

OPBRENGSTGERICHT STUREN DOOR DE SCHOOLLEIDING

OGW IN HET VO
Juliette Vermaas





Juliette Vermaas

Met dank aan: Marjolein van Eendenburg (AOC Raad), Jos Dierx (Dr. Mollercollege Waalwijk), Ine Corsten-Hulsmans (KSE Ettenleur), Tineke Peerbolte (OSG Piter Jelles Leeuwarden), Marian Huis in 't Veld (vmbo-groen Enschede), Marc van Dongen (Beatrix College Tilburg), Theo Baart (Walewyc Mavo Waalwijk), Ton van Velzen (RvT Opmaat, Tilburg), Wim Huiberts (Clusius College Castricum), Jan Rijkers (Het Hooghuis, scholengroep VO Oss), Rens Looij (Lentiz Maaslandcollege), Fons de Wolff (MET school voor Praktijkonderwijs), Antoinette Baalman (Pallas Athene College Ede), Mehmet Okuducu (APS).

Colofon:

Jaar: 2013

Coördinatie: Job Christians, Rolf Schreuder

Vormgeving: Mirjam Veenstra, BureauQ

Fotografie: Mark Verlijdsdonk

Druk: Drukkerij Leijten

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Inleiding	7
Opbrengstgericht werken in het voorgezet onderwijs	
Hoofdstuk 1	13
Nut en noodzaak van OGW	
Hoofdstuk 2	21
Opbrengstgericht sturen door de schoolleiding	
<i>Praktijkles 1</i>	<i>31</i>
<i>Hoe realiseer ik hogere opbrengsten?</i>	
Hoofdstuk 3	35
OGW in de klas: het vakmanschap van de leraar	
Hoofdstuk 4	43
Naar een opbrengstgerichte cultuur	
<i>Praktijkles 2</i>	<i>55</i>
<i>Hoe realiseer ik een opbrengstgerichte werkwijze?</i>	
Hoofdstuk 5	61
Succesfactoren voor het samen opbrengstgericht werken	
Bijlagen	68



VOORWOORD

Is er sprake van daadwerkelijk opbrengstgericht werken in een school wanneer er geen rechtstreekse relatie is met het vakmanschap van de leraar? Het verhogen van leerlingresultaten kan alleen als het leren van leerlingen en hun resultaten in het brandpunt van de aandacht van leraren staat. Dit kan volgens Michael Fullan (emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Toronto), die zich al jaren internationaal bezig houdt met succesfactoren bij duurzame schoolontwikkeling, alleen als er een evaluatiecultuur is binnen de school gekoppeld aan een leercultuur. Data geldt daarbij als uitgangspunt voor leren. Het gebruik van data heeft alleen zin als leraren hieruit conclusies trekken en hieraan consequenties verbinden. Het leren van data wordt versterkt als leraren (maar ook schoolleiding) daar met collega's over spreken en daar samen lering uit trekken. U als schoolleiding creëert een omgeving waarin dat mogelijk is.

Deze publicatie biedt u handvatten om zelf als schoolleiding op een krachtige manier opbrengstgericht te werken en dit ook in de school, samen met het team, verder vorm te geven. Naast deze publicatie voor de schoolleiding is er ook een publicatie specifiek voor de leraar. Beide publicaties brengen we als AOC Raad, VO-raad en School aan Zet graag bij u onder de aandacht.

Programmateam School aan Zet



INLEIDING

OPBRENGSTGERICHT WERKEN IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS

Iedere school wil een bijdrage leveren aan de succesvolle ontwikkeling van de leerlingen. Maar wanneer ben je als school succesvol? Opbrengsten spelen daarbij een rol, maar wat versta je als school onder 'opbrengsten', wat vind je echt belangrijk om de leerlingen mee te geven? Uit onderzoek blijkt dat in succesvolle scholen de schoolteams zich regelmatig samen buigen over wat de opbrengsten over de leerlingen zeggen en wordt op basis van deze informatie het onderwijs veranderd om betere leeropbrengsten te krijgen¹. Niet alleen de toetsresultaten spelen daarbij een belangrijke rol, maar bijvoorbeeld ook het observeren van het gedrag en de leerstrategie van leerlingen. Deze aanpak – het systematisch verzamelen van gegevens en die gebruiken om het onderwijs te verbeteren – wordt Opbrengstgericht Werken (OGW) genoemd. Het is een cyclische werkwijze waarbij alle betrokkenen zich in hun professioneel handelen laten sturen door de uitkomsten van metingen op basis van vooraf gestelde doelen. OGW is niet per se dé weg naar beter onderwijs, maar uit de praktijk blijkt dat het voor scholen wel een zeer waardevolle weg kan zijn. Vooral als de school de gewenste opbrengsten breder definieert dan alleen betere examenresultaten: ook aantrekkelijker en beter afgestemd onderwijs of beter gemotiveerde leerlingen kunnen opbrengsten zijn die een school via OGW wil bereiken.

BESTUURSAKKOORD VO EN OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Sinds december 2011 is het nieuwe Bestuursakkoord VO van kracht. Hierin staan de prestatiedoelen van de vo-scholen voor 2015 en de financiering die het ministerie van OCW hiervoor beschikbaar stelt. De belangrijkste doelen van het Bestuursakkoord zijn:

1. hogere prestaties van leerlingen;
2. verbetering van de onderwijskwaliteit;
3. vergroting van de kwaliteit van leraren en schoolleiders.

1 'The new meaning of educational change' M. Fullan, Taylor & Francis Ltd, 2007.

Opbrengstgericht werken is te definiëren als *'Het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van de onderwijsprestaties waarbij alle betrokkenen - bestuurders, schoolleiding, leraren en leerlingen - op basis van de uitkomsten van verschillende prestatiemetingen gericht actie ondernemen om het onderwijs te verbeteren.'* Uit de definitie komen vijf kenmerken van OGW naar voren:

1. **Maximaliseren van onderwijsprestaties:** alle betrokkenen in de school hebben hoge(re) verwachtingen ten aanzien van de prestaties van de leerlingen en stimuleren de leerlingen om die verwachtingen te realiseren.
2. **Doelgericht werken:** alle betrokkenen in de school werken samen aan het realiseren van vooraf vastgestelde, uitdagende en concrete doelen.
3. **Prestatiemetingen:** via het leerlingvolgsysteem, observaties, huiswerk en het toetsinstrumentarium worden alle resultaten (zowel qua kennis als qua vaardigheden en gedrag) van de leerlingen en van de school gemeten, gevolgd en geanalyseerd.
4. **Activiteiten aanscherpen (actie!):** de analyses van de prestatiemetingen laten de school zien hoe het gaat met de (tussentijdse) opbrengsten in relatie tot de gestelde doelen en leiden tot gerichte aanpassingen in het handelen om zo het onderwijs te verbeteren.
5. **Een systematische aanpak:** een systematische aanpak zorgt ervoor dat OGW niet afhankelijk is van individuele initiatieven, maar verankerd is in de kwaliteitszorg van de school. Dit kan door het invoeren van een vaste cyclus van doelen stellen, meten en bespreken.

Opbrengstgericht werken is een aanpak die bijdraagt aan het realiseren van alle drie de doelen. Uit onderzoek blijkt dat zowel de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs als de leerlingresultaten verbeteren als scholen inzicht hebben in de resultaten van hun leerlingen en van daaruit duidelijke, meetbare en liefst ook hogere doelen stellen.² Bovendien blijkt dat ook de leerlingen zich prettiger voelen als ze les krijgen op een manier die beter aansluit bij hun leerontwikkeling, als er hogere verwachtingen aan ze worden gesteld en als ze merken dat ze vooruitgaan.³ De cyclische werkwijze vraagt van schoolleiding en leraren een onderzoekende houding, gericht op het versterken van het eigen vakmanschap.

² Zie onder andere het rapport 'Opbrengstgericht werken in het basisonderwijs', Inspectie van het Onderwijs, 2010. Het belang van OGW voor het voortgezet onderwijs is nader uitgewerkt in het advies van de Onderwijsraad 'Naar hogere leerprestaties in het voortgezet onderwijs' (1 maart 2011) en in het actieplan 'Beter Presteren VO' van de Ministers van OCW en EL&I (23 mei 2011).

³ 'Visible Learning, A Synthesis Of Over 800 Meta-Analyses Relating To Achievement' John Hattie, Taylor & Francis Ltd, 2008.

In het verlengde van het Bestuursakkoord VO is OGW een belangrijke ambitie van de overheid: in 2015 moet minstens de helft van de VO-scholen opbrengstgericht werken en in 2018 moet negentig procent van de scholen opbrengstgericht werken. Om te meten hoe ver de scholen zijn met het realiseren van de ambities en streefdoelen uit het Bestuursakkoord VO is de Prestatiemonitor ontwikkeld. Dit instrument is onderdeel van Vensters voor Verantwoording. Hierin wordt ook nadrukkelijk gekeken naar de stand van zaken ten aanzien van het opbrengstgericht werken.

DE BOUWSTENEN VAN OGW

Als een school met behulp van de Prestatiemonitor inzicht heeft in de nulmeting ten aanzien van OGW, dan is het vervolgens van belang om OGW stap voor stap verder uit te bouwen. De praktijkervaringen laten zien dat OGW onder andere vraagt om een duidelijke visie en sturing, vakmanschap in de klas, een opbrengstgerichte cultuur en de juiste instrumenten en vaardigheden. Omdat al deze bouwstenen van belang zijn om OGW in een school te realiseren, worden ze de zes bouwstenen van OGW genoemd:

1. **Visie & beleid:** Wat is onze visie op onderwijs en op OGW? Wat verwachten we van onze leerlingen? Welke opbrengsten vinden we belangrijk? Welke doelen hebben we en hebben we die vastgelegd en gecommuniceerd?
2. **Sturing:** Hoe organiseren wij OGW systematisch? Hoe gaan we om met onze kwaliteitscyclus (de PDCA-cyclus)? Hoe planmatig sturen we de organisatie aan om meer opbrengstgericht te werken?
3. **Onderwijsproces:** Welke verwachtingen en doelen stellen onze leraren aan hun leerlingen? Hoe weten ze waar de leerlingen staan en waar ze de leerlingen naartoe willen brengen? Hoe werken ze aan het realiseren van de doelen?
4. **Instrumenten:** Hoe volgen wij onze leerlingen? Welke (meet)instrumenten gebruiken we? Welke resultaten verzamelen wij en welke analyses maken we?
5. **Kennis & vaardigheden:** Wat weten wij van onze eigen normen, van de inspectienormen en van succesvolle praktijken? Hoe zijn onze vaardigheden als het gaat om informatie verzamelen, analyseren en interpreteren?
6. **Cultuur:** Hoe belangrijk vinden wij prestaties? Hoe werken wij aan een resultaatgerichte en open aanspreekcultuur? Hoe ondersteunen wij elkaar? Hoe reflecteren we op ons eigen werk? Hoe spreken wij elkaar aan?

DOEL VAN DE BROCHURE

In deze brochure worden de zes bouwstenen van OGW als leidraad gebruikt om de schoolleiding⁴ te ondersteunen bij het invoeren van OGW in hun school.

⁴ In veel scholen is een organisatiestructuur ontstaan waarbij er onderscheid is tussen de bestuurder/directeur en de direct leidinggevende midden-manager. Beiden spelen een belangrijke (aan)sturende rol als het gaat om OGW. Omdat scholen onderling sterk verschillen in de wijze waarop ze de taken rond OGW hebben verdeeld, wordt in deze brochure voornamelijk de term 'schoolleiding' gebruikt. Hiermee worden zowel de schoolleider/directeur als de teamleiders bedoeld. Alleen in specifieke gevallen worden de termen 'schoolleider', 'teamleider' of 'bestuurder' gebruikt.



Opbrengstgericht werken vraagt van de schoolleiding leiderschap, sturing en professionaliteit. Niet alleen moet de schoolleiding zelf opbrengstgericht werken door informatie en resultaten te gebruiken voor het nemen van beslissingen. Ze moet ook leidinggeven aan een onderzoekende cultuur in de school. Deze brochure wil de schoolleiding handvatten bieden om zelf meer opbrengstgericht te werken en om een opbrengstgerichte cultuur en werkwijze in de school te stimuleren. Succeservaringen met OGW in het voortgezet onderwijs laten zien dat OGW alleen zijn vruchten kan afwerpen als het breed gedragen wordt op alle niveaus binnen de school. De voorliggende brochure is dan ook onderdeel van een tweeluik over OGW in het voortgezet onderwijs. Het tweede deel richt zich op de rol van de leraar en de meerwaarde van opbrengstgericht werken in de klas.⁵ Beide brochures zijn een initiatief van School aan Zet, de VO-raad en de AOC Raad. Met gerichte informatie en instrumenten willen deze organisaties de scholen ondersteunen bij de invoering van OGW in de beleidslijn en in de dagelijkse organisatie van de school.

LEESWIJZER

De hoofdstukken in deze brochure volgen de bouwstenen van OGW. Ieder hoofdstuk begint met een korte omschrijving van de bouwsteen en eindigt met vijf concrete tips voor de schoolleiding om aan de betreffende bouwsteen te werken. De afgelopen jaren hebben diverse scholen ervaring opgedaan met opbrengstgericht werken. Hun praktijkervaringen en de meetbare effecten van hun acties zijn terug te vinden in de citaten en in de twee praktijklessen in deze brochure.

⁵ 'OGW in het VO: Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar' School aan Zet/VO-raad/AOC Raad, 2013.

De opbouw van de brochure is als volgt. Hoofdstuk 1 gaat in op de visie op OGW: wat is het nut en de noodzaak van OGW, welke toegevoegde waarde biedt OGW bij schoolontwikkeling en verantwoording. Hoofdstuk 2 gaat in op het belang van opbrengstgericht sturen door de schoolleiding en de instrumenten die de school daartoe kan inzetten. Praktijkles 1 laat voorbeelden zien van activiteiten die op scholen effectief hebben bijgedragen aan hogere opbrengsten. In hoofdstuk 3 wordt aangegeven wat OGW betekent voor het onderwijsproces en het vakmanschap van de leraar. Hoofdstuk 4 beschrijft een procesaanpak waarmee de schoolleiding kan werken aan een opbrengstgerichte cultuur en aan de vaardigheden die daarvoor nodig zijn. Praktijkles 2 beschrijft de resultaten van een pilot OGW en laat zien wat concreet bijdraagt aan een opbrengstgerichte aanpak in de school. In het afsluitende hoofdstuk 5 wordt beschreven hoe schoolleiding en leraren elkaar kunnen versterken en hoe ze samen met het bestuur kunnen werken aan een opbrengstgerichte school. In de bijlagen zijn concrete instrumenten en aanpakken verzameld die de schoolleiding in hun eigen school kunnen inzetten om zelf meer opbrengstgericht aan de slag te gaan.

LEESTIP

Wilt u een compleet beeld van OGW, dan raden wij u aan om de gehele brochure vanaf hoofdstuk 1 door te lezen. Wilt u snel weten wat u kunt doen ten aanzien van een concrete bouwsteen of wat de succesfactoren schoolbreed zijn, dan kunt u direct naar het betreffende hoofdstuk gaan:

- | | |
|--|----------------|
| • Bouwsteen 1, Visie & beleid | -> hoofdstuk 1 |
| • Bouwsteen 2, Sturing | -> hoofdstuk 2 |
| • Bouwsteen 3, Onderwijsproces | -> hoofdstuk 3 |
| • Bouwsteen 4, Instrumenten | -> hoofdstuk 2 |
| • Bouwsteen 5, Kennis & vaardigheden | -> hoofdstuk 4 |
| • Bouwsteen 6, Cultuur | -> hoofdstuk 4 |
| • Succesfactoren schoolbreed (inclusief rol bestuur) | -> hoofdstuk 5 |

Als u niet zeker weet welke bouwstenen in uw school extra aandacht nodig hebben, dan kunt u eerst de Meetlat OGW invullen (zie bijlagen). U ziet dan meteen op welke onderdelen uw school al goed opbrengstgericht werkt en welke bouwstenen in uw school prioriteit hebben om verder te ontwikkelen.



NUT EN NOODZAAK VAN OGW

Bouwsteen 1: Visie & beleid

Opbrengstgericht werken begint met de visie dat iedereen in de school hoge verwachtingen heeft van de leerlingen en dat analyse van de resultaten van belang is om die verwachtingen te realiseren. OGW zet daarbij het vakmanschap van de leraar centraal. Op basis van deze visie formuleert de schoolleiding samen met de leraren de doelen voor de lange en de korte termijn, voorzien van concrete en meetbare variabelen.

Opbrengstgericht werken roept op scholen soms nog weerstand op. Met name leraren denken dat OGW leidt tot een prestatiegerichte school waarin de focus alleen op de harde resultaten ligt. Het is dan ook van belang dat de schoolleiding duidelijk haar visie op OGW benoemt en laat zien dat OGW het werken aan resultaten niet als doel ziet, maar als middel. De gedachte van OGW is dat scholen het inzicht in de resultaten gebruiken om hun onderwijs gericht te verbeteren en zo beter aan te sluiten op de ontwikkeling van de leerlingen. In feite gaat het om het systematisch onderzoeken van de eigen lespraktijk en het op basis hiervan gericht verbeteren van die praktijk. Zo gezien is OGW geen nieuwe, prestatiegerichte ideologie, maar een werkwijze en een houding (vakmanschap!) binnen de school om naar het onderwijs te kijken met behulp van de beschikbare gegevens.

Scholen hebben meestal wel zicht op de resultaten van hun leerlingen, maar de vertaalslag van resultaten naar concreet handelen en bijsturen gebeurt vaak nog te weinig. Terwijl een analyse van de resultaten het mogelijk maakt om gefundeerde en daardoor betere en gerichte keuzes te maken. Bijvoorbeeld over de determinatie, over de organisatie van de klassen of over differentiatie in de klas. OGW draagt hierdoor bij aan meer evidence based onderwijs op ieder niveau in de school. Op de langere termijn leidt dit tot een verdere professionele ontwikkeling van de school en een betere verantwoording naar ouders en inspectie.

“

“We zouden aan de hand van de behaalde resultaten beter moeten kijken hoe het loopt in de school en dat ook vertalen naar het lesgeven in de klas. Dat doen we nog te weinig. We scoren slecht, constateren dat en als reactie op de slechte prestaties wordt er pas actie ondernomen. De tussenstap om te kijken wat de oorzaak is van de slechte score wordt overgeslagen. We kijken nog te weinig naar de ontwikkeling van de resultaten en in hoeverre we die positief kunnen beïnvloeden.” Schoolleider

“Wij controleren ieder jaar aan de hand van de opbrengstenkaart welke vakken in de gevarenzone zitten en bespreken met de vaksectievoorzitters waar de problemen zitten en hoe die zijn ontstaan. Daarna wordt besproken wat er gedaan moet worden om dit te voorkomen. Aan de hand van dit format, op basis van de pdca-cyclus, komen wij jaarlijks tot een verbeterplan.” Teamleider

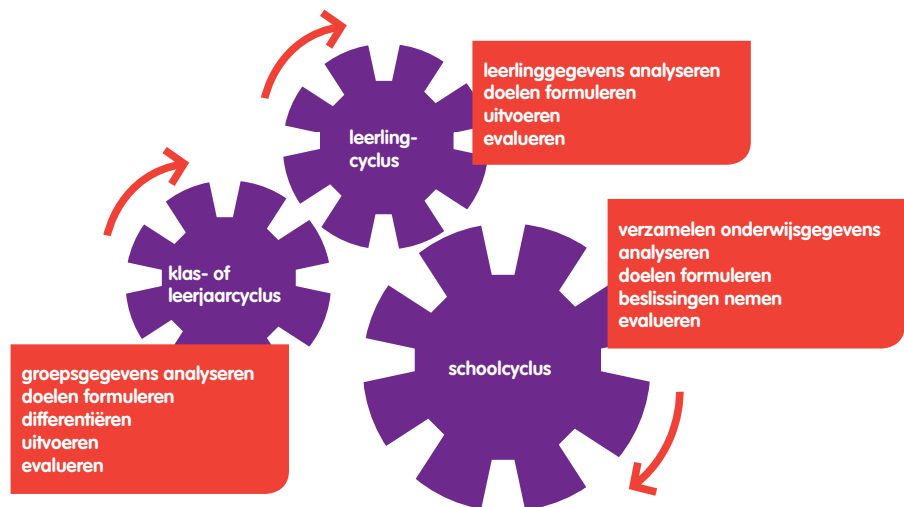
”

OGW EN SCHOOLONTWIKKELING

Op veel scholen worden de resultaten van de leerlingen vooral gebruikt om voor het rapport de gemiddelde schoolvorderingen vast te stellen en zo terug te kijken op de behaalde resultaten in de afgelopen periode. Maar het verhogen van opbrengsten vraagt juist om vooruitkijken, om steeds bij te sturen op basis van de resultaten en zo het onderwijs beter in te richten. Door periodiek te kijken hoe de leerlingen ervoor staan, kunnen leraren betere beslissingen nemen over de inrichting en bijstelling van het onderwijsleerproces. De leerresultaten krijgen zo een rol in de toekomst, in dienst van de verdere ontwikkeling van de leerlingen en van het onderwijs. Vanuit deze zienswijze worden de leerresultaten niet alleen gebruikt om de cijfers van individuele leerlingen te bepalen, maar ook om:

- de ontwikkeling van individuele leerlingen te volgen: welke leerwinst boekt de leerling en is dat conform de verwachtingen/doelen?
- de ontwikkeling van de klas te volgen en te analyseren: ontwikkelt de klas zich conform de verwachtingen/doelen en in vergelijking met andere klassen of klassen uit voorgaande jaren?
- de ontwikkeling van de vaksectie of afdeling te volgen: welke verklaringen zijn er voor de resultaten van dit vak of deze afdeling?
- beslissingen te nemen over de inrichting en bijstelling van het onderwijs in de school: vragen de verklaringen mogelijk om een (andere) aanpak van de methode, het didactisch proces, het toetsbeleid, de determinatie, de leraar, et cetera?

Naast het gebruik van de leerresultaten om de ontwikkeling van de leerlingen te volgen, vraagt OGW van de school dat de analyse van de leerlingresultaten ook leidt tot het evalueren van het eigen handelen. Daarbij is het belangrijk om steeds de link naar het primaire proces te leggen: wat zeggen de leerresultaten, afgezet tegen de verwachte doelen, over de aanpak in de klas? Welke aanpassingen of veranderingen zijn gewenst? Wat zie je daar nu van terug in de klas, wat doet de leraar anders of beter? En wat merkt de leerling er van? Want uiteindelijk gaat het om een verbetering van de resultaten van de leerlingen. OGW heeft dus ook invloed op de keuzes die de leraar van dag tot dag maakt op basis van de resultaten van zijn leerlingen. Om OGW te gebruiken voor de professionele ontwikkeling is het wel noodzakelijk dat de school en de leraren steeds vooraf duidelijke doelen stellen ten aanzien van het onderwijs dat ze willen geven en deze doelen ook vastleggen, bijvoorbeeld in vakwerkplannen of in het beleid van de school.



OGW EN VERANTWOORDING

Naast schoolontwikkeling heeft OGW betrekking op de mate waarin een school in staat is zich te verantwoorden over zijn resultaten richting ouders, de inspectie en de samenleving. Voor het voortgezet onderwijs hanteert de inspectie sinds 1 januari 2013 een nieuw waarderingskader.⁶ Dit nieuwe kader kent drie lagen:

- a. **Het kernkader:** dit zijn de indicatoren die altijd onderzocht worden, omdat ze door de inspectie worden beschouwd als het noodzakelijk minimum aan kwaliteit voor alle scholen. Het betreft (delen van) de domeinen Opbrengsten

⁶ 'Toezichtkader Voortgezet Onderwijs 2013. Uitgangspunten, Werkwijze, Waarderingskader' Inspectie van het Onderwijs, december 2012.

en Onderwijsproces. Daarnaast wordt in het kernkader ook de kwaliteitszorg beoordeeld.

- b. **Het aanvullend kader:** dit wordt alleen onderzocht als er risico's of specifieke kenmerken zijn die het zinvol maken om deze indicatoren te beoordelen. Het gaat dan om de indicatoren aanbod, schoolklimaat, afstemming en aspecten van kwaliteitszorg. Het aanvullend kader maakt het mogelijk om beter aan te sluiten op de schoolspecifieke situatie.
- c. **Het verdiepend kader:** dit wordt alleen onderzocht als op een bepaald thema een diepere analyse gewenst is.

Het kernkader bestaat uit de volgende onderdelen:⁷

a. **Het domein Opbrengsten:**⁸

- rendement van de onderbouw;
- rendement van de bovenbouw;
- gemiddeld cijfer voor het centraal examen;
- gemiddeld verschil tussen het schoolexamen en het centraal examen;
- de sociale opbrengsten.

b. **Het domein Onderwijsproces:**

- instructie;
- betrokkenheid leerlingen;
- ondersteuning en begeleiding.

c. **Het domein Condities:**

- de kwaliteitszorg voor opbrengsten en onderwijsproces.

Om een goede beoordeling van de inspectie te krijgen, is het belangrijk om in ieder geval goed te scoren op de onderdelen uit het kernkader. Door structureel gegevens te verzamelen, te analyseren, te interpreteren en er vervolgens ook iets mee te doen, volgt de school de resultaten van de leerlingen vanaf het eerste leerjaar en kan indien nodig tijdig worden bijgestuurd. Zo kan de school en het bestuur aan de hand van OGW tijdig de risico's inschatten en maatregelen nemen. Dit is van groot belang, omdat de inspectie in het nieuwe waarderingskader uitgaat van meer preventief toezicht: op basis van de eigen risico-inschatting van het bestuur en de acties die de scholen op basis van die inschatting zelf al hebben genomen, beoordeelt de inspectie of extra onderzoek nodig is.

⁷ Voor het bepalen van het arrangement zwak of zeer zwak worden alleen de indicatoren uit het kernkader van de domeinen Opbrengsten en Onderwijsproces gebruikt. De normering (hoe gaan de afzonderlijke indicatoren uit het kernkader uit de domeinen Opbrengsten en Onderwijsproces een rol spelen bij het bepalen van het arrangement) is nog niet vastgesteld.

⁸ De indicatoren van het domein Opbrengsten worden vernieuwd. Deze vernieuwing verkeert nog in een verkennende fase. In de loop van 2013 worden de vernieuwde opbrengstindicatoren in het nieuwe waarderingskader opgenomen.

“

“Onze leraren zijn vaak nog geneigd om de oorzaken voor tegenvallende resultaten buiten zichzelf te zoeken: het ligt aan de leerlingen, aan de determinatie, aan het rooster, aan de methode, aan de onderbouw of aan het examen. En als de norm wordt gehaald, zijn leraren tevreden zonder te kijken of er meer uit de leerlingen gehaald kan worden. Maar zowel voor onze eigen kwaliteit als voor de verantwoording naar de inspectie en de maatschappij moeten we ook naar ons zelf gaan kijken: hoe kunnen wij het beter doen, hoe kunnen wij meer uit onze leerlingen halen.” Schoolleider

”

Daarnaast werkt de inspectie aan een manier om de leerwinst die scholen realiseren bij hun leerlingen systematisch en betrouwbaar te meten. Het doel is om in de toekomst de leerwinst nadrukkelijk te laten meewegen bij de beoordeling van scholen. Dit betekent dat scholen moeten kunnen aantonen wat hun toegevoegde waarde en het leerrendement is. Ook hier speelt OGW een belangrijke rol. OGW kan eraan bijdragen dat de leraren de resultaten gaan gebruiken om meer en kritischer naar hun eigen handelen te kijken: hoe zorg ik ervoor dat mijn handelen effect heeft op de leerresultaten van mijn leerlingen? Hierdoor kunnen leraren beter onderbouwd richting ouders en inspectie laten zien dat wat zij in hun klas doen effectief is en toegevoegde waarde heeft.

DE STAPPEN VAN OGW

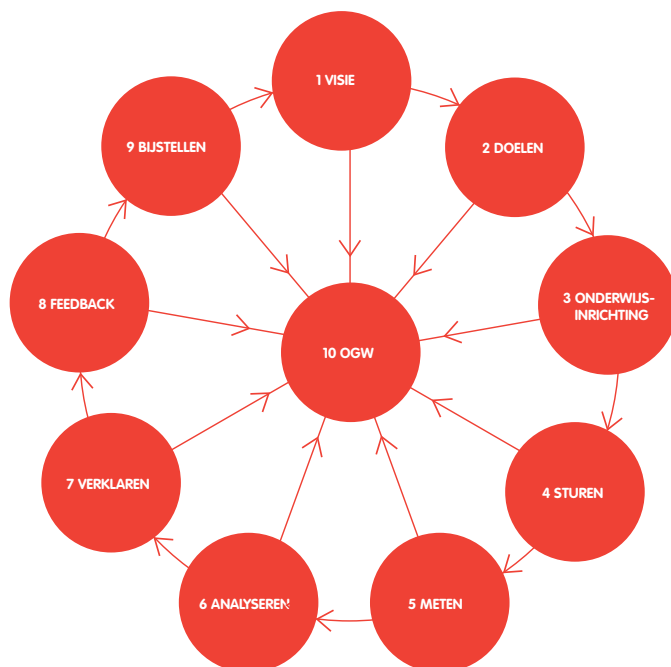
Om OGW in te zetten als een hulpmiddel voor schoolontwikkeling en verantwoording, is het nodig dat OGW breed gedragen en uitgevoerd wordt op alle niveaus in de school. Natuurlijk is de rol van de schoolleiding hierin cruciaal. De schoolleiding analyseert op schoolniveau de resultaten en verbindt daar conclusies aan. En de schoolleiding schept het juiste opbrengstgerichte klimaat waarin de leraren en de leerlingen optimaal kunnen presteren. Maar de schoolleiding kan dat niet alleen. Om daarin succesvol te zijn, is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid vereist en een samenhangende aanpak op alle niveaus in de school.⁹ OGW vraagt daarom van alle betrokkenen om zowel voor het eigen functioneren als voor het gezamenlijk functioneren de volgende negen stappen te hanteren (zie bijlagen):

1. Een **visie** te hebben op leren en onderwijs die hoge eisen en verwachtingen stelt aan de schoolleiding, leraren en leerlingen;
2. De visie te vertalen in heldere en meetbare **(leer)doelen en normen**;
3. Op basis hiervan het **onderwijs in te richten** door de doelen te vertalen naar vakwerkplannen, lesprogramma's, instructie en methoden;

⁹ 'Opbrengsten, maak er werk van!', Inspectie van het Onderwijs, 2011.

4. Vervolgens te **sturen** op het realiseren van de gewenste doelen;
5. Hiertoe de vorderingen en resultaten continu te **meten**;
6. Deze te **analyseren**: in hoeverre zijn doelen/normen bereikt, waar liggen de positieve en negatieve afwijkingen, hoe is dat per klas/leerjaar/ vak/leraar en in vergelijking met vorig jaar;
7. De resultaten te **verklaren**: waarom zijn de doelen wel/niet behaald? Licht het aan de methodes, het pedagogisch-didactisch handelen van de leraren, leerlingkenmerken, de onderwijstijd, de determinatie, et cetera;
8. De resultaten te bespreken door **feedback** te geven aan en te krijgen van leerlingen, leraren en teamleiders over de resultaten, de mogelijke verklaringen en de noodzakelijke verbeteracties;
9. Op basis van de feedback de activiteiten of werkwijze **bij te stellen** en te vertalen in een concreet verbeter- of actieplan (voor de leerling, de klas, het leerjaar, het vak, de leraar) om de doelen te realiseren.

Deze negen stappen bieden alle betrokkenen in de school een leidraad voor een opbrengstgerichte werkwijze. Door op alle niveaus in de school systematisch en cyclisch aan deze negen stappen te werken, kan opbrengstgericht werken een optimale toegevoegde waarde bieden voor de kwaliteit van het onderwijs.



TIPS VOOR DE SCHOOLLEIDING TEN AANZIEN VAN VISIE & BELEID

1. Weet wat je wilt en kunt met OGW en draag dat uit. Een goede presentatie van OGW is cruciaal; benadruk dat OGW het leerproces ondersteunt, dat het een aanscherping is van wat je al doet.
2. Geef zelf het goede voorbeeld en laat aan de hand van concrete voorbeelden zien hoe OGW op school-, sectie- en klasniveau bij kan dragen aan de kwaliteit van het onderwijs.
3. Stel samen hogere doelen vast, zowel voor de leerlingen als voor de school, en communiceer die met alle betrokkenen: leraren, leerlingen en ouders.
4. Verwerk je visie op OGW in concrete speerpunten voor je schoolplan en geef jaarlijks in je schoolplan aan wat de stand van zaken is ten aanzien van de speerpunten.
5. Maak duidelijk dat je als school steeds beter zult worden, maar dat het met kleine stapjes gaat. Laat zien wat het lange termijn perspectief is.



HOOFDSTUK 2

OPBRENGSTGERICHT STUREN DOOR DE SCHOOLLEIDING

Bouwstenen 2 en 4: Sturing en Instrumenten

Opbrengstgericht werken is gebaat bij een planmatige en cyclische werkwijze, zodat de OGW-activiteiten op vaste tijdstippen in het schooljaar aan de orde komen. Om een planmatige manier van werken binnen scholen te realiseren, is een duidelijke sturing vanuit leidinggevenden nodig. Resultaatgerichte gesprekken vormen een belangrijk onderdeel van de sturing. Om op een opbrengstgerichte manier te kunnen werken, moet de school ook beschikken over de juiste middelen/instrumenten/gegevens. Het gaat dan onder andere om een leerlingvolgsysteem, goede toetsen en goede interne en externe informatiebronnen.

Om opbrengstgericht te kunnen werken, hebben leraren gerichte ondersteuning en aansturing nodig vanuit het management. De schoolleiding zal op basis van de visie op OGW samen met de leraren de streefdoelen van de school moeten vaststellen en vervolgens moeten sturen op de afgesproken resultaten. Deze sturing vraagt enerzijds om het vooraf en achteraf verspreiden van informatie over de normen, de doelen en de resultaten. Anderzijds vraagt het van de schoolleiding om het vieren van successen als bepaalde resultaten gehaald zijn of om acties en bijsturing als doelen niet behaald worden.

Opbrengstgericht sturen is gebaat bij een planmatige aanpak. De PDCA-cyclus kan een school hierbij houvast bieden: de school moet doelen stellen (plan), deze uitvoeren (do), de resultaten meten en analyseren (check) en vervolgens verbeteren (act). Met name het plannen, het checken en het verbeteren behoren nog niet op alle scholen tot de standaardactiviteiten en worden in dit hoofdstuk nader toegelicht (het 'uitvoeren' komt aan bod in hoofdstuk 3).

“

“Ik vind het planmatig en cyclisch werken het meest succesvol van de OGW-aanpak. Je moet als het om opbrengsten gaat jaarlijks kritisch kijken, meetgegevens meenemen en een aantal dingen bijstellen. Je maakt elk jaar of om de twee jaar een plan over opbrengstgericht werken waarin je een doorgaande lijn creëert. Evalueren wat gewerkt heeft en dan bijstellen. Op deze manier blijft het aandacht houden.”

Teamleider

“Doordat je zelf invloed hebt, ga je je ook eigenaar voelen, ga je je meer verantwoordelijk voelen. En doordat de doelen van het hele team zijn, wordt de verantwoordelijkheid voor het onderwijsproces gedeeld.”

Leraar

”

PLANNEN

Het vaststellen van de doelen van de school ten aanzien van OGW vraagt van de schoolleiding meer resultaatgericht management. Resultaatgericht management is te omschrijven als 'het meetbaar en stuurbaar maken van prestaties van medewerkers door heldere resultaatafspraken te maken, de voortgang daarvan continu te volgen en tussentijds resultaten te bespreken'.¹⁰ Resultaatafspraken hebben betrekking op de 'niet-onderhandelbare doelen' van de school. Dit zijn de gemeenschappelijke doelen en uitgangspunten met betrekking tot de leerling-prestaties en het onderwijs. Het gaat dan om vragen als: Wat zijn onze opbrengsten, wat willen we dat onze leerlingen bereiken, welke toegevoegde waarde gaan we leveren? En wat vinden wij op school zo belangrijk dat het voor ons het centrale uitgangspunt voor ons handelen is? De 'niet-onderhandelbare doelen' kunnen betrekking hebben op het toetsbeleid, het klassenmanagement, of het leerklimaat, maar ook op concrete resultaten zoals het onderbouwendement of het aantal geslaagden.

Onderzoek van Marzano laat zien dat door het vaststellen van de 'niet-onderhandelbare doelen' de schoolleider significant bijdraagt aan betere leerling-prestaties van de school.¹¹

¹⁰ 'Werken aan opbrengsten. Kwaliteit verbeteren aan de hand van de opbrengstindicatoren van de onderwijsinspectie en de instrumenten van Vensters voor Verantwoording.' VO-raad/AOC Raad, oktober 2011.

¹¹ 'Wat werkt op school?' Marzano, 2007; 'Wat werkt: bovenscholse leiderschap. Opbrengstgericht besturen.', Marzano & Waters, 2009 (Nederlandse vertaling 2012, Bazalt).

Een goede schoolleider die hoge resultaten bereikt, maakt volgens Marzano vervolgens resultaatafspraken met de leraren over de niet-onderhandelbare doelen. Een resultaatafpraak bestaat uit drie onderdelen:

1. De doelstelling: wat ga je bereiken?
2. De indicator: hoe ga je dat meten?
3. De randvoorwaarden: wat heb je hier voor nodig?

Resultaatafspraken stellen de schoolleiding in staat om resultaatgericht te sturen, maar dat werkt alleen als de 'niet-onderhandelbare' doelen gezamenlijk zijn vastgesteld door alle betrokkenen. Alleen dan is het urgentiebesef tot in de klas aanwezig en worden de doelen door iedereen gedragen. Vervolgens zal de schoolleiding moeten afspreken hoe de opbrengsten worden gemeten, door wie (planmatige aansturing) en welke professionele ontwikkeling nodig is om de vastgestelde doelen te bereiken. Marzano wijst er in dit kader op dat schoolleiders kunnen bijdragen aan hogere leerling-prestaties door voldoende middelen in te zetten voor de professionele ontwikkeling van leraren, zodat de vastgestelde doelen ook bereikt kunnen worden. Dit kan gerealiseerd worden door het opbrengstgericht werken te koppelen aan de formele gesprekscyclus. In de persoonlijke ontwikkelingsplannen kunnen concrete afspraken gemaakt worden over de doelen, de evaluatie en de mogelijke bijsturing. Hier kan ook gedacht worden aan het maken van opbrengstgerichte afspraken over de deskundigheidsbevordering van de leraren.

CHECKEN

Als de 'niet-onderhandelbare' doelen gezamenlijk zijn vastgesteld, kan de schoolleiding gaan sturen op deze doelen. Daarvoor is het belangrijk dat in het licht van de gestelde doelen, de juiste informatie wordt verzameld en dat die informatie goed wordt gebruikt. Uitgangspunt is dat de school meet wat ze belangrijk vindt en niet zoveel mogelijk informatie gaat verzamelen omdat het 'moet'. Maar hoe weet je als schoolleiding welke gegevens belangrijk zijn, welke gegevens invloed hebben op de opbrengsten die jouw school nastreeft? En hoe kan je sturen op de indicatoren waar de Onderwijsinspectie de school op beoordeelt? In het kader staan voor de belangrijkste indicatoren de 'sturingsknoppen' waar de school aan kan draaien om bij te sturen. De school kan deze sturingsknoppen en de eigen gewenste opbrengsten zelf in een soort 'dashboard' plaatsen. Hiermee weet de school altijd hoe het staat met de sturingsknoppen en welke sturingsknoppen de prioriteit hebben om verder te ontwikkelen (zie de bijlagen voor een voorbeeld).

Sturingsknoppen rendement onderbouw

- Basisschooladviezen
- Determinatie
- Plaatsing
- Zittenblijven
- Opstroom/afstroom
- Curriculum (vakwerkplannen)
- Taal- en rekenbeleid
- Programma van Toetsing Onderbouw (PTO)
- Volgtoetsen (zoals Cito of TOA)
- Kwaliteit onderbouw toetsen
- Verzuim

Sturingsknoppen rendement bovenbouw

- Determinatie
- Plaatsing instroom derde jaar
- Zittenblijven
- Opstroom/afstroom
- Curriculum (vakwerkplannen)
- Taal- en rekenbeleid
- Slagingspercentage
- Examenprogramma's (PTA)
- Kwaliteit schoolexamens
- Verzuim

Sturingsknoppen SE-CE

- Determinatie
- Zittenblijven
- Examenprogramma's/curriculum
- Kwaliteit schoolexamens

Sturingsknoppen CE-cijfers

- Determinatie
- Zittenblijven
- Opstroom/afstroom
- Taal- en rekenbeleid
- Verzuim
- Examenprogramma's/curriculum
- Kwaliteit schoolexamens

Sturingsknoppen Sociale opbrengsten

- Schoolklimaat
- SHL competenties leerlingen

Sturingsknoppen voor alle indicatoren

- Kwaliteit onderwijsproces
- Kwaliteit leraren (bevoegdheid/bekwaamheid)

Naast kennis van de diverse sturingsknoppen, is het belangrijk om als schoolleiding te weten hoe de beoordeling van indicatoren is opgebouwd. Met name de opbouw van onderbouw- en bovenbouwrendement en van het verschil SE-CE is niet altijd bekend bij de schoolleiding, terwijl die informatie cruciaal is om de indicatoren positief te kunnen beïnvloeden.

Tot slot zijn er diverse toetsen en instrumenten die de school informatie geven over de resultaten van de leerlingen en over de leerlingenstromen, zoals onder andere de opbrengstenkaart en het opbrengstenoordeel, het eigen managementsysteem, de Cito-volgtoetsen en de TOA toetsen, de Wolf-rapportage, het Hinkelpad en de IDU-matrix.¹² Daarnaast brengt Vensters voor Verantwoording alle belangrijke schoolgegevens overzichtelijk in beeld. Hier kan de school zichzelf ook benchmarken met andere scholen en zo conclusies trekken over de eigen resultaten.

OPBOUW VAN DE INDICATOREN

- Het **onderbouwrendement** is gebaseerd op alle leerlingen van de school die in de eerste twee leerjaren op school zaten en is opgebouwd uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel betreft het onderwijskundig advies van de basisschool in vergelijking met de onderwijspositie in leerjaar 3. Het tweede onderdeel is het al dan niet blijven zitten van de leerlingen in leerjaar 1 of 2.
- Het **bovenbouwrendement** wordt per afdeling berekend en geeft aan wat de kans is dat leerlingen zonder vertraging hun diploma halen. Het bovenbouwrendement bestaat uit twee onderdelen: het betreft het percentage leerlingen dat in de bovenbouw is bevorderd naar een hoger leerjaar in dezelfde of een hogere schoolsoort en het percentage geslaagde leerlingen.
- Het **verschil SE-CE** betreft het gewogen gemiddelde verschil tussen schoolexamen en centraal examen over alle vakken van een afdeling. Voor elke leerling en elk vak wordt de verschillscore berekend. Op basis van alle verschillscores wordt per jaar het gemiddelde berekend per onderwijssoort per vestiging. Het is dus niet nodig dat alle vakken onder de 0,5 scoren; de school kan hier gefundeerde keuzes in maken en op sturen, zolang het totale gemiddelde maar onder de 0,5 is.
- Het **CE-cijfer** betreft het gewogen gemiddelde cijfer voor het centraal examen op basis van de behaalde CE-cijfers voor alle algemene vakken.

¹² Het Hinkelpad geeft een overzicht van de leerlingenstromen en leerjaarovergangen binnen een school. De IDU-matrix (Instroom-Doorstroom-Uitstroom matrix) geeft de leerlingenstromen op een school weer en wordt in opdracht van de inspectie door DUO gemaakt. De opbrengstenkaart geeft aan hoe een vo-school in een bepaald jaar presteert in vergelijking met landelijke gemiddeldes. Het opbrengstenoordeel laat zien of de school voldoende of onvoldoende opbrengsten realiseert en is gebaseerd op de opbrengstenkaarten van de afgelopen drie jaren. Zie ook: 'De beoordeling van opbrengsten in het voortgezet onderwijs. Hoe werkt het?' Onderwijsinspectie, september 2011. NB: de opbrengstindicatoren worden in de loop van 2013 vernieuwd, waardoor ook de beoordelingssystematiek kan veranderen.

“

“Na de tweede SE-week in januari laten wij onze leraren zien hoe ze er voor staan in vergelijking met het CE van vorig jaar. Vervolgens laten we ze zelf een prognose maken voor het CE en het verschil SE-CE: waar komen hun leerlingen uit? En die vraag leggen we ook voor aan onze leerlingen: waar denk je dat jij uit komt? Deze aanpak stimuleert bij iedereen de betrokkenheid bij de resultaten en leidt tot actieve aanpassingen, zowel bij onze leraren als bij onze leerlingen.”
 Schoolleider

“Wij hadden een toenemende uitval van leerlingen in havo 4. Onze leraren gaven aan dat de oorzaak lag in de determinatie van leerlingen uit het vmbo. Een strenger aannamebeleid zou er toe leiden dat er minder leerlingen in havo 4 uit zouden vallen. Toen we echter de leerlingresultaten gingen analyseren, bleek dat juist de vmbo-leerlingen zonder problemen doorstroomden naar havo 5. De problematiek had dus een andere oorzaak en vroeg om een andere beslissing.” Schoolleider

”

VERBETEREN

Met behulp van de diverse instrumenten en informatiebronnen kan de school vervolgens zelf analyses maken van de resultaten en keuzes maken voor verbeteracties. Daarbij verdient het aanbeveling om zowel terug te kijken (trends zoeken over meerdere jaren) als vooruit te kijken: welke voorspelling van het oordeel op de opbrengstenindicatoren kunnen we doen op basis van de huidige resultaten? Door zelf jaarlijks een analyse te maken van de gemiddelde resultaten van de laatste drie jaar, wordt de school niet ‘verrast’ door het inspectieoordeel en kan bovendien op tijd bijgestuurd worden. Dat tijdig bijsturen is niet alleen in het belang van de school, maar speelt ook een belangrijke rol in het nieuwe toezichtkader VO van de inspectie. De inspectie gaat in haar beoordeling rekening houden met de acties die de scholen zelf al genomen hebben op basis van hun eigen risico-inschatting. Hierdoor wordt het zelf vroegtijdig voorspellen van de risico’s en op basis daarvan actie ondernemen voor schoolleiders en bestuurders cruciaal.

Eigen analyses zijn niet alleen belangrijk om tijdig bij te sturen, maar maken het ook mogelijk om beslissingen te nemen op basis van de feiten. Vaak zijn er in de school verschillende gedachten over de oorzaken van achterblijvende resultaten: het ligt aan de leerlingen, het ligt aan de methode, het ligt aan de leerlijn, et cetera. Door gericht hypothesen te formuleren en deze te toetsen door een analyse van de resultaten, kan de oorzaak gericht aangepakt worden.

De vraag of de oorzaak ligt bij de leerlingen of bij het vak, kan beantwoord worden door te checken of de leerlingen bij alle exacte vakken slecht scoren of alleen bij dat ene vak. En als het aan het vak ligt, kan geanalyseerd worden of het aan de leerlijn ligt of aan de didactiek van de leraar, bijvoorbeeld door de resultaten van de verschillende leraren met elkaar te vergelijken. Zo kan de school de juiste verbeteracties nemen en kunnen 'mythes' en vooroordelen ontkracht worden (zie de bijlagen voor een voorbeeld).

DE MEETLAT OGW

De zes bouwstenen en negen stappen van OGW (zie inleiding en hoofdstuk 1) bieden de schoolleiding houvast bij het 'afvinken' van alle onderdelen waarop gezamenlijk afspraken gemaakt moeten worden als het gaat om het plannen, checken en verbeteren. De bouwstenen en stappen zijn vertaald in de Meetlat OGW (zie bijlagen). De opzet van de Meetlat is gelijk aan die van de Prestatiemonitor, maar het doel is anders. Daar waar de Prestatiemonitor de school een eerste overzicht van OGW in de school biedt, ondersteunt de Meetlat de school bij de verdere analyse, verdieping en betrokkenheid. De Meetlat OGW is bedoeld om scholen uitgebreid inzicht te geven in de mate waarin opbrengstgericht werken is ingebed in de organisatie. Met hulp van de Meetlat kunnen de schoolleiding en het team per bouwsteen en per stap vaststellen hoe ver ze al zijn met opbrengstgericht werken, waar knelpunten liggen en welke aspecten van OGW verder ontwikkeld kunnen (of moeten) worden. Behalve als een ontwikkelingsinstrument kan de Meetlat ook gebruikt worden om binnen de school het gesprek rond OGW gaande te houden. De Meetlat is dan meer een bewustwordings- en feedback instrument. Door geregeld de stellingen uit de Meetlat met elkaar te bespreken, bouwen alle betrokkenen in de school samen aan opbrengstgericht werken en zo aan een betere kwaliteit van het onderwijs. Door samen het gesprek te voeren, wordt duidelijk of alle teamleden op dezelfde lijn zitten wat betreft het doelgericht werken aan een verhoging van de prestaties van de leerlingen. Op deze manier past de Meetlat goed in de resultaatgerichte en open aanspreekcultuur van een opbrengstgerichte school.



TIPS VOOR DE SCHOOLLEIDING TEN AANZIEN VAN DE STURING EN DE INSTRUMENTEN

1. Maak duidelijke resultaatafspraken met leraren en vaksecties en ga daar gericht op sturen zodat het ook gebeurt. Gebruik hiervoor ook de Meetlat OGW (zie bijlagen).
2. Zorg voor een planmatige aansturing van OGW via de PDCA-cyclus op alle niveaus en plan de OGW-activiteiten op vaste tijdstippen in het schooljaar (zie bijlagen voor een OGW-kalender).
3. Weet hoe de indicatoren zijn opgebouwd, wat je 'stuurknoppen' zijn om de resultaten gericht aan te pakken en waar je de informatie kunt vinden die je nodig hebt om je doelen te realiseren.
4. Kijk verder dan de indicatoren van de inspectie: maak zelf voorspellende analyses op basis van meerdere jaren, zodat je tijdig kunt bijsturen. En neem vervolgens gefundeerde beslissingen op basis van de feiten.
5. Zorg voor de juiste instrumenten en faciliteiten, zoals voldoende tijd voor de secties om samen te analyseren en te verbeteren, een goed leerlingvolgsysteem en goede, betrouwbare toetsen.



PRAKTIJKLES 1

HOE REALISEER IK HOGERE OPBRENGSTEN?

In het kader van het project Kwaliteitsverbetering vmbo-groen van de AOC Raad zijn de resultaten van 75 vmbo-groen scholen drie jaar gevolgd en geanalyseerd. De analyse laat zien dat in de gemengde leerweg van de scholen de resultaten de afgelopen drie jaar fors verbeterd zijn, zowel wat betreft het gemiddelde CE-cijfer als het verschil SE-CE. Meer dan de helft van de scholen is gestegen met het CE, waardoor nu 83% van de scholen boven de 6 gemiddeld scoort. Op meer dan tweederde van de scholen is het verschil SE-CE fors gedaald, waardoor het verschil in 2012 op 76% van de scholen onder de 0,5 ligt.

Gemengde Leerweg groen vmbo

	CE > 6,0	SE-CE < 0,5
2010 (N=66)	75% (24%)	30%
2011 (N=66)	66% (56%)	29%
2012 (N=70)	83% (57%)	76%

* Het percentage tussen haakjes bij het CE staat voor het aantal scholen dat op of boven het landelijk gemiddelde scoorde.

UITGEVOERDE ACTIVITEITEN

Voor de realisatie van deze opbrengsten, hebben de scholen zich de afgelopen drie jaar meer gericht op het monitoren van de resultaten van zowel de school, de klas als de individuele leerling. Dit deden de scholen door meer te sturen op resultaten, door meer (gezamenlijk) te analyseren en door te werken aan een meer opbrengstgerichte cultuur. De volgende concrete acties zijn door de scholen uitgevoerd:

- aanscherpen van de determinatiecriteria, waardoor leerlingen beter op hun juiste niveau zitten;
- frequentere leerlingbesprekingen in speciale teams of groepjes die meer gericht zijn op resultaten van de leerlingen naast het gedrag van de leerlingen,
- direct na de examens evalueren (o.a. door Wolf-rapportages), verbeterplannen opstellen en deze gaandeweg het jaar blijven monitoren,
- meer overlegmomenten in de sectie/vakgroep wat leidt tot meer gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de resultaten,
- professionaliseren van het toetsbeleid en meer differentiëren in de klas;
- acties inzetten op cultuurverandering, op een verandering in het denken over resultaten, werken aan urgentiebesef/bewustzijn, elkaar durven aanspreken op resultaten.

MEEST EFFECTIEVE ACTIVITEITEN

Een analyse van de goede voorbeelden laat zien dat een specifiek aantal activiteiten bijdroeg aan de verbeterde examenresultaten tussen 2010 en 2012. Scholen noemen de investering in het toetsbeleid, de kwaliteitsverbetering in de klas (differentiatie en klassenmanagement) en het gericht inzetten van examentraining als zeer waardevol. Wat het meest genoemd wordt, zijn de investeringen in de structuur en cultuur van opbrengstgericht werken. Wat de structuur betreft gaat het om de invoering van monitoring volgens de pdca-cyclus waardoor steeds de aandacht gefocust blijft op de resultaten en de leerwinst voor de leerling en waardoor steeds tijdig kan worden bijgestuurd. Wat de cultuur betreft gaat het om het vergroten van de betrokkenheid van de leraren door ze verantwoordelijk te maken voor het uitvoeren van die pdca-cyclus: samen resultaten bespreken, samen verbeteracties benoemen en uitvoeren, samen werken aan het klassenmanagement en de differentiatie. Drie activiteiten rond OGW worden als meest effectief genoemd:

1. Meer verantwoordelijkheid voor de vakgroepen: Een groot aantal scholen heeft meer het zwaartepunt gelegd bij de vakgroep of sectie. De vakgroeppoverleggen worden intensiever en vinden vaker plaats. Ook krijgen de vakgroeppoverleggen en de vakgroepproorzitter meer verantwoordelijkheden ten aanzien van de toetsen, de normering, het analyseren van resultaten en het opstellen van vakwerkplannen. Hierdoor wordt in de scholen meer en structureel tijd vrijgemaakt voor het gezamenlijk evalueren van resultaten en het opstellen van verbeteracties op vaste momenten. Daarnaast wordt er ook gezamenlijk gekeken naar de juiste toetsen en normering. Dit levert een gevoel van 'gezamenlijk presteren' op, wat heeft bijgedragen aan een meer opbrengstgerichte cultuur.

“

“Met alle leraren uit de bovenbouw hebben we de resultaten geanalyseerd: hoe is dit zo gekomen en hoe moet het anders. Daardoor is urgentiebesef gekomen: we moeten er wat aan doen. Het was eerst altijd de schuld van iets anders: de determinatie, de onderbouw, de lessentabel, etc. Dit is veranderd door die gezamenlijke analyse. We moeten het samen doen. Het succes komt echt door weer status en ook tijd te geven aan vakgroepen.

De vakgroepen voelen zich nu ook erkend.” Teamleider

“Wat positief heeft gewerkt, zijn de vele gesprekken, individueel en met groepjes en zowel formeel als informeel. We hebben resultaatgesprekken gevoerd met alle collega's in leerjaar 3 en 4: welke resultaten ga je met deze groep leerlingen halen? En daar dan op sturen, wat doe je met leerlingen die 'afhaken'?” Teamleider

”

2. Meer aandacht voor de individuele leerling: Veel scholen geven aan dat de nadrukkelijke focus op de individuele leerling tot betere resultaten heeft geleid. Niet alleen wordt er meer aandacht besteed aan het evalueren van individuele prestaties van leerlingen en het meer resultaatgericht bespreken van de leerlingen, ook wordt er gewerkt aan meer differentiatie in de klas. Bijvoorbeeld door te werken met gedifferentieerde instructie en niveaugroepen op basis van de resultaten van de Cito-volgtoetsen. Ook is sprake van een betere invulling van de mentorlessen waarin meer aandacht is voor het 'leren leren' en het 'leren plannen'.

3. Meer focus op de individuele leraar: Tot slot biedt de focus op de individuele leraar een belangrijke bijdrage aan de betere resultaten. Steeds meer scholen voeren resultaatgerichte gesprekken met hun leraren, kiezen bewust voor bevoegde leraren en investeren in de professionele ontwikkeling van hun leraren door scholing rond klassenmanagement, differentiatie, toetsbeleid, reflectie en feedback.

A photograph of a young man with dark hair and a middle-aged man with grey hair and a beard, both wearing grey hoodies, sitting at a desk and looking at a laptop. The young man is on the left, looking towards the laptop, and the middle-aged man is on the right, looking towards the camera. The background shows a classroom with large windows.

**“THE ONLY WAY TO
MOVE FORWARD IS TO
HONOR AND IMPROVE
THE PROFESSION OF
TEACHING.”¹³**

HOOFDSTUK 3

OGW IN DE KLAS: HET VAKMANSCHAP VAN DE LERAAR

Bouwsteen 3: Onderwijsproces

Het werken aan hogere prestaties van leerlingen gebeurt primair in de klas. Opbrengstgericht werken vraagt van een leraar dat hij hoge verwachtingen en doelen stelt aan iedere leerling en via een taakgerichte werksfeer samen met de leerlingen aan deze doelen werkt. Ook betekent het dat leraren de prestaties van hun leerlingen continu meten en analyseren, zodat ze weten hoe de leerlingen ervoor staan en wat ze moeten doen om de gestelde doelen te realiseren.

Vanuit de sturing door de schoolleiding op OGW, zal het opbrengstgericht werken in de klas tot uiting moeten komen. Het gaat immers om de leerlingen: hoe kunnen zij zo gemotiveerd en uitgedaagd worden om tot de voor hun maximale prestaties te komen? Marzano en Hattie¹⁴ hebben onderzocht wat nu echt een positief effect heeft op de leerprestaties en de leerwinst van leerlingen. Hun onderzoeken laten zien dat de leraar en zijn manier van lesgeven, naast het curriculum, het grootste effect hebben op de resultaten van leerlingen. Volgens Marzano en Hattie is de belangrijkste drijfveer van een succesvolle leraar het gepassioneerd en geïnspireerd lesgeven. Zij concluderen dat dit vraagt om hogere en uitdagende doelen, geplande lessen op basis van de studievoortgang en het geven van feedback:

- **Hogere en uitdagende doelen:** OGW in de klas begint met het stellen van hoge doelen aan de leerlingen. Door expliciet doelen te formuleren ten behoeve van de te behalen prestaties, ontstaat meer doelgericht gedrag (zowel van leraar als van leerling) en een instructie die beter is afgestemd op de startsituatie van de leerlingen.

13 'Professional Capital. Transforming Teaching in Every School' A. Hargreaves and M. Fullan, Taylor & Francis Ltd, 2012.

14 'Wat werkt op school?' Marzano, 2007; 'Visible learning for teachers. Maximizing impact on learning' John Hattie, Routledge, 2012.

“

“Ik heb geleerd van Marzano dat je heel veel kunt doen in organisaties, maar dat het uiteindelijk gaat om de investering die je in je leraren doet. Want leraren bepalen in hele grote mate of jij je opbrengsten haalt of niet. Het gaat het erom dat mensen gaan kijken naar hun eigen rol in het leerproces. Pas als je een leraar hebt die naar zichzelf kan kijken - dit is wat er gebeurt en dit moet ik doen om het proces te verbeteren - kunnen resultaten echt omhoog gaan.” Schoolleider

“Leraren vinden het lastig om te bepalen wat ze moeten bijstellen. Ze kunnen wel een toets analyseren en zien welke kennis en vaardigheden leerlingen nog niet goed beheersen, maar ze vinden het moeilijk om vervolgens te bedenken wat er dan moet veranderen in hun eigen aanpak.” Teamleider

”

- **Bijhouden studievoortgang:** Een leraar kan alleen de juiste doelen stellen als hij inzicht heeft in de resultaten van de leerling en in het effect van zijn handelen. Door de studievoortgang bij te houden en tussentijds de resultaten te meten en te analyseren, weet de leraar steeds hoe zijn leerlingen het doen, zodat hij indien nodig gericht actie kan ondernemen voor verbetering.
- **Feedback geven en krijgen:** Door regelmatig feedback te geven op de inhoud en op het leerproces, krijgt de leerling zicht op hoe hij het doet en hoe hij weer een stap verder kan komen. Feedback zorgt voor een actieve betrokkenheid van de leerling en geeft hem het gevoel dat het er wat toe doet hoe hij leert. Ook feedback van de leerling richting de leraar is belangrijk en helpt de leraar om op zijn eigen handelen te reflecteren.

OGW IN DE KLAS

Het uitgangspunt van OGW in de klas is het formuleren van de leerdoelen voor de leerlingen. Vervolgens evalueren de leraren systematisch welke leerresultaten de leerlingen hebben behaald ten opzichte van deze doelen. Het analyseren en evalueren van de studievoortgang en de feedback van de leerlingen, levert leraren een schat aan informatie op. Zo kan een analyse van de examenresultaten laten zien dat leerlingen slecht scoren bij de meerkeuzevragen en dus extra training op dat onderdeel nodig hebben. Of laat een analyse van een Cito-volgtoets zien dat leerlingen slecht scoren op verhaalsommen en blijkt dat de gebruikte rekenmethode hier onvoldoende aandacht aan besteedt. Bij achterblijvende leerresultaten kan de analyse ertoe leiden dat een leraar ervoor kiest om een stukje lesstof te herhalen, de toetsen of het onderwijsprogramma aan te passen of de examentraining heel specifiek in te vullen. Met name het

OGW IN DE KLAS BETEKENT HET CONTINU STELLEN VAN DE VOLGENDE TIEN VRAGEN:

1. Waar staan mijn leerlingen nu?
2. Waar stonden ze x-weken geleden?
3. Waar moeten ze over x-weken zijn, welk doel heb ik?
4. Hoe ga ik dat aanpakken?
5. Hoe ga ik het effect meten?
6. Welk effect merk ik van mijn handelen?
7. Wat vind ik van dat effect, ben ik tevreden of kan het beter?
8. En wat vindt de leerling ervan?
9. Welke conclusie verbind ik hier aan richting de leerling en richting mezelf?
10. Hoe vertaal ik die conclusies naar concreet handelen, wat ga ik de volgende keer anders doen?

doelgericht aanpassen van het eigen handelen op basis van de analyse draagt bij aan het opbrengstgericht werken in de klas. Hierdoor kunnen leraren gefundeerder en bewuster beslissingen nemen over de inrichting van hun onderwijs, zodat ze minder routinematig de methode volgen en meer 'evidence based' les gaan geven.

Het bijhouden van resultaten en vervolgens het analyseren daarvan betekent niet automatisch dat leraren gericht actie ondernemen en zichzelf verder ontwikkelen. Het vraagt van leraren een meer onderzoekende en zelfreflecterende houding. Leraren hebben hier gerichte ondersteuning voor nodig, omdat ze eerder geneigd zijn direct een oplossing voor een probleem te zoeken dan dat ze reflecteren over de oorzaak van het probleem.¹⁵ Dit is wel wat opbrengstgericht werken van de leraar vraagt. Iedere keer dat de cyclus van evaluatie en reflectie wordt doorlopen, kan een aanleiding zijn voor verdere professionele ontwikkeling. De schoolleiding kan leraren hierbij helpen door ze te vragen om gerichte acties te formuleren op basis van de analyses en de feedback. Daarbij is het van belang om de leraren te stimuleren niet alleen met organisatorische acties te komen (bijvoorbeeld het organiseren van extra huiswerkklassen), maar ook met acties die vragen om een andere aanpak van de leraar in de klas (zie de bijlagen voor een voorbeeld).

15 'Opbrengstgerichtheid en de professionaliteit van de leraar', René van Drunen, Linda Odenthal, Claudine Verbiest, Maartje Visser. CPS Onderwijsontwikkeling en advies, december 2011.

“

“We hebben de resultaten van vorig jaar besproken met de leerlingenraad en die waren het meteen met ons eens: de resultaten moeten omhoog. De leerlingen kwamen zelf met het voorstel om weer taakopdrachten en taakuren in te voeren. Hierdoor zijn de leerlingen weer meer bezig met oefenstof en we merken dat de resultaten verbeteren. We hebben de leerlingen ook gevraagd wat zij een effectief taakuur vinden en op basis daarvan gaan we de organisatie van het huiswerk aanpassen.” Schoolleider

“Ik zie opbrengstgericht werken meer als een groeien in vaardigheden en attentie voor dit soort dingen. Dat je de focus langzamerhand verschuift. Ik denk dat het veel meer te maken heeft met scherpte, van hoe sta je voor de klas, ben je goed alert, ben je je bewust van je gedrag en wat dat oplevert.” Leraar

“We zijn meer doelgericht gaan werken op alle niveaus in de school. In het schoolplan staan heldere doelen die wij concretiseren in ons eigen plan van aanpak voor de invulling van de lessen. Hierdoor werken we nu gestructureerder met doelen en dat is ook wel prettig: zo gaan we het doen.” Leraar

”

Tot slot vraagt OGW van de leraar dat hij zijn leerlingen actief betreft bij het werken aan betere opbrengsten. Een goede samenwerking met de ouders speelt daarbij een positieve rol. Door te investeren in de betrokkenheid van leerlingen en ouders bij de resultaten, ontstaat er een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid. Hierdoor kunnen leerlingen en ouders ook makkelijker aangesproken worden op hun aandeel bij de voorbereiding op toetsen en examens. Ouderbetrokkenheid is te stimuleren door goede communicatie en informatievoorziening. Via ouderavonden of themabijeenkomsten kan de school ouders uitleggen hoe zij hun kind(eren) beter kunnen laten leren en plannen.

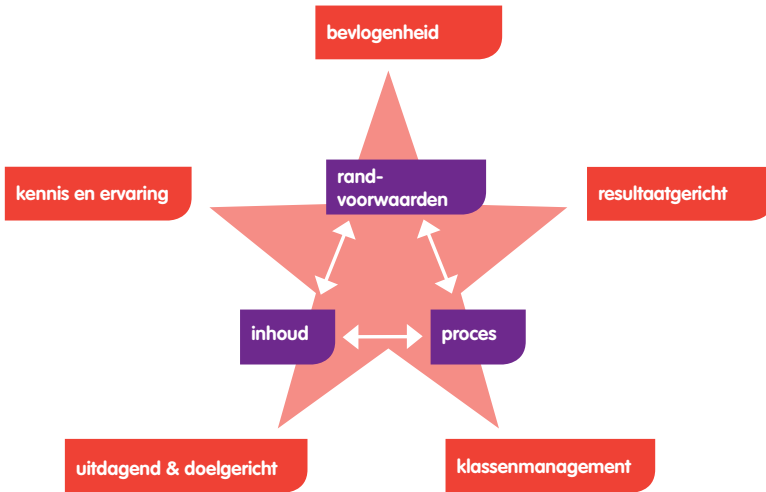
HET VAKMANSCHAP VAN DE LERAAR

Opbrengstgericht werken in de lespraktijk vraagt om leraren die leerlingen maximaal kunnen laten presteren. Dat roept de vraag op welke eigenschappen een succesvolle, opbrengstgerichte leraar heeft; wat bepaalt het vakmanschap van de leraar? Gesprekken met succesvolle leraren laten zien dat vijf kenmerken cruciaal zijn om de leerlingen tot hogere opbrengsten te brengen:¹⁶

¹⁶ De resultaten en citaten in deze paragraaf zijn gebaseerd op gesprekken met bovenbouwleraren die succesvol zijn in het behalen van hogere resultaten met hun leerlingen. Een volledig overzicht van alle tips en instrumenten en voorbeelden om met deze tips aan de slag te gaan, is te vinden in de brochure 'OGW in het VO: Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar.' School aan Zet/VO-raad/AOC Raad, 2013.

1. Bevlogenheid en enthousiasme voor het vak en voor lesgeven.
2. Voldoende kennis en ervaring.
3. Resultaatgerichte houding.
4. Goed klassenmanagement.
5. Uitdagende en doelgerichte lesinhoud.

Deze vijf kenmerken van vakmanschap maken dat een leraar succesvol is en het verschil kan maken voor een leerling.



Het eerste kenmerk betreft de **bevlogenheid en het enthousiasme** voor het vak en voor lesgeven. Succesleraren geven 100 procent inzet en vinden het heel belangrijk om goede resultaten met hun leerlingen te halen. Door hun **kennis en ervaring** beheersen ze de lesstof en kunnen ze die aanbieden en uitleggen aan leerlingen met verschillende leerstijlen. Met het oog op het (eind)examen weten ervaren leraren met welke lesstof ze langer door kunnen (of moeten) gaan.

Succesvolle leraren combineren hun passie en hun ervaring met een **resultaatgerichte houding**. Ze hechten veel waarde aan de analyse van opbrengsten. Een goede analyse helpt leraren een verklaring te vinden voor opvallende resultaten. Dit versterkt hun vakmanschap en stelt hen in staat om zowel op de vakinhoud als op het leerproces en op het gedrag. Toetsen snel

nakijken en zowel individueel als klassikaal bespreken hoort daar bij. Het individuele leerproces van de leerlingen komt aan bod tijdens de mentoruren, bijvoorbeeld door ze periodiek te laten reflecteren op hun eigen ontwikkeling. Door op deze wijze de vinger aan de pols te houden, verkleinen succesleraren de kans dat leerlingen achterop of gedemotiveerd raken.

Goed klassenmanagement betekent voor succesleraren een positieve en veilige sfeer in de klas. Leerlingen in hun waarde laten, goed naar ze luisteren en ze veel verantwoordelijkheid geven, zijn hierbij belangrijk. Veiligheid ontstaat ook door vanaf het begin geen onfatsoenlijk gedrag te tolereren en 'streng doch rechtvaardig te zijn'. Dat betekent dat leraren voor zichzelf de lat ook hoog moeten leggen. Teach what you preach. Naast de positieve sfeer bieden succesvolle leraren structuur en duidelijkheid. Het is belangrijk om altijd heel duidelijk te zijn richting de leerlingen en aan het begin van iedere les te laten zien waar ze naar toe moeten: wat gaan we vandaag leren, hoe gaan we dat doen en wanneer zijn we klaar? En aan het einde samen met de leerlingen evalueren: wat hebben we deze les bereikt en hoe gaan we de volgende les hier mee verder? Dit geeft leerlingen grip op hun eigen leerproces en het stimuleert hun eigen verantwoordelijkheid.

Tot slot is een **uitdagende en doelgerichte lesinhoud** cruciaal voor het realiseren van hogere opbrengsten bij leerlingen. Een uitdagende lesinhoud speelt in op de verschillende leerstijlen van leerlingen en houdt bovendien rekening met het niveau van de leerling. Daarnaast zijn leerlingen gebaat bij het doelgericht toewerken naar het examen. Daardoor volgen succesvolle leraren niet alleen de methode, maar plannen ze de inhoud van hun lessen op basis van de eindtermen en werken ze daar doelgericht naar toe. Dit is een omslag van volgend onderwijs naar meer zelf plannend onderwijs. Meer samenwerking en afstemming in de vaksectie bij het werken aan de doorlopende leerlijn draagt hier positief aan bij.

TIPS VOOR DE SCHOOLLEIDING TEN AANZIEN VAN HET ONDERWIJSPROCES

1. Zorg voor bevoegde en ervaren leraren en voor de professionele ontwikkeling die nodig is om de vastgestelde doelen te realiseren. Maak bewuste keuzes in de bezetting.
2. Stimuleer leraren om hogere doelen te stellen en deze uit te werken in leerlijnen en in een uitdagende en doelgerichte lesinhoud.
3. Kijk wat elke individuele leraar nodig heeft om mee te gaan in de opbrengstgerichte aanpak. Laat zien wat de cijfers allemaal kunnen vertellen en hoe de leraar daar zelf in kan sturen.
4. Investeer in klassenmanagement en differentiatie, waardoor leraren leren om de omslag te maken van 'volgend' naar 'plannend' onderwijs.
5. Stimuleer de betrokkenheid van ouders en leerlingen, maak ze medeverantwoordelijk voor de resultaten.



HOOFDSTUK 4

NAAR EEN OPBRENGSTGERICHTE CULTUUR

Bouwstenen 5 en 6: Kennis & vaardigheden en Cultuur

In een opbrengstgerichte cultuur spelen hoge verwachtingen en prestatiedoelen een belangrijke rol. Het streven is om via gezamenlijk leren en verbeteren hogere prestaties te realiseren. Hiervoor zijn reflectie- en feedbackvaardigheden nodig en vaardigheden om informatie uit prestatiegegevens te kunnen analyseren en te gebruiken voor verbeteracties.

Opbrengstgericht werken kan alleen optimaal functioneren als de cultuur in de school zich kenmerkt door vijf belangrijke eigenschappen:

1. iedereen heeft hoge verwachtingen ten aanzien van de prestaties van alle leerlingen;
2. er is structureel aandacht voor het meten en analyseren van de prestaties van de school;
3. de prestaties worden gebruikt voor het verbeteren van het onderwijs;
4. er is een open en veilige cultuur waarin leraren elkaar vertrouwen en waarin ze open over hun prestaties kunnen praten;
5. reflectie en het geven/ontvangen van feedback spelen een belangrijke rol.

De OGW-cultuur zal in de hele school verankerd moeten zijn: bij de leidinggevendenden, bij de leraren en vooral ook bij de leerlingen. Pas dan wordt op alle niveaus in de school serieus werk gemaakt van de opbrengsten. Dit vraagt van de schoolleiding een meer sturende rol (zie hoofdstuk 3). Dat is niet altijd even makkelijk, vooral niet in een professionele organisatie als een school, waarin de leraren gewend zijn aan een grote mate van autonomie. Als leraren dan geconfronteerd worden met een meer sturende en directieve stijl, dan kan dat wrijving en weerstand opleveren. Vooral als de schoolleiding zich ook gaat 'bemoeien' met meer inhoudelijke zaken, zoals de opzet van het PTA of het toetsbeleid.¹⁷

17 'Situatieel leidinggeven', Hersey & Blanchard. Uit: 59 VO-modellen voor maatwerk en motivatie, VO-raad 2011.

“

“Mijn leraren hebben het gevoel dat ze door OGW van alles met cijfertjes ‘moeten’ zonder dat ze daar het nut van inzien. En ze zijn het niet gewend dat het management zich bemoeit met de inhoudelijke kant van het onderwijs. Ik vind het daarom belangrijk om te kijken wat ik vanuit de schoolleiding kan doen om leraren daar in mee te nemen, ze te ondersteunen en ze er mee te confronteren.” Schoolleider

”

Hoe kan de schoolleiding die weerstand ombuigen in een gezamenlijk streven naar een meer opbrengstgerichte school? De ervaringen van scholen die al een meer opbrengstgerichte aanpak hebben ingevoerd, laten zien dat een procesmatige aanpak aan de hand van de volgende zeven stappen de schoolleiding daarin succesvol kan ondersteunen:

1. Weet als schoolleiding wat je kunt met OGW en draag dat met passie uit.
2. Creëer bewustwording bij de leraren voor het belang van OGW.
3. Zorg voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de hogere doelen.
4. Zorg voor een planmatige en gerichte sturing door de leidinggevenden.
5. Volg de resultaten van de leerlingen en analyseer deze op diverse niveaus.
6. Organiseer meer samenwerking en afstemming binnen de sectie.
7. Stimuleer openheid en feedback en investeer in vaardigheden om dit te realiseren.

STAP 1: WEET ALS SCHOOLLEIDING WAT JE KUNT MET OGW EN DRAAG DAT MET PASSIE UIT

Voor de meeste scholen is opbrengstgericht werken een dermate ingrijpend veranderingsproces dat dit weinig kans van slagen heeft indien de schoolleiding hierbij niet de rol van gangmaker en procesbewaker op zich neemt.

Opbrengstgericht werken begint daarom met een schoolleiding die weet waarom en hoe hij OGW in kan zetten om met de school te werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Daarnaast weet hij welke prestatiemetingen de school nodig heeft om de gestelde doelen te bereiken, waar hij die informatie kan vinden en hoe hij al deze gegevens kan gebruiken. Zodra de schoolleiding zich bewust is van het belang van OGW voor zijn school en zich daarin voldoende geschoold heeft, zal hij de noodzaak en de mogelijkheden van OGW ook actief moeten gaan uitdragen in de school. Scholen die succesvol OGW hebben ingevoerd, laten zien dat zowel de kennis als de passie en gedrevenheid van de schoolleider belangrijke succesfactoren zijn.

“

“OGW begint bij ons bij de schoolleiding. De directeur heeft permanent inzicht in de te behalen resultaten. En hij geeft ons continu feedback door steeds de cijfers te laten zien: hier staan we nu en daar willen we naar toe.” Leraar

“Als leraren zien dat het voor de leerling iets oplevert en als ze merken dat lessen er beter van worden dan gaan ze het doen.

Als je zegt: het rendement van je lessen gaat omhoog, de resultaten van je leerlingen worden beter en de motivatie van leerlingen krijg je aan het rollen waardoor jouw werkplezier verbetert, ja dan spreekt het leraren wel aan.” Schoolleider

”

STAP 2: CREËER BEWUSTWORDING BIJ DE LERAREN VOOR HET BELANG VAN OGW

De volgende stap in het creëren van een OGW-cultuur in de school, is het actief betrekken van de leraren. Het ontbreekt soms nog aan draagvlak voor opbrengstgericht werken doordat leraren opbrengstgericht werken als te cijfermatig ervaren. Onderzoek laat zien dat leraren het aanpassen van hun onderwijs op basis van de leerresultaten niet als een normaal onderdeel van hun taak zien, maar als een verhoging van de werkdruk.¹⁸ Opbrengstgerichtheid vraagt dan ook om een fundamentele omslag in het denken. De schoolleiding kan de leraren het belang van OGW laten zien door de koppeling te leggen met hun vakmanschap. Bijvoorbeeld door als met concrete voorbeelden te laten zien waarom OGW werkt, wat het nut ervan is in de dagelijkse lespraktijk. Het is belangrijk om als schoolleiding te laten zien welk ‘onderwijsprobleem’ door middel van OGW aangepakt wordt: bijvoorbeeld achterblijvende examencijfers, aantrekkelijker en beter afgestemd onderwijs of beter gemotiveerde leerlingen. Ook het actief communiceren van de informatie die op schoolniveau binnenkomt (bijvoorbeeld de opbrengstenkaarten van de Onderwijsinspectie) draagt bij aan de bewustwording van leraren. Leraren worden zelf enthousiast als ze zien dat door het stellen van hogere verwachtingen hun leerlingen efficiënter leren en meer plezier en motivatie hebben om te leren. Dit neemt toe naarmate leerlingen zich bewust zijn van het belang van resultaten. De school kan dit bereiken door een meer taakgerichte werkhouding in de klas te stimuleren, zonder de aandacht voor de sociale kant van het onderwijsleerproces te verliezen.

Als de resultaten op school goed zijn, kan het lastig zijn om het team te motiveren meer opbrengstgericht te gaan werken. Een interessante invalshoek

¹⁸ ‘Opbrengstgericht werken: Over de waarde van meetgestuurd onderwijs’ G. Ledoux e.a., Kohnstamm Instituut, 2009

“

“De schoolleiding heeft eerst gewerkt aan het wegnemen van weerstand te laten zien dat het een vereiste is om opbrengstgericht te werken, maar dat het ook leuk is om van elkaar te leren en snel vooruit te komen. Hierdoor ontstond intrinsieke motivatie: het werd iets dat we zelf wilden. De belangrijkste ‘succesfactor’ hierin was het meteen vertalen van de ideeën naar de werkvloer, door het snel concreet te maken: wat betekent dat voor ons? Ook de juiste sfeer creëren is belangrijk: OGW is niet iets wat we weer moeten, maar we hebben het in eigen hand. We werden hierin ook serieus genomen door het management.” Leraar

”

kan dan zijn het bespreken van de te verwachten ‘return on investment’, bijvoorbeeld van een toets: welke (tijds)investering doe je ter voorbereiding op de toets en welk resultaat accepteer je, wanneer ben je tevreden? Wat ook kan helpen om OGW meer tastbaar te maken, is het te koppelen aan handelingsgericht werken: waar is voor deze leerling winst te behalen als je kijkt naar de huidige en de mogelijke leerweg en hoe kunnen we dat in de klas realiseren?

STAP 3: ZORG VOOR EEN GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE HOGERE DOELEN

De motivatie en betrokkenheid van de schoolleiding en de leraren zijn voorwaarden om met het eigenlijke OGW te beginnen. En dat begin kenmerkt zich door het vaststellen van doelen en verwachtingen die aan de leerlingen en aan het onderwijs worden gesteld. Volgens Marzano betrekken schoolleiders die goede resultaten bereiken hun leraren bij het gezamenlijk vaststellen van de ‘niet-onderhandelbare’ doelen. Vanuit een duidelijk in kaart gebrachte beginsituatie wordt samen nagedacht over de gewenste toekomstsituatie. Hierdoor ontstaat een gedeelde verantwoordelijkheid voor de stappen die gezet zullen gaan worden op bijvoorbeeld het gebied van leerstof, didactiek en klassenmanagement. Door deze aanpak wordt iedereen gestimuleerd om de verantwoordelijkheid te dragen voor het succes van de school.

Naast het gezamenlijk doelen stellen, is het van belang om ook hogere doelen te stellen. Leerlingen kunnen vaak meer dan gedacht en het is de opdracht van leraren en schoolleiding om het hoogst haalbare uit de leerlingen te halen. Wel is daarbij gerichte ondersteuning nodig, omdat niet alle leraren gewend zijn om vooraf duidelijke en hogere doelen te stellen: wat wil ik deze periode met deze

“

“De cultuurverandering zit hem erin dat er bewuster wordt nagedacht over vragen als: met welk doel doen we dat, welk resultaat willen we bereiken? Planmatig werken wordt zo onderdeel van de dagelijkse praktijk en afspraken zijn niet vrijblijvend meer.” Leraar

“Ik heb voor de leerlingbesprekingen een lijst gemaakt waarin alle resultaten van de leerlingen op een rij staan. Dat was wel even wennen. Leraren waren altijd met het sociale aspect bezig, met de pedagogische kant, en er werd weinig gekeken naar de leeropbrengsten. Nu wordt veel meer per leerling gekeken hoe het zit, of hij niet een niveau hoger kan. Je merkt aan collega's dat het goed werkt, het biedt meer structuur. En het is ook motiverend voor leerlingen. Waar nodig maken we een opbrengstgericht plan van aanpak om leerlingen meer uit te dagen.” Teamleider

”

klas bereiken, wat is het gewenste eindresultaat en hoe ga ik dat realiseren? Ook blijkt in de praktijk dat de doelen niet altijd helder genoeg zijn, waardoor niet duidelijk is wat er eigenlijk moet gebeuren en wanneer het doel gehaald is. Het is van belang om samen vast te stellen wat het gewenste resultaat van de doelen is en via welke activiteiten dat bereikt kan worden. Ook een focus op soort en aantal activiteiten is daarbij van belang. Het is goed om de vastgestelde doelen en afspraken vast te leggen zodat iedereen dezelfde doelen nastreeft.

STAP 4: ZORG VOOR EEN PLANMATIGE EN GERICHTE STURING DOOR DE LEIDINGGEVENDEN

Als de doelen zijn gesteld, dan kan de schoolleiding meer gaan sturen op de resultaten. Een planmatige aanpak is hierbij een belangrijke succesfactor (zie hoofdstuk 3). Een vaste cyclus voor OGW biedt scholen en leraren houvast en zorgt ervoor dat de OGW-activiteiten op vaste tijdstippen in het schooljaar aan de orde komen. Bovendien zorgt een systematische aanpak ervoor dat OGW minder afhankelijk is van individuele initiatieven. Het maakt duidelijk wie wanneer met OGW aan de slag gaat, waar het eigenaarschap ligt zodat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid hierin pakt.

Om het planmatig werken te stimuleren, kan een meer directieve sturing vanuit de schoolleiding nodig zijn. De schoolleiding moet duidelijk zijn in het aanspreken van leraren en ervoor zorgen dat leraren weten waar ze aan toe zijn. Bijvoorbeeld door leraren continu te stimuleren om naar hun resultaten te kijken

“

“Wij werken nu met een toetsmatrijs. Deze bepaalt vooraf op basis van de leerdoelen welke onderwerpen belangrijk zijn, hoeveel vragen de leerlingen daarover krijgen en wat voor soort vragen (inzicht of kennis). We maken de toets meteen in de eerste week van een nieuwe periode en daarna gebruiken we de toets als referentiekader voor de invulling van onze lessen.” Leraar

”

of door structureel momenten voor evaluatie en overleg in te plannen. Ook het gericht aansturen van de leraren door leidinggevenden via resultaatgesprekken en tussentijdse monitorgesprekken werkt zeer positief. Daarnaast kan de schoolleiding sturen op het meer resultaatgericht vergaderen door in de rapportvergaderingen de focus meer te leggen op de feitelijke prestaties van de leerling en minder op de pedagogische kant. Zo ontstaat er een meer werkgerichte cultuur waarin hogere eisen worden gesteld en waarin iedereen - leraren, leerlingen en de leidinggevenden - zich houdt aan de gemaakte afspraken. Wel is het daarbij van belang om leraren niet alleen aan te spreken op de resultaten, maar ze ook te begeleiden in hoe ze daar aan kunnen werken.

STAP 5: VOLG DE RESULTATEN VAN DE LEERLINGEN EN ANALYSEER DEZE OP DIVERSE NIVEAUS

Het werken met prestatiemetingen in de school wordt pas opbrengstgericht als de vorderingen van de leerlingen gevolgd worden en de analyses van deze vorderingen gebruikt worden om het onderwijs zo in te richten dat de gestelde doelen gehaald worden. Dit betekent als eerste stap dat de school vanuit de gestelde doelen moet investeren in goede, genormeerde instrumenten en toetsen en in een overzichtelijk leerlingvolgsysteem waardoor de leerresultaten goed te volgen en te analyseren zijn. Een integraal toetsbeleid met gezamenlijke afspraken over de kwaliteit en de organisatie van alle toetsen kan de school ondersteunen bij het verder professionaliseren van het toetsinstrumentarium.¹⁹ Daarnaast kan het toetsbeleid bijdragen aan een meer planmatige aanpak van de lesstof.

Zodra er goed zicht is op de vorderingen van leerlingen, is de volgende stap het analyseren van de gegevens. Voor veel scholen is dit een moeilijke stap. Niet alle leerlingvolgsystemen bieden hiervoor de gewenste mogelijkheden. En lang niet alle leraren zijn gewend om de resultaten van de leerlingen op verschillende manieren te analyseren, ze te koppelen aan de gestelde doelen en ze vervolgens

19 Zie voor meer informatie over toetsbeleid de brochure 'De Toetscyclus: handvat voor integraal toetsbeleid', AOC Raad, oktober 2012 (www.aocraad.nl).

“

“We hebben in december alle resultaten van de examenleerlingen samen met de leraren bekeken. Het was voor leraren soms een eyeopener dat ze vooraf al kunnen ‘inschatten’ hoe het straks gaat lopen en dat ze daarvoor ook de cijfers van vorig jaar er bij kunnen halen: welke toetsen komen er nog en wat is de ervaring hoe ze daar op scoren? Op basis van die analyse hebben we vervolgens besloten hoe we vanaf januari de examentraining optimaal gaan invullen: welke vakken roosteren we extra in, welke onderdelen zijn voor iedereen verplicht, welke leerlingen hebben extra ondersteuning nodig?”

Teamleider

”

te gebruiken voor aanpassingen in het onderwijsaanbod. Het verdient aanbeveling om als schoolleiding goed op de hoogte te zijn van de analyse-instrumenten die de school hiervoor kan gebruiken (zie ook de bijlagen). Om het analyseren van leerling-gegevens te bevorderen, is het goed om leraren te leren hoe ze de (toets)resultaten kunnen interpreteren en om kunnen zetten naar acties op school-, klas- en leerlingniveau. De schoolleiding kan leraren hierbij ondersteunen door eerst samen met ze naar de cijfers te kijken, ze concrete formats te geven of ze door scholing gericht vaardigheden aan te leren. Daarbij is het belangrijk om met elkaar afspraken te maken over het gebruik van de gegevens: wanneer worden welke gegevens geanalyseerd en besproken? Door afspraken te maken, wordt voorkomen dat belangrijke (externe) informatie vanuit het management niet op de werkvloer terechtkomt of dat het afhankelijk is van de individuele leraar of er wel of niet een analyse van de leervorderingen plaatsvindt.

STAP 6: ORGANISEER MEER SAMENWERKING EN AFSTEMMING BINNEN DE SECTIE

Leraren hebben soms nog ondersteuning nodig om te leren hoe ze de leerling-gegevens kunnen benutten om ook hun eigen handelen te verbeteren. De praktijkervaringen laten zien dat het meerwaarde heeft om leraren samen de resultaten te laten analyseren en bespreken. Zo ontstaat binnen de school een cultuur van reflectie en van samen doelgericht (opbrengstgericht!) werken. De meest effectieve manier om leraren te stimuleren om elkaars cijfers samen te bespreken, is door meer verantwoordelijkheid bij de vaksecties te leggen en leraren samen verantwoordelijk te maken voor de doorlopende leerlijn. Een leerlijn zorgt ervoor dat er afstemming en overeenstemming komt wat betreft het gebruik van bepaalde methoden en het afnemen van toetsen. Daarnaast draagt het bij aan een betere afstemming en overdracht tussen de onderbouw

“

“We leggen nu het zwaartepunt weer bij de secties: zij maken met elkaar een sectieplan op basis van de analyses van voorgaande jaren. Aan de hand van die resultaten willen we dat leraren samen gerichte afspraken maken die leiden tot handelen. Dus niet standaard een extra taal- of rekenuur invoeren, maar door analyse de leerlingen anders verdelen op basis van hun achterstand en dan gezamenlijk de ambities/doelen bespreken per groep leerlingen.” Schoolleider

“In de vaksectie bespreken we de cijfers samen: waar zitten de verschillen, hoe kom jij tot je rapportcijfer, hoe bouw je het op en welke resultaten haal je daar mee? Wat kunnen we van elkaar leren en wat moeten we aanpassen? Straks gaan we nog een stap verder en gaan we ook bij elkaar in de klas kijken.” Leraar

”

en de bovenbouw. Vervolgens kunnen de leerlijnen vertaald worden in een PTO (Programma voor Toetsing Onderbouw) en in een goed aansluitend PTA (Programma voor Toetsing en Afsluiting). OGW stopt niet bij het opstellen van een PTO en PTA. Op basis van de resultaten van de leerlingen kan de schoolleiding de vaksecties jaarlijks de opdracht geven om mogelijke verbeteracties uit te werken in een vakwerkplan. De vaksectie voert vervolgens periodiek inhoudelijk overleg over het niveau van de lesstof, de methoden, de ontwikkeling van toetsen en de resultaten. Door discussies hierover krijgen de leraren kennis van de tussen- en einddoelen, van hun eigen plek in de leerlijn en houden ze allemaal dezelfde hoge doelen aan. Met name het samen werken aan de toetsen is cruciaal voor de professionele ontwikkeling van leraren en van het vak. Voor het succes van de samenwerking is het wel van belang dat leraren niet het gevoel krijgen dat ze vervolgens zelf verantwoordelijk zijn om OGW in hun klas te realiseren. Samenwerking stopt niet bij het gezamenlijke overleg, maar leidt tot een gezamenlijke en gedeelde verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de opbrengsten in de klas.

“

“We werken ook aan vertrouwen, aan leren van elkaar. Dat is wezenlijk, want straks moet je je kwetsbaar op durven stellen bij het bespreken van resultaten. Daar werken we aan via reflectieoefeningen in de teamvergadering. Van daaruit krijg je veel betere feedback op elkaar.” Leraar

“Reflectie en intervisie staan bij ons maandelijks op de agenda van het teamoverleg. Leraren denken na over de opbrengsten van hun handelen en krijgen methodes aangereikt om te reflecteren. Op die manier gaan mensen kijken wat ze zelf kunnen doen om het resultaat te verbeteren.” Teamleider

”

STAP 7: STIMULEER OPENHEID EN FEEDBACK EN INVESTEER IN VAARDIGHEDEN OM DIT TE REALISEREN

De laatste stap in het realiseren van een opbrengstgerichte cultuur is het stimuleren van openheid over elkaars resultaten en het geven van feedback. De schoolleiding speelt een sleutelrol bij het bespreekbaar maken van de resultaten van het onderwijs. Hiervoor is een sfeer van onderling vertrouwen nodig. Leraren zijn het vaak niet gewend om hun prestaties te analyseren en daar op aangesproken te worden. En lang niet iedereen vindt het prettig om van collega's feedback te krijgen of zelf feedback te geven aan anderen. Het is de taak van de schoolleiding om een veilige en open aanspreekcultuur te creëren waarin het ook echt gestimuleerd en gewaardeerd wordt om elkaar feedback te geven. Daarbij is het belangrijk dat feedback op een positieve manier wordt ingezet. Als leraren of leerlingen alleen maar horen wat ze fout doen, zonder iets te leren over het eigen handelen en hoe ze dat kunnen verbeteren, dan leidt feedback niet tot hogere prestaties maar tot demotivatie.

Tot slot is het van belang dat de school ook investeert in de benodigde vaardigheden bij leidinggevend en leraren. Het zelf vaststellen en aanpassen van richtinggevend (tussen)doelen is voor leraren geen automatisme; leraren zijn vaak nog methodevolgend en gaan ervan uit dat de doelen in de methode verankerd zitten. Ook het gebruiken en analyseren van de leerlingresultaten en daar de juiste verbeteracties aan koppelen wordt door veel leraren als moeilijk ervaren. Daarnaast moeten leraren vaak nog leren om meer reflectief te zijn op hun eigen handelen. Dit alles vraagt van de schoolleiding begeleiding, scholing en een continue aandacht voor de professionele ontwikkeling van de leraren.



TIPS VOOR DE SCHOOLLEIDING TEN AANZIEN VAN DE KENNIS & VAARDIGHEDEN EN DE CULTUUR

1. Voorkom het gevoel van een afrekencultuur. Zoek naar de juiste balans tussen het meer aanspreken op resultaten en een veilige sfeer.
2. Werk aan het eigenaarschap van de leraren door ze ruimte te geven en mee te laten denken. En stimuleer en beloon leraren die al opbrengstgericht handelen; merk het op en geef complimenten.
3. Leg de verantwoordelijkheid voor de doorlopende leerlijn bij de vaksecties en stimuleer leraren om samen een vakwerkplan op te stellen, elkaars resultaten samen te bespreken en samen tot verbeteracties te komen.
4. Werk aan het onderlinge vertrouwen door goede voorbeelden van elkaar te laten zien, door successen te vieren en door te werken aan teambuilding. En neem de tijd voor lesobservaties en individuele gesprekken. Hierdoor kun je de eerste stappen zetten richting meer openheid en vertrouwen.
5. Investeer in de kennis en vaardigheden van leraren voor het gebruiken en analyseren van leerlingresultaten en voor het leren geven en ontvangen van feedback.



HOE REALISEER IK EEN OPBRENGSTGERICHTE WERKWIJZE?

In het kader van de pilot Opbrengstgericht werken, hebben zes vo-scholen van september 2011 tot januari 2013 gericht gewerkt aan het invoeren van opbrengstgericht werken in hun school. Op basis van een nulmeting en een eindmonitor zijn de opbrengsten van de pilot in kaart gebracht.

BEGINSITUATIE

Aan het begin van de pilot gaven de scholen aan dat het veel tijd kostte om leraren de meerwaarde van OGW te laten zien voor de eigen lespraktijk. Er was vaak weerstand bij leraren, mede omdat de autonomie van de leraar vaak nog centraal stond. Leraren gaven aan dat vakgroepoverleg met collega's nog te weinig gebeurde en dat er nog te weinig gezamenlijke analyse was om te kijken waar de verschillen lagen en wat daarvan de oorzaken waren. De reflectie was vaak vooral nog gericht op omstandigheden buiten de leraar en het gestructureerd werken aan het verzamelen en analyseren van resultaten was vaak nog afhankelijk van individuen of bleef hangen bij het management. Daarnaast was op diverse scholen in de onderbouw de aandacht voor de zorg van de leerling belangrijker dan de aandacht voor de resultaten. Een laatste belangrijke conclusie van de nulmeting was de noodzaak van een meer actieve betrokkenheid en sturing van de schoolleiding.

“

“Mijn collega's en ik hebben er behoefte aan dat iemand van de directie of een teamleider in mijn lokaal komt om te kijken hoe ik het doe. Ik denk ook dat het nodig is om een goed beeld te krijgen van hoe lessen gaan. En dat is nodig om te kunnen sturen op prestaties.” Leraar

“Meer zaken worden bespreekbaar: je mag je ‘bemoeien’ met elkaars cijfers in de teamvergadering, er wordt opener over gesproken. Daardoor zien wij ook het nut van OGW.” Leraar

“We zien mensen groeien en bepaalde taken oppakken die ze een paar jaar geleden niet zouden oppakken. De afwachtende houding is minder, er is meer zelfinitiatief. Onze collega's zijn het belang van OGW in gaan zien doordat ze de voordelen zelf merken. Het is gaan leven, mensen hebben het er over: kan ik er uit halen wat er in zit? En ze vragen naar elkaars ervaringen: hoe doe jij dat.” Teamleider

”

EINDSITUATIE

De eindmonitor na anderhalf jaar laat zien dat de examenresultaten op alle scholen omhoog zijn gegaan. Volgens de pilotscholen komt dit mede doordat er een omslag heeft plaatsgevonden in de werkwijze en cultuur van de school. De sterke autonomie van de leraar heeft vrijwel overal plaats gemaakt voor meer afstemming en samenwerking in de vaksecties. Hierdoor zijn ook stappen gezet in het werken aan resultaten in de onderbouw. Er wordt meer gepraat over hoe leraren samen de resultaten kunnen verhogen. Hierbij wordt meer openheid ervaren.

Scholen geven aan dat samen over resultaten praten in alle openheid de basis vormt voor het maken van aanpassingen in toetsen en het kijken naar vakoverstijgende zaken en doorlopende leerlijnen. Daarnaast zien leraren de meerwaarde van OGW tijdens de les. Ze zijn zich bewuster van hun eigen inbreng en nemen vaker een kijkje in andermans lessen. Het management merkt dat mensen meer zijn gaan analyseren en evalueren. De actieve betrokkenheid van de schoolleiding blijft een belangrijk aandachtspunt: op scholen met een meer sturend management is OGW meer structureel ingebed in het schoolbeleid en zijn er meer positieve resultaten behaald.

“

“In de sectie werken we nu veel intensiever samen. We zijn meer plannend dan volgend geworden en hebben daardoor beter zicht op waar we uit willen komen en wat we daarvoor moeten doen. Eerst waren er ‘gewoon’ toetsen. Nu kijken we bewuster naar wat we de leerlingen moeten aanbieden, wat dat betekent voor het lesprogramma en hoe we daarop de toetsen kunnen aanpassen.”
Leraar

“OGW is niets nieuws: gewoon goed onderwijs geven, planningen maken, eisen stellen en feedback geven.” Teamleider

”

INHOUDELIJKE OPBRENGSTEN

Naast een verandering in de cultuur en werkwijze, noemen de leraren en het management van de scholen vijf belangrijke opbrengsten van de pilot:

1. **Afstemming en doorlopende leerlijnen:** Wat blijvend is veranderd op de meeste scholen is het meer en vaker structureel overleg voeren, meer afstemming en meer bewustwording dat de opbrengsten in de onderbouw bijdragen aan de resultaten in de bovenbouw. Ook worden vakwerkplannen steeds bijgeschaafd op basis van de resultaten, waardoor meer gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor de doorlopende leerlijnen.
2. **De cyclische aanpak:** Er wordt op de scholen meer cyclisch gewerkt en meer geëvalueerd: wat hebben we gedaan en wat kunnen we nog verbeteren?
3. **Feedback naar de leerling:** Leerlingen worden meer bewust gemaakt van hun eigen verantwoordelijkheid voor hun leerproces. Gesprekken met leerlingen worden nu anders gevoerd en vanuit die gesprekken wordt de aanpak bepaald. Hierdoor wordt nu veel meer per leerling gekeken naar de leerstrategie en dit wordt uitgewerkt in de studielessen.
4. **Plannend onderwijs:** De teamleiders leggen nu andere accenten in de gesprekken met leraren en OGW komt steeds terug op de agenda. Hierdoor worden de cijfers nu tot in de klas gebruikt: hoe zorgen we voor betere resultaten en wat heeft dat voor gevolgen voor de lessen?
5. **Differentiatie:** Door de analyse van de Cito-volgtoetsen geven de leraren nu zelf aan dat de taal-/rekenlessen niet voor iedereen gelijk kunnen zijn. Er wordt gewerkt met niveaugroepen taal of rekenen en diverse scholen hebben een begin gemaakt met meer gedifferentieerde instructie in de les.

SUCCEFACTOREN

Alles overziend zijn leraren en management van de betrokken scholen anderhalf jaar na de start van de pilot positief gestemd en heerst de mening dat OGW een goed instrument is waar fundamentele stappen mee gezet kunnen worden om de school naar een hoger niveau te brengen. Leraren en management noemen de volgende factoren die aan het succes van de pilot OGW hebben bijgedragen:

- Kleine stapjes zetten, want je krijgt al gauw de reactie 'alweer een verandering'. Je moet duidelijk maken dat het geen verandering is, maar een aanscherping van wat je al doet, de puntjes op de i. Dus geef leraren bevestiging, complimenten, vier successen en geef ze vanuit die basis voorbeelden en concrete instrumenten waarmee ze het nog beter kunnen doen.
- Communicatie en betrokkenheid zijn van groot belang. Je moet er een gemeenschappelijk verhaal van maken, het moet 'iets van ons' worden, van onderbouw en bovenbouw samen. Dat doe je door met elkaar in gesprek te gaan, vakgroepen tijd te geven voor overleg en leraren samen het curriculum te laten maken: iedereen zijn deel laten leveren en met elkaar in discussie gaan. Dat kost meer tijd, maar zo krijg je wel meer eigenaarschap bij leraren.
- Tegelijkertijd is het belangrijk om als management wel duidelijkheid te bieden en de samenhang te laten zien: dit zijn de doelen en zo gaan we daar aan werken. En daar dan ook gericht op sturen: afspraken gelden voor iedereen, het moet niet vrijblijvend zijn. Dat betekent ook nadrukkelijk kijken naar de zwakkere secties, daar gesprekken mee voeren, een plan van aanpak laten maken en resultaatafspraken maken.
- Daarnaast is het goed om de teamleiders meer te laten sturen op het onderwijs in de klas: lessen bezoeken en vandaar uit met iedereen individuele gesprekken voeren. Echt de competenties van mensen in kaart brengen en daar op sturen. En afspraken vastleggen, borgen!

“

“Wij hebben de omslag gemaakt van managen op ‘wat moet’ naar managen op ‘wat motiveert’. Alleen dan raken leraren betrokken bij OGW. We hebben samen artikelen gelezen over Marzano. Daarna hebben we de veronderstelde mythes ontkracht op basis van feiten. We hebben samen gekeken wat er al goed gaat en wat we willen verbeteren. Vervolgens bezochten leraren excellente scholen en hebben ze bepaalde aanpakken daarvan overgenomen. Ook als we leraren moesten bijsturen zijn we steeds uitgegaan van het managen op basis van waardering en vertrouwen: we moeten het immers samen doen.” Schoolleider

“Wat ons heeft geholpen, is dat we eerst een plan van aanpak hebben gemaakt als basis voor het hele traject. Hierdoor was het totale plaatje voor iedereen helder en werden de verbanden beter zichtbaar. Voor leraren was het goed om meteen de voordelen te zien van de ontwikkelde instrumenten. We hebben ook steeds vastgehouden aan onze koers, ondanks de weerstand. Dat deden we door veel uit te leggen, nut en noodzaak uit te dragen, confrontaties aan te gaan en oud zeer op te lossen. De neuzen staan nu dezelfde kant op. Het is meer samen en minder wij/zij. We hebben het idee dat er nu ook minder gemopperd wordt.” Schoolleider

”



SUCCESFACTOREN VOOR HET SAMEN OPBRENGSTGERICHT WERKEN

KENMERKEN VAN EEN OPBRENGSTGERICHTE SCHOOL

In Praktijkles 2 benadrukken scholen die reeds opbrengstgericht werken dat het bij OGW primair gaat om goed onderwijs geven. In die zin is OGW niets nieuws. Echter, de praktijk leert ook dat leraren het vaak niet gewend zijn om vooraf leerdoelen te stellen, systematisch hun resultaten te analyseren en vervolgens te reflecteren op hun eigen handelen. Soms ontbreken hier voor de vaardigheden of de tijd of is men nog onvoldoende bewust van de meerwaarde van OGW. In het ideaalplaatje van de opbrengstgerichte school is OGW dusdanig verweven met het vakmanschap van alle betrokkenen, dat het voor iedereen een standaard activiteit is. Een analyse van reeds behaalde successen laat zien dat een opbrengstgerichte school idealiter de volgende kenmerken heeft:

1. **Vakmanschap** staat centraal. In een opbrengstgerichte school staat de leraar en zijn vakmanschap en passie voor leren en onderwijzen centraal. De leraar wordt uitgedaagd om samen met anderen steeds op zoek te gaan naar wat werkt voor de leerling en voor hemzelf. Het vakmanschap van de schoolleiding is nodig om er voor te zorgen dat leraren en de school zich blijven ontwikkelen.
2. Er is sprake van een **gezamenlijke verantwoordelijkheid** voor de opbrengsten. Doelen worden door bestuurders, schoolleiding en leraren samen vastgesteld. Vervolgens worden alle betrokkenen in de school - ook de ouders en de leerlingen - gestimuleerd om een persoonlijke bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelen. Samenwerking in de secties is daarbij een belangrijk uitgangspunt.
3. Er is een **open en heldere communicatie** met duidelijke afspraken. Een open houding met mogelijkheid voor feedback naar elkaar en van en naar leerlingen hoort hier bij, evenals een goede en tijdige informatie van en naar de ouders.

4. Het dagelijks handelen van iedere leraar en leidinggevende wordt niet bepaald door de methode, maar door een **planmatige, cyclische aanpak** (PDCA) tot in het klaslokaal:
 - a. het Plannen van activiteiten op basis van de te realiseren (eind)doelen,
 - b. het Doen: lesgeven,
 - c. het Checken van de behaalde resultaten en deze vergelijken met de doelen,
 - d. het Aanpassen van het handelen in de klas.
5. De school creëert en bevordert een **onderzoekende cultuur**. Schoolleiding en leraren onderzoeken samen hoe ze de praktijk kunnen verbeteren en delen hun bevindingen met elkaar.²⁰ Op deze manier gaan de mythes en (voor)oordelen de deur uit en worden gefundeerde beslissingen genomen op basis van (trend)onderzoek naar de feiten.

Dit ideaal is niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Het vraagt tijd en betrokkenheid van iedereen in de school. Leraren en schoolleiding kunnen elkaar hierin versterken en de bestuurder heeft een belangrijke sturende en stimulerende taak om dit te realiseren. In het vervolg van dit afsluitende hoofdstuk wordt gekeken wat er op de verschillende niveaus nodig is om het vakmanschap te versterken en daadwerkelijk samen opbrengstgericht te werken.

KENMERKEN VAN OPBRENGSTGERICHTE LERAREN EN LEIDINGGEVENDEN

Zowel van leraren als van de schoolleiding vraagt OGW om een investering in het eigen vakmanschap. Bij het vakmanschap van de leraren gaat het om bevoegdheid en enthousiasme, voldoende kennis en ervaring, een resultaatgerichte houding, goed klassenmanagement en een uitdagende en doelgerichte lesinhoud (zie hoofdstuk 3) Daarnaast is een opbrengstgerichte leraar gemotiveerd meer af te stemmen en samen te werken in de sectie en tussen de teams. Tevens is hij goed in staat om feedback te geven en te ontvangen en er ook iets mee te doen.

OGW vraagt van de schoolleiding om tegelijk meer manager en meer leider te zijn. Een leider brengt de boel op gang, zorgt voor verandering en beweging, maar daardoor soms ook voor onrust. Als tegenhanger van de leider, moet er ook gemanaged worden. Een manager zorgt juist voor rust, voor regelmaat en voor kaders. Samengevat vraagt OGW van de schoolleiding het in balans brengen van het strategisch en resultaatgericht denken enerzijds en het inspireren en motiveren anderzijds:

20 'The new meaning of educational change' M. Fullan, Taylor & Francis Ltd , 2007.

“

“Het is mijn ambitie dat wij in 2015 volledig opbrengstgericht werken. Dan verwacht ik dat mijn leraren zich iedere les afvragen: wat was mijn bijdrage in deze les en wat is mijn bijdrage aan de opbrengsten van de leerlingen, hoe stel ik dat bij? En dat ze via intervisie hun resultaten en hun lesaanpak bespreken in het team en zo ook hun eigen deskundigheid bevorderen. Dan hebben wij ook taakvolwassen vakgroepen, die zelf kritisch zijn over de kwaliteit van hun resultaten, zonder dat de schoolleiding dat zegt. Vakgroepen die zelf analyseren, een plan van aanpak maken en het ons lastig maken: dit werkt niet, dit hebben we nodig.” Bestuurder

“Wat ik eigenlijk van mijn leraren verwacht, is dat ze zelf kijken naar wat ze in een jaar hebben gepresteerd. En ik merk dat ze dat niet altijd uit hun zelf doen, dat ze daar sturing en ondersteuning bij nodig hebben. Ik moet ze steeds weer uitdagen, meenemen in ons toekomstbeeld dat we de beste mavo van Nederland willen worden. En tegelijkertijd moet ik ze structuur bieden om de focus op de resultaten te houden, want er zijn zoveel andere dingen die ze belangrijk vinden.”
Schoolleider

”

- **Strategisch denken:** visie en samenhang aanbrengen.
 - Meten en Analyseren met behulp van interne en externe informatiebronnen
 - Delegeren waardoor een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat
 - Sturen met behulp van smart geformuleerde en eenduidige verwachtingen
- **Inspireren:** nut en noodzaak uitdragen.
 - Informeren en communiceren leidt tot kennis en betrokkenheid
 - Complimenteren en successen vieren
 - Begeleiden door instrumenten, goede voorbeelden en scholing aan te reiken



STURINGSKNOPPEN VOOR BESTUURDERS²¹

Om daadwerkelijk een opbrengstgerichte school te worden, moet de aansturing op zowel bestuurlijk als locatie-niveau krachtig worden opgepakt. Met name het gemeenschappelijk vaststellen en realiseren van de 'niet-onderhandelbare' doelen vraagt om een duidelijke en actieve sturing die begint bij de bestuurder(s) en doorloopt tot in de klas. Een bestuurlijke verankering van OGW is voor de schoolleiding van groot belang. Een opbrengstgericht bestuurder is goed op de hoogte van de opbrengsten van de school en biedt de juiste kaders en ondersteuning om de kans op hogere opbrengsten van de leerlingen te vergroten. Ook het nieuwe toezichtkader van de inspectie geeft bestuurders heel nadrukkelijk een actieve sturende rol als het gaat om het inschatten van risico's en het aansturen van verbeteringen op de school/scholen. Daarnaast zijn bestuurders in het kader van het toezicht op het leraarschap ook verantwoordelijk voor de wijze waarop scholen en leraren invulling geven aan de professionele ruimte om het vakmanschap te vergroten. Het bestuurlijk vermogen bepaalt dus in grote mate hoe het toezicht wordt ingericht. Bestuurders hebben hiervoor diverse 'sturingsknoppen' tot hun beschikking. De vier belangrijkste in relatie tot OGW worden hier genoemd.

1. Actieve sturing: Voor het realiseren van een meer opbrengstgerichte schoolorganisatie is een actieve sturing vanuit de bestuurders nodig:

- a. Zorg voor een goed functionerend, pro-actief systeem van kwaliteitszorg en kwaliteitsborging ('early warning'), zodat je altijd de juiste sturingsinformatie beschikbaar hebt. Alleen dan heb je tijdig (en tussentijds) in beeld hoe het met de resultaten gaat, waar de risico's liggen en of de ingezette acties voldoende effect hebben. Maak met de schoolleider(s) afspraken over het tijdig aanleveren van sturingsinformatie.
- b. Verzamel altijd cijfers over meerdere jaren (trends!) en orden de cijfers zo dat betekenis ontstaat voor de toekomst. Kijk hierbij ook vooruit: welke voorspelling van het oordeel op de opbrengsten-indicatoren kunnen we doen op basis van de huidige resultaten? En wat hebben we dan nodig om komend jaar voldoende te scoren? Gebruik de cijfers vervolgens als communicatiemiddel en als sturingsinstrument.
- c. Maak prestatieafspraken met de schoolleider(s) en stimuleer hen om dat ook te doen met hun teamleiders, secties en/of leraren: wat verwacht je dit jaar met deze groep leerlingen te realiseren? En voer tussentijds gesprekken om de prestatieafspraken te monitoren.

21 Onder 'bestuurders' wordt hier verstaan het bevoegd gezag van de school. Bij een eenpitter is dit vaak tevens de schoolleider. In dat geval kan waar in deze paragraaf 'schoolleider' staat ook 'teamleider' gelezen worden.

- d. Benadruk bij de schoolleider(s) het belang van een actieve betrokkenheid bij opbrengstgericht werken in de school. Een actieve betrokkenheid betekent onder meer een continue communicatie over resultaten, het zelf actief gebruiken van bruikbare instrumenten en het delen van deze instrumenten met de leraren.

2. Kwaliteit van leraren en leidinggevenden: Een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot betere resultaten is het verhogen van de kwaliteit van leraren en leidinggevenden. Bestuurders hebben hierin een sterk stimulerende rol:

- a. Investeer in bevoegde, bekwame en ervaren leraren en stimuleer de schoolleider(s) om bewuste keuzes te maken in de bezetting, zodat er met succes gewerkt kan worden aan de professionalisering en het verbeteren van de opbrengsten.
- b. Ondersteun de schoolleider(s) en teamleiders bij het leren om meer sturend leiding te geven aan leraren, zodat zij hun managementkracht kunnen versterken.
- c. Stimuleer de school/scholen om met anderen ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren, zowel op managementniveau als op lerarenniveau.
- d. Eis van de schoolleider(s) dat zij hun leraren betrekken bij het opstellen van de gezamenlijke doelen, zodat OGW ook 'landt' in de klas. En vraag van de schoolleider(s) dat ze actief werken aan de versterking van de professionaliteit en het vakmanschap in de school.

3. Determinatie en toetsbeleid: Naast een actieve sturing en het verhogen van de kwaliteit van leraren en leidinggevenden, zijn een goede determinatie en een professioneel toetsbeleid belangrijke voorwaarden om binnen de scholen te komen tot goede resultaten. Bestuurders kunnen daarin de volgende taken oppakken:

- a. Stimuleer de schoolleider(s) om heldere determinatienormen en procedures op te stellen en kijk welke mogelijkheden er zijn om hierin gezamenlijk op te trekken richting basisscholen, ouders en leerlingen. Zorg ervoor dat in bij de determinatie ook gekeken wordt naar de meer 'zachte' vaardigheden en competenties van leerlingen en stimuleer dat de determinatiecriteria ook gebruikt worden in de leerlingbesprekingen en rapportvergaderingen.²²
- b. Investeer in een consistent en cyclisch toetsbeleid, waarin het ontwikkelen van goede toetsen op hoog niveau centraal staat. Zorg ervoor dat afspraken rond de ontwikkeling van toetsen niet vrijblijvend zijn.

22. Zie voor een voorbeeld de brochure 'Referentiekader vmbo-groen' (www.aocraad.nl). Hierin staan voorbeelden van determinatiecriteria, een determinatieprocedure en instrumenten voor leraren en mentoren.

“

“OGW staat hier hoog op de agenda. We bespreken en monitoren alle resultaten, daar sturen we op vanuit en we houden het steeds op de agenda. De teamleiders voeren iedere x-weken ontwikkelgesprekken met leraren. De nadruk ligt dan op wat gaat er al goed gaat en waar het nog beter kan. Het resultaat is een enorme bewustwording bij leraren. Soms is er nog de angst om zich open te stellen, maar door de vele gesprekken die we voeren, groeit het vertrouwen dat het niet om afrekenen gaat. Er komen meer onderbouwde acties, bewuster dan vroeger. Je ziet dat OGW al langzaam in de genen van de mensen gaat zitten.” Bestuurder

”

- c. Investeer in een professionele toetsorganisatie, waarin het samen ontwikkelen van toetsen gemeengoed is en waarin gewerkt wordt met een toetscommissie of een toetsexpert per vaksectie.²³

4. Openheid en transparantie: In het kader van het preventieve toezicht gaat de inspectie in gesprek met het bestuur. Hoe beter de informatie van het bestuur, hoe minder reden tot onderzoek door de inspectie. Het is daarom belangrijk om richting de inspectie goed voorbereid te zijn en te kiezen voor openheid en transparantie:

- a. Wees je bewust van de doelen en eisen die de Inspectie stelt en weet hoe de indicatoren en sturingsknoppen zijn opgebouwd. Stel je eigen doelen binnen dit kader, maar wees gerust iets ambitieuzer.
- b. Heb continu zicht op de voortgang van verbeteracties en zorg voor afstemming en samenhang tussen alle (verbeter)activiteiten.
- c. Laat zien dat je alles in kaart hebt gebracht, dat je kennis hebt van de resultaten en dat je weet waar de risico's liggen. Zorg dat je de inspectie kunt laten zien welke activiteiten je zelf al hebt genomen op basis van je eigen risico-inschatting.
- d. Geef het totaalplaatje en niet alleen de goede cijfers. Laat ook zien waarover je onzeker bent. Het bestuursgesprek kan ook een kans zijn om een goede relatie op te bouwen met een toezichthouder. Dit vraagt om eerlijkheid. Creëer dus geen werkelijkheid die niet bestaat.

²³ Zie voor concrete voorbeelden de brochure 'De Toetscyclus: handvat voor integraal toetsbeleid' (www.aocraad.nl).





BIJLAGEN

BIJLAGEN

PRAKTISCHE INSTRUMENTEN VOOR HET INVOEREN VAN OGW IN DE SCHOOL

De bijlagen geven voorbeelden van instrumenten of aanpakken die scholen kunnen gebruiken om te werken aan OGW. De bijlagen zijn onderverdeeld in vier hoofdstukken en volgen de bouwstenen. Voor instrumenten die specifiek bedoeld zijn voor het werken met OGW in de klas, verwijzen wij u naar de brochure 'OGW in het VO: Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar'.

1. Instrumenten voor visie en beleid	70
a. Meetlat OGW	70
b. Voorbeeld opbrengstgericht jaarplan	79
2. Instrumenten voor analyse en sturing	80
a. Dashboard voor de schoolleider	80
b. Voorbeeld analyse resultaten op schoolniveau	82
c. De OGW-kalender	85
3. Aanpak OGW in het onderwijsproces	87
a. Opdracht analyse leraar	87
b. Quick Wins voor een opbrengstgerichte voorbereiding op het examen	88
4. Methoden voor cultuurverandering	90
a. Gebruik van de cultuuriëntaties	90
b. Voorbeeld Integratie PDCA-cyclus in de cultuur	91

BIJLAGE 1: INSTRUMENTEN VOOR VISIE EN BELEID

1A - MEETLAT OGW

TOELICHTING

De Meetlat OGW is bedoeld om een eerste inzicht te geven in de mate waarin opbrengstgericht werken is ingebed in uw school. In de Meetlat komen alle bouwstenen van OGW aan bod: Visie & beleid, Sturing, Onderwijsproces, Instrumenten, Kennis & vaardigheden en Cultuur. Ook laat de Meetlat zien in hoeverre schoolleiding en leraren al werken volgens de negen stappen van OGW. De Meetlat biedt ondersteuning bij de zelfevaluatie van uw school als het gaat om opbrengstgericht werken. Door de hele Meetlat in te vullen, kunt u achterhalen hoe ver u met uw school al bent met opbrengstgericht werken, waar knelpunten liggen en welke aspecten van OGW verder ontwikkeld kunnen (of moeten) worden. De Meetlat OGW meet nadrukkelijk de huidige situatie en niet uw plannen, wensen of voornemens. Bovendien is de Meetlat een subjectief instrument. Het is dan ook aan te raden om de Meetlat gezamenlijk door alle leden van het managementteam van de school in te vullen en vervolgens de resultaten met elkaar te bespreken. Zo is het instrument te gebruiken als startpunt van een discussie over de visie en het beleid van de school wat betreft OGW.

Om u goed voor te bereiden op de einddoelen OGW voor 2015, zijn in de Meetlat de indicatoren van de Onderwijsinspectie over opbrengstgericht werken verwerkt. Ook bouwt de Meetlat voort op de Prestatiemonitor. De Meetlat OGW bestaat uit zeven onderdelen. De onderdelen 1, 2, 3, 4 en 6 bestaan uit stellingen of items die betrekking hebben op de school als geheel. De onderdelen 5 en 7 bestaan uit meerdere items die u apart een score kunt geven voor de schoolleiding, de teamleiding en de leraren. De meeste onderdelen gebruiken de volgende schaal:

- 1 Hier moeten we nog mee beginnen
- 2 In ontwikkeling (beginfase)
- 3 Ontwikkeld, maar nog niet ingevoerd (er is beleid/plan/instrument, maar er wordt nog niet mee gewerkt)
- 4 Ingevoerd, maar nog niet geborgd (er wordt zo gewerkt, maar het is niet vastgelegd)
- 5 Ingevoerd en geborgd (er wordt zo gewerkt en het is vastgelegd in standaard beleid/procedure/plan)

Als u een onderdeel heeft ingevuld, telt u het aantal kruisjes per kolom en dit vult u in op het totaaloverzicht van de Meetlat. Zo wordt per bouwsteen en per stap direct duidelijk op welke niveau uw school zit als het gaat om OGW.¹

¹ U kunt de Meetlat OGW ook digitaal invullen door deze te downloaden vanaf de website van School aan Zet: www.schoolaanzet.nl (thema opbrengstgericht werken).



1. VISIE EN BELEID

De volgende vragen gaan over de visie en het beleid van uw school ten aanzien van opbrengstgericht werken. U kunt de vragen beantwoorden op de volgende schaal:

- 1 Hier moeten we nog mee beginnen
- 2 In ontwikkeling
- 3 Ontwikkeld, maar nog niet ingevoerd
- 4 Ingevoerd, maar nog niet geborgd
- 5 Ingevoerd en geborgd

	1	2	3	4	5
1. Het vanuit hoge verwachtingen werken aan optimale leerresultaten met onze leerlingen is een belangrijk onderdeel van onze visie.					
2. Het meten en analyseren van de prestaties van de school vormen een belangrijk onderdeel van het beleid van onze school.					
3. Onze leidinggevendenden dragen het belang van opbrengstgericht werken actief uit in onze school.					
4. Onze school heeft uitdagende, concrete en meetbare doelen/normen voor de te bereiken leerlingenresultaten op diverse (tussen)momenten.					
5. Onze school heeft de doelen en normen gecommuniceerd met leraren, ouders en leerlingen.					
6. Onze school heeft een samenhangend systeem van genormeerde instrumenten, procedures en (diagnostische) toetsen voor het volgen van de prestaties en de ontwikkeling van leerlingen.					
7. In onze school is afgesproken welke gegevens over de leerlingenresultaten moeten worden verzameld en wie dat wanneer moet doen.					
8. In onze school is afgesproken welke analyses moeten worden uitgevoerd op basis van de gegevens en wie dat wanneer moet doen.					
9. Onze school gebruikt de uitkomsten van de analyses voor het planmatig verbeteren van de dagelijkse onderwijspraktijk.					
10. Onze school voert de ondersteuning aan leerlingen met extra onderwijsbehoeften planmatig en doelgericht uit.					
Totaal					

2. STURING

De volgende vragen hebben betrekking op de sturing van leidinggevend en op het opbrengstgericht werken in de school. U kunt de vragen beantwoorden op de volgende schaal:

- 1 Hier moeten we nog mee beginnen
- 2 In ontwikkeling
- 3 Ontwikkeld, maar nog niet ingevoerd
- 4 Ingevoerd, maar nog niet geborgd
- 5 Ingevoerd en geborgd

	1	2	3	4	5
1. Onze school werkt volgens een vaste, systematische aanpak voor doelen stellen, resultaten meten, evalueren en het opstellen van verbeteracties (bijvoorbeeld volgens de PDCA-cyclus).					
2. Onze school evalueert systematisch de opbrengsten van (groepen) leerlingen en van de school.					
3. Onze leidinggevend en communiceren tijdig en volledig met de secties/afdelingen over de interne en externe informatie die ze over de opbrengsten binnenkrijgt.					
4. Onze leidinggevend en signaleren vroegtijdig wanneer de prestaties van een sectie/afdeling achterblijven (early warning).					
5. Onze school evalueert systematisch de kwaliteit van het onderwijsleerproces, van de toetsen en van de schoolexamens.					
6. Onze leraren worden actief betrokken bij het verbeteren van de opbrengsten van de school door zelf analyses te maken van de situatie en door het opstellen en uitvoeren van concrete verbeterplannen.					
7. Onze leidinggevend en voeren resultaatgerichte gesprekken met leraren/vakgroepen over de school- en leerlingresultaten.					
8. De resultaatgerichte gesprekken leiden tot prestatieafspraken met leraren/vakgroep met daarin concrete opbrengstdoelen, tijdspaden en verbeteractiviteiten.					
9. Onze leidinggevend en sturen planmatig en gericht op het realiseren van de gewenste doelen door hun team/afdeling en gebruiken daarbij de school- en leerlingresultaten.					
10. Onze leidinggevend en hebben met hun afdeling/ team structureel momenten voor evaluatie en overleg over de opbrengsten ingepland.					
Totaal					

3. HET ONDERWIJSPROCES

De volgende vragen gaan over het onderwijsproces en de rol van de leraar daarin. U kunt de vragen beantwoorden op de volgende schaal:

- 1 Hier moeten we nog mee beginnen
- 2 In ontwikkeling
- 3 Ontwikkeld, maar nog niet ingevoerd
- 4 Ingevoerd, maar nog niet geborgd
- 5 Ingevoerd en geborgd

	1	2	3	4	5
1. Het is onze leraren helder welke opbrengsten de school wil realiseren en wat dat betekent voor de inhoud van hun lessen.					
2. Onze leraren weten wat leerlingen moeten leren: ze hebben kennis van de leerlijnen en de einddoelen en staan daardoor boven de methode.					
3. Onze leraren hebben hoge verwachtingen van hun leerlingen en stellen daarom ambitieuze doelen voor hen.					
4. Onze leraren bepalen de doelen en de vormgeving van hun onderwijs voor (groepen) leerlingen op basis van de analyse van de leerresultaten.					
5. Onze leraren volgen de vorderingen van de leerlingen aan de hand van genormeerde toetsen en houden de gegevens bij in het leerlingvolgsysteem.					
6. Onze leraren analyseren de leerresultaten en de onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van hun leerlingen en gebruiken deze informatie voor het aanpassen van hun lessen.					
7. Onze leraren hebben inzicht in de onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van hun leerlingen en stemmen hun instructie, opdrachten en verwerkingstijd daar aantoonbaar op af (differentiatie).					
8. Onze leraren werken planmatig en opbrengstgericht aan het realiseren van de gewenste doelen.					
9. Onze leraren zijn goed in staat om in de klas een doelgerichte werksfeer te realiseren.					
10. Onze leraren gebruiken de analyses om hun leerlingen steeds feedback te geven op de vakinhoud en op hun leerproces.					
Totaal					

4. INSTRUMENTEN

De volgende vragen hebben betrekking op de informatiebronnen die uw school gebruikt. Per onderwerp kunt u aangeven waarvoor de informatiebron op uw school wordt gebruikt:

1. Deze informatiebron wordt op onze school niet gebruikt
2. Deze informatiebron wordt alleen gebruikt voor het volgen van individuele leerlingen.
3. Deze informatiebron wordt alleen gebruikt voor het volgen van de ontwikkeling van een leerling/klas/vak.
4. Deze informatiebron wordt gebruikt voor het nemen van acties om de resultaten van de leerling/leraar/klas/vak te verbeteren.
5. Deze informatiebron wordt door alle betrokkenen gebruikt om gezamenlijk de schoolkwaliteit in beeld te brengen en verbeteracties vast te stellen.

	1	2	3	4	5
1. Onderwijskundig rapport basisschool					
2. Cito eindtoets basisschool					
3. Externe (intelligentie)testen					
4. Leerlingvolgsysteem					
5. Cito-volgttoetsen (voorheen Cito VAS)					
6. Methodegebonden toetsen					
7. Eigen toetsen					
8. Rapporten					
9. Opbrengstenkaart Inspectie (jaarlijks)					
10. Opbrengstenoordeel Inspectie (driejaarlijks gemiddelde)					
11. Managementvenster Vensters voor verantwoording					
12. IDU-matrix (Instroom-Doorstroom-Uitstroom matrix)					
13. Wolf-rapportage ²					
14. Hinkelpad (overzicht leerlingenstromen en leerjaarovergangen)					
15. (Eigen) cohortonderzoek ³					
16. Resultaten vervolgonderwijs					
17. Anders, nl.:					
Totaal					

² Na publicatie van de N-termin van het eindexamen kunnen scholen in het computerprogramma WOLF een groepsrapportage opvragen. Degroepsrapportage vergelijkt de eindexamenresultaten van de ingezonden groep leerlingen met die van een landelijke streekproef.

³ Bijvoorbeeld cohortonderzoek onderbouw (leerwinst leerjaar 1-leerjaar 3), cohortonderzoek leerjaar 1- leerjaar 6, onderzoek naar relatie tussen cohorten met advies bij/cito eindtoets.

5. KENNIS EN VAARDIGHEDEN

De volgende vragen gaan over de kennis en vaardigheden van schoolleiding, teamleiding en leraren op het gebied van opbrengstgericht werken. U kunt de vragen beantwoorden met behulp van de volgende schaal:

- 1 onvoldoende
- 2 beetje
- 3 voldoende
- 4 ruim voldoende
- 5 goed

	schoolleiding					teamleiding					leraren				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Heeft kennis van het nut en de mogelijkheden van OGW.															
2. Heeft kennis van landelijke kengetallen en benchmarkgegevens van opbrengsten van onderwijs.															
3. Heeft kennis van de normen van de inspectie.															
4. Heeft kennis van cruciale factoren die van invloed zijn op (verbetering van) de leerlingresultaten.															
5. Heeft kennis van succesvolle praktijkvoorbeelden.															
6. Weet waar hij/zij de benodigde informatie kan halen (kent de belangrijkste interne en externe informatiebronnen).															
7. Beschikt over vaardigheden om informatie uit deze bronnen te verzamelen															
8. Beschikt over vaardigheden om de leerlinggegevens uit het leerlingvolgsysteem goed te benutten.															
9. Beschikt over vaardigheden om leerlingresultaten te analyseren en te interpreteren.															
10. Beschikt over vaardigheden om op basis van informatie en analyses verbetervoorstellen op te stellen en uit te voeren.															
11. Beschikt over vaardigheden om zelf (tussen) doelen vast te stellen en aan te passen.															
12. Beschikt over vaardigheden om planmatig te werken volgens de PDCA-cyclus.															
13. Beschikt over reflectievaardigheden ten aanzien van het eigen handelen.															
14. Beschikt over vaardigheden om feedback te geven en te ontvangen (en er ook iets mee te doen).															
Totaal															

6. CULTUUR

De volgende vragen gaan over de cultuur in uw school wat betreft opbrengstgericht werken. U kunt de vragen beantwoorden op de volgende schaal:

- 1 Hier moeten we nog mee beginnen
- 2 In ontwikkeling
- 3 Ontwikkeld, maar nog niet ingevoerd
- 4 Ingevoerd, maar nog niet geborgd
- 5 Ingevoerd en geborgd

	1	2	3	4	5
1. Op onze school vindt iedereen het belangrijk om het maximale uit de leerlingen te halen.					
2. Er is op onze school bij iedereen structureel aandacht voor het meten en analyseren van de prestaties.					
3. Onze leraren werken doelgericht aan hun bekwaamheden en de benodigde competenties voor het realiseren van de visie en ambitie van de school.					
4. Onze leraren zijn gemotiveerd om los van de eigen klas of het eigen vak te streven naar afstemming en samenwerking.					
5. Onze leraren koppelen de resultaten van hun analyses aan de gestelde doelen en trekken daar zelf consequenties uit voor hun eigen handelen (zelfreflectie).					
6. Onze leraren analyseren en bespreken samen de resultaten van hun sectie/afdeling.					
7. De gesprekken over het presteren van de secties/ afdelingen zijn gericht op het samen zoeken naar oorzaken en mogelijkheden voor verbetering en leiden tot concrete verbeteracties.					
8. Onze leraren evalueren samen de kwaliteit van het onderwijs, van de toetsen en van de begeleiding die ze bieden.					
9. Onze leraren geven elkaar gevraagd en ongevraagd feedback.					
10. Onze school kenmerkt zich door een veilige en open aanspreekcultuur waarin leraren elkaar vertrouwen en waarin ze open over hun prestaties kunnen praten.					
Totaal					

7. DE NEGEN STAPPEN VAN OGW

Aan de hand van de volgende vragen kunt u kijken in hoeverre uw school op het niveau van schoolleiding, teamleiding en leraren de negen stappen van OGW volgt. U kunt de vragen beantwoorden op de volgende schaal:

- 1 Hier moeten we nog mee beginnen
- 2 In ontwikkeling
- 3 Ontwikkeld, maar nog niet ingevoerd
- 4 Ingevoerd, maar nog niet geborgd
- 5 Ingevoerd en geborgd

	schoolleiding					teamleiding					leraren				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Een visie hebben op onderwijs die hoge eisen en verwachtingen stelt aan de schoolleiding, leraren en leerlingen.															
2. De visie vertalen in heldere en meetbare (leer) doelen en normen.															
3. Op basis van de doelen het onderwijs inrichten.															
4. Vervolgens sturen op het realiseren van de gewenste doelen.															
5. Hiertoe de vorderingen en resultaten continu meten;															
6. De resultaten analyseren.															
7. De resultaten verklaren.															
8. De resultaten bespreken door feedback te geven en te krijgen.															
9. Op basis van de feedback de activiteiten of werkwijze bijstellen en vertalen in een concreet verbeter- of actieplan.															
Totaal															

TOTAALOVERZICHT MEETLAT OGW

In het volgende overzicht kunt u de totaalscores uit de zeven onderdelen van de Meetlat overnemen. Zo ziet u in één oogopslag hoe het per onderdeel staat met OGW in uw school.

	1	2	3	4	5
Visie & Beleid					
Sturing					
Onderwijsproces					
Instrumenten					
Cultuur					

	schoolleiding					teamleiding					leraren				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kennis & Vaardigheden															
De negen stappen van OGW															

1B - VOORBEELD OPBRENGSTGERICHT JAARPLAN⁴

SCHOOLJAARPLAN 2012-2013

Kern van ons schooljaarplan is opbrengstgericht werken. Dit betekent dat de leraar zich altijd bewust is van zijn rol in het leerproces van de leerlingen. Deze bewustheid drijft hem tot regelmatige analyse van de opbrengst van zijn handelen met de leerlingen en tot aanpassing van zijn handelen om zo alle leerlingen tot optimale prestaties te laten komen. Met andere woorden, de leraar is de spil van het leren van de leerling en de motor die de organisatie drijft. Omdat de leraar zich nog niet altijd zo gedraagt en de organisatie nog niet altijd zo is ingericht, ligt de nadruk van dit jaarplan op de ontwikkeling van de mensen en de organisatie.

WAT VRAAGT OPBRENGSTGERICHT WERKEN VAN DE LERAAR?

1. De leraar neemt elke dag de verantwoordelijkheid op zich om zijn eigen handelen te onderwerpen aan resultaatgerichtheid: doe ik de juiste dingen (van te voren, tijdens en na de lessen) en doe ik de dingen op de juiste manier (idem).
2. Alle leraren richten hun lessen zo in dat zij differentiëren naar leerbehoefte en leervoorkeur van alle leerlingen. Niet het boek is heilig, maar geredeneerd vanuit de doelen wordt de les zo ingericht dat alle leerlingen leren wat gevraagd wordt via de leerbehoefte en leervoorkeur.
3. Na elke rapportperiode en in ieder geval aan het einde van het schooljaar wordt het werken met differentiatie in de klas geëvalueerd in de vakgroep en het leerjaarsteam. En van daaruit wordt het in de PDCA-cyclus waar nodig bijgesteld.
4. De leraar gebruikt zijn scholingsuren om zich op de hoogte te stellen van alle relevante wetenschappelijke inzichten, bespreekt deze in zijn vakgroep en leerjaarsteam, maakt samen met collega's op basis daarvan plannen en voert die uit. De leraar legt elk jaar verantwoording af over de inzet van de scholingsuren.
5. De leraar vraagt zijn leerlingen minimaal 2 keer per jaar om feedback en gebruikt deze feedback om zijn lessen daar waar nodig aan te passen.
6. De leraar stelt zich coöperatief op naar zijn collega's in de vakgroep, de werkgroep en in het leerjaarsteam. De leraar vraagt en geeft feedback aan zijn collega's.
7. Alle leraren werken in de vakgroep samen aan een hoog CE (minimaal op het landelijk gemiddelde) en een klein verschil tussen SE en CE. De onderbouw anticipeert hierop.
8. De leraar zorgt ervoor dat de toetsen binnen 5 werkdagen nagekeken zijn en in het leerlingvolgsysteem zichtbaar zijn.

WAT VRAAGT OPBRENGSTGERICHT WERKEN VAN DE ORGANISATIE?

1. De teamleiders houden zich op de juiste manier (smart) op de hoogte van alle relevante data, zij analyseren deze data en handelen van daaruit.
2. De teamleiders organiseren vakgroeppoverleg en teambijeenkomsten, waar intervisie en het geven van feedback regelmatig ter sprake komt.
3. De teamleiders gaan in het kader van goed werkgeverschap aangekondigd en onaangekondigd minimaal 3 keer per jaar bij alle leraren op lesbezoek en bespreken dat na met de leraar.
4. Alle leraren hebben via de POP-cycluss minimaal 2 keer per schooljaar een gesprek met de teamleider over de resultaten. Hierin worden smartafspraken gemaakt voor de komende periode.
5. Alle toetsen worden samen in de vakgroep gemaakt vanuit het afgesproken format en bekeken door de toetscommissie.
6. De Cito-volgtoetsen t/m 3 en de reken- en taaltoets worden gebruikt om de leerlingen in de juiste niveaugroep te plaatsen.
7. Alle leerjaarteams bespreken tweewekelijks de leerlingen die voor bespreking in aanmerking komen en de voortgang van het handelingsgericht werken. Afgesproken handelingen worden duidelijk vastgelegd en komen terug om geëvalueerd te worden en daar waar nodig bijgesteld.

⁴ Naar voorbeeld van het OGW Jaarplan van Lentiz Maaslandcollege.

BIJLAGE 2: INSTRUMENTEN VOOR ANALYSE EN STURING

2A - DASHBOARD VOOR DE SCHOOLLEIDER

Het valt niet altijd mee om als schoolleider zicht te houden op de vele meetinstrumenten en informatiebronnen die de school kan gebruiken om meer opbrengstgericht te gaan werken. De ervaring leert dat het goed kan helpen om alle instrumenten op een rij te zetten en na te gaan wat nu echt invloed heeft op de rendementscijfers en hoe belangrijk die invloedsfactoren zijn. Sommige factoren hebben op meerdere indicatoren effect en daardoor nog meer impact. Als je dit voor je eigen school in kaart brengt, weet je wat al goed gaat en wat nog ontwikkeld moet worden. Hierdoor kun je ook makkelijker keuzes maken voor bepaalde activiteiten en duidelijk je prioriteiten stellen.

Het voorbeeld op de volgende pagina geeft een overzicht (dashboard) voor het onderbouwendement.⁵ Soortgelijke overzichten zijn ook te maken voor de andere opbrengstenindicatoren. Het dashboard is altijd een momentopname en dus een dynamisch instrument dat steeds van kleur en/of inhoud verandert, naar gelang de ontwikkeling van de activiteiten in de school.



⁵ Dit dashboard is nadrukkelijk een voorbeeld van hoe een school de sturingsinformatie kan ordenen. Het is ontwikkeld door AOC Oost, locatie Enschede.

Indicator	Norm/ KP1	Score 2012	Sturingselement	Beleids-stuurnstrument	In ge- bruik	Meet/ analyse instrument	In ge- bruik	Stuurman + commissie	Inge- voerd/ ge- borgd	Actie	Impact	Ur- gentie
onderbouw rendement	> land gem	= land gem		TAP/LAP	ja	Qlicview	i.o.	LD/LMT/teams	nee	Analyse + verbetervoorstellen	•	•
			Basisschool- adviezen	POVO volgprocedure; gesprekken basisscholen	i.o.	Qlicview	i.o.	TL/teams	nee	Terugkoppeling ana- lyse naar basisscholen	•	
			Intake/plaatsing	Intakeprocedure	i.o.	AMN	i.o.	TL/teams	nee	Invoeren AMN in vmbo	•	
				POVO volgprocedure	i.o.	Screening/overdracht basisschool, DOD/OKR	ja	TL/ toelatingscommissie	ja		•	
			Uitstroom 2e leerjaar	Loopbaanoriëntatie/ determinatieprocedure	ja	Navraag ontvangende school	nee	TL/decaanaat+ mentoren	?		•	
			Toetsing	Toetsbeleid; sectie-overleg	i.o.	Audit; toetsingscie	nee	TL/secties	nee	Toetsbeleidont- wikkeling	•	•
			Toetsprogramma	PTO	nee	Audit: 0-meting	ja	TL/secties/LEV	nee	PTO ontwikkelen	•	•
			Determinatie	Determinatieprocedure	ja	Referentiekader	ja	TL/teams	ja	PDCA	•	•
			Zittenblijven	Overgangsreglement; rapport- vergadering	ja	Qlicview	i.o.	TL/teams	?	Analyse maken	•	•
			Opstroom/ afstroom	Rapportvergadering	i.o.	Referentiekader	i.o.	TL/teams	?	Referentiekader gebruiken bij rapport- vergaderingen	•	•
			Curriculum	(Format) vakwerkplannen; leerarrangementen	i.o.	Audit	ja	TL/secties	nee	Format vaststellen; ontw. vakwerkplannen	•	•
2F	<2F		Taal	Taalbeleid	i.o.	Cito VVO	ja	TL/taalcoördinator	nee	Beleidsontwikkeling starten; analyse Cito vvo	•	•
2F	<2F		Rekenen	Rekenbeleid	i.o.	Cito VVO	ja	TL/rekencoördinator	nee	Beleidsontwikkeling starten; analyse Cito vvo	•	•
			Bevoegdheid leraren	Bevoegdheidseisen; werving & selectie; scholingsafspraken; plan van inzet	ja	Lijst bevoegdheden	ja	LD/TL	ja		•	
			Bekwaamheid leraren	IPB gesprekkencyclus; scholingsplan; kijkwijzer	ja	Bekwaamheidsdossier; lesobservatie; feedback	ja	LD/LMT	ja	evaluatie cyclus; kijkwijzer vaststellen	•	•
				Groepshandelsplan	nee	Cito VVO; klassenbesprekingen	ja	TL/teams	nee	Format vaststellen; Analyse maken	•	•
				Passend onderwijs: Differentiatie	i.o.	Lesobservaties	i.o.	TL/secties	nee	Analyse; coaching	•	•
			Verzuim	Verzuimprocedure; serviceklok	ja	Magister; leerplichtrapportage	ja	TL/expertiseteam	ja		•	

2B - VOORBEELD VAN ANALYSE VAN RESULTATEN OP SCHOOLNIVEAU

Eigen analyses zijn niet alleen belangrijk om tijdig bij te sturen, maar maken het ook mogelijk om beslissingen te nemen op basis van de feiten. Vaak zijn er in de school verschillende gedachten over de oorzaken van achterblijvende resultaten: het ligt aan de leerlingen, het ligt aan de methode, het ligt aan de leerlijn, et cetera. Door gericht hypothesen te formuleren en deze te toetsen door een analyse van de resultaten, kan de oorzaak gericht aangepakt worden. In het voorbeeld op de volgende pagina staat een deel van de informatie en analyse van de gezakte leerlingen voor het eindexamen havo.⁶ Ter aanvulling op de uitgevoerde analyse, worden ook suggesties gedaan voor extra analyses.

EIGEN ANALYSE VAN DE SCHOOL (O.B.V. DE VOLLEDIGE INFORMATIE):

- 41 van de 221 leerlingen zijn gezakt na CSE II (18,6%)
- 13 van de 40 leerlingen hebben een Citoscore van 535 of lager (32,5%). In totaal geldt dit voor 55 van de 214 leerlingen (25,7%).
- 26 van de 39 leerlingen hebben een advies BS lager dan H (66,7%). In totaal geldt dit voor 112 van de 214 leerlingen (52,3%).
- 8 van de 41 leerlingen hebben een multiculturele achtergrond (19,5%). In totaal geldt dit voor 16 van de 221 leerlingen (7%)
- 17 van de 41 leerlingen hebben een groot aantal absentieuren (meer dan 75 uur) (41,5%). In totaal hebben 75 van de 221 leerlingen meer dan 75 absentieuren (33,9%)
- 7 van de 41 leerlingen zijn eerder gedoubleerd (17,1%)
- 14 van de 41 leerlingen heeft slechts 1 of helemaal geen compensatie na de sluiting van het SE (34,1%). In totaal geldt dit voor 35 van de 221 leerlingen (15,8%)
- 13 van de 41 leerlingen zijn met een zwakke lijst overgegaan (rood of donkeroranje) (31,7%). In totaal geldt dit voor 26 van de 221 leerlingen (11,8%)
- 21 van de 41 leerlingen hadden na de sluiting van het SE een zwakke lijst (51,2%). In totaal gold dit voor 25 van de 221 leerlingen (11,3%)
- 13 van de 41 gezakte leerlingen stonden bij de overgang in het groen (slagingslijst) (31,7%). In totaal gold dit voor 160 van de 221 leerlingen (72,4%)
- 11 van de 41 gezakte leerlingen stonden na de sluiting van het SE in het groen (slagingslijst) (26,8%). In totaal gold dit voor 164 van de 221 leerlingen (74,2%)
- 20 van de 41 leerlingen hebben een NG en/of NT profiel (48,8%). 10 van deze leerlingen hebben een onvoldoende voor zowel na/sk/wiB (50%). In totaal hebben 95 van de 221 leerlingen een NG en/of NT profiel (43%).
- 6 van de 41 leerlingen zijn intern opgestroomd van TL naar H (14,6%). In totaal zijn 24 van de 221 leerlingen intern opgestroomd (10,9%)
- 24 van de 37 leerlingen zijn in een 1TH klas gestart en daarna doorgestroomd naar havo (64,9%). In totaal geldt dit voor 100 van de 221 leerlingen (45,2%)

⁶ Naar voorbeeld van het format dat gebruikt wordt door het BeatrixCollege in Tilburg.

Naam	Klas	Coach	Blijven zitten	CUMI	CITO	Advies p.o.	Stroom Klas 1	Opstroemer	Profil	Vak(ken) onvold.	Gem. CE	Compensatie bij sluiting SE	uren verzuim	Kleur bij overgang	Kleur na sluiting SE	Bijzonderheden
			nee	ja	537	TL/H	TH	nee	NG/NT	WIB, Na, Sk, Ec	5,07	1x7, 2x8	50 uur	groen	groen	
			nee	ja	534	KL/GL	TH	nee	NG/NT	En, WIB, Na, Sk	4,97	3x7	47 uur	rood	rood	
			nee	ja	533	TL	TH	nee	NG/NT	En, WIB, Na, Sk, Bio, Ec	4,58	1x8	193 uur	oranje	oranje	
			nee	nee	529	KL	?	nee	CM	Ne, En, Gs, Ec	5,15	2x7	102 uur	oranje	oranje	
			nee	nee	528	GL/TL	TH	ja	EM	Gs, WIA, M&O, Bio	4,95	1x7	34 uur	groen	oranje	
			nee	nee	539	TL	TH	2tl > 3H	CM	Ne, En, Gs, Ec, Mu, Du	5,28	nee	195 uur	oranje	rood	ADHD
			ja, 5H	nee	541	H	HA	nee	EM	Gs, WIA, Ec, M&O	5,17	1x8	114 uur	nvt, zakker	rood	Gedragsproblemen
			nee	ja	541	H	HA	nee	NG/NT	Na, Sk, Bio, Ec	4,77	3x7	41 uur	groen	groen	
			ja, Klas 1	nee	539	H	HA/TH	nee	EM	gs, ec, M&O, te	5,52	2x7, 1x8	306 uur	oranje	oranje	autistisch spectrum;
			nee	nee	543	H	HA	nee	NG/NT	En, WIB, na, sk	5,42	3x7	80 uur	oranje	oranje	
			nee	nee	537	GL/TL	TH	nee	NG/NT	Ne, En, WIB, na, sk, bi	4,42	nee	36 uur	oranje	rood	NIO: havo
			nee	nee	539	H	HA	nee	CM	comb, gs, ak, Fa	6,1	1x7, 1x8	110 uur	rood	rood	
			nee	nee	538	GL/TL	TH	nee	EM	En, gs, ak, wIA, ec	5,35	nee	82 uur	oranje	oranje	dyslexie, NIO: HA

AANVULLINGEN ANALYSEVRAGEN

- Bij hoeveel leerlingen spelen bijzondere factoren een rol, zoals dyslexie, een stoornis of de thuissituatie? En is dat afwijkend t.o.v. vorig jaar?
- Valt er iets te zeggen over de aanpak van de coaches van de leerlingen. Een aantal coaches komt vaker voor bij gezakte leerlingen. Is dat toeval of verklaarbaar (beginnende coaches) of kan het helpen om eens onderling te kijken of er verschil is in de aanpak tussen de coaches.
- Het valt op dat er twee klassen zijn waar relatief meer leerlingen van gezakt zijn. Is er iets te zeggen over de sfeer in de klas, de grootte van de klas of de mentor?
- Is er iets te zeggen over de vakken waar de gezakte leerlingen het meest op falen? En wat zegt dat eventueel over de opbouw van de lesstof in 5H?

CONCLUSIES

Je kunt pas echt conclusies trekken als je ook de cijfers van het vorige jaar erbij hebt ter vergelijking. Vervolgens ga je kijken wat de analyse betekent voor je aanpak: wat doen we goed en wat moeten anders doen om volgende jaar wellicht meer leerlingen te laten slagen?

- Is de determinatie streng genoeg? Er zijn relatief veel gezakte leerlingen met een lagere Citoscore, een TL basisadvies en een doorstroom vanuit de TL/Havo klas. Wat zegt dit over onze determinatie (moeten we selectiever zijn?) en over de begeleiding van deze leerlingen in de bovenbouw?
- Is onze overgang streng genoeg? Relatief veel leerlingen staan er al slecht voor als ze aan havo 5 beginnen. Tegelijkertijd zijn er ook al leerlingen eerder gedoubleerd die toch zijn gezakt. Als je alle cijfers op een rij hebt, kan het zijn dat je moet concluderen dat je strenger moet zijn bij de overgang, of dat doubleren eigenlijk de slagingskans niet groter maakt. In dat geval kun je ervoor kiezen om juist minder streng te zijn bij de overgang, maar meer energie te steken in de gerichte begeleiding van deze leerlingen in havo 5.
- Hebben we onze profielkeuze goed ingericht? Relatief veel leerlingen met NG/NT profiel zijn gezakt. Is dat vergelijkbaar met vorig jaar? Zo ja, dan zou je wellicht strenger moeten selecteren voor dit profiel. Of is het veel hoger dan vorig jaar, dan zou het wellicht kunnen zijn dat er op vak- of leerniveau dit jaar zaken minder goed zijn gelopen die komend jaar beter kunnen.
- Relatief veel leerlingen hebben een score rood/oranje na afsluiting van het SE. Het werken met kleuren is een goed initiatief. Maar de vraag is: wat doe je er vervolgens mee? Hebben deze leerlingen bewust extra begeleiding of examentraining gehad in de vakken waar ze slecht voor staan? Nu worden de kleuren groen/oranje/rood alleen opgehangen aan de onvoldoendes. Maar daarin zouden ook de mogelijke risico's meegenomen moeten worden, zoals profielkeuze, problematiek van de klas, thuissituatie, dyslexie, etc.
- Hoe ga je leerlingen extra begeleiden en wat vraagt het van de leraren en de vaksecties waar leerlingen het minder goed doen? Om dat te realiseren is het nodig om de begeleiding (zowel coaching als examentraining) heel gericht te maken en te kijken welke extra ondersteuning de coaches/mentoren wellicht nodig hebben.

2C - DE OGW-KALENDER

Het systematisch meten en analyseren van de resultaten van de school vormt de basis voor opbrengstgericht werken. Een OGW-kalender kan de school helpen bij het systematisch en cyclisch in kaart brengen van de meetmomenten en de acties die op basis van de metingen in de school verricht moeten worden. De OGW-kalender omvat alle meetactiviteiten, instrumenten en beleidsplannen die een school tijdens het schooljaar gebruikt. De kalender geeft aan op welk moment resultaten besproken dienen te worden en op welk niveau. Ook geeft de kalender aan wanneer een plan van aanpak opgesteld moet zijn om de prestaties die niet voldoende uit de metingen naar voren kwamen te verbeteren. En wie daar vervolgens verantwoordelijk is voor de uitvoering van de verbeteracties.

In het voorbeeld op de volgende pagina is een OGW-kalender uitgewerkt voor de bovenbouw van een school.⁷ In de bovenste rij staan de onderwerpen die belangrijk zijn voor de opbrengsten van de school. De kleuren geven aan om welke activiteit het gaat en in de blokjes staat wie er voor de activiteit verantwoordelijk is. Iedere school kan zelf de keuzes maken voor wat betreft de invulling van de kolommen en de taakverdeling. Het samen maken van deze keuzes is een goed middel voor het creëren van betrokkenheid bij OGW. De school kan de kalenders uitprinten op A2/A3 formaat en verspreiden onder de leraren, zodat iedereen weet wanneer hij wat moet doen. Ook kan de school er een digitaal instrument van maken, door zelf achter alle activiteiten uit de kalender informatie te hangen, bijvoorbeeld agenda's voor overleggen of formats voor verbeteractiviteiten. Op deze wijze kan de school ook het bestaande jaarplan integreren in de OGW-kalender.

Concept OGW kalender Bovenbouw	Maand	Vakgroep planning	PTA	Toetsen	LVS CITO 3	Colligiale reflectie	CE	Wolff	Verst
	september	Docenten Br-to-12	Docenten BB	Docenten BB	TL BB + docenten	TL BB	TL OB-BB		TL OB
	oktober	Docenten OB-BB	Mentoren			TL BB + CPS	Docenten BB		TL OB
			F&C						TL OB
	november	Docenten Br-to-12					F&C	F&C	
		TL OB-BB Docenten			Mentoren	TL BB + CPS	F&C		
	december	Docenten OB-BB	F&C	F&C	Docenten BB	Docenten BB			TL OB
	januari	Docenten OB-BB		Docenten BB		Docenten OB-BB			TL OB
	februari	Docenten Br-to-12			Mentoren	TL BB + CPS	Docenten BB		
	maart	Docenten OB-BB	F&C	F&C		TL BB + CPS	Docenten BB		
Legenda:		TL OB-BB Docenten					Docenten BB		
	april			F&C	F&C H 1	Docenten BB			
		Docenten OB-BB		F&C	F&C H 2		Docenten BB		
	mei	Docenten OB-BB		F&C	Mentoren	TL BB + CPS		Docenten BB	TL OB
					Mentoren				
	juni	Docenten Br-to-12	Docenten BB	Docenten BB	Mentoren		Docenten OB-BB	Docenten OB-BB	TL OB
		TL OB-BB Docenten	TL OB-BB Docenten	TL OB-BB	TL BB/F&C	TL BB + docenten	TL OB-BB Docenten	TL OB-BB Docenten	

⁷ Naar voorbeeld van de OGW-kalender van Wellant Klaaswaal. Een digitale versie van de hele kalender (onderbouw en bovenbouw) met een uitgebreide toelichting is te vinden op de website van de AOC Raad: www.aocraad.nl.



BIJLAGE 3: AANPAK OGW IN HET ONDERWIJSPROCES

3A - OPDRACHT ANALYSE LERAAR

Om leraren te ondersteunen bij het analyseren van de leervorderingen van hun leerlingen, geven sommige scholen hun leraren een opdracht bij de voorbereiding van de rapportvergadering. Doel van de opdracht is ervoor te zorgen dat het in de rapportvergadering niet enkel gaat om het gemiddelde cijfer per leerling, maar om de cijfers die samen tot dat gemiddelde leiden. Door deze cijfers op diverse manieren te analyseren, verzamelen de leraren informatie over hun aanpak in de klas en het effect van die aanpak op de leerlingen. Daardoor gaat het bij de rapportvergaderingen ook over de leerstrategieën van leerlingen en de manieren waarop leraren daar het best bij aan kunnen sluiten.

In deze bijlage is een opdracht uitgewerkt die een school aan het eind van iedere periode aan alle leraren geeft. Het gaat om een stapsgewijze aanpak met de volgende vragen:

1. Bestudeer de cijfers op leerlingniveau, toetsniveau, klasniveau: wat valt je op, wat is goed gegaan, wat is minder gegaan? Wat is jouw analyse daarvan?
2. Wat kan je, o.b.v. de analyse, veranderen aan
 - a. het werken met deze klas op leerlingniveau en op klasniveau?
 - b. het vak/het aanbieden van de lesstof?
 - c. jouw leraarschap?
 - d. jouw rol als vakgroeplid en teamlid?
3. Wat heb je daarvoor nodig, hoe pak je het aan, wat is jouw concreet meetbare doel daarbij?

Voorbeelduitwerking*

Ik heb de cijfers erbij genomen van deze periode. Mijn analyse daarvan is:

Leerling	Cijfer					
	1	2	3	4	5	Gem./Iln
1	6,6	6,1	7,2	7,0	7,0	6,8
2	4,5	5,3	6,0	5,3	5,1	5,2
3	5,1	4,5	6,0	5,4	4,9	5,2
4	9,1	4,5	6,1	6,2	6,1	6,4
5	7,5	2,1	6,1	4,3	5,9	5,2
Gemiddeld cijfer	6,6	4,5	6,3	5,6	5,8	5,8

Analyse van de cijfers:

- Toets 1 heb ik te gemakkelijk gemaakt.
- Toets 2 is o.a. daardoor, maar ook omdat dit een moeilijk hoofdstuk is, slecht gescoord.
- Toets 3

Analyse van de leerlingen:

- Leerling 2 is een adhd'er die ik nog niet zover heb dat hij zich ook kan concentreren.
- Leerlingen scoren lager in vrije situaties. Er moet meer structuur en controle zijn.
- Leerling 4 werkt onder zijn niveau, werkt niet uit zichzelf op maximale kunnen.
- Leerling

Analyse van de klas:

- De klas is in vergelijking met andere klassen (zelfde niveau, zelfde leerjaar) drukker in mijn les.
- Leerlingen scoren lager in vrije situaties. Er moet meer structuur en controle zijn.
- Op gebied van inzet en gedrag mag ik hogere verwachting hebben naar de leerlingen toe. Er wordt rondom een 6 gescoord terwijl er meer potentie in de leerlingen zit.

Ik ga de volgende veranderingen in het werken met deze klas en deze leerlingen doorvoeren:

8 Naar voorbeeld van de opdracht voor leraren van Lentiz Maaslandcollege. De uitgebreide uitwerking van deze opdracht staat in de bijlagen van 'OGW in het VO: Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar' 'School aan Zet/VO-raad/AOC Raad, 2013'

3B - QUICK WINS VOOR EEN OPBRENGSTGERICHTE VOORBEREIDING OP HET EXAMEN

Om het opbrengstgericht werken voor leraren tastbaar te maken, kan het helpen om heel concreet te beginnen met een opbrengstgerichte voorbereiding op het examen. Begeleiding van en samenwerking met leraren, leerling en ouders is daarbij van groot belang. De volgende lijst van Quick Wins kan de school daarbij ondersteunen.

Evaluatie examens met individuele leraren/vakgroepen

- Ga zodra de Wolfrapportages (groepsrapportage van leerlingresultaten vergeleken met landelijke steekproef) binnen zijn als schoolleiding gesprekken voeren met de leraren over de behaalde resultaten en over de verschillen tussen SE-CE en tussen CE en landelijke CE per vak: Wat zeggen deze cijfers, welke trend zie je in vergelijking met de vorige jaren? Welke onderdelen scoren goed op het CE en welke niet? Welke onderdelen vragen meer aandacht? Hoe kun je deze cijfers gebruiken om verbeteringen tot stand te brengen en de lesstof daarop aan te passen? Maak hierover prestatieafspraken met leraar/vakgroep.
- Organiseer afstemming tussen onderbouw en bovenbouw van de vakgroep, laat ze een vakwerkplan maken o.b.v. kerndoelen en exameneisen. Laat ze bewuste keuzes maken wanneer examenstof wordt aangeboden en hoe dit onderhouden wordt en welke onderdelen niet aangeboden worden. Hoe worden vakwerkplannen geborgd?

Begeleiding leraren en leerlingen

- Laat de leraren uit het examenjaar in januari zelf een analyse maken van het huidige SE-gemiddelde in vergelijking met het CE resultaat van vorig jaar. Als het verschil SE-CE nu al te groot is, kijk dan samen met de leraren wat ze daar de komende weken nog aan gaan/kunnen doen, welke route verstandig is om hierin te volgen.
- Vraag aan mentoren medio februari welke leerlingen mogelijkwerwijs niet of misschien niet hun diploma halen. En vraag aan vakleraren welke leerlingen mogelijkwerwijs niet of misschien niet een voldoende halen voor dat vak.
- Analyseer beide inventarisaties en stel in de teamvergadering/klassenbespreking aan de hand van de analyse de vraag: 'Wat moet de leerling doen om het net wel in plaats van net niet te halen?' en de vervolgvraag: 'Hoe kunnen wij de leerling daarmee helpen?'
- En dat bespreekt de mentor vervolgens met ouders en leerling. Maak afspraken met ouders/leerling als het mis dreigt te gaan.

Examenvoorbereiding

- Maak een speciale examengids en vermeld daarin alle informatie over examentrainingen, data CSPE's, data CE's, data herkansingen, samenvatting examenreglement, etc. Deel de examengids uit op een speciale avond en plaats het op het intranet van je school. Dit zorgt ervoor dat alle leerlingen en hun ouders goed en tijdig zijn geïnformeerd over de belangrijkste data.
- Beleg een speciale avond met examenkandidaten en hun ouders/verzorgers in de tweede helft van maart. Op deze avond kan de school alle informatie over de examens vertellen en leerlingen en ouders op scherp zetten. Immers, 50% van het examenresultaat wordt behaald in april en mei. Op deze avond kunnen de leerlingen ook gestimuleerd worden om tijdelijk hun bijbanen op een zacht pitje te zetten. Maak de ouders hierin ook medeverantwoordelijk.
- Organiseer een algemene examentraining (welke strategische keuzes maak je als je onder tijdsdruk komt) en een verplichte vakspecifieke examentraining: een aantal dagen inroosteren, waarbij kandidaten in een examenomgeving een oud examen maken, waarna in kleine groepen het examen wordt nabesproken met bijbehorende correctievoorschriften en er gelegenheid is om vragen te stellen.
- Verplicht leerlingen om lessen (of examentrainingen) te blijven volgen in de periode tussen de meivakantie en aanvang eerste tijdvak. Herhaal daarin de onderdelen die in het CE aan de orde komen.
- Haal leerlingen die volgens de eerste correctie van het eerste tijdvak niet geslaagd zijn meteen al naar school om te werken aan de herkansing. Zo hebben ze wat extra dagen om zich goed voor te bereiden.

BIJLAGE 4: METHODEN VOOR CULTUURVERANDERING

4A - GEBRUIK VAN DE CULTUURORIËNTATIES

Cultuuroriëntaties helpen de schoolleiding en leraren om na te denken over de wijze waarop in de school opbrengstgericht wordt gewerkt.⁹ Cultuuroriëntaties bieden niet alleen inzicht in hoe de leraren of de schoolleiding de situatie op school beoordelen, maar laten ook zien waarin leraren en schoolleiding verschillen in hun oordeel. Soms kan de schoolleiding het idee hebben dat er al veel wordt samengewerkt door leraren, terwijl leraren vinden dat de eigen autonomie centraal staat. Door eerst ieder voor zich de cultuuroriëntaties in te vullen en deze daarna gezamenlijk te bespreken, ontstaat een beter beeld op hoe iedereen de huidige situatie ervaart. Vervolgens kan dan samen gekeken worden waar men naar toe wil en via welke stappen men dat wil gaan doen. Hiervoor kan dan een concreet plan van aanpak worden gemaakt (zie bijlage 4b).

Cultuuroriëntaties voor leraren

Vanuit welke van de volgende vier oriëntaties werken de leraren aan opbrengsten? Bij ons is het de gewoonte dat we:

- veel samenwerken en afstemmen bij het verzamelen en analyseren van resultaten en het meer OGW-gericht inrichten van de lessen (oranje);
- heel gestructureerd werken bij het verzamelen en analyseren van resultaten (blauw);
- iedere leraar veel ruimte/autonomie geven om zelf iets te doen met de resultaten van zijn klassen (geel);
- open staan voor elkaars feedback op ieder zijn resultaten (groen).

Cultuuroriëntaties voor de schoolleiding

Hoe stuurt de schoolleiding de leraren/teams aan als het gaat om het werken met opbrengsten? Het is mijn gewoonte om:

- te sturen op samenwerking en een sociale gerichtheid: leraren te stimuleren tot samenwerken en afstemmen bij het verzamelen en analyseren van resultaten en het meer OGW-gericht inrichten van de lessen (oranje);
- te sturen op een systematische aanpak: van leraren te vragen gestructureerd te werk te gaan bij het verzamelen en analyseren van resultaten (blauw);
- te sturen op de zelfstandigheid en autonomie van de leraar: iedere leraar vooral veel ruimte/autonomie te geven om zelf iets te doen met de resultaten van zijn klassen (geel);
- te sturen op een open oriëntatie van leraren: leraren te stimuleren open te staan voor elkaars feedback op ieder zijn resultaten (groen).

⁹ De oriëntaties zijn gebaseerd op de volgende publicatie: 'Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren', Wim van Dinten & Imelda Schouten, 2008.

4B - VOORBEELD INTEGRATIE PDCA-CYCLUS IN DE CULTUUR

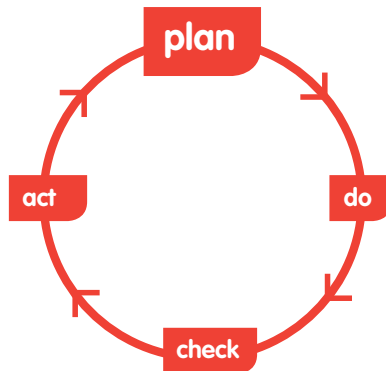
Om de meer cyclische aanpak van OGW in het onderwijsproces te integreren, is het belangrijk dat leraren bewuster hun(ler)doelen vaststellen aan het begin van het schooljaar: wat wil ik dit jaar met deze groep leerlingen bereiken? Vervolgens zullen leraren gedurende het schooljaar moeten checken of ze hun doelen ook bereiken en hoe ze dat doen. Op deze manier draagt de PDCA-cyclus bij aan het ontwikkelen van een meer opbrengstgerichte cultuur.

Plan: Planvorming

Tijdens de planvorming doet het team uitspraken over de gezamenlijke doelen. Uitgangspunt vormen de 'niet-onderhandelbare doelen' van de school. Die doelen hebben aanvankelijk nog een vrij hoog abstractieniveau. Bij het concreet uitwerken van die doelen voor het team wordt vaak duidelijk dat er in het team heel verschillende ideeën zijn. Het is belangrijk dat het team verantwoordelijkheid neemt voor de doelen die het heeft gesteld en zich uitspreekt over de gewenste uitkomsten: wanneer zijn wij tevreden en hoe gaan we dat meten?

Plan, aandacht voor:

- Gezamenlijke doelen
- Wanneer zijn wij tevreden?

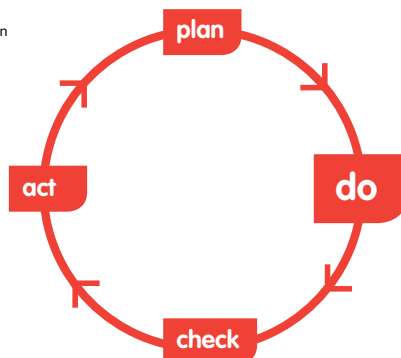


Do: Uitvoering

In de do-fase is het vooral van belang het team in de gelegenheid te stellen zijn verantwoordelijkheid te nemen om te werken aan het realiseren van de doelen. Begeleiding en ondersteuning bij het bespreken van de planning zijn onontbeerlijk. Als blijkt dat individuele teamleden hun afspraken niet nakomen, worden ze daarop aangesproken.

Do, aandacht voor:

- Planning bespreken en bijstellen
- Aanspreken en ondersteunen

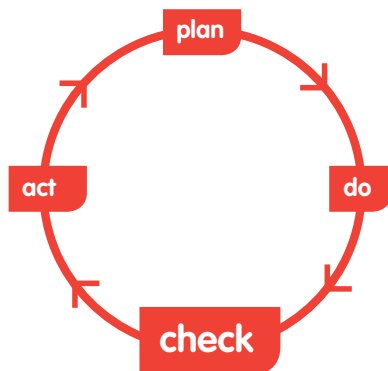


Check: Evaluatie

De evaluatie wordt te vaak overgeslagen. Toch is het belangrijk om voldoende feiten te verzamelen waarmee een oordeel kan worden gevormd over het succes van het plan. Tijdens de evaluatie kijken alle teamleden terug naar de gestelde doelen en wat er is bereikt. Daarbij kunnen successen worden gevierd en is er aandacht voor datgene wat nog niet is bereikt. Dit vormt input voor de volgende fase.

Check, aandacht voor:

- Evaluatie op basis van feiten
- Activiteit voor het hele team

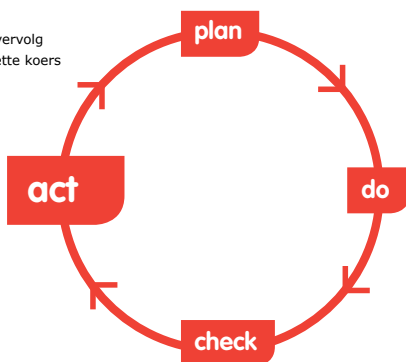


Act: aanpassen

In de laatste fase van de PDCA-cyclus maken de teamleden met elkaar een analyse op welk(e) terrein(en) verbetering nodig en mogelijk is. In deze fase komen verschillen in inzicht tussen teamleden vaak het duidelijkst naar voren. Hier wordt ook duidelijk wat de synergie is van de combinatie van cultuur en planmatig werken: het verminderen van de verschillen en het (door) ontwikkelen van een gezamenlijke visie is een teambelang geworden! Op deze manier kan het team op een goede manier opnieuw de PDCA-cyclus doorlopen.

Act, aandacht voor:

- Verschillen van inzicht t.a.v. vervolg
- Vertrouwen uitspreken ingezette koers
- Alternatieven bespreken
- Probleemanalyse



Om leraren te ondersteunen bij het werken met de PDCA-cyclus, kan de schoolleiding leraren een concrete opdracht geven. Wel is het dan belangrijk om ook iets met die opdracht te doen. Bijvoorbeeld door de leraren op basis van de opdracht feedback en feedforward (concrete handvatten) te geven. Hierdoor voelt de docent zich ondersteund in zijn zoektocht naar verbetering en is er vanuit de teamleider ook meer controle op de kwaliteit en het gebruik van de analyse. In deze bijlage wordt een voorbeeld gegeven van een concrete opdracht voor leraren en een uitwerking van een reactie op de opdracht door de teamleider.¹⁰

¹⁰ Naar voorbeeld van de opdracht voor leraren en teamleiders van Lentiz Maaslandcollege.

Voorbeeld opdracht leraren

Plan		
Wat	Doel	Verwijzing
Te behalen cijfers	Gemiddeld 6,2	6,2 = CE van afgelopen jaren, afgesproken als norm in vakgroep
Te behalen competenties	Voor de SHL-competentie plannen en organiseren doen alle leerlingen minimaal 1 stap vooruit	Vakgroep plan PO
Andere doelen	30% van de leerlingen rapporteert een meer dan 10% verminderde angst voor wiskunde	Vakgroep plan rekenen/ wiskunde
Do		
Wat heb ik gedaan om bovenstaande te bereiken	Dit en dit heb ik gedaan Onderweg heb zus en zo nog daarom bijgesteld	
Check		
Wat is het resultaat	Kwantitatief	
In cijfers	Gemiddelde = 6,1	Conclusie
In competenties	10 leerlingen +1/8 leerlingen +2	0,1 onder streven
In andere doelen	40% van de leerlingen	behaald
	rapporteert een meer dan 20% verminderde angst	meer dan behaald
Analyse		
Na overleg met de vakgroep is de analyse dat 0,1 onder het beoogde resultaat goed is, omdat het ging over relatief moeilijke toetsonderdelen	Voor 8 leerlingen heeft de hoge verwachting die ik heb uitgesproken extra goed gewerkt	Mijn aanpak van de wiskunde angst heeft tot mijn verbazing veel meer opgeleverd dan ik dacht. Dat is ook nog eens terug te zien in de cijfers.
ACT		
Dit is wat ik ga doen op basis van het voorafgaande		

Feedback en feedforward door de teamleider

Naam leraar	XX
Alles ingeleverd? Hierbij heb ik gekeken of je alle vakken en klassen hebt betrokken in je CHECK	ja
Verwijzing naar doel Hierbij heb ik gekeken of je gecheckt hebt naar aanleiding van je doel (PLAN) voor de rapportperiode.	Bij de dBP wel (allemaal voldoende), bij de andere vakken/ klassen niet!
Leraar als locus of control? Hierbij heb ik gekeken of je checkt en analyseert door naar je eigen aanpak te kijken.	Ja, je geeft steeds aan dat jij het anders gaat doen.
Nieuw doel/aanpak? Hierbij heb ik gekeken naar of je op basis van je check jezelf nieuwe aanpak en/ of doelen voorneemt (ACT).	Er zijn veel nieuwe (goede) aanpakken, hoewel e.e.a. niet altijd gebaseerd is op de opbrengsten (in welke vorm dan ook)
Kwaliteit verhogen van OGW'en Hierbij geef ik een aantal suggesties om de kwaliteit van je OGW-denken en- verslagen te vergroten.	- Ga uit van smart doel met beoogde opbrengsten - Zet daarvoor nieuwe (en/ of oude) aanpakken in PLAN&DO - Kom in je CHECK-fase terug op de gewenste opbrengsten en wat jouw aanpak daarin betekent heeft. Succes? Vieren en houden zo. Zo nee, analyse en nieuwe aanpak - Kortom: start vanuit het doel en maak de cyclus op basis daarvan af!



School aan Zet
Lange Voorhout 20 | 2514 EE Den Haag
Postbus 556 | 2501 CN Den Haag
www.schoolaanzet.nl

