosker, *Effective Schooling. Research, Theory and Practice* (Scheerens, 1992) en *The Foundations of Educational Effectiveness* (Scheerens & Bosker, 1997). We gebruiken hier het overzicht van Scheerens. Hij 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 van 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)⁵, is voor ons doel bruikbaar. Hij maakt een met Bosker en Scheerens vergelijkbaar onderscheid in school-, leraar- en leerlingniveau.

Overzicht criteria effectieve scholen

Scheerens & Bosker	Marzano
Schoolniveau <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate van prestatiegerichtheid. ▪ Onderwijskundig leiderschap. ▪ Consensus en samenwerking tussen leraren. ▪ Kwaliteit van het curriculum in termen van behandelde leerstof en formele structuur. ▪ Ordelijk klimaat. ▪ Evaluatiemogelijkheden. 	Schoolniveau <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitvoerbaar en op standaarden gericht programma. ▪ Uitdagende doelen en effectieve feedback. ▪ Betrokkenheid van ouders en gemeenschap. ▪ Veilige, ordelijke omgeving. ▪ Collegialiteit en professionaliteit.

⁵ Zie ook: <http://legisweb.state.wy.us/InterimCommittee/2012/Z02MarzanoLevels.pdf>

<p>Klasseniveau</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actieve leertijd (inclusief huiswerk). ▪ Gestructureerd lesgeven. ▪ <i>Opportunity to learn</i>. ▪ Hoge verwachtingen van leerlingen. ▪ Mate van evaluatie en het volgen van de ontwikkeling van leerlingen. ▪ Straf en beloning. 	<p>Leraarniveau</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Didactische aanpak. ▪ Pedagogisch handelen en klassenmanagement. ▪ Lesinhouden, week- en jaarprogramma's.
<p>Inputs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ervaring van de leraar. ▪ Uitgave per leerling. ▪ Ouderlijke steun. 	<p>Leerlingniveau</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Thuissituatie. ▪ Achtergrondkennis, intelligentie, informatieverwerking. ▪ Motivatie.
<p>Context</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimulans van bovenaf voor leerprestatie. ▪ Ontwikkeling van de eisen aan onderwijs. ▪ Algemene schoolkenmerken zoals schoolgrootte, samenstelling leerlingenpopulatie, schoolsoort, stad/platteland. 	

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/klasseniveau. De jury heeft ze in een aantal gevallen anders verwoord. Op het schoolniveau zijn 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 het leraar/klasseniveau 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.

Toezichtskader Inspectie

De Inspectie van het Onderwijs voegt met zijn toezichtskaders nog enkele deels overlappende punten toe. De indicatoren liggen in het basisonderwijs vooral op het niveau van de leraar.

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.

In de lijst van criteria die de jury hanteert, zijn onder meer opgenomen en deels anders verwoord de opbrengsten op zichzelf en opbrengsten gerelateerd aan kenmerken van leerlingen, omgang met tijd als belangrijke factor, bijhouden en analyseren van leerlingvorderingen, rekening houden met ontwikkelings- en niveaoverschillen van leerlingen, de aanwezigheid van een systeem van kwaliteitszorg, het bevorderen van een schoolklimaat van veiligheid en respectvolle omgangsvormen. Door kennisneming van de verslagen van de Inspectie is bovendien een aantal van deze punten afgedekt.

3.4 Criteria en indicatoren van de jury

Gebruikmakend van de veldconsultatie en de verschillende effectiviteits/kwaliteitsbenaderingen heeft de jury de volgende vijf criteria opgesteld. De jury heeft de vijf criteria geoperationaliseerd in veertien indicatoren. Bij zijn beoordeling beziet de jury de vijf criteria, c.q. veertien indicatoren niet als losse elementen maar in samenhang met elkaar.

criterium 1 Resultaten breed

Indicator 1. Resultaten op taal en rekenen-wiskunde (primair onderwijs) of op Nederlands, Engels en wiskunde (voortgezet onderwijs).

Indicator 2. De school kan goede resultaten aantonen op de andere vakken (dan rekenen/taal, c.q. Nederlands/Engels/wiskunde).

Indicator 3. De school kan goede resultaten aantonen op leergebieden zoals burgerschap, sociaal-emotionele vorming, redzaamheid, probleemoplossend vermogen.

criterium 2 Omstandigheden

Indicator 4. De school heeft de kenmerken van de leerlingenpopulatie scherp in beeld en benut de kennis van de leerlingenpopulatie voor de inrichting van het onderwijsproces.

Indicator 5. De school toont aan dat ze gezien de leerlingenpopulatie een zeer goed resultaat behaalt.

Indicator 6. De school gebruikt gegevens over de leerwinst bij onderscheiden categorieën leerlingen.

criterium 3 Procesinrichting

Indicator 7. De school laat zien dat de aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van het primaire proces.

Indicator 8. De school laat zien dat de aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van de organisatie van de school.

criterium 4 Relatie processen en resultaten breed

Indicator 9. De school toont aan dat veranderingen die zijn aangebracht in het onderwijsproces ervoor zorgen dat de resultaten van de leerlingen verbeteren.

Indicator 10. De school heeft ervaring met het vasthouden van de resultaten en kan aantonen dat de succesvolle werkwijze geborgd is.

Indicator 11. Het lerend en verbeterend vermogen van de school is evident.

criterium 5 Schoolexcellentiebeleid

Indicator 12. De school heeft een gericht excellentiebeleid ingezet.

Indicator 13. Het gebied, respectievelijk de gebieden waarop de school uitblinkt, wordt/worden erkend door andere scholen.

Indicator 14. De school heeft concrete plannen om haar excellentiefocus verder te versterken.

Voor de jury is verder van groot belang dat de criteria en indicatoren alleen in gezamenlijkheid werken. Geen enkel kenmerk leidt afzonderlijk tot een excellente school.

4 Speciale aandacht voor juryspecifieke innovatieve indicatoren

Enkele indicatoren vragen speciale aandacht omdat ze relatief nieuw zijn in het kader van officiële schoolbeoordelingen. Het gaat vooral om de indicatoren 3 (extra leerdomein), 6 (leerwinst), 7/8 (schooltheorie), 12 (eigen excellentiebeleid) en 13 (referenties).

Brede onderwijsdoelstelling

Indicator 3

Een kritiek van scholen op de Inspectie en op de wetenschap is geregeld dat ze 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 ook oog voor scholen die werken aan bredere doelstellingen. Het gaat dan om burgerschap, sociaal-emotionele vorming, redzaamheid, sociale vaardigheden en probleemoplossend vermogen. Tevens gaat het om algemene ontwikkeling. De bredere doelstelling van algemene vorming 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. Dat loopt door tot in het voortgezet onderwijs. Het gaat dan om een standaard algemene ontwikkeling zoals kunnen meepraten over de politiek, een krant kunnen lezen, beseft hebben van kunstvormen, globale historische aanknopingspunten paraat hebben en kunnen meepraten over de betekenis van godsdiensten.

De bredere doelstelling zien we ook op een hoger niveau van algemene ontwikkeling in scholengemeenschappen en in categorale gymnasia. Het gaat dan onder andere om de volgende vragen .

- Gaat het er vooral om de leerlingen keuzes te bieden?
- Zit er een inhoudelijke redenering achter het aanbod waaruit eveneens duidelijk blijkt wat de school niet wil aanbieden? Is het extra aanbod gestructureerd?
- Stimuleert het extra aanbod de resultaten binnen het reguliere curriculum? Is er een directe verbinding met het curriculum?

De presentaties voor de jury in 's-Hertogenbosch, Zwolle en Den Haag van een aantal scholen (niet alleen de categorale gymnasia) laten een breed pakket aan extra aanbod zien (talen, olympiades, cultuur, uitwisselingen, excursies enzovoorts). De vraag is dan welke lijn de school aanbrengt in dit extra aanbod, of het aanbod toegankelijk is voor alle leerlingen, hoeveel leerlingen er daadwerkelijk gebruik van maken, wat de verhouding is met het reguliere leerplan en of er aan evaluatie wordt gedaan.

Gymnasia: Grieks en Latijn

Op gymnasia zal het niveau van Grieks en Latijn onomstreden moeten zijn: dat is volgens de wet hun *raison d'être* ter onderscheiding van het andere vwo. Voor categorale gymnasia geldt dat in verstrekte mate. Er mag dus in ieder geval geen verschil zijn tussen CE en SE groter dan de norm die de Inspectie hanteert (0,5). Het verschil op deze vakken is voor de categorale gymnasia een apart aspect. Voor deze categorie scholen geldt dat goede resultaten voor Grieks en Latijn een argument vormen voor toekenning van het predicaat; in een volgende ronde kunnen slechte/matige resultaten een argument zijn voor niet-toekenning.

Leerwinst

Indicator 6

Leerwinst is 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. Leerwinstbepaling 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 al 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 immers 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.

Schoolspecifieke theorie

Indicator 7 en 8

De jury was geïnteresseerd in de vraag of een school weet waarom ze goed is. En welk deel van dit ‘waarom’ wordt door de school uitdrukkelijk beïnvloed? Dat is de vraag naar 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 over hoe datgene wat ze doet, bijdraagt aan resultaatverbetering. Ze kan weten wat bijdraagt en wat niet of veel minder, ze kan denken vanuit opbrengsten in brede zin en terugdenken naar de schoolspecifieke factoren die daaraan bijdragen. Dat is de schoolspecifieke theorie. Een excellente school is een school die niet alleen hele goede resultaten in brede zin haalt maar vooral ook weet hoe deze tot stand komen, die weet welke factoren van belang zijn om bepaalde resultaten te behalen, die patronen in de resultaten onderkent en ziet dat daar wellicht stuurbare factoren aan de orde zijn.

De plaats van goed presterende leerlingen

Indicator 12

Internationaal vergeleken stabiliseren de prestaties van het Nederlandse onderwijs. 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 de goed presterende leerlingen? Het gaat hierbij niet alleen om de al goed presterende leerling maar ook om het bieden van uitdaging aan de gemiddeld presterende leerling om 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.

Het zal steeds meer gaan om bijvoorbeeld 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 voor goed presterende leerlingen, worden goed presterende leerlingen aangemoedigd initiatieven te nemen gericht op extra leertaken? Is dit onderdeel van het schooleigen excellentiebeleid?

Collegiale erkenning

Indicator 13

Erkenning door andere scholen is belangrijk. Welke reputatie heeft een school, wat zeggen referentscholen? Het gaat hier om een instrument dat de Inspectie 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?

5 Specifieke aandachtspunten bij de jurering

5.1 Excellent: lengte van de weg en afstand tot het eindpunt

Leerwinst en correcties

Bij leerwinst gaat het om veranderingen in leerprestaties. Er wordt gekeken hoeveel een leerling vooruit is gegaan tussen de beginmeting en de 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. Als we weten waarmee de leerlingen binnenkomen en waarmee ze de school verlaten kunnen we iets zeggen over de echte opbrengst van een school. In het voorgezet onderwijs kennen we een beginsituatie, namelijk het basisschooladvies en de eindtoets; in het primair onderwijs gebruiken veel scholen een leerlingvolgsysteem en kunnen zo de vorderingen van leerlingen nagaan over een bepaalde tijdsperiode.

Is een dergelijke aanpak gemeengoed, dan is het inbrengen van achtergrondfactoren (correctiefactoren) minder noodzakelijk. De scholen die door de jury beoordeeld zijn, hebben over het algemeen nog maar enkele stappen gezet op het pad van het meten van de leerwinst; enkele scholen doen hier veel aan.

De jury hanteert twee invalshoeken.

- Wat zijn de resultaten van de school? Hoever komt ze met de leerlingen gezien vanaf een bepaald eindpunt?
- Wat was het beginniveau of de herkomstsituatie van de leerlingen? Wat is de afstand die de leerlingen hebben afgelegd?

Dat levert vier mogelijkheden op.

Overzicht soorten excellente scholen

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

Categorie 4 is onbetwist een excellente school. Voor de jury zijn ook de categorieën 2 en 3 van belang. Bij de scholen die naar het oordeel van de jury het predicaat Excellent toekomen, zitten scholen in de categorieën 2, 3 en 4. *Excellent en goed*

Excellentie is een begrip dat altijd slechts zal slaan op een beperkte groep scholen. Het is niet met een vast percentage aan te geven maar het zal gewoonlijk rond de 2 à 3% liggen. Daarnaast is er een categorie goede scholen. Ook hier is niet van tevoren een vast percentage aan te geven, maar samen met de excellente scholen zou het kunnen gaan om een percentage dat vergelijkenderwijs naar sector en internationaal wellicht rond de 15% zou kunnen liggen. Maar we hebben in Nederland nog te weinig ervaring opgedaan om hierover harde uitspraken te doen.

5.2 Scholen met een vergelijkbaar leerlingenbestand

Vergeleken met scholen met een vergelijkbaar leerlingbestand

Scholen verschillen en dat maakt vergelijken niet eenvoudig. Een van de aspecten waarop scholen verschillen, is de leerlingenpopulatie. Verschillen tussen leerlingenpopulaties kunnen op veel kenmerken betrekking hebben: intelligentie, motivatie, inzetbereidheid, toetsscores, vriendengroepen, opleiding van de ouders, inkomen van de ouders enzovoorts.

Ondanks deze grote hoeveelheid kenmerken is het streven toch om scholen te vergelijken met scholen met een vergelijkbaar leerlingenbestand. In de Wet op het primair onderwijs (WPO) en de Wet op het voortgezet onderwijs (WVO) is dat uitdrukkelijk opgenomen. Artikel 10a WPO en artikel 23a1 WVO over het ernstig of langdurig tekortschieten van de leerresultaten stellen dat er sprake is van onvoldoende leerresultaten als deze onder de minimumnormering liggen die daarvoor geldt in vergelijking tot de leerresultaten van scholen met een vergelijkbaar leerlingenbestand.

Vergelijkbare leerlingenpopulatie: mogelijke achtergrondfactoren

Er is een aanhoudend debat over welke achtergrondfactoren van belang zijn. Gebruiken we gebiedskenmerken (armoede-probleemcumulatiegebied), schoolkenmerken (percentage ouders met een bepaalde opleidingsniveau), individuele leerlingkenmerken (intelligentietests)?

Al deze factoren hebben voor- en nadelen. Wat is een goede invulling van het opleidingsniveau? Is een driedeling (hoog, midden, laag) geschikt of moet een meer gedifferentieerde indeling worden gebruikt? Is het opnemen van directe leerlinggegevens op individueel niveau geen betere correctiefactor?

Dit betekent dat de jury voorzichtig moet omspringen met correctiefactoren. Een school kan door verandering van de correctiefactoren ineens verschuiven van boven een norm naar onder een norm of omgekeerd. Het liefst zou de jury diverse factoren willen hanteren maar om praktische reden kiest hij voor het opleidingsniveau van de ouders. Maar hier is de jury gehandicapt, omdat er geen gedifferentieerde opleidingsgegevens bekend zijn waarin bijvoorbeeld ook het mbo als niveau is meegenomen. Daarom volstaat de jury met een zeer ruwe opleidingsmaat (zeer laag, laag en overige) in de verwachting dat in de loop van de jaren iets beters wordt ontwikkeld.

Vergelijkbare groep leerlingen in Amsterdam

Er zijn voorbeelden van een meer gedifferentieerde correctiefactor. Zo brengt Amsterdam een systematische Kwaliteitswijzer uit. De indeling van de Onderwijsinspectie in groepen op basis van het opleidingsniveau waarover ouders zelf informatie verstrekken, wordt in Amsterdam niet onderscheidend genoeg geacht omdat veel ouders laagopgeleid of juist hoogopgeleid zijn; de meeste scholen vallen dus in de hoogste of laagste groep. De Dienst Onderzoek en Statistiek van de gemeente Amsterdam zocht naar een betere indeling om scholen met elkaar te vergelijken. In combinatie met het opleidingsniveau van ouders blijkt de financiële situatie een goede graadmeter voor de kansen van kinderen.

De dienst bracht van elke school de sociaal-economische status van de leerlingen in kaart. Deze status wordt berekend aan de hand van zes gegevens: de opleiding van ouders, het inkomen, de herkomst, soort woning (huur of koop), de OZB-waarde van de woning en of een leerling een GGD-indicatie heeft voor voor- en vroegschoolse educatie (vve), het onderwijsaanbod voor jonge kinderen met (kans op) een taalachterstand (*Kwaliteitswijzer Basisonderwijs Amsterdam Schooljaar 10-11*, pag. 55). Er zijn vijf scholengroepen onderscheiden, van hoog naar laag. Groep 1 bestaat uit scholen met leerlingen van hoogopgeleide en/of welgestelde ouders, groep 5 uit scholen met leerlingen van laagopgeleide en/of niet-welgestelde ouders. De schoolgroepindeling is niet meer gehanteerd in de Kwaliteitswijzer 2011-2012. Maar ook daarin worden de resultaten van een school afgezet tegen die van een school met een vergelijkbare groep leerlingen.

Vergelijkbare leerlingenpopulatie: via extra geld of lagere normen?

Voor bepaalde leerlingen kost het behalen van de referentieniveaus meer inspanning dan voor anderen. Voor deze leerlingen zijn extra hulpbronnen aanwezig. Deze bestaan onder meer uit extra landelijk geld, extra gemeentelijk geld en projectengeld voor bijvoorbeeld coaches. In 2011 gaat het landelijk om 189.300 leerlingen, waarvan 108.000 30% extra personele middelen krijgen en 81.300 120% extra middelen krijgen. In 2011 was het budget 188,9 miljoen euro.

Hier ligt een dilemma: moeten we ervan uitgaan dat de extra hulpbronnen (die flink kunnen oplopen tot een maximum van 80% van de schoolformatie) voldoende zijn om tot een gelijk speelveld te komen of is in bepaalde gevallen ook nog een lagere prestatienorm verdedigbaar? Als gekozen wordt voor beide is dat dan geen relatieve benadeling van scholen met ongeveer een dergelijk leerlingenbestand? Voor de jury vormde dit aanleiding de context van deze scholen goed in beschouwing te nemen.

5.3 Extra hulpbronnen

Er zijn verschillende soorten extra hulpbronnen die scholen kunnen inzetten, zoals:

- landelijke gewichtengelden;
- gemeentelijke middelen voor extra leertijd;
- ouderbijdragen in natura;
- ouderbijdragen in geld;
- sponsoring.

Van geval tot geval is bezien wat deze aanvullende hulpbronnen mogelijk maken en in hoeverre ze de totstandkoming van een gelijk speelveld beïnvloeden.

Bij enkele scholen is nader ingegaan op de optimale relatie tussen het reguliere curriculum en het extra-curriculaire aanbod van een school in relatie tot het standaardbudget en in relatie tot een extra budget (vooral ouderbijdragen).

5.4 Aandachtspunten voor de tweede tranche

In 2013 gaat de tweede ronde van start voor de aanmelding. Alle scholen in het primair onderwijs en schoolsoorten in het voortgezet onderwijs kunnen zich aanmelden als kandidaat-excellente school. In 2012 heeft de jury op heel wat punten ervaring opgedaan die zeer bruikbaar is voor deze tweede tranche. De jury noemt hier drie aspecten in het bijzonder.

Het liefst zou de jury de vooruitgang van de leerlingen in een bepaalde tijdsperiode integraal in de beoordelingen meenemen. Er zijn echter weinig scholen die de leerwinst in deze zin bijhouden. Voor de volgende jaren hoopt de jury dat zijn werk scholen aanmoedigt een dergelijke systematiek te hanteren.

Een ander aspect betreft de interne differentiatie binnen scholen. Internationaal vergeleken stabiliseren de prestaties van het Nederlandse onderwijs; er zit weinig groei in. Er is een boeiend debat gaande over de vraag hoe dat komt en of er wat aan te doen is. Een van de mogelijke handvatten voor verbetering is de omgang met goed presterende leerlingen te verbeteren. Dat betekent meer aandacht voor goed presterende leerlingen in alle scholen en zeker in excellente scholen. In de komende jaren hoopt de jury dat scholen meer gegevens verstrekken over hoe zij dit vormgeven.

Een derde aspect is de rol van referenties in het beoordelingsproces. Bij de referenties is de jury vooral geïnteresseerd in de mate van overeenstemming tussen het excellentiegebied dat de school aangeeft en het gebied dat de referent aangeeft, en of de referentschool een herkenbare schooltheorie aanwezig ziet bij de gerefereerde school (waarom is de gerefereerde school excellent?). De jury is ook benieuwd naar de detaillering van onderlinge verbanden, netwerken, werkgroepen tussen de gerefereerde school en de referentschool.

6. Verslag van de procedure

6.1 Aanmeldingsprocedure

Alle scholen (basisonderwijs en voortgezet onderwijs) hebben op 4 april 2012 een brief van de jury ontvangen. Scholen konden zich aanmelden als kandidaat-excellente school via een aanmeldingsformulier in de vorm van een zelfevaluatie. De vragen in het formulier zijn opgebouwd langs de lijnen van de excellentiecriteria die de jury hanteert. Een aantal scholen dat al interesse had getoond in het juryproces heeft het formulier vooraf getest en feedback geleverd.

Scholen konden zich van 4 juni tot en met 20 juli 2012 aanmelden. Aanmelding stond in 2012 open voor alle scholen in het reguliere basisonderwijs en voor alle schoolsoorten in het reguliere voortgezet onderwijs, met uitzondering van het praktijkonderwijs. In het voortgezet onderwijs is een differentiatie aangebracht naar schoolsoort.

De jury koos voor een open aanmeldingsprocedure om de goede scholen de ruimte geven zich al dan niet kandidaat te stellen voor het predicaat. Het is daarmee aan de scholen zelf of ze willen deelnemen aan het traject. Het initiatief nemen om de eigen excellentie breder bekend te maken is aan de school en niet vreemd aan een mogelijk excellente school.

Over de openstelling van de aanmeldingsprocedure voor het predicaat Excellente School is op verschillende manieren gecommuniceerd. Scholen zijn hierover geïnformeerd met de e-mailattending van DUO, via de website www.rijksoverheid.nl/excellente-scholen en verwijzingen daarnaar op de websites van onder meer de PO Raad en de VO-raad.

Daarnaast heeft de jury een aantal scholen met zeer goede resultaten per brief uitgenodigd zich aan te melden als kandidaat-excellente school. Bij de selectie van die scholen heeft de jury zich gebaseerd op opbrengstgegevens van de Inspectie. Daarbij is gekeken naar zeer goede opbrengsten over een aaneengesloten periode van ten minste drie jaar. In de afzonderlijke schoolrapporten is hiernaar verwezen: al of niet in de voorselectie van de Inspectie. Verder had een aantal scholen al interesse in aanmelding getoond naar aanleiding van de brief van de jury van 4 april. Al deze scholen ontvingen een e-mail over de openstelling van de aanmelding. Ook de scholen die hadden deelgenomen aan de consultatiebijeenkomst met de jury in april 2012 hebben een e-mail ontvangen.

In totaal heeft de jury 165 (soms voorlopige) aanmeldingen ontvangen, 107 uit het primair onderwijs en 58 uit alle schoolsoorten van het voortgezet onderwijs. Uiteindelijk hebben 142 scholen hun aanmelding doorgezet; zie ook onder 6.4.

Dit aantal aanmeldingen maakte duidelijk dat de jury de ondersteuning van externe onderwijsexperts ook om kwantitatieve redenen nodig zou hebben om alle scholen voor het einde van 2012 te bezoeken. Via het netwerk van de juryleden, sectororganisaties, schoolleiderverenigingen, de Onderwijsinspectie en het ministerie zijn oud-schoolleiders en oud-inspecteurs benaderd met de vraag of ze als expert een bijdrage wilden leveren aan dit traject.

De experts moesten voldoen aan de volgende criteria: affiniteit met het excellentiestreven, helder inzicht in benutting van de schoolgegevens, ervaring met visitaties, ervaring met het opstellen van school(onderdelen)rapportages, erkende expertise en een harmonieuze afsluiting van de loopbaan. Verder is gelet op specifieke expertise, op bekendheid in bepaalde regio's of met bepaalde onderwijsvormen of schoolsoorten (vooral in het voortgezet onderwijs) en op de beschikbaarheid in de gewenste periode. De jury en het ministerie hebben gezamenlijk een keuze gemaakt voor de ingeschakelde experts. De juryvoorzitter heeft de experts in een bijeenkomst een introductie gegeven over de excellentiecriteria en het beoordelingsproces van de jury.

Meervoudige informatieverzameling

Om excellentie zo goed mogelijk te bepalen, heeft de jury gekozen voor een meervoudige benadering. De jury heeft gegevens gebruikt afkomstig van:

- zelfevaluatie via het aanmeldingsformulier;
- inspectiegegevens;
- directe informatie van de school zelf, bijvoorbeeld onderzoek naar tevredenheid van leerlingen, leraren en ouders;
- presentatie door de school;
- openbare bronnen zoals de lijsten van Van Alphen & Dronkers, *Elsevier*, Vensters voor Verantwoording en de LAKS- monitor;
- schoolbezoeken.

Alle soorten gegevens zijn opgenomen in een rapport over de school (zie verder).

Cruciaal in het beoordelingsproces is de beslissing geweest om alle aangemelde scholen te bezoeken. De belangrijkste redenen daartoe waren:

- respect voor de scholen die de moed hadden zich aan te melden;
- onwenselijkheid een vroegtijdige cesuur aan te brengen tussen categorieën scholen. Een papieren beoordeling kan onmogelijk het reliëf aanbrengen dat een schoolpresentatie en een schoolbezoek vermogen.

Op grond hiervan werd besloten alle scholen die zich aanmeldden voor het predicaat Excellente School 2012 een presentatie te laten geven aan de jury, en de scholen ook daadwerkelijk te bezoeken.

6.2 Presentaties aan de jury

Na indiening van de zelfevaluatie werden alle kandidaat-excellente scholen uitgenodigd zichzelf en hun onderwijsaanpak te presenteren aan de jury. In september 2012 vonden deze presentaties plaats in Zwolle, Den Bosch en Den Haag. De scholen hebben per brief een uitnodiging ontvangen. Daarin heeft de jury aangegeven dat de presentatie bedoeld was om scholen op hun eigen wijze duidelijk te laten maken waarom zij het predicaat Excellente School verdienen. De presentaties waren dus vormvrij. Voor iedere presentatie was een half uur gereserveerd, waarin de presentatie werd gehouden en de jury een aantal vragen kon stellen naar aanleiding van de presentatie of de zelfevaluatie. Bij alle presentaties was de jury vertegenwoordigd door ten minste een jurylid, bij een deel van de presentaties twee juryleden, en het secretariaat en de ondersteuning van de jury. De ingeschakelde externe experts waren als toehoorder ieder een dag aanwezig bij de presentaties en hebben op die manier kennis gemaakt met het juryproces in de praktijk.

Delegaties van de scholen lichtten met kundigheid en enthousiasme toe waarom hun school de bijzondere waardering van het predicaat verdient. De presentaties maakten duidelijk dat Nederland veel kundige en gedreven schoolleiders, docenten, ondersteunend personeel, besturen, leerlingen en ouders kent: de presentatieteams waren zeer gevarieerd samengesteld. Uit de presentaties bleek ook dat scholen graag ruimere erkenning krijgen voor hun werk en de resultaten die ze daarmee boeken. Ze profileerden zich onder andere door aandacht voor zorgleerlingen, opbrengstgericht werken, ondernemerschap, goed presterende leerlingen, ouderbetrokkenheid en de vormende taak van de school.

6.3 Schoolbezoeken

Na de zelfevaluatie en de presentatie was het schoolbezoek de volgende stap in het proces van informatie-inwinning door de jury. Het belangrijkste doel van de schoolbezoeken was aanvullende informatie te verzamelen over de aanpak van de scholen in de praktijk. Bij het schoolbezoek hanteerde de jury de vijf excellentiecriteria uitgewerkt in veertien indicatoren. In oktober, november en begin december heeft een vertegenwoordiging van de jury alle kandidaat-excellente scholen bezocht.

Ter voorbereiding op de schoolbezoeken heeft de jury een bijeenkomst georganiseerd waarbij alle schoolbezoekers – juryleden en externe experts – training kregen in het uitvoeren van kwalitatief eenduidige schoolbezoeken. Naast de juryvoorzitter heeft de heer Johan van Bruggen een deel van de training verzorgd. De

heer Van Bruggen is oud-hoofdinspecteur, trainer van onderwijsinspecties in verschillende landen en heeft specifieke ervaring als buitenlands lid van de jury voor de Deutsche Schulpreis. Zijn training bood de schoolbezoekers concrete handvatten voor de gemeenschappelijke toepassing van de indicatoren en het verhogen van de overeenstemming tussen beoordelingen van meerdere personen.

De schoolbezoeken zijn daartoe in duo's afgelegd. Gezien het grote aantal bezoeken en de beperkte tijd is het uitgangspunt geweest duo's te maken van een jurylid en een externe expert. De meerderheid van de scholen is door een aldus samengesteld duo bezocht. Toch zijn ongeveer zestig scholen bezocht door een duo van externe experts. De planning van de schoolbezoeken maakte dat op sommige dagen noodzakelijk.

Alle duo's hebben het schoolbezoek samen voorbereid en hebben gezamenlijk binnen een bepaalde taakverdeling voor de verslaglegging gezorgd. In de voorbereiding zijn de aandachtspunten naar aanleiding van de gegeven presentatie meegenomen. De verslaglegging kreeg voor iedere bezochte school op uniforme wijze gestalte. Binnen de duo's heeft steeds een lid het verslag gemaakt aan de hand van de excellentiecriteria en indicatoren. Het tweede duolid heeft dat verslag en het voorlopige oordeel gezien en eventueel aangevuld. De samenstelling van de duo's was wisselend, waardoor ook tussen duo's een bepaalde mate van overeenstemming in waarneming en beoordeling tot stand is gekomen.

Begin oktober 2012 hebben alle kandidaat-scholen een brief van de jury ontvangen met een vooraankondiging van het schoolbezoek. Daarin heeft de jury toegelicht wat van het bezoek verwacht werd en waar de jury in ieder geval naar zou vragen. Dit betrof aanvullende gegevens over de leerlingresultaten, gegevens over tevredenheid van medewerkers, ouders en leerlingen, ondersteunende informatie over en bewijsstukken van het door de school ingezette specifieke excellentiebeleid, en referenties uit de omgeving van de school. De invulling van het drie uur durende schoolbezoek werd vrijgelaten aan de school. In de brief heeft de jury wel een voorstel gedaan over de opbouw van het programma. Het programma kon bestaan uit een gesprek met de schooldirecteur dan wel schoolleider, een rondleiding door de school en een gesprek in enkele klassen, een gesprek met leraren, een gesprek met ouders, leerlingen en/of de medezeggenschapsraad, een onderdeel voor bijvoorbeeld het bijwonen van een praktijksituatie of een ander gesprek, en een nabespreking met de schoolleiding. In de praktijk hebben veruit de meeste scholen een dergelijk programma aangehouden. Alle bezochte scholen hadden een dossier met aanvullende documentatie samengesteld.

6.4 Organisatie van de schoolbezoeken

Alle 142 scholen zijn bezocht door een duo dat was afgevaardigd door de jury. Hiervoor is telefonisch contact opgenomen met de scholen en is in overleg met de school een afspraak gemaakt. Door de korte doorlooptijd en het begrensde aantal dagen dat de leden van de jury beschikbaar waren, heeft de jury niet altijd kunnen voldoen aan alle wensen van de scholen. Eén school gaf na het bezoek aan dat ze zich tijdens het (middag)bezoek onvoldoende kon presenteren aan de jury. Na overleg met deze school heeft de jury besloten een uitzondering te maken en is met deze school een afspraak gemaakt voor een herhaald bezoek dit keer in de ochtend.

Alle scholen zijn van tevoren per e-mail geïnformeerd over de samenstelling van de delegatie. In deze e-mail werd daarnaast een aantal specifieke aandachtspunten benoemd die uit de eerdere presentatie van de school naar voren waren gekomen. Het bezoek aan de scholen nam een dagdeel in beslag (doorgaans van 9.00 tot 12.00 uur of van 13.00 tot 16.00). In individuele gevallen is hiervan in overleg met de school afgeweken.

In oktober, november en begin december zijn 142 scholen bezocht door een vertegenwoordiging van de jury. In de loop van het proces hebben 23 scholen zich teruggetrokken. De meeste gaven aan dat ze bij nader inzien niet aan de criteria voldeden of dat er andere redenen waren om zich terug te trekken: de school had door organisatorische redenen, fusie, verbouwing, ziekte van de directeur en dergelijke geen tijd het traject voort te zetten. In een enkel geval gaf de school aan dat ze twijfels had over de procedure zelf ('Het is een taak die de Inspectie hoort uit te voeren'). Daarnaast bevonden zich onder de aangemelde kandidaten drie scholen voor speciaal basisonderwijs en twee scholen voor praktijkonderwijs. Met deze scholen is contact opgenomen en afgesproken dat hun aanmelding in de volgende tranche wordt meegenomen.

De jury heeft geconstateerd dat de schoolbezoeken een motiverend effect hebben gehad binnen de school. De bezoeken en een aantal reacties daarop lieten zien dat scholen zich bewuster werden van hun kwaliteiten en van hun mogelijke excellentie. Deze opzet heeft de scholen de gelegenheid gegeven de jury te laten zien wat voor hen belangrijk is bij het realiseren van onderwijs van hoog niveau. Het verhaal van de school stond centraal. De jury heeft ervaren dat veel scholen dit waarderen.

7. Schoolrapporten en beoordelingen

7.1 Opstellen van de schoolrapporten

Na de schoolbezoeken is van elk van de 142 scholen een rapportage gemaakt. Bij de samenstelling is gebruik gemaakt van gegevens uit de aanmelding, de presentatie van de school, aanvullende gegevens uit diverse bronnen (zoals van de Inspectie), en het verslag van het schoolbezoek. De jury heeft zich hierbij geconcentreerd op de elementen die inzicht geven in de stand van zaken op de school rond de vijf criteria die de jury hanteert. De jury is zich ervan bewust dat hij met een beknopte rapportage geen recht kan doen aan alle ontwikkelingen binnen de school, maar beschouwt dat ook niet als zijn taak.

Voor de schoolrapportages is een format opgesteld dat de volgende onderdelen omvatte:

- de aanmeldende school: enige kenmerken;
- motivatie door de school (uit de aanmelding);
- presentatie door de school;
- de resultaten, breed opgevat (criterium 1);
- de omstandigheden waarin de school werkt (criterium 2);
- inrichting van het onderwijsproces (criterium 3);
- verband tussen de inrichting van het onderwijsproces en de resultaten (criterium 4);
- het excellentiebeleid van de school (criterium 5);
- referenties;
- conclusie en besluit van de jury.

De eerste acht onderdelen zijn begin december 2012 per school in concept uitgewerkt. De laatste twee onderdelen (referenties en conclusie) zijn begin januari 2013 ingevuld.

7.2 Controle op juistheid van de schoolrapporten

In december 2012 heeft de jury de conceptschoolrapportages per e-mail aan de scholen voorgelegd met het verzoek het concept op feitelijke onjuistheden te controleren en eventuele correcties binnen vijf werkdagen in een apart Word-document per e-mail terug te sturen. Daarnaast is gevraagd eventuele ontbrekende gegevens uit recente representatieve tevredenheidsonderzoeken (leerlingen, leraren, ouders) in deze bijlage toe te voegen.

Ongeveer 80% van de scholen heeft op het verzoek van de jury gereageerd. In de meeste gevallen betrof het kleine wijzigingen. Dat leverde kleine en soms ook wat grotere correcties en aanvullingen op. Hoewel veel scholen hun waardering uitspraken over de inhoud van de rapportage, waren er ook enkele die minder tevreden waren. Indien de jury dat nodig achtte, is er met deze scholen contact opgenomen. In één geval bracht de school inhoudelijk steekhoudende argumenten in die de jury deden besluiten de rapportage op onderdelen te herzien. Eén school voor basisonderwijs en één school voor voortgezet onderwijs hebben zich teruggetrokken na kennisgeving van het conceptschoolrapport.

In januari 2013 zijn de (kleinere) correcties die de scholen hebben aangeleverd, verwerkt in een definitieve schoolrapportage. Aanvullingen zijn, voor zover de jury meende dat ze van invloed waren op de beoordeling van de school, als aparte bijlage bij de rapportage opgenomen. Naast de verwerking van de correcties heeft de jury de laatste twee onderdelen (referenties en conclusie) aan de rapportage toegevoegd.

7.3 Beoordelingsstappen

De afronding van de schoolbezoeken betekende de laatste stap van de jury in het proces van informatie inwinnen. Vervolgens is voor iedere school het verslag van het schoolbezoek geïntegreerd in het schoolexcellentierapport dat ook de andere gegevens van de school bevat.

Op basis van de rapporten hebben de juryleden een prebeoordeling uitgevoerd. Dit heeft de jury in duo's gedaan. Zodoende zijn alle rapporten nog eens bestudeerd door in veel gevallen andere juryleden dan degenen die het schoolbezoek uitvoerden. Bovendien is door de prebeoordeling op dit punt in de procedure opnieuw een gezamenlijke beoordeling tot stand gekomen.

De beoordeling is daarmee in twee fasen geschied: duo's van juryleden hebben een proportioneel deel van de schoolrapporten beoordeeld en in de tweede fase zijn de rapporten plenair besproken.

De beoordelingsstappen van de beoordelingsduo's waren als volgt.

- Wat is het preadvies van de schoolbezoekers (kandidaat/bespreekgeval/anders)?
- Wat zijn de resultaten van de school?
 - Hoever gekomen, positie ten opzichte van landelijke resultaten: vooral positie op de indicatoren 1 en 2.
 - Hoeveel afgelegd, hoeveel leerwinst: vooral positie op indicator 5.
 - Contextualisering van deze scores door de jury (op basis van de gegevens van de Inspectie en de gegevens uit het schoolrapport).
- Hoe zijn de scores per criterium verdeeld? Welke accenten komen hier naar voren? Springt een bepaald criterium er uit of juist niet? Binnen elk schoolrapport is een bepaalde verdeling over de criteria gehanteerd.
 - De school behaalt zeer goede resultaten (drie indicatoren: 45 punten).
 - De school weet succesvol om te gaan met omstandigheden (drie indicatoren, 25 punten).
 - Inrichting van het onderwijsleerproces (twee indicatoren, 20 punten).
 - Verband tussen inrichting onderwijsleerproces en resultaten (drie indicatoren, 30 punten).
 - De school is een goed presterende school met een opvallend profiel (drie indicatoren, 20 punten).
- Waar komt het eigen excellentiebeleid van de school tot uitdrukking?
 - Onderwerp, domein, doelgroep?
 - Wat doet de school met goed presterende leerlingen?
- In hoeverre is sprake van een coherent verhaal (de aanpak komt voort uit een visie en leidt tot resultaten)?
- Interessante punten uit referenties.
- Minimumscore op elk criterium.
- Totaal aan waarderingen voor de school als geheel in onderlinge samenhang.

Bijlage 4 geeft nog een aantal specifieke referenties per indicator die de jury heeft gehanteerd.

Vervolgens zijn alle beoordelingen besproken door de voltallige jury.

De jury heeft de Inspectie nader geraadpleegd om te zien of er contra-indicaties zijn in de sfeer van integriteit, beheersproblemen of ingrijpende incidenten. Het gaat om contra-indicaties die de jury laat meewegen of contra-indicaties die de minister regardereren.

Alles overziende is de jury van oordeel dat een aantal scholen op basis van de door de jury waargenomen kenmerken en gerapporteerde bevindingen het predicaat Excellente School 2012 toekomt.

Daarnaast zijn er scholen die het predicaat Excellente School 2012 nog niet toekomt, maar die wel de voorwaarden laten zien om binnen afzienbare tijd te ontwikkelen naar een excellente school. Voorts onderkende de jury scholen die eveneens het predicaat Excellente School 2012 nog niet toekomt, maar waar de jury wel onder de indruk was van de ontwikkeling naar een hoger niveau die de school in de afgelopen jaren heeft gerealiseerd. De jury hecht eraan zijn waardering daarvoor te benadrukken. Daarom is in alle schoolrapporten positieve feedback opgenomen.

Alle scholen ontvangen tijdens de uitreiking hun rapport van de jury. In het eindverslag zijn alleen de rapporten gepubliceerd van de scholen die het predicaat ontvangen. Het eindverslag en de rapporten van de excellente scholen worden op de website www.excellentescholen.nl geplaatst. De rapporten van de overige scholen die daarvoor toestemming hebben gegeven, worden eveneens op de website geplaatst.

Het was aanvankelijk de bedoeling dat de voordracht van de jury van de eerste excellente scholen aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het najaar van 2012 zou plaatsvinden. Echter, het beoordelingsproces dat de jury heeft ingericht, is grondig en daardoor tijdrovend. Om die reden is de voordracht verschoven naar januari 2013. De feestelijke uitreiking van de predicaat Excellente School 2012 door de staatssecretaris vindt plaats op 4 februari 2013.

Deel 2 De Excellente Scholen 2012

Primair onderwijs (in alfabetische volgorde)

Al Qalam	Gouda	Zuid-Holland
Basisschool De Vosseschans	Ter Aar	Zuid-Holland
basisschool 't Mozaïek	Roermond	Limburg
Camminghaschool	Bunnik	Utrecht
CBS Anna van Buren	Enschede	Overijssel
CBS De Ark	Vlaardingen	Zuid-Holland
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 Haydnschool	Groningen	Groningen
De Klokbeker	Ermelo	Gelderland
De Lindegaard	Meerssen	Limburg
de Schakel	Kerkrade	Limburg
De Wegwijzer	Wijk bij Duurstede	Utrecht
Deken van Hout	Asten	Noord-Brabant
El Habib	Maastricht	Limburg
Fan 'e Wiken	Jubbega	Friesland
Groningse Schoolvereniging (m.u.v. IGBO ⁶)	Groningen	Groningen
Julianaschool (locatie Kalfflaan)	Bussum	Noord-Holland
Katholieke Montessori School	Bussum	Noord-Holland
M.J. Tamsmaskoalle	Tzummarum	Friesland
obs De Carrousel	Dalftsien	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

⁶ Internationaal Georiënteerd Basisonderwijs (IGBO)

Van Ostadeschool	Den Haag	Zuid-Holland
Willem Alexanderschool	Leeuwarden	Friesland

Voortgezet onderwijs

(in alfabetische volgorde, vermeld met de schoolsoort waarvoor het predicaat is verleend)

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
Calvijn, Juliana	vmbo-gt	Rotterdam	Zuid-Holland
Citaverde College	vmbo-b	Hegelsom	Limburg
Clusius College Castricum	vmbo-b	Castricum	Noord-Holland
Goois Lyceum	vwo	Bussum	Noord-Holland
Gymnasium Beekvlief	vwo (gymnasium)	St. Michielsgestel	Noord-Brabant
Kandinsky College	vmbo-t en havo	Nijmegen	Gelderland
Marnix Gymnasium	vwo (gymnasium)	Rotterdam	Zuid-Holland
Merletcollege Mill	vmbo-b en vmbo-k	Cuijk	Noord-Brabant
Pius X-College	vmbo-breed	Bladel	Noord-Brabant
RSG Slingerbos/Levant	vmbo-gt	Zeewolde	Flevoland
SG Johan van Oldenbarnevelt	vwo (gymnasium)	Amersfoort	Utrecht
St. Ignatiusgymnasium	vwo (gymnasium)	Amsterdam	Noord-Holland
Stedelijk Gymnasium	vwo (gymnasium)	Nijmegen	Gelderland
Stedelijk gymnasium Leiden	vwo (gymnasium)	Leiden	Zuid-Holland
TooropMavo	vmbo-t	Rotterdam	Zuid-Holland
Utrechts Stedelijk Gymnasium	vwo (gymnasium)	Utrecht	Utrecht
Van Maerlantlyceum	vwo	Eindhoven	Noord-Brabant

Bijlagen

Bijlage 1 Samenstelling Jury Excellente Scholen

Fons van Wieringen, voorzitter (oud-voorzitter Onderwijsraad)

Dymph van den Boom (rector magnificus, Universiteit van Amsterdam)

Martin Bootsma (Leraar van het Jaar 2011, primair onderwijs)

Ingrid van Engelshoven (wethouder Onderwijs en Dienstverlening, gemeente Den Haag);

Harry Frantzen (directeur Domein Bewegen en Educatie, Christelijke Hogeschool Windesheim, oud-rector Minkema College Woerden);

Wim Kaizer (oud-bestuursvoorzitter INOS, Stichting Katholiek Onderwijs Breda);

Bernadette Renne (sectordirecteur vwo scholengroep Tongerlo Norbertuscollege Roosendaal);

Marca Wolfensberger (lector Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving, Hanzehogeschool Groningen en werkzaam aan de Universiteit Utrecht).

Secretaris

Ellen Schut (OCW)

Ondersteuning

Jacob van der Wel (Regioplan)

Bijlage 2 Externe experts

De volgende oud-schoulliders en oud-inspecteurs hebben de jury ondersteund.

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

Bijlage 3 Criteria en indicatoren

De veertien indicatoren zijn een concrete vertaling van de vijf criteria voor excellentie. Ze vormen een hulpmiddel bij het schoolbezoek en bij het opstellen van het schoolexcellentierapport.

A. De resultaten

1. Resultaten

criterium

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

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

Indicator 1

Resultaten op taal en rekenen-wiskunde (primair onderwijs) of op Nederlands, Engels en wiskunde (voortgezet onderwijs).

- *Gegevens zijn door de Inspectie aangeleverd. De waardering van de jury hangt bij deze indicator af van het oordeel van de Inspectie.*
- *Voor het voortgezet onderwijs zijn ook de gegevens van Van Alphen-Dronkers (VAD-score) beschikbaar (gegevens over 2011).*
- *Voor de categorale gymnasia vallen de klassieke talen onder de kernvakken.*

Indicator 2

De school kan goede resultaten aantonen op de andere vakken (anders dan rekenen/taal, c.q. Nederlands/Engels/wiskunde).

- *Aanvullende informatie over resultaten op de andere vakken (landelijk genormeerd zijn bijvoorbeeld wereldoriëntatie op de cito-eindtoets – niet verplicht – en eindexamencijfers).*
- *Voor het voortgezet onderwijs zijn ook de gegevens van Van Alphen-Dronkers beschikbaar (2011).*
- *De verwerking hangt bij deze indicator mede af van de gegevens die de school aandraagt.*

Indicator 3

De school kan goede resultaten aantonen op leergebieden zoals burgerschap, sociaal-emotionele vorming, culturele vorming, redzaamheid, probleemoplossend vermogen.

- *Informatie over de genoemde andere leergebieden: 'harde' resultaten (landelijke toetsen) zijn er vaak niet. Er zijn wel schaaltes om de opbrengsten te bepalen, bijvoorbeeld voor burgerschap (Meetinstrument maatschappelijke aspecten van sociale competentie), volginstrument sociaal-emotionele ontwikkeling (VISEON), redzaamheid. Gebruikt de school deze en wat is het resultaat?*
- *Vraag aan (diverse!) betrokkenen welke plaats het andere leergebied heeft in het rooster, welke doelen er zijn gesteld (is dit vermeld in het schoolplan, jaarplan, op de website?) en of deze doelen bereikt zijn. Resultaten kunnen worden aangetoond met werkstukken, verslagen en evaluaties.*
- *Aandacht voor andere leergebieden kan 'zichtbaar' zijn in de school (bijvoorbeeld als resultaat van projecten).*
- *Is het vak breed gedragen, zichtbaar aanwezig in de school en leidt het tot producten die leerlingen gemaakt hebben?*

2. De omstandigheden waarin de school werkt

Criterion

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

Het idee achter dit criterium is dat de Inspectie weliswaar rekening houdt met samenstelling van de leerlingenpopulatie, maar daarbij weinig onderscheid kan maken. Binnen het po wordt bijvoorbeeld het opleidingsniveau van de ouders van mbo tot wo tot één categorie gerekend. Voor interpretatie van de resultaten is het daarom van belang inzicht te krijgen in de omstandigheden waarin de school haar werk doet. De school moet bovendien kunnen aantonen 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 4

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

- *De school toont aan dat de leerlingenkenmerken in kaart zijn gebracht, bijvoorbeeld in het leerlingvolgsysteem.*
- *Er is een aanbod dat specifiek gericht is op de verschillende groepen die de school onderscheidt.*
- *De differentiatie in doelgroepen mondt uit in verschillende beoogde resultaten.*
- *De waardering door de jury hangt af van de mate waarin aan deze voorwaarden is voldaan.*

Indicator 5

De school toont aan dat ze gezien de leerlingenpopulatie een zeer goed resultaat behaalt. Een vmbo-afdeling kan heel goede resultaten behalen met haar leerlingen en een categoriaal gymnasium heel matige, ook gezien de leerlingenpopulatie.

- *Hoe verhouden de resultaten (criterium 1) zich tot de leerlingenpopulatie? Kan de school overtuigend aantonen dat de resultaten die ze behaalt voor de leerlingenpopulatie zeer goed zijn?*
- *Een score op de verwachtingsnorm (volgens de Inspectie) kan voor een school met een 'zwakke' leerlingenpopulatie zeer goed zijn. De jury waardeert deze school met een goed.*
- *Een score boven de verwachtingsnorm van de inspectie zou voor een school met een zeer sterke groep leerlingen vanzelfsprekend moeten zijn. De jury waardeert deze school met een voldoende of wanneer de school ruim boven verwachting scoort met een goed.*

Indicator 6

De school gebruikt gegevens over de leerwinst bij onderscheiden categorieën leerlingen.

- *Houdt de school de resultaten op leerlingenniveau bij in een leerlingvolgsysteem? Maakt de school analyses van de vorderingen van de leerlingen tussen twee of meer meetmomenten? Binnen een leerjaar, over meerdere leerjaren heen? Zet de school expliciet extra lessen, ondersteuning voor bepaalde leerlingen in als een resultaat naar voren komt dat achterblijft bij de potentie van de leerlingen?*

De totaalscore bij onderdeel A, De resultaten, is maximaal 70 punten.

B. Het onderwijsproces

3. Inrichting van het onderwijsproces

Criterion

De school heeft een goed inzicht in de schoolfactoren die aantoonbaar bijdragen aan deze resultaten in brede zin en geeft 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? Criterium 3 gaat in op de wijze waarop de school het onderwijsproces (indicator 7) en de organisatie (indicator 8) van de school heeft vormgegeven.

Indicator 7

De school laat zien dat de aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van het primaire proces. De school heeft in de aanmelding kunnen aangeven waarop zij het accent legt. Daarvoor kon ze kiezen uit drie van de volgende facetten (vergelijk Bosker, Scheerens, Marzano):

- structurering van de leerstof;
 - afwisseling van effectieve werkvormen;
 - benutting van onderwijstijd;
 - gebruik van toetsen;
 - opbrengstgericht werken;
 - differentiatie in het aanbod;
 - begeleiding van leerlingen;
 - buitencurriculaire activiteiten.
-
- *De jury beoordeelt op basis van het verhaal van de directie en controleert dit tijdens de gesprekken met andere betrokkenen binnen de school en tijdens de rondgang door de school.*
 - *Aanvullende informatie vindt de jury op de websites van de school, in t in Vensters voor Verantwoording e.d..*
 - *De waardering van de jury hangt af van de coherentie en onderbouwing van het verhaal en de uitvoering daarvan in de praktijk.*

Indicator 8

De school laat zien dat de aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van de organisatie van de school. De school heeft in de aanmelding kunnen aangeven waarop zij het accent legt. Daarvoor kon ze kiezen uit drie van de volgende facetten (vergelijk Bosker, Scheerens, Marzano):

- leiderschap;
 - personeelsbeleid;
 - schoolklimaat;
 - omgangsvormen op school;
 - leerlingtevredenheid;
 - ouderbetrokkenheid;
 - rol van de school in haar omgeving.
-
- *De jury beoordeelt op basis van het verhaal van de directie en controleert dit tijdens de gesprekken met andere betrokkenen binnen de school en tijdens de rondgang door de school.*
 - *Aanvullende informatie vindt de jury op de websites van de school, in Vensters voor Verantwoording e.d.. . Indien deze informatie nog ontbreekt wordt een aantal facetten nagegaan bij de school: ouder-, leerlingen- en lerarentevredenheid.*
 - *De waardering van de jury hangt af van de coherentie en de onderbouwing van het verhaal en de uitvoering daarvan in de praktijk.*

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

Criteria

De school realiseert 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? Is het succes van de school te danken aan input van de school of aan andere factoren (samenstelling van de leerlingenpopulatie)? Hoe gangbaar is het gebruik van erkende planmatige werkwijzen (zoals Plan-Do-Check-Act; BAS) in het schoolbeleid en de introductie van veranderingen?

Indicator 9

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

- *Het oordeel van de jury hangt af van de mate waarin de school kan aantonen dat er een relatie is tussen ontwikkelingen en de daarop volgende resultaten van de leerlingen. De school kan de verbeterde resultaten laten zien in bijvoorbeeld het leerlingvolgsysteem.*

Indicator 10

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

- *De school heeft vaste procedures voor het bespreken en verwerken van resultaatanalyses.*
- *In deze vaste procedures worden externe waarderungen systematische meegenomen zoals van de inspectie over meerdere jaren.*
- *De school hanteert adequate procedures bij onvoorziene terugval in resultaten en proceseigenschappen.*

Indicator 11

Het lerend en verbeterend vermogen van de school is evident.

- *Onder indicatoren 4, 6 en 10 heeft de school laten zien dat zij weet om te gaan met situaties die van invloed zijn op de resultaten van haar leerlingen. Dit uit zich wanneer daar aanleiding voor is in individuele hulp aan leerlingen of verbeteringen in het onderwijsproces of de organisatie van de school.*
- *De school besteedt aandacht aan beredeneerde professionalisering van het team. De professionalisering is gekoppeld aan de visie van de school.*
- *De waardering van de jury wordt bepaald door de mate waarin de school aan deze aspecten voldoet.*

De totaalscore bij onderdeel B, Het onderwijsproces, bedraagt maximaal 50 punten.

C. Het excellentiebeleid

5. Het excellentiebeleid van de school

criterium

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.

De focus in het excellentiebeleid kan samenhangen met indicator 3 (resultaten op een domein dat verder strekt dan de reguliere vakken/leergebieden).

In alle gevallen is het zaak dat een school niet alleen aangeeft wat het aanbod is en hoeveel leerlingen van dat aanbod gebruik maken, maar dat ze ook laat zien hoe ze evalueert op dit aanbod.

Indicator 12

De school heeft een gericht excellentiebeleid ingezet. Dit beleid heeft een duidelijke focus en komt tot uitdrukking in bijvoorbeeld het gebruik van specifiek leerstofaanbod, extra onderwijstijd of extra leertaken voor de leerlingen op wie het excellentiebeleid zich richt. De school laat zien dat het excellentiebeleid doorwerkt in de hele school.

- *Heeft de school het streven naar excellentie, eventueel op een specifiek gebied (denk aan burgerschap, sociaal-emotionele ontwikkeling, culturele vorming, wetenschap en techniek, internationalisering, experimenteel onderwijs) vastgelegd?*
- *Wat wordt gedaan voor goed presterende leerlingen? Zijn er concrete doelen geformuleerd? Wordt het beleid gedragen door het team? Zijn de gevolgen van het beleid schoolbreed zichtbaar in de klas? Indien van toepassing: is er sprake van een doorgaande leerlijn?*

Indicator 13

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

- *Vanuit de school gezien: de school is overtuigd van de erkenning door collega-scholen van haar positie en profiel. Andere scholen erkennen dat de school uitblinkt op een of meer gebieden.*
- *Vanuit andere scholen gezien: wie ondersteunt de aanmelding van de school? Op welke gronden? Zijn er referenties? Een vast onderdeel bij het schoolbezoek is de vraag naar twee scholen die referenties willen verschaffen.*
- *De erkenning blijkt door de aandacht die de school krijgt van collega-scholen: wordt de school bevraagd en bezocht door collega-scholen, wanneer voor het laatst, hoe vaak per jaar en op welke thema's; worden docenten van de school elders uitgenodigd vanwege hun schoolervaringen?*

Indicator 14

De school heeft concrete plannen om de excellentiefocus van de school verder te versterken.

- *In de perceptie van de jury is excellentie geen eindstadium, een van de kenmerken van een excellente school is juist dat zij zich verder wil ontwikkelen. Een school die daarop een visie heeft vastgelegd en kan aantonen dat deze visie wordt uitgevoerd en indien nodig wordt bijgesteld, krijgt de hoogste waardering van de jury. Ook hier gaat het niet om papier maar om de uitvoering.*

Bijlage 4 Referentiepunten bij de indicatoren

<i>Indicator</i>	<i>Waarneming</i>	<i>Sterk/zwak; veel/weinig enzovoort</i>	<i>Let op schoolsoortspecifiek punt</i>
 criterium 1			
1. Resultaten op taal en rekenen-wiskunde (primair onderwijs) of op Nederlands, Engels en wiskunde (voortgezet onderwijs).	Resultaten sec. Resultaten over enkele jaren.	Constant hoog. Reparabel bij tijdelijke dip (mits verklaring en plan van aanpak).	Leerlingenpopulatie (etn. samenstelling; opl. niveau): taal versus rekenen; taal en rekenen versus algemene ontwikkeling.
2. De school kan goede resultaten aantonen op de andere vakken (dan rekenen/taal, c.q. Nederlands/Engels/wiskunde).	Resultaten sec. Resultaten over enkele jaren. Aanvulling met bepaalde vakken (ondernemen, filosofie, ontwerpen).	Breedte aanbod. Systeem in breedte van het aanbod.	Po taalzwak: aanbod en toetsing wereldoriëntatie. Gymnasia: Grieks en Latijn prominent. Scholengemeenschappen: verschil tussen havo en vwo.
3. De school kan goede resultaten aantonen op leergebieden als burgerschap, sociaal-emotionele vorming, redzaamheid, probleemoplossend vermogen.	Gedetailleerd aanbod aanwezig, leerlijnen.	Veel deelnemers. Aanzetten tot resultaatvaststellingen. Aanvullende resultaten in de vorm van projecten, producten, zichtbaarheid in de school.	Islamitische school: burgerschap. Dorpsscholen: sociaal-emotioneel. Gymnasia: eisen aan extra aanbod (relatie met curriculum; verwerking in leerlingenproducten, bijvoorbeeld portfolio's).
 criterium 2			
4. De school heeft de kenmerken van de leerlingenpopulatie scherp in beeld en benut de kennis van de leerlingenpopulatie voor de inrichting van het onderwijs.	Welke populatiekenmerken worden bijgehouden?	Systematische en voortdurende doorwerking van data over populatiekenmerken.	
5. De school toont aan dat ze gezien de leerlingenpopulatie een zeer goed resultaat behaalt..	Resultaten vis-à-vis leerlingkenmerken.	Veel benutting van landelijk gebruikte leerlingkenmerken (lage opleiding ouders). Veel benutting van schoolgebruikte leerlingkenmerken.	Zorgscholen: uitstroom naar speciaal onderwijs. (Klein) vmbo: niet alleen zorgschool; doorstroming; Vwo: resultaten leerlingen laagopgeleide ouder(s). Gymnasium: idemvooral in de grote steden) , instroomcriteria in relatie tot uitstroom.
6. De school gebruikt gegevens over de leerwinst bij onderscheiden categorieën leerlingen.	School volgt leerlingen op meerdere kenmerken.	Veel gebruik toetsgegevens per leerling over de jaren heen (po en vo).	Leerlingendossier. Niet alleen gewichtenkenmerken en armoede-probleemcumulatiegebied - kenmerken. Datamuur (po).
 criterium 3			
7. De school laat zien dat de aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van het primaire proces.	Breed ingezet opbrengstgericht werken (po). Gebruik eigentijdse	Hoge scores tevredenheidsonderzoeken. Volledig geïntegreerd in het groepsplan (po).	

	methoden, differentiatie in instructie (bijvoorbeeld DIM), sociale veiligheid.		
8. De school laat zien dat de aanpak bijdraagt aan verhoging van de kwaliteit van de organisatie van de school.	Schoolklimaat. Leiderschap. Welbevinden.	Hoge scores tevredenheidsonderzoeken. Bewust van schoolleidingmix: sturen en loslaten.	
 criterium 4			
9. De school toont aan dat veranderingen die zijn aangebracht in het onderwijsproces zorgen dat de resultaten van de leerlingen verbeteren.	Onderbouwde en bewuste verbeteringen.	Uitgewerkte en benutte systematiek in omgaan met (onverwacht) slechte resultaten.	Bij zwakke scholen vaak makkelijk vast te stellen, maar hoe zit het bij sterke scholen?
10. De school heeft ervaring met het vasthouden van de resultaten en kan aantonen dat de succesvolle werkwijze geborgd is.	Reguliere kwaliteitszorg met planning en borging.	School maakt gebruik van trendanalyse. Beredeneerbare koppeling met resultaten. Verantwoordelijkheid belegd bij gekwalificeerde personen.	
11. Het lerend en verbeterend vermogen van de school is evident.	Professionalisering, innovatie en dynamiek.	Veel intercollegiale activiteiten. Door schoolleiding verklaarbare mix van routine, verbetering en vernieuwing.	
 criterium 5			
12. De school heeft een gericht excellentiebeleid ingezet.	Goed presterende leerlingen. Focus: doelgroep of domein.	Veel interne schooldifferentiatie: schoolbreed / klein onderdeel.	Hoogbegaafden (2%) zijn een aparte categorie; het gaat hier om goed presterende leerlingen in alle schoolsoorten.
13. Het gebied, respectievelijk de gebieden, waarop de school uitblinkt, wordt/worden erkend door andere scholen.		Hoge mate van overeenstemming tussen gebied dat de school zelf aangeeft en de referent. Herkenbare schooltheorie (waarom is school excellent). Detaillering van onderlinge verbanden, netwerken, werkgroepen.	Doorstromescholen zijn belangrijk. Onderscheid intern (bestuur, scholen onder zelfde bestuur) en extern (collega-scholen, begeleidingsschil).
14. De school heeft concrete plannen om haar excellentiefocus verder te versterken.	Detaillering van deze plannen. Aansluiting bij bestaande excellentiepraktijken.		Excellentiebeleid is meestal nieuw in vmbo en havo: hoe gedegen in korte tijd?
Samenhang indicatoren 1, 2 en 3; 4, 5 en 6	Trefwoorden: resultaten en sociale context (onder meer soorten leerlingen).	Hoge en brede resultaten in sociale context.	
Samenhang indicatoren 7 en 8; 9, 10 en 11.	Trefwoorden: schooltheorie over relatie aanpak en resultaten.	Uitdrukkelijke en gehanteerde schooltheorie	

Samenhang indicatoren 12, 13 en 14.	Trefwoorden: weten waarin je goed bent.	Massa en focus. Goedpresteerders.	
Samenhang alle indicatoren.	Trefwoorden: coherentie, consistentie, duurzaamheid, zelfbewustheid, uitstraling.		

Bijlage 5 Criteria Trouw/de Volkskrant (Van Alphen en Dronkers), Elsevier, Inspectie, Cito

Trouw 2011 (Van Alphen & Dronkers)

- De gemiddelde score voor alle deelnemers (voor alle vakken).
- De gemiddelde score voor de geslaagden (correctieparameter).
- De verwachte score op basis van instroom (correctieparameter).
- De gemiddelde snelheid van doorstroom (onvertraagd naar derde jaar, onvertraagd diploma).

De maatstaf voor de Trouw Schoolprestaties 2011 is het aantal onvoldoendes dat geslaagde leerlingen behaald hebben op het centraal examen (CE) van 2010. Hierbij wordt gekeken naar het CE-gemiddelde voor geslaagden per vak voor de hele school.

Pas als een school minder dan drie onvoldoende gemiddelden heeft, is het mogelijk dat deze school een voldoende scoort in de Trouw Schoolprestaties 2011, en pas bij geen enkel onvoldoende gemiddelde gaan overige criteria (zoals instroom en doorstroom) bepalen hoe hoog het eindoordeel uitpakt.

De gegevens van Dronkers et al. voor 2012, verschenen in de Volkskrant, zijn niet gebruikt omdat bij de totstandkoming van deze cijfers een andere systematiek is gehanteerd. De cijfers over 2012 laten zich daarom niet goed vergelijken met die van voorgaande jaren.

Uiteraard heeft de jury wel kennisgenomen van deze cijfers tijdens de fase waarin hij besloot welke scholen hij wilde voordragen voor het predicaat Excellente School 2012.

Elsevier

- Rendement onderbouw (de eerste twee jaren doorlopen zonder zittenblijven).
- Rendement bovenbouw (onvertraagd diploma halen).
- Gemiddeld verschil SE en CE.
- Gemiddeld examencijfer CE.

Vijfdeling: van zeer goed tot slecht.

De score wordt uitgedrukt in plussen en minnen. Zeer goede scholen presteren beter dan 90% van alle beoordeelde scholen (++); goede scholen presteren beter dan 75% (+); 50% presteert gemiddeld (+/-); matige scholen presteren slechter dan 75% (-) en slechte scholen presteren slechter dan 90% (--) van alle scholen.

Inspectie po

- Gemiddelde score op de eindtoets (taal en rekenen/wiskunde).
- Aan de toets doen 6200 scholen mee, 85% van alle basisscholen in Nederland. Dit percentage is al jaren stabiel.

Inspectie vo

- Rendement onderbouw ten opzichte van advies basisschool.
- Rendement bovenbouw.
- Eindexamenresultaten (gemiddeld cijfer voor Nederlands, voor moderne vreemde talen en voor bètavakken)
- Verschil SE en CE.

Cito (eindtoets)

- 501 - 522 - basisberoepsgerichte leerweg
- 522 - 527 - basis- en kaderberoepsgerichte leerweg
- 524 - 528 - kaderberoepsgerichte leerweg
- 528 - 532 - kaderberoepsgerichte leerweg en gemengde/theoretische leerweg (mavo)
- 520 - 525 - gemengde/ theoretische leerweg
- 530 - 535 - gemengde/theoretische leerweg
- 535 - 540 - havo
- 540 - 545 - havo/vwo brugklas
- 545 - 550 - vwo (atheneum / gymnasium / technasium / tweetalig vwo)