

7.4 Samenvatting Marzano (2007)

Marzano, R.J. (2007). Wat werkt op school: research in actie. Meta-analyse van 35 jaar onderwijsresearch direct toepasbaar in beleid en praktijk. Vertaald door Ben de Reu (Bazalt/RPCZ), Hans Fuchs (DOBA) en Jacqueline Jurna – Collignon (HCO). Middelburg: Bazalt.

Bij uitgangspunt “evidence based kennis toepassen”: inmiddels is 35 jaar onderzoek beschikbaar, dit heeft geleid tot duidelijke richtlijnen hoe we de resultaten van leerlingen effectief kunnen verbeteren. Door recent meta-analytisch onderzoek van 1200 onderwijskundige onderzoeken uit de Westerse wereld geeft Robert Marzano aan wat succesvol is in het onderwijs, m.a.w.: wat werkt in het onderwijs? Deze ‘research based’ kennis geeft ons houvast bij het maken van keuzes betreffende onderwijsverbetering.

Scholen dragen voor 20% bij aan de leerresultaten van hun leerlingen, 80% wordt bepaald door kenmerken van de leerling. Scholen zijn dus verantwoordelijk voor 20% van de variantie in leerlingresultaten. Daarbij is 13% te danken aan wat de leerkracht doet en 7% aan de inspanningen van de school. Scholen kunnen een enorme impact hebben op het leren van hun leerlingen als ze de beschikbare onderzoeksresultaten opvolgen en bewezen aanpakken toepassen. Verschillen tussen scholen dragen bij aan verschillen tussen leerlingresultaten. Sterke scholen realiseren meer resultaat bij hun leerlingen dan zwakke scholen. Dit zien we in onderstaande tabel, die betreft een test waarop de helft van de leerlingen slaagt en de andere helft zakt. Op sterke scholen slaagde 72,4% van de leerlingen, terwijl dat maar 27,6% was op zwakke scholen.

Goede en zwakke op basis van 20% variantie	Percentage leerlingen dat voldoende scoort op test	Percentage leerlingen dat onvoldoende scoort op test
Sterke school	72,4 %	27,6 %
Zwakke school	27,6 %	72,4 %

Erg goede scholen behalen zelfs 84,7 %; de achtergronden van de leerlingen zijn hierbij bijna niet meer belangrijk.

Scholen hebben een groot effect op het leren en de ontwikkeling van kinderen: 33%. De leraar heeft een nog grotere invloed: 66%. We kunnen dus met recht stellen: de leraar doet ertoe! Sterke leraren beïnvloeden de onderwijsresultaten van alle leerlingen in hun groep positief, terwijl zwakke leraren hun leerlingen tot lagere prestaties brengen.

De richtlijnen betreffen drie factoren (figuur 1 uit Bazalt boekje op p. 9): de school, de leraar en de leerling.

1. De school

1a. Haalbaar en gedegen curriculum

Kan een school garanderen dat bepaalde onderwerpen onderwezen zullen worden, ongeacht welke leraar, welk vak en welke groep? Is er voldoende ‘gelegenheid tot leren’; is het lesplan

uitvoerbaar; hebben leraren voldoende lestijd om de lesinhoud op een adequate manier te onderwijzen? Maak onderscheid tussen essentiële leerstof (is zeer belangrijk voor alle leerlingen) en aanvullende leerstof. Zorg ervoor dat leraren voldoende tijd tot hun beschikking hebben om de essentiële leerstof gedegen te behandelen. Toename in onderwijstijd leidt tot betere leerresultaten. Bescherm de beschikbare tijd dus, hou de onderwijstijd in ere, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat leraren niet gestoord worden tijdens lessen.

1b. Uitdagende doelen en effectieve feedback

Is er een beoordelingssysteem waarbij elke leerling tenminste 1 keer in de 9 weken feedback krijgt op specifieke doelen, kennis of vaardigheden? Wordt deze feedback ook benut bij het bepalen van doelen voor de school en voor individuele leerlingen? En, worden deze doelen als criteria voor de efficiëntie van de school gehanteerd? Het opstellen van uitdagende doelen voor alle leerlingen is een belangrijke factor bij effectief onderwijs. Leraren moeten hun hoge verwachtingen rechtstreeks aan leerlingen mededelen, zodat voor iedere leerling duidelijk is welke doelen de school nastreeft. Het leerproces dient voortdurend te worden bewaakt met feedback. De leerprestaties in groepen waar leerlingen effectieve feedback ontvangen van hun leraar zijn aanzienlijk hoger dan in groepen waar dit niet gebeurt. De meest krachtige enkelvoudige wijziging die prestaties vergroot, is feedback. Het eenvoudigste recept voor onderwijsverbetering luidt “neem meerdere malen per dag een slokje feedback” (Marzano, 2007, p 32).

De feedback, of het beoordelingsysteem, moet:

- op het juiste moment worden gegeven, bij voorkeur meerdere keren per jaar (minstens eenmaal per kwartaal).
- specifiek gericht zijn op de geleerde leerstof (het daadwerkelijk onderwezen onderwijsprogramma), dus op specifieke kennis en vaardigheden van specifieke leerlingen. Doelen voor individuele leerlingen zijn het meest effectief wanneer de leerlingen betrokken worden bij het opstellen ervan.
- ook voor de school als geheel gelden. Begin met kleine haalbare doelen (‘snelle doelen’), want het succesvol bereiken van de doelen in het eerste jaar van implementatie is cruciaal voor het verdere verloop van de implementatie.

Wat te doen met doelen voor individuele leerlingen? Doelen voor de gehele school zijn zeker nuttig, ze worden meestal uitgedrukt in termen van ‘het percentage leerlingen dat op ene bepaald moment een bepaald niveau heeft behaald’. Bijvoorbeeld: aan het einde van het schooljaar heeft 90% van de leerlingen minimaal een bepaald leesniveau behaald. Maar wat te doen met de 10 % die dit niveau niet behaald? Hoe zorgen we ervoor dat ook zij profiteren van het grote effect van het stellen van uitdagende doelen en het bewaken van hun vorderingen? Door iedere kwartaal, samen met de leerling, leraar en een onderwijsdeskundigen zoals een IB of RT, specifieke doelen te stellen voor specifieke thema’s.

1c. Betrokkenheid van ouders en gemeenschap

Worden ouders betrokken bij het nemen van belangrijke beslissingen over schoolbeleid en de dagelijkse gang van zaken? Goede communicatie en ouderparticipatie zijn effectief. Eén van de bepalende kenmerken van effectieve ouderbetrokkenheid is blijkt een goede communicatie te zijn (Marzano, 2007, p. 37). Het is de verantwoordelijkheid van de school om hiertoe het initiatief te nemen, en een klimaat te scheppen waarin deze

communicatie constructief kan plaatsvinden. Een tweede kenmerk van effectieve ouderbetrokkenheid betreft hun deelname aan alledaagse activiteiten in de school, zoals het ondersteunen van de leraar als klassenassistent of gastspreker, of het ondersteunen van de administratie of pleinwacht. Dit vergt wel de nodige werving en training van geschikte ouders. Deze ouderbetrokkenheid leidt tot een sterk gevoel van ‘eigenaarschap’. Betrokken ouders hebben hierdoor het idee dat de school hun ideeën waardeert en ook hun fysieke participatie toejuicht. Dit leidt weer tot een lagere absentie, minder spijbelen en minder uitval. Daarnaast blijken telefoontjes van de schoolleider aan de ouders bij afwezigheid van hun kind zeer effectief in het terugdringen van absentie en spijbelen. Huisbezoeken zijn niet per definitie effectief als het gaat om het veranderen van gedrag van leerlingen of verhogen van hun schoolprestaties. Indien de huisbezoeken doelgericht, systematisch en over een langere periode plaatsvinden, kunnen ze wel effectief zijn. Aanwijzingen en trainingen voor leraren over het voeren van constructieve oudergesprekken zijn effectief gebleken.

1d. Veilige ordelijke omgeving

Zijn er duidelijke schoolregels en –procedures die garanderen dat er orde is en dat alle leerlingen en leraren zich er veilig voelen? Het is van belang dat er duidelijke gedragsregels zijn en passende maatregelen in geval deze regels niet nageleefd worden. Werk aan zelfdiscipline van leerlingen en leer ze verantwoordelijk te zijn voor hun gedrag. Pak agressief gedrag direct en vroegtijdig aan.

1e. Professionaliteit en collegialiteit

Proberen leraren – met adequate steun - nieuwe onderwijsstrategieën uit? Zijn ze daadwerkelijk betrokken bij belangrijke beleidsbeslissingen? Het is noodzakelijk dat leraren het gevoel hebben dat hun inspanningen doeltreffend zijn en dat ze veranderingen in hun school kunnen bewerkstelligen. De kwalificaties van de leraar zijn van belang voor de onderwijskwaliteit: de variantie in schoolprestaties is als volgt (P. 46):

- 43 % thuissituatie en gezin
- 43 % kwalificaties van de leraar (cijfers voor hun examenvakken, aantal jaren leservaring, diploma's en nascholing, beheersing van de lesstof, pedagogische kennis, ect).
- 8 % grootte van de groep

2. De leraar: de individuele leraar is de belangrijkste factor die invloed heeft op het leren van leerlingen.

Effectieve leraren zijn effectief bij leerlingen van alle niveaus, ongeacht de heterogeniteit van hun groep. Bij een ineffectieve leraar zullen leerlingen onvoldoende vooruitgang boeken. Het verschil tussen een effectieve en ineffectieve leerkracht is groot. Gemiddeld gaan leerlingen 34 procentpunten vooruit in een schooljaar. Bij de meest effectieve leraar gaan ze echter gemiddeld 53 procentpunten vooruit, terwijl ze maar 14 procentpunten vooruit gaan bij de minst effectieve leraar (p.53). Indien leerlingen meerdere jaren een (in)effectieve leraar hebben, dan beïnvloedt dit het effect op hun schoolprestaties enorm. In drie jaar tijd gaan de leerlingen van de meest effectieve leraar 83 percentiele punten vooruit, terwijl de leerlingen van de minst effectieve leraar slechts 29 percentiele punten vooruit gaan. Combineren we de kwaliteit van scholen met die van leraren, dan zien we

een groot verschil (gemiddelde is 50 percentiele punten): een leerling in de minst effectieve school bij de minst effectieve leraar zal slechts 3 percentiele punten vooruit gaan in twee jaar, terwijl een leerling in de meest effectieve school bij de meest effectieve leraar maar liefst 96 percentiele punten vooruit zal gaan (p.54). Wat zijn de kenmerken van effectieve leraren?

2a. Didactische aanpak: gebruiken leraren onderwijstechnieken waarvan de effectiviteit is bewezen?

Kan de leraar ook bepalen welke aanpakstrategieën wanneer – bij welk lesonderwerp en bij welke leerling – het beste toe te passen zijn? Welke aanpakstrategieën werken? Dat zijn er negen:

- Leerlingen opdrachten geven waarmee ze overeenkomsten en verschillen leren inzien (zoals vergelijken en ordenen of metaforen en analogieën)
- Leerlingen vragen om samenvattingen (mondeling en schriftelijk) te maken en aantekeningen te maken en te corrigeren
- Erkennen en waarderen van vooruitgang t.a.v. de leerdoelen en belonen van de leerprestaties.
- Huiswerk en oefeningen laten maken en er feedback op geven.
- Leerlingen een niet-linguïstische presentatie van de leerstof laten maken (zoals een tekening, pictogram, grafische weergave of ruimtelijk model).
- Leerlingen – wanneer zinvol - indelen in groepjes zodat ze coöperatief kunnen leren.
- Opstellen van specifieke doelen bij het begin van een leereenheid, ook leerlingen vragen hun eigen doelen te stellen,. Vervolgens gerichte feedback geven en de leerlingen vragen hun vorderingen zelf bij te houden, zowel tijdens de leereenheid als bij het einde ervan. En vergelijking maken tussen de beoordeling van de leraar en die van de leerling.
- Leerlingen betrekken bij de leerstof door hen hypothesen te laten opstellen en toetsen met gerichte opdrachten.
- Voordat nieuwe lesstof wordt aangeboden, eerst vragen stellen om de voorkennis van de leerlingen te activeren, ze hierover hints geven en ze grafische organisatie methoden aanbieden waarmee ze hun kennis kunnen organiseren.

Zie p. 60 – 62 van Marzano

2b. Klassenmanagement: hoe kan de leraar het leergedrag van zijn leerlingen positief beïnvloeden?

Vooraf effectief blijken: duidelijke routines en regels in de klas, adequaat omgaan met ongewenst gedrag (interventies waarbij positieve en negatieve feedback – oftewel belonen van goed gedrag en straffen van ongewenst gedrag – worden gecombineerd blijken het meest effectief), een positieve relatie leraar - leerling en de juiste mentale instelling van de leraar.

Wanneer een leraar een goede relatie met zijn leerlingen heeft, dan accepteren zij zijn regels en de manier waarop hij daarmee omgaat. Zonder het fundament van een goede relatie zoeken leerlingen de grenzen van wat mag op. Effectieve leraren zijn goede instructeurs en sprekers, ze zijn ook vriendelijk, behulpzaam en sympathiek. Ze kunnen zich inleven in hun leerlingen, hun wereld begrijpen en ze luisteren naar ze. Ze zijn niet onzeker en besluiteloos, maar communiceren helder met leerlingen. Ze zijn niet humeurig, somber, ontevreden, agressief, sarcastisch of lichtgeraakt. Ze zijn in staat normen op te stellen en orde te houden, met ruimte

voor de eigen verantwoordelijkheid van leerlingen en gelegenheid om te leren (Wubbels 1999 in Marzano, 2007, p. 66).

De meest effectieve leraren behandelen niet alle leerlingen hetzelfde, ze passen een verschillende aanpak toe bij verschillende leerlingen. Sommige leerlingen hebben behoefte aan een vriendelijke herinnering, anderen hebben een flinke uitbrander nodig (Brophy, 1996). Zie de tabel op p. 72 - 75.

In de relatie met leerlingen is het de kunst de balans te vinden tussen ‘dominantie van de leraar en betrokkenheid van de leerlingen’. Dit kan via het gezamenlijk formuleren van doelen en het bespreken van de feedback hierop. De leraar biedt het kader, maar de leerling is betrokken bij de invulling ervan. Ook het tonen van persoonlijke interesse voor individuele leerlingen bevordert de leraar-leerling-relatie aanzienlijk. Dit kan op verschillende manieren, zoals bijvoorbeeld het voeren van een informeel gesprek over hun interesses en belangrijke gebeurtenissen buiten de school (zoals een hobby of sport), elke dag een leerling uitkiezen om mee te praten in de pauze, vragen naar hun eigen ideeën en oplossingen voor bepaalde zaken.

De juiste mentale houding is cruciaal voor goed klassenmanagers, deze bevat 2 elementen:

- ‘Erbij zijn’: het vermogen om probleemgedrag snel en accuraat te identificeren en er direct op te reageren. De leraar is zich er continue van bewust wat er op iedere plek in de klas gebeurt, ‘zijn blik gaat voortdurend over de groep’. Hierdoor merkt hij tijdig incidenten op, nog voordat ze kunnen escaleren en hij spreekt de juiste leerlingen op hun gedrag aan.
- Emotionele objectiviteit: de leraar gaat op een niet-emotionele, zakelijke, manier om met ordeverstoringen. De leraar kan emotioneel neutraal reageren op ongehoorzaam gedrag of wangedrag van leerlingen in plaats van gekwetst, geïrriteerd of boos. Zij kunnen deze houding bevorderen door zich af te vragen waarom een leerling zich zo gedraagt en daarbij te bedenken dat het gedrag niet opzettelijk op de leraar is gericht. Ook kunnen leraren zich aanleren op een positieve manier naar de leerling met gedragsproblemen te kijken, omdat dit hun objectiviteit doet toenemen.

2c. Sturing en herontwerpen programma: passen leraren het tempo en het niveau van de lesinhoud aan aan het werkelijke niveau van hun leerlingen? Passen ze de juiste leerprincipes toe?

3. De leerling

Achtergrondkenmerken van de leerling zijn de belangrijkste bepalende factoren voor schoolprestaties (80% versus 20% school). De negatieve effecten hiervan kunnen ten goede worden gekeerd door het onderwijs. Er zijn kenmerken die van invloed zijn op schoolsucces en die de school positief kan beïnvloeden. Behoort dit tot de taak van de school? Marzano is hier duidelijk over: als blijkt dat bepaalde acties van de school leiden tot betere leerprestaties, dan behoren deze tot de kerntaak van de school! Marzano onderscheidt drie factoren op leerlingniveau.

3a. Thuissituatie

Welke acties kunnen ouders nemen om het schoolsucces van hun kinderen te ondersteunen? Praten ouders met hun kinderen over wat er op school gebeurt? Hechten ze belang aan

school? Zien ze toe op huiswerk maken? Als kenmerken van de thuissituatie zijn er: inkomen, opleiding en beroep van de ouders en de sfeer in de thuissituatie. Met name de thuissfeer blijkt van invloed: kinderen voorlezen, ze helpen met huiswerk, bezoek bibliotheek, musea e.a. culturele uitstapjes, kinderen stimuleren om hard te werken op school, belang hechten aan hun schoolvorderingen, ect. I.t.t. inkomen, opleiding en beroep, is de thuissfeer wel door een school te beïnvloeden. Een school kan ouders informeren over hun enorm belangrijke rol bij het bevorderen van schoolprestaties: hier hebben ouders zelf invloed op; zij kunnen er – samen met de school – voor zorgen dat het met hun kind beter gaat op school. Een school kan eventueel oudertrainingen aanbieden of ouders daarnaar verwijzen. Deze trainingen blijken effectief: de kinderen van ouders die eraan meededen behaalden hogere leerprestaties dan de kinderen uit de controlegroep (ouders die geen training volgden). De informatie van school betreft dan “welke thuissituatie is gunstig voor gedrag en leren op school?”.

Thuissituatie betreft 3 elementen:

- Communicatie over school: interesse voor het schoolwerk en het bespreken daarvan. Een school kan ouders stimuleren om de schoolvorderingen van hun met hun kind te bespreken en om hun kind te helpen met het maken van huiswerk.
- Supervisie: toezicht houden op het gedrag van hun kinderen (buitenspelen, TV, computer) en dit gedrag sturen om het presteren op school te optimaliseren.
- Verwachtingen van ouders en hun opvoedingsstijl: hoge verwachtingen van ouders hangen samen met een toename in schoolprestaties. Het beeld dat de leerling heeft van de verwachtingen van ouders is sturend (de beleving van het kind versus de werkelijke verwachtingen). Er zijn verschillende opvoedingsstijlen: autoritaire (ouders bepalen de huisregels, er is geen overleg met kinderen, overtreding van de regels leidt direct tot straf en negatieve emoties bij ouders, kinderen hebben geen inbreng en keuze wat betreft sport, hobby of vrienden), tolerante (ouders stellen nauwelijks regels en ze geven zelden straf, kinderen zijn op zichzelf aangewezen voor gedragsregels en er zijn nauwelijks beperkingen wat betreft sport, hobby of vrienden) en democratische (warme ouders met belangstelling voor het alledaagse leven van hun kinderen, consequente regels, geen strenge straffen, regels zijn in overleg bepaald en overtreding heeft consequenties maar die gaan niet gepaard met negatieve emoties van ouders). De democratische opvoedingsstijl is de meest gunstige voor een optimale ontwikkeling en goede schoolprestaties van kinderen.

3b. Geleerde intelligentie ('academische intelligentie') en achtergrondkennis.

Hebben leerlingen voldoende kennis en ervaringen tot hun beschikking om de onderwerpen die op school worden besproken te kunnen volgen? Stimuleert de school de woordenschat van leerlingen?

Er zijn verschillende typen intelligentie: intelligentie als kennis (gekristalliseerde intelligentie, zoals kennis van feiten, generalisaties en principes) versus intelligentie als cognitieve processen (vloeiende intelligentie, zoals verstandelijke vermogens zoals abstract redeneren, capaciteit en efficiëntie van het werkgeheugen). Deze intelligenties hangen samen: hoe meer vloeiende intelligentie we hebben, hoe makkelijker we gekristalliseerde intelligentie verwerven in interactie met de omgeving. Vloeiende intelligentie is aangeboren en nauwelijks te beïnvloeden door de omgeving, terwijl de gekristalliseerde intelligentie aangeleerd is en dus ook is te beïnvloeden. Er is dan ook een sterk verband tussen gekristalliseerde intelligentie en schoolprestaties, daarom noemt Marzano deze vorm van intelligentie “achtergrondkennis of voorkennis”. Deze kennis is te verhogen via het systematisch

aanbieden van stimulerende levenservaringen (zoals bezoek musea, veldexcursies e.d.) en door het direct stimuleren van de woordenschat van leerlingen (leerlingen veel laten lezen en hen termen en uitdrukkingen leren die specifiek zijn voor bepaalde leerstof).

3c. Motivatie

Zijn de leerlingen geïnteresseerd in de lesonderwerpen? Hebben ze het gevoel dat ze deze kunnen aanleren?

Leerlingen verschillen: succes -georiënteerde leerlingen streven naar succes en zijn gemotiveerd om aan nieuwe opdrachten te werken omdat ze verwachten dat het zal lukken. Leerlingen die situaties van falen vermijden zijn hiervoor niet gemotiveerd omdat ze bang zijn voor falen. Daarom stellen ze het werken aan de opdracht uit, stellen ze veel te hoge eisen aan zichzelf (zodat ze zeker falen) en zoeken ze excuses voor het falen. Motivatie en volharing worden ook beïnvloed door hetgeen waaraan ze hun succes of falen toeschrijven: bekwaamheid (“ik ben slim/dom”), inspanning (“goed/niet mijn best gedaan”), geluk (“toevallig geluk/pech gehad”) en moeilijkheidsgraad van de opdracht (“makkie/moeilijke som”). Vooral inspanning is gunstig: als een kind het idee heeft dat het iets bereikt heeft door hard te werken en door door te zetten, zal dit de motivatie gunstig beïnvloeden. Ook dit is te beïnvloeden door een leraar of ouders: een negatieve verklarende stijl (“geleerde hulpeloosheid: het lukt me toch niet”) is te veranderen in een op succes –georiënteerde stijl (“aangeleerd optimisme: het zal me lukken”).

Daarnaast hangt ook het beoordelingssysteem samen met de zelfwaardering en motivatie van leerlingen: wanneer succes in de groep wordt gedefinieerd in termen van de prestatiestatus t.o.v. de andere leerlingen, dan kunnen slechts enkele leerlingen succesvol zijn. Wanneer echter ‘persoonlijke groei’ het criterium voor succes is, dan kunnen alle leerlingen succes ervaren, ongeacht hun prestatiestatus. Als leerlingen dus alleen maar met elkaar vergeleken worden, zijn er slechts een paar leerlingen die ‘het hoogst’ kunnen scoren. De rest van de leerlingen zal dit niet bereiken en er hun motivatie dus niet aan kunnen ontleen. Daarom is het belangrijk dat leerlingen zich met zichzelf vergelijken: wat kan ik nu wat ik eerst niet kon? Ook hier zien we dus weer het belang van gerichte feedback op leervorderingen.

Opdrachten die de motivatie van leerlingen stimuleren zijn opdrachten die een haalbare uitdaging zijn, nieuwsgierigheid opwekken en de fantasie aanwakkeren.

Implementatie

Hoe wetenschappelijke kennis te implementeren in een school?

Verbetering is sterk contextgebonden: per school zullen de verbeteringspogingen aanzienlijk moeten verschillen. Veranderingen zullen ook geleidelijk aan doorgevoerd moeten worden.

Het model van Marzano is in een aantal fasen te implementeren:

1. De school neemt zichzelf de maat: alle medewerkers die betrokken zijn bij het verbeterproces vullen een vragenlijst in. Ze gaan daarbij na:
 - a. In welke mate doen we dit al?
 - b. In hoeverre zal een verandering de leerprestaties verbeteren?

c. Hoeveel inspanning zal dit ons kosten?

Maak een keuze voor een thema dat:

- a. nog niet goed wordt toegepast,
 - b. de schoolprestaties zal doen verbeteren en
 - c. waarvan de inspanning om de verandering door te voeren niet te groot zal zijn.
2. Een interventie wordt geïdentificeerd en geïmplementeerd. Ga na of dit ook daadwerkelijk gebeurt met directe observaties, gesprekken met deelnemers en vragenlijsten.
 3. Het effect op de schoolprestaties wordt nagegaan: kies de juiste toetsen en instrumenten.
 4. De school gaat door naar het volgende punt: door positieve effecten van het eerste thema is men gemotiveerd om door te gaan. Schoolverbetering is een continue proces.

Maak een 'verbeterteam': een klein groepje leraren met de schoolleider als sterke bindende kracht. Er wordt hier vanuit 'krachtig leiding gegeven' en tegelijkertijd is er respect voor degenen die geen deel uitmaken van dit veranderteam. Het team dient aandacht te hebben voor zaken die de leraren bezighouden, het dient makkelijk te benaderen te zijn en alle leraren te betrekken bij het nemen van beslissingen en oplossen van problemen.

De cruciale rol van leiderschap

Leiderschap is een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle verbeteringen op het niveau van de school, de leraar en de leerling.

Goed leiderschap hangt samen met:

- duidelijke missie en doelen
- positief schoolklimaat en sfeer in de groep
- effectieve houding en aanpak van de leraren
- een goede organisatie van het onderwijsprogramma
- genoeg gelegenheid voor de leerlingen om te leren

Het hangt ook samen met optimisme, oprechtheid en aandacht en begrip voor alle leraren, voor hun werk maar ook voor hun privé-leven.

Zie verder de tabellen op blz. 120 en 121.