

Belangrijkste inzichten uit het monitorings- en evaluatieonderzoek naar de inzet en opbrengsten van de subsidie

In opdracht van:	Gemeente Rotterdam
Uitvoerende organisatie:	CED-Groep
Auteurs:	Judith Sabelis en Fabian Lionaar
Afdeling:	Research & Development
Datum:	april 2026

Samenvatting

De gemeente Rotterdam stelde in 2024–2025 de subsidie Versterking Schoolleiding beschikbaar om schoolleiders te ondersteunen bij hun strategische, onderwijskundige en organisatorische verantwoordelijkheden. Deze publieksversie biedt een bondige en goed leesbare weergave van de belangrijkste bevindingen, gebaseerd op literatuuronderzoek, analyse van subsidieaanvragen, gesprekken met besturen en focusgroepen met schoolleiders. Voor verdere verdieping of aanvullende informatie wordt verwezen naar het originele onderzoeksrapport.

Centrale onderzoeksvragen

Het onderzoek beoogde twee hoofdvragen te beantwoorden:

1. Welke kenmerken van schoolleiderschap dragen aantoonbaar bij aan verbetering van onderwijskwaliteit?
2. Welke interventies zijn volgens wetenschap en praktijk het meest effectief binnen deze subsidiecontext?

Het onderzoeksproces bestond uit een analyse van alle subsidieaanvragen, systematische literatuurstudie, gesprekken met de zes grootste Rotterdamse besturen en focusgroepen met schoolleiders. De uitkomsten hiervan zijn samengebracht in een raamwerk van negen wetenschappelijke indicatoren voor effectief schoolleiderschap en praktijkbevindingen.

Kernbevindingen

Het onderzoek laat zien dat de subsidie vooral is ingezet voor organisatieversterking en uitbreiding van capaciteit, wat leidde tot meer rust, betere samenwerking en verbeterde mogelijkheden voor leiderschapsontwikkeling. Daarnaast benoemden schoolleiders de subsidie ook als een vorm van erkenning en waardering voor hun rol. Ook de focusgroepen, die gericht waren op leren met en van elkaar, werden als waardevol ervaren. Deze opbrengsten zijn waardevol, maar blijven kwetsbaar doordat doelen niet altijd concreet zijn geformuleerd en borging nog onvoldoende structureel is ingericht. Desalniettemin zijn de eerste bevindingen gebaseerd op zelfrapportage van schoolleiders en niet op basis van objectieve data.

Aanbevelingen

De volgende adviezen zijn opgesteld richting de gemeente Rotterdam:

1. Koppel interventies sterker aan geselecteerde wetenschappelijke indicatoren;
2. Zorg dat ontzorgingsinterventies specifiekere worden verantwoord in termen van opbrengsten voor onderwijsverbetering;
3. Zorg dat scholen hun doelen SMART formuleren, zodat zij beter kunnen monitoren of de gekozen interventie effectief is.

Daarnaast is vervolgonderzoek nodig om beter en meer onderbouwd te kunnen vaststellen in hoeverre de interventies daadwerkelijk effectief zijn.

Inleiding

Deze rapportage is opgesteld naar aanleiding van de subsidie Versterking Schoolleiding, waarmee schoolleiders van de gemeente Rotterdam de ruimte kregen om interventies te kiezen die bijdragen aan de ontwikkeling van hun leiderschap en de kwaliteit van het onderwijs. In dit onderzoek is op basis van wetenschappelijke inzichten en praktijkdata onderzocht in hoeverre deze interventies effectief zijn en welke kenmerken van effectief schoolleiderschap daarbij een rol spelen.

Daarna worden de onderzoeksvragen beantwoord:

1. Welke kenmerken van schoolleiderschap dragen aantoonbaar bij aan verbetering van onderwijskwaliteit?
2. Welke interventies zijn volgens wetenschap en praktijk het meest effectief binnen deze subsidiecontext?

Wetenschappelijke indicatoren en de praktijk

Onderzoek laat zien dat effectief schoolleiderschap bestaat uit een samenhangend geheel van negen gedragsindicatoren. Deze indicatoren beschrijven het leiderschap dat aantoonbaar bijdraagt aan duurzame verbetering van onderwijskwaliteit. Hieronder volgen de indicatoren en de praktijkervaringen van de schoolleiders.

1. Actieve focus op onderwijskundige processen

Wat zegt de wetenschap?

Schoolleiders die systematisch sturen op leskwaliteit, via lesobservaties, analyse van leerresultaten en gerichte feedback, hebben drie tot vier keer meer impact op leerresultaten dan leiders die zich vooral richten op organisatorische processen. Dit is wereldwijd één van de sterkst bewezen elementen van effectief leiderschap.

Wat zagen we in de praktijk?

Slechts vier interventies waren primair gericht op onderwijskundige versterking. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van een didactisch coach en het aanstellen van unitleiders voor taal, lezen en rekenen. Bij de scholen die hierop inzetten, ervaren schoolleiders onmiddellijk een beter zicht op de kwaliteit van lessen, meer afstemming in het team en duidelijke vakinhoudelijke groei bij leraren. Schoolleiders die meer tijd kregen voor klassenbezoeken en coachingsgesprekken ervaren dat dit direct leidde tot betere leskwaliteit en een hoger teamgevoel.

2. Heldere visie, ambitie en doelen

Wat zegt de wetenschap?

Een goed geformuleerde en doorleefde visie geeft richting, maakt keuzes helder en motiveert teams. Het is pas effectief wanneer visie en ambitie worden vertaald naar meetbare, gedeelde doelen.

Wat zagen we in de praktijk?

Hoewel schoolleiders het belang van visie sterk onderschrijven, kozen slechts drie scholen een interventie die gericht was op visievorming, waaronder de financiering van een traject rond visievorming en implementatie. In de praktijk bleken de ambities of doelen met betrekking tot de gekozen interventies regelmatig breed of abstract geformuleerd (zoals 'rust creëren' of 'professionaliseren'). Meetbare doelen en een duidelijke koppeling met kwaliteitszorg ontbraken vaak, waardoor opbrengsten lastig te monitoren zijn. Wel zorgde de subsidie voor meer tijd om met teams in gesprek te gaan over de visie, schoolambitie en prioriteiten.

3. Ontwikkelen van mensen

Wat zegt de wetenschap?

Coaching en feedback behoren tot de meest krachtige interventies voor team- en leerlingontwikkeling. Professionalisering werkt daarnaast vooral wanneer zij langdurig, cyclisch en teamgericht is.

Wat zagen we in de praktijk?

Dit was een van de meest gekozen indicatoren (15 interventies). Schoolleiders zetten onder andere leergangen voor schoolleiders en coachingstrajecten voor MT en teamleden in. Zij benoemden dat dit leidde tot meer inhoudelijke gesprekken over onderwijs en meer gezamenlijke reflectie. Tegelijkertijd waren veel trajecten individueel of tijdelijk, terwijl structurele teamontwikkeling volgens de literatuur het meeste effect heeft.

4. Creëren van een professionele, positieve en lerende cultuur

Wat zegt de wetenschap?

Een cultuur van vertrouwen, samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid is een kernvoorwaarde voor duurzame schoolontwikkeling. Dit vraagt om leiderschap dat ruimte geeft aan leren en gezamenlijke reflectie.

Wat zagen we in de praktijk?

Maar drie interventies waren expliciet gericht op cultuurontwikkeling, zoals het opzetten van een professionele leergemeenschap. Toch zagen veel schoolleiders indirect positieve cultuur-effecten van de subsidie: meer rust in de school, beter teamwork en een sterker gevoel van gedeeld leiderschap. De inzet van unitleiders en bouwcoördinatoren leidde vaak tot meer betrokkenheid in teams. Maar: deze effecten bleken kwetsbaar wanneer personeel uitviel of onvoldoende ervaring had. Structurele cultuurontwikkeling werd weinig expliciet gepland.

5. Aandacht voor implementatie en kwaliteitszorg

Wat zegt de wetenschap?

Interventies zijn alleen effectief indien ze goed zijn geïmplementeerd en ingebed zijn in een cyclisch proces van data duiden, doelen stellen, monitoren, evalueren en bijstellen. Zonder borging verdwijnt veel effect snel.

Wat zagen we in de praktijk?

Slechts twee interventies waren specifiek gericht op kwaliteitszorg: het verbeteren van de resultaten binnen de dagprogrammering en het versterken van de directie rond de basisvaardigheden. Wel gaven schoolleiders aan dat de subsidie hen in staat stelde vaker klassenbezoeken te doen en kwaliteitskaarten te gebruiken. Toch waren veel doelen niet SMART geformuleerd en vonden evaluaties vaak ad hoc plaats. Verschillende schoolleiders benoemden dat borging daarnaast persoonsafhankelijk was, wat het risico vergroot dat kennis verloren gaat bij wisselingen in personeel of directie.

6. Gebruik van evidence-informed keuzes

Wat zegt de wetenschap?

Effectieve schoolleiders combineren wetenschappelijke kennis (“wat werkt bewezen goed?”) met interne data en ervaringen (“wat past bij onze context?”). Dit geeft richting en versterkt professionele besluitvorming.

Wat zagen we in de praktijk?

Opvallend: geen enkele interventie werd gekozen op basis van wetenschappelijke kennis. Interventiekeuzes waren vaak pragmatisch: gericht op ontzorging, extra personele inzet of acute teamvragen. Schoolleiders zien wel het belang van evidence-informed werken, maar benoemden zelden dat zij gebruik hadden gemaakt van wetenschappelijke kennis bij de keuze van hun interventie. In de focusgroepen bleek dat zij soms onvoldoende zicht hadden op wat wetenschappelijk bewezen effectief is.

7. Effectieve organisatie-inrichting en taakverdeling

Wat zegt de wetenschap?

Heldere rollen voor alle medewerkers, gedeeld leiderschap en het ontlasten van schoolleiders verhogen de ruimte voor onderwijskundige focus. Maar: vrijgekomen tijd heeft pas effect als deze doelgericht wordt gevuld met onderwijskundig leiderschap.

Wat zagen we in de praktijk?

Dit was verreweg de meest gekozen categorie (61 van de 89 interventies). Scholen stelden bijvoorbeeld adjunct-directeuren, unitleiders, coördinatoren en administratieve ondersteuning aan. Dit zorgde vaak voor rust, snellere besluitvorming en een beter functionerend MT. Schoolleiders waren hierover unaniem positief. Tegelijkertijd bleek dat de koppeling tussen ontzorging en onderwijskwaliteit niet altijd expliciet was. Zonder een plan voor hoe de vrijgekomen tijd wordt benut, blijft het effect vooral organisatorisch en niet per se onderwijskundig. Schoolleiders gaven bijvoorbeeld aan dat de waan van de dag vaak sterk is. Vrijgekomen tijd lekte daardoor in veel gevallen weg naar het invallen voor ziek personeel, het oplossen van acute problemen of het ‘blussen van brandjes’.

8. Het volledig potentieel ontwikkelen van alle leerlingen

Wat zegt de wetenschap?

Deze indicator gaat over leiderschap dat zich systematisch richt op het wegnemen van belemmeringen en het creëren van condities waarin alle leerlingen, ongeacht achtergrond, thuissituatie of startniveau, hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen. Dit vraagt van schoolleiders dat zij hoge verwachtingen uitspreken, inclusiviteit en ambitie stimuleren en hun team ondersteunen bij het bieden van passend en uitdagend onderwijs voor iedere leerling.

Wat zagen we in de praktijk?

Slechts één interventie was hier primair op gericht ('richting inclusief onderwijs'). Wel kozen meerdere scholen voor verlengde leertijd en dagprogrammering, die indirect bijdragen aan potentieelontwikkeling. Toch bleef expliciet beleid rondom kansengelijkheid of talentontwikkeling beperkt zichtbaar. De meeste interventies waren gericht op organisatieversterking, niet op pedagogisch-didactisch maatwerk.

9. Focus op een integrale aanpak

Wat zegt de wetenschap?

Duurzame verbetering ontstaat wanneer visie, cultuur, professionalisering, organisatie-inrichting en het onderwijsprogramma met elkaar verbonden zijn. Losse interventies hebben minder effect dan samenhangende verbeterlijnen.

Wat zagen we in de praktijk?

Geen enkele interventie werd gekozen met deze indicator als primaire focus. Toch zagen we bij enkele scholen (vooral binnen Goud Onderwijs) wél integrale samenhang: consistente visie, onderwijskundige focus, teamontwikkeling en duidelijke rolverdeling. Bij de meeste scholen was de inzet echter fragmentarisch: losse ingrepen, tijdelijke ondersteuning of eenmalige professionalisering, zonder dat deze structureel werden verbonden met het bredere schoolplan of de kwaliteitscyclus.

Wat betekenen deze interventies voor de Rotterdamse praktijk?

De subsidie heeft scholen in Rotterdam zichtbaar geholpen om hun organisatorische capaciteit te vergroten. Schoolleiders kregen meer ruimte om hun rol te versterken en er is veel geïnvesteerd in coaching, scholing en het uitbreiden van leiderschaps- en ondersteuningsrollen. Dit zijn interventies die ook in de literatuur worden gezien als belangrijke hefboomen voor schoolontwikkeling. Op sommige scholen heeft dit bovendien geleid tot meer aandacht voor leskwaliteit, samenwerking en vormen van gespreid leiderschap.

Tegelijkertijd laten de inzichten zien dat deze opbrengsten vaak vooral organisatorisch van aard zijn en nog kwetsbaar blijven. Interventies worden in de praktijk regelmatig pragmatisch gekozen, zonder dat vooraf concrete en meetbare doelen worden geformuleerd. Hierdoor blijft het zicht op de daadwerkelijke impact beperkt. Thema's die in de literatuur als cruciaal worden beschouwd – zoals evidence-informed werken, systematische kwaliteitszorg en een samenhangende aanpak – krijgen nog niet overal expliciet en planmatig vorm.

Ook op het gebied van monitoring en evaluatie zijn stappen gezet, maar dit gebeurt nog niet altijd systematisch. Hoewel scholen dankzij de subsidie vaker monitoren, ontbreekt het regelmatig aan een planmatige aanpak met duidelijke (SMART) doelen. Evaluatie vindt vaak ad hoc plaats, waardoor inzichten afhankelijk blijven van individuen en kwetsbaar zijn bij personele wisselingen. Borging vormt de grootste uitdaging: verbeteringen worden nog beperkt verankerd in beleid, jaarplannen of vaste werkwijzen, waardoor effecten kunnen verdwijnen zodra extra middelen of inzet wegvallen.

Voor de Rotterdamse praktijk betekent dit dat de subsidie een belangrijke eerste impuls heeft gegeven, maar dat duurzame kwaliteitsverbetering vraagt om een volgende stap. Die stap ligt in het versterken van doelgericht en cyclisch werken, waarbij interventies niet alleen worden uitgevoerd, maar ook systematisch worden gevolgd, geëvalueerd en geborgd.

Concreet vraagt dit om:

- concreet geformuleerde en haalbare (SMART) doelen;
- structurele en planmatige monitoring en evaluatie;
- een expliciete koppeling tussen interventies en onderwijskundige opbrengsten, zoals leskwaliteit en leerlingresultaten;
- het versterken van professionele leergemeenschappen, zodat ontwikkeling niet afhankelijk is van individuen maar ingebed raakt in het team;
- actieve sturing en ondersteuning vanuit besturen om deze werkwijze duurzaam te verankeren.

Deze voorwaarden vormen de basis om de opbrengsten van de subsidie niet alleen vast te houden, maar ook verder uit te bouwen tot duurzame kwaliteitsverbetering in het Rotterdamse onderwijs.

Antwoord op de onderzoeksvragen

Het onderzoek richtte zich op twee centrale onderzoeksvragen. Onderstaand staan de geïntegreerde antwoorden op basis van literatuur, praktijkervaringen en de analyse van de ingezette interventies.

Onderzoeksvraag 1:

Welke indicatoren tonen aan dat een schoolleider actief bijdraagt aan verbetering van onderwijskwaliteit?

Het literatuuronderzoek toont aan dat effectief schoolleiderschap in de praktijk zichtbaar wordt via negen wetenschappelijk onderbouwde indicatoren. Deze indicatoren vormen samen een brede maatlat voor leiderschap dat aantoonbaar bijdraagt aan beter onderwijs.

De negen indicatoren:

1. Actieve focus op onderwijskundige processen;
2. Heldere visie, ambitie en doelen;
3. Ontwikkelen van mensen;
4. Professionele en lerende cultuur;
5. Implementatie & kwaliteitszorg;
6. Evidence-informed keuzes;
7. Effectieve organisatie-inrichting en taakverdeling;
8. Ontwikkelen van volledig potentieel;
9. Integrale aanpak.

De negen wetenschappelijk onderbouwde indicatoren worden in dit onderzoek als neven- geschikt beschouwd, omdat niet bekend is of er sprake is van een hiërarchie. Wel blijkt uit de literatuur dat de indicatoren in samenhang het krachtigst werken en dat het combi- neren ervan de grootste impact oplevert. Duurzame verbetering vraagt om een integrale inbedding van deze indicatoren in een cyclische kwaliteitsaanpak, waarin monitoring, evaluatie en borging structureel zijn georganiseerd.

Onderzoeksvraag 2:

Welke interventies hebben volgens wetenschap en praktijk het meeste effect op onderwijs- kwaliteit?

Interventies zijn het meest effectief wanneer zij:

- direct bijdragen aan onderwijskundig leiderschap;
- gekoppeld zijn aan helder geformuleerde doelen;
- worden uitgevoerd binnen een cyclische kwaliteitsaanpak;
- expliciet verbinden wat organisatorische ruimte oplevert voor het primaire proces.

In de praktijk kiezen scholen echter vooral organisatorische maatregelen die vooral ruimte creëren; deze leiden pas tot kwaliteitsverbetering wanneer ze expliciet worden gekoppeld aan onderwijskundige kernmechanismen. Daarnaast waarschuwt onderzoek dat interven- ties zonder zorgvuldige implementatie en borging weinig blijvend effect sorteren.

Voorbehoud bij vaststellen van effecten

Hoewel scholen eerste opbrengsten signaleren, is het nog niet mogelijk om harde uitspra- ken te doen over de daadwerkelijke effecten van de interventies. Ze zijn nog geen volledig schooljaar uitgevoerd en lopen vaak parallel aan andere trajecten en subsidies, waardoor effecten niet eenduidig zijn toe te schrijven. Pas wanneer doelen vooraf scherp zijn gefor- muleerd en systematisch worden gekoppeld aan prestaties en monitoringsdata, kan op langere termijn worden vastgesteld of interventies daadwerkelijk effectief zijn.

Aanbevelingen

Op basis van literatuur, praktijkervaringen en de analyse van ingezette interventies volgen hieronder de belangrijkste aanbevelingen voor schoolleiders, besturen en de gemeente. Ze richten zich op het versterken van de effectiviteit, doelgerichtheid en duurzaamheid van de subsidie.

Aanbeveling 1:

Kies interventies doelgericht en koppel aan indicatoren

Het onderzoek laat zien dat scholen interventies vaak pragmatisch kiezen, zonder deze expliciet te verbinden

Aanbeveling 2:

Maak interventies rondom ontzorging expliciet

Ontzorging was de meest gekozen inzet van de subsidie, maar de koppeling met verbetering van onderwijskwaliteit bleef vaak impliciet. Daardoor leidt ontzorging niet automatisch tot sterker leiderschap of betere lessen. Om dit te versterken, is het belangrijk dat scholen expliciet maken hoe de vrijgekomen tijd wordt ingezet voor onderwijskundig leiderschap, al in de subsidieaanvraag. Door concrete afspraken te maken over activiteiten zoals klassenbezoeken, coaching en kwaliteitszorg, wordt ontzorging een gerichte strategie in plaats van alleen werkdrukverlaging. Zo kan het daadwerkelijk fungeren als hefboom voor duurzame kwaliteitsverbetering.

Aanbeveling 3:

Formuleer concrete en meetbare SMART-doelen

Veel subsidieaanvragen bevatten waardevolle ambities, maar bieden vaak te weinig houvast voor gerichte monitoring en evaluatie. Doelen blijven regelmatig te algemeen, waardoor onduidelijk is wanneer succes is bereikt. Daarom is het belangrijk dat scholen werken met SMART-geformuleerde doelen. Door vooraf concrete resultaten, meetmomenten en succescriteria vast te leggen, ontstaat een duidelijk kader om voortgang en effecten te volgen en bij te sturen. Dit versterkt de sturing, maakt opbrengsten transparanter en vergroot de kans op duurzame impact.

Aanvullende wens vanuit schoolleiders

Uit de focusgroepen blijkt dat schoolleiders behoefte hebben aan structurele momenten van collegiale uitwisseling, om samen te reflecteren op de inzet, voortgang en opbrengsten van interventies. Dit sluit aan bij het eerste doel van de subsidie om een lerende omgeving te creëren. Een cyclische, gebruiksvriendelijke werkwijze kan dit ondersteunen, bijvoorbeeld door jaarlijks doelen te formuleren, halverwege te reflecteren en aan het einde gezamenlijk opbrengsten te bespreken. Door deze cyclus te koppelen aan wetenschappelijke indicatoren en te verankeren in het jaarplan en de kwaliteitscyclus, wordt professionalisering versterkt zonder extra belasting.

Tot slot

De subsidie Versterking Schoolleiding heeft een waardevolle impuls gegeven aan de organisatorische en professionele ruimte binnen scholen. De eerste opbrengsten zijn positief, maar duurzame verbetering vraagt om heldere doelen, structurele monitoring en borging, en blijvende focus op onderwijskundige ontwikkeling. Rotterdam heeft hiermee een sterke basis gelegd om verdere leiderschapsontwikkeling structureel te verankeren.

Heeft jouw gemeente, bestuur, school of organisatie een vergelijkbare onderzoeksvraag (of een andere)? Neem dan contact op met:



Fabian Lionaar (directeur R&D)
f.lionaar@cedgroep.nl



Judith Sabelis (onderzoeker)
j.sabelis@cedgroep.nl

Versterking Schoolleiding in Rotterdam – belangrijkste inzichten

Wat leveren de interventies op die met de subsidie zijn gefinancierd?



De subsidie creëert vooral organisatorische ruimte voor schoolleiders, maar leidt pas tot duurzame onderwijsverbetering wanneer interventies doelgericht, systematisch en gekoppeld aan onderwijskundig leiderschap worden ingezet.

Eerste positieve signalen uit de praktijk

- meer rust en overzicht voor schoolleiders
- betere samenwerking in teams
- meer ruimte voor coaching en professionalisering
- hogere leskwaliteit

Wat belemmert duurzame impact?

- a. Doelen niet SMART geformuleerd
- b. Monitoring en evaluatie gebeuren ad hoc
- c. Borging in beleid- en kwaliteitscyclus ontbreekt
- d. Interventies niet gekozen op basis van onderzoek

Methode

- 📖 literatuuronderzoek
- 🔍 analyse van 89 interventies
- 🗣️ 6 schoolbesturen geïnterviewd
- 👥 focusgroepen met schoolleiders

Aanbevelingen

- 1 Kies interventies doelgericht
- 2 Maak ontzorging expliciet
- 3 Werk met SMART-doelen

Disclaimer Zicht op opbrengsten uit interventies hebben vaak meer tijd nodig. Dit zijn de eerste inzichten na 6 maanden.