

KWALITEIT STAAT BUITEN KIJF!

VMBO - Groen

Opbrengstgericht werken in het
vmbo-groen: $3 \times 3 = 10!$



AOC RAAD



Masterplan kwaliteit vmbo-groen

De kwaliteit van het vmbo-groen moet onomstreden zijn. Om de AOC's te ondersteunen bij het behalen van deze gezamenlijke ambitie, heeft de AOC Raad in juli 2010 het 'Masterplan Kwaliteit vmbo-groen 2010-2013' opgesteld. Hierin werken de AOC's samen en aan de versterking van de examinering en resultaten, de onderwijsinrichting en aan kennisdeling en professionalisering. In deze publicatiereeks worden de resultaten van de verschillende deelprojecten van het masterplan gepubliceerd.

Colofon

Werkgroep Opbrengstgericht Werken
Versie 1.0, september 2011

Auteurs 'Opbrengstgericht werken':

Juliette Vermaas (programmacoördinator) en Anne Spapens

Eindredactie reeks 'Kwaliteit staat buiten kijf - vmbo-groen':

Hilda Weges en Karen Laarveld (AOC Raad)

Opmaak: Verhoef & Co, Emmen

Druk: Zalsman, Groningen

Opplage: 500



Inhoudsopgave

Opbrengstgericht werken in het vmbo-groen: 3x3=10!	6
1. Opbrengstgericht werken in het vmbo-groen: een definitie	8
2. De toegevoegde waarde van OGW voor het vmbo-groen	10
3. OGW in de school	14
4. Twee instrumenten voor het invoeren van OGW in de school	18
5. De Meetlat OGW	22
6. Succesfactoren voor het invoeren van OGW	24
Bijlage: De Meetlat OGW	32



Opbrengstgericht werken in het vmbo-groen: 3x3=10!



De AOC's maken zich hard voor de kwaliteit van het vmbo-groen. Om het onderwijsrendement in het vmbo-groen te versterken, werken de AOC's samen in het project Kwaliteitsverbetering. De centrale focus van dit project ligt op de implementatie van het opbrengstgericht werken in het vmbo-groen. Deze focus sluit goed aan op het advies van de Onderwijsraad 'Naar hogere leerprestaties in het voortgezet onderwijs' (1 maart 2011) en op het actieplan 'Beter Presteren VO' van de Ministers van OCW en EL&I (23 mei 2011) waarin gepleit wordt voor meer opbrengstgericht werken in het voortgezet onderwijs.

Om opbrengstgericht werken voor het vmbo-groen nader uit te werken, is door de AOC's de werkgroep Opbrengstgericht werken (OGW) opgericht. De werkgroep heeft als doel het realiseren van een meer opbrengstgerichte cultuur in het vmbo-groen. Hiervoor is leiderschap, sturing en professionaliteit nodig in alle lagen van de school. Het management zal beter zicht en grip moeten krijgen op de beschikbare en bruikbare instrumenten en informatie en deze ook goed moeten gaan vertalen en gebruiken. Docenten zullen een opbrengstgerichte aanpak moeten aanleren en nastreven in hun onderwijs. Om dit alles te realiseren, ontwikkelt de werkgroep voor de verschillende niveaus in de school concrete handreikingen die het mogelijk maken om op een meer opbrengstgerichte manier te werk te gaan.

De voorliggende publicatie is het eerste product van de werkgroep en heeft als doel de noodzaak en de mogelijkheden van OGW voor het vmbo-groen uiteen te zetten. De brochure is bedoeld voor iedereen die in de school verantwoordelijk is voor goede opbrengsten: bestuur, schoolleiding

van de locaties, team(leiding) en docenten. Daarbij is de achterliggende gedachte dat opbrengstgericht werken alleen zijn vruchten kan afwerpen als het breed gedragen wordt op alle niveaus binnen de school en binnen het AOC. Met de informatie en instrumenten uit deze brochure, willen de AOC's in hun scholen een discussie op gang brengen over de inpassing van OGW in de beleidslijn en dagelijkse organisatie van de school. Het gedachtegoed in deze brochure is weliswaar opgesteld voor en door het vmbo-groen van de AOC's en de Vereniging Buitengewoon Groen, maar kan ook zeer bruikbaar zijn voor het overige vmbo. Met ondermeer de VO-raad, Stichting Platforms vmbo en andere stakeholders zal nog nader verkend worden of bredere verspreiding wenselijk is.

In de brochure worden zes bouwstenen van OGW gepresenteerd en worden negen stappen van opbrengstgericht werken uitgewerkt. De bouwstenen en de stappen van OGW bieden scholen een leidraad voor het werken aan een opbrengstgerichte organisatie en cultuur. Door de negen stappen van OGW op alle drie de niveaus in de school (locatieleiding, teamleiding, docenten) te realiseren, kan OGW optimaal toegevoegde waarde bieden voor de kwaliteit van het groene onderwijs. Dit is het 3x3=10!-model voor OGW in het vmbo-groen. In het schooljaar 2011-2012 zullen de bouwstenen en het 3x3=10!-model verder in de praktijk worden getest. Indien hieruit blijkt dat er aanpassingen gewenst zijn, zullen deze aan het einde van het schooljaar worden verwerkt in een nieuwe versie van deze brochure.

De tekst kent de volgende opbouw. Hoofdstuk 1 geeft een definitie van OGW voor het vmbo-groen. Hoofdstuk 2 gaat in op de toegevoegde waarde van OGW bij schoolontwikkeling en verantwoording. In hoofdstuk 3 wordt aangegeven wat OGW vraagt van docenten, team(leiding) en schoolleiding. Hoofdstuk 4 biedt twee instrumenten die scholen kunnen ondersteunen bij het invoeren van OGW. Het eerste instrument beschrijft de zes bouwstenen voor OGW en het tweede instrument betreft het 3x3=10!-model voor OGW in het vmbo-groen. Beide instrumenten zijn verwerkt in de Meetlat OGW. Met de Meetlat kunnen scholen zelf kijken waar ze staan als het gaat om opbrengstgericht werken. De Meetlat OGW wordt toegelicht in hoofdstuk 4 en is als bijlage aan deze brochure toegevoegd. Hoofdstuk 5 sluit af met succesfactoren die de school kunnen ondersteunen bij het invoeren of versterken van OGW. De praktijkvoorbeelden in de tekst zijn afkomstig van de leidinggevendenden en docenten van zes vmbo-groen scholen.



Opbrengstgericht werken in het vmbo-groen: een definitie

Met behulp van het actieplan 'Beter Presteren VO' willen de Ministers van OCW en EL&I realiseren dat scholen het beste uit de leerlingen halen. Beter presteren vergt 'een cultuur van opbrengstgericht werken, gericht op optimalisatie van de leerresultaten van alle leerlingen, waarin een cruciale rol is weggelegd voor de docent.' In haar advies 'Naar hogere leerprestaties in het VO' onderstreept de Onderwijsraad de waarde van opbrengstgericht werken bij kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Opbrengstgericht werken leidt tot hogere prestaties van leerlingen. Ook onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs toont aan dat scholen die opbrengstgericht werken betere opbrengsten hebben en het beter doen op de toetsen dan scholen die minder opbrengstgericht werken ¹⁾. Tevens boeken leerlingen op opbrengstgerichte scholen meer vooruitgang. Ambitie en doelstelling van de Ministers is dat in 2015 minstens de helft van de vo-scholen opbrengstgericht werkt en in 2018 negentig procent. Nu is dat nog 20%. Om dit te bereiken zullen de Ministers onder meer het gebruik van een leerlingvolgsysteem in het schooljaar 2014/2015 verplicht stellen en overgaan tot invoering van een verplichte landelijke diagnostische toets voor Nederlands, Engels en Wiskunde aan het eind van de onderbouw.

De actielijnen in het 'Masterplan Kwaliteit vmbo-groen' van de AOC Raad sluiten naadloos aan op de ambities en doelen uit 'Beter Presteren VO'. Voor de AOC's vormt opbrengstgericht werken het centrale speerpunt van de kwaliteitsverbetering van het vmbo-groen. Hierbij wordt onder opbrengstgericht werken het volgende verstaan:

'Opbrengstgericht werken is het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van de onderwijsprestaties waarbij bestuurders, schoolleiding, docenten en leerlingen zich laten sturen door de uitkomsten van verschillende prestatiemetingen op basis waarvan gericht actie wordt ondernomen om doelstellingen en activiteiten aan te passen.'

Uit de definitie komen vijf kenmerken van OGW naar voren:

1. **Maximaliseren van onderwijsprestaties:** het eerste kenmerk is dat alle betrokkenen in de school hoge(re) verwachtingen hebben ten aanzien van de prestaties van de leerlingen en die verwachtingen ook concretiseren in daden. Immers, het gaat er om door OGW het beste uit de leerling te halen.
2. **Doelgericht werken:** het tweede kenmerk is dat alle betrokkenen in de school samen werken aan het realiseren van uitdagende, concrete en meetbare doelen. Explicitering van de doelen leidt ertoe dat de school de activiteiten beter kan richten, wat weer bijdraagt aan betere prestaties. Hiertoe brengt de school eerst de beginsituatie en de gewenste situatie van de leerlingen en van de schoolorganisatie in kaart, om vervolgens te bepalen hoe ze de doelen gaan realiseren.

¹⁾ Opbrengstgericht werken in het basisonderwijs, Inspectie van het Onderwijs, 2010.



3. **Prestatiemetingen:** via het leerlingvolgsysteem en het toetsinstrumentarium van de school worden de vorderingen van de leerlingen en van de school continu gemeten, gevolgd en geanalyseerd. Het gaat dan zowel om objectieve metingen zoals de Cito-toetsen, als om andere vormen van metingen ²⁾.
4. **Doelstellingen en activiteiten aanpassen:** de interpretatie en vertaling van opbrengstgegevens krijgt pas betekenis als deze in relatie staat tot de doelen en het beleid van de school. Aan de hand van de prestatiemetingen kan de school structureel de (tussentijdse) opbrengsten analyseren en indien nodig gericht aanpassingen doorvoeren in het onderwijs. Het gebruik van prestatiemetingen maakt het mogelijk om gefundeerde en meer weloverwogen beslissingen te nemen over de inrichting van het onderwijs.
5. **Een systematische aanpak:** opbrengstgericht werken gaat hand in hand met een doelgerichte en cyclische kwaliteitszorg. Een systematische aanpak zorgt ervoor dat OGW niet afhankelijk is van individuele initiatieven, maar verankerd is in de kwaliteitszorg van de school. Dit kan bijvoorbeeld door het invoeren van een vaste cyclus van doelen stellen, meten en bespreken (bijvoorbeeld via de PDCA-cyclus).

"Op basis van de resultaten van de voortgangsrapportage kijken we: waar liggen de problemen, waar gaat het goed. Op basis daarvan bepalen we hoe we verbetering kunnen realiseren."

Leidinggevende

"Wij controleren aan de hand van de opbrengstenkaart welke vakken in de gevarenszone 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 tot een verbeterplan."

Leidinggevende



²⁾ Denk aan beoordelingen van schriftelijk werk, gedragsobservaties, methodegebonden toetsen, portfolio's en mondelinge overhoringen, rapportages van de inspectie van het onderwijs (opbrengstenkaarten), IDU-matrixen, Wolf-rapportages en Vensters voor Verantwoording.

³⁾ De citaten uit de praktijk zijn afkomstig uit het afstudeeronderzoek van Anne Spapens over opbrengstgericht werken in het vmbo-groen. De respondenten (schoolleiders, teamleiders en docenten van 6 vmbo-groen scholen) hebben op vertrouwelijke basis aan dit onderzoek meegedaan. Vandaar dat de citaten ook anoniem zijn.



Het is belangrijk om te benadrukken dat OGW niet betekent dat een school zich alleen nog maar richt op prestaties en resultaten. Het gaat erom dat de school toetsgegevens en andere informatie die in iedere school voorhanden is, ook daadwerkelijk bekijkt, analyseert en gebruikt om het onderwijs in de school verder te ontwikkelen en om zich beter te verantwoorden naar ouders en inspectie.

OGW en schoolontwikkeling

Toetsen worden vooral gebruikt om schoolvorderingen vast te stellen, terug te kijken op de resultaten en verantwoording af te leggen aan ouders of de inspectie. Maar het verhogen van opbrengsten is gebaat bij vooruitkijken, bij doelen stellen en op basis daarvan het onderwijs beter inrichten. Door periodiek te kijken hoe de school ervoor

staat, is de school beter in staat om beslissingen te nemen over de inrichting en bijstelling van het onderwijsleerproces. Toetsen krijgen zo een rol in de toekomst, in dienst van de verdere ontwikkeling van de leerlingen en het onderwijs.

OGW heeft dan ook primair een relatie met de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van leerlingen en docenten. Dit betekent dat toetsgegevens niet alleen gebruikt worden om de cijfers van individuele leerlingen te bepalen, maar dat ze ook gebruikt worden om:

- De ontwikkeling van individuele leerlingen te volgen (welke leerwinst boekt de leerling en moeten we dat bijsturen?);
- De ontwikkeling van de klas te volgen (en te analyseren waarom de klas achterblijft of voorloopt ten opzichte van andere klassen of klassen uit voorgaande jaren);



"Wij hanteren een locatieactieplan met doelen en gevarieerde actiepunten. We rapporteren regelmatig terug naar het team dat er een evaluatie geschreven moet worden. Wat uitgevoerd is kan afgevinkt worden en hoeft niet mee te gaan naar een volgend plan. Deze systematiek zit erin en dat krijgen we ook terug van de inspectie."

Leidinggevende

"Vakgroepen moeten een aantal verbeterpunten opstellen en samen bekijken wat ze op kunnen pakken en wat binnen korte tijd gerealiseerd kan worden."

Leidinggevende

"De Wolfrapportage geeft voor de individuele docent weer hoe zijn klas per vraag in het eindexamen heeft gepresteerd. Je krijgt gegevens die echt op jou zijn gericht en je wordt dan ook echt met je neus op de feiten gedrukt van wat jij hebt gedaan met je groep."

Docent

- De ontwikkeling van de school te volgen: op basis van de analyse met elkaar (docenten en management) te bespreken welke verklaringen er zijn voor de resultaten en of die verklaringen mogelijk vragen om een (andere) aanpak van de methode/toetsbeleid/docent/determinatie/et cetera;

Naast het gebruik van metingen om ontwikkelingen te volgen, vraagt OGW van de school dat er ook consequenties worden verbonden aan de prestatiegegevens. Daarbij is belangrijk om steeds de link naar het primaire proces te leggen: welke veranderingen voeren we door, wat zie je daar nu van terug in de klas, wat doet de docent anders of beter en wat merkt de leerling er van? Want uiteindelijk gaat het om een verbetering van de resultaten van de leerlingen. Goede leerling resultaten worden behaald door goed vakmanschap op elk niveau: leerling, docent, teamleider en schoolleiding⁴⁾. OGW is een belangrijk instrument om aan vakmanschap van de school te werken: zonder inzicht in de leerwinst van de leerlingen, weet een docent ook niet of de leerling en hijzelf het goed doen en op koers liggen. Om consequent gegevens te gebruiken voor de schoolontwikkeling, is het wel noodzakelijk dat de school vooraf doelen en standaarden stelt ten aanzien van het onderwijs dat ze geeft of wil geven. De analyse van de gegevens kan vervolgens leiden tot een aanpassing van de activiteiten of werkwijze om de doelen te realiseren.

OGW en verantwoording

Naast schoolontwikkeling heeft OGW betrekking op de mate waarin een school in staat is zich te verantwoorden over zijn resultaten richting de Inspectie en de samenleving. In het voortgezet onderwijs beoordeelt de inspectie nu (jaarlijks) van iedere school de onderwijsopbrengsten. De inspectie doet dit op basis van twee rendements-indicatoren en twee resultaatindicatoren, namelijk:

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

Als twee of meer indicatoren onvoldoende zijn, krijgt een school het oordeel 'onvoldoende' van de inspectie. Voor scholen is het daarom belangrijk om ieder jaar 'groen' te scoren op deze vier indicatoren. Door structureel gegevens te verzamelen, te analyseren, er iets van te vinden 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. Deze werkwijze draagt positief bij aan een groene score, omdat scholen hierdoor het ontstaan van kwaliteitsproblemen kunnen voorkomen.

⁴⁾ Het CPS heeft hiervoor een model gemaakt waarbij vakmanschap vanuit vier invalshoeken bekeken wordt: professionalisering, kwaliteit, sturing en ondernemerschap (school en omgeving). Voor iedere doelgroep zijn deze vier invalshoeken uitgewerkt in de gewenste situatie, waarna een school door een (zelf)evaluatie kan kijken hoe het er voor staat.

⁵⁾ Interview met John Hattie in OnderwijsInnovatie, sept. 2009.

"Wij moeten voortaan een soort van verantwoording afleggen. We moeten op papier schrijven welke onderdelen slecht zijn gegaan en daarbij een oorzaak geven van waarom het slecht is gegaan."

Docent

"De professionele cultuur waarin je elkaar kan aanspreken op prestaties, is door alle projecten die we doen heen heel belangrijk om de kwaliteit op orde te krijgen."

Docent

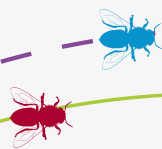
"Uiteindelijk moet je de slag gaan maken naar wat is jouw rol hierin. Dat mensen naar zichzelf gaan kijken. Pas als je een docent hebt die naar zichzelf kan kijken - dit is wat er gebeurt en dit moet ik doen om het proces te verbeteren - dan gaan je resultaten echt omhoog."

Leidinggevende



⁵⁾ Interview met John Hattie in OnderwijsInnovatie, sept. 2009.

In het Regeerakkoord van 2010 is de ambitie opgenomen om leerwinst (de toegevoegde waarde die scholen boeken bij hun leerlingen) nadrukkelijker te laten meewegen bij de beoordeling van scholen. Daarom wordt door de inspectie op dit moment gezocht naar een manier om de leerwinst van scholen systematisch en betrouwbaar te meten en in kaart te brengen. Dit betekent dat scholen in de toekomst zicht en grip moeten hebben op de gerealiseerde leerwinst. In dit kader is voor scholen het onderzoek van John Hattie interessant ⁵⁾. Hattie heeft onderzocht wat daadwerkelijk effect heeft op leerprestaties. Zijn belangrijkste conclusie is dat met name het stellen van hogere en uitdagende doelen in combinatie met het geven van feedback een positief effect heeft op de leerwinst van leerlingen. Volgens Hattie gaat het erom dat docenten meer (en kritisch) naar hun eigen handelen kijken, dat ze zelf hun onderwijs evalueren: hoe zorg ik ervoor dat mijn handelen effect heeft op de leerresultaten van mijn leerlingen? Feedback speelt hierin volgens Hattie een cruciale rol. De school moet een dialoog op gang brengen waarin docenten elkaar kritisch bevragen over elkaars prestaties en over de interpretatie daarvan. Hierdoor kunnen docenten goed onderbouwd richting ouders en inspectie laten zien dat wat zij in hun klas doen effectief is en toegevoegde waarde heeft.





Opbrengstgericht werken begint met een visie dat de resultaten van de leerlingen centraal staan en dat iedereen in de school daar hoge verwachtingen van heeft. Om dit te realiseren, is de rol van de docent in de klas cruciaal. Daar moeten de leerlingen het immers laten zien. Het management moet het juiste opbrengstgerichte klimaat scheppen waarin de docenten en de leerlingen optimaal kunnen presteren.

OGW en de docent

Onderzoek van Marzano ⁶⁾ laat zien dat, naast factoren op school- en leerlingniveau, de kwaliteit van de individuele docent voor de klas van doorslaggevend belang is. De docent kan door zijn didactische aanpak, zijn pedagogisch handelen en klassenmanagement en het continu (bij)sturen van het lesprogramma het verschil maken voor de leerling. Opbrengstgericht werken speelt daarbij een belangrijke rol. OGW in de klas begint met het stellen van hoge verwachtingen aan de leerlingen en het formuleren van ambitieuze doelen. Vervolgens past de docent daar zijn onderwijs op aan. Door vervolgens vaak te toetsen en zo tussentijds de resultaten te meten, weet de docent steeds hoe zijn leerlingen het doen, zodat hij indien nodig gericht actie kan ondernemen voor verbetering:

- Waar staan mijn leerlingen nu?
- Waar stonden ze 3 maanden geleden?
- Waar denk ik dat ze over drie maanden moeten zijn?
- Hoe ga ik dat aanpakken?

Om dit te realiseren moeten docenten beschikken over de juiste vaardigheden om de resultaten te analyseren en te vertalen naar acties in de les. Het gebruik van informatie uit het leerlingvolgsysteem maakt het mogelijk om gefundeerder en bewuster beslissingen te nemen over de inrichting van het onderwijs, zodat docenten minder routinematig de methode volgen. Dit vraagt van de docent ook een meer onderzoekende houding: wat voor inzichten biedt de onderwijskundige literatuur om de resultaten van de leerlingen te optimaliseren? Deze onderzoekende houding voorkomt dat de docent zijn onderwijs alleen op basis van de eigen ervaringen en intuïtie evalueert en aanpast. Daarnaast zal het onderwijs in de klas ook meer en beter moeten aansluiten bij de verschillende leerstijlen en leerbehoeften van de leerlingen. Het invoeren van handelingsgericht werken is hiervoor een goed instrument. Het is daarbij van belang dat de docent ook de leerlingen actief betreft en motiveert bij het werken aan betere opbrengsten.

Het onderzoek van Hattie laat zien dat ook het stellen van hoge prestatiedoelen en het geven van goede en voldoende feedback van belang is. Door expliciet doelen te formuleren ten behoeve van de te behalen prestaties, ontstaat meer doelgericht gedrag (zowel van docent als van leerling) en een betere op de startsituatie van de leerlingen afgestemde instructie ⁷⁾. Daarnaast laat feedback de leerling zien hoe hij het doet en hoe hij een stap verder kan komen. Dit is belangrijk omdat het verhogen van de prestaties vraagt om een actieve betrokkenheid van de leerling. Feedback van de leerling helpt de docent om zichzelf verder te ontwikkelen. Hoe meer feedback de docenten kunnen krijgen over de resultaten van hun eigen inspanningen in de klas, hoe succesvoller ze zullen zijn.

⁶⁾ Wat werkt op school? Marzano, 2007.

⁷⁾ De eenvoud en complexiteit van Opbrengstgericht Werken, Adrie Visscher & Melanie Ehren, Universiteit Twente, 2011.

Samengevat kan geconstateerd worden dat op een opbrengstgerichte school docenten werken die:

- Hoge verwachtingen en duidelijke doelen hebben voor alle leerlingen en deze ook communiceren met de leerlingen en hun ouders;
- Het onderwijs afstemmen op wat leerlingen nodig hebben om te presteren;
- Goed in staat zijn een taakgerichte werksfeer te realiseren;
- Zicht hebben op leerresultaten door toetsen en leerlingvolgsystemen;
- In staat zijn de gegevens over de ontwikkeling van hun leerlingen te analyseren en te interpreteren;
- Mogelijke problemen verhelpen door bijsturing van de doelen en/of door een goede leerlingenzorg;
- Goed in staat zijn om feedback te geven en te ontvangen (en er ook iets mee te doen);
- Gemotiveerd zijn om los van de eigen klas of vak te streven naar afstemming en samenwerking;
- Zich snel kunnen verbeteren als prestaties tegenvallen.

OGW en de schoolleiding

Bij het scheppen van het vereiste opbrengstgerichte klimaat speelt het management van een school een cruciale rol. Om opbrengstgericht te leren en blijven werken, hebben docenten gerichte sturing en ondersteuning nodig vanuit het management. De schoolleiding zal op basis van haar visie en beleid 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 (behaalde) normen, (behaalde) doelen en (behaalde) resultaten. Anderzijds vraagt het ook om acties van de schoolleiding als bepaalde doelen of resultaten niet behaald zijn. De school-

"Ik heb geleerd van Marzano dat je heel veel kan doen in organisaties, maar dat het uiteindelijke effect daarvan toch vele malen kleiner is dan de investering die je in je docenten doet. Want docenten bepalen in hele grote mate of jij je opbrengsten haalt of niet. Ik vind het belangrijk om bij opbrengstgericht werken te kijken van wat kan je vanuit het management en de schoolleiding doen om docenten daar scherper mee te laten werken, te ondersteunen en mee te confronteren. Dus ik vind dat je voornamelijk op het docentengedrag moet focussen."

Leidinggevende

"Mijn belangrijkste uitkomst van opbrengstgericht werken is dat de docent zelf onderzoeker moet worden. Dat is voor mij de kern. Het moet zover komen dat de docent naar zichzelf kan kijken, naar de resultaten die behaald moeten worden met leerlingen."

Leidinggevende

"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 scherpheid, van hoe sta je voor de klas, ben je goed alert, ben je je bewust van je gedrag en wat dat oplevert."

Docent

leiding moet ook een veilig klimaat realiseren waarin docenten worden gestimuleerd om open over hun prestaties te praten. Daarnaast moet de schoolleiding zorgen voor enkele belangrijke randvoorwaarden: een goed leerlingzorgsysteem, een systematische aanpak van OGW, goede toetsen en een leerlingvolgsysteem dat goed werkt en optimaal wordt benut. Bestuurlijke ondersteuning vanuit het AOC is hierbij een belangrijke voorwaarde. Vervolgens kan de school op basis van de informatie uit het leerlingvolgsysteem aan



"Een leidinggevende moet ervoor zorgen dat de dingen die een docent moet doen, bij hem of haar ook echt in een soort planning zitten. En daarvoor moet je in ieder geval veel gesprekken voeren en smart doelen kunnen formuleren."

Docent

"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 aan te kunnen sturen op prestaties."

Docent

"Ik ben er voorstander van dat docenten eerder worden aangesproken op hun prestaties. Maar iemand moet het ook te horen krijgen als hij het goed doet. Er zou in het algemeen meer feedback moeten komen vanuit de schoolleiding op hoe je presteert of wat je wanprestaties zijn."

Leidinggevende

leerlingen en ouders tussentijds feedback geven over specifieke doelen, kennis of vaardigheden. Tevens kan de school deze feedback gebruiken om zowel specifieke leerdoelstellingen voor de individuele leerlingen, als specifieke prestatiedoelstellingen voor de school te bepalen.

Samengevat kan vastgesteld worden dat op een opbrengstgerichte school een schoolleiding/teamleiding werkt die:

- Helderheid biedt over welke opbrengsten de school wil realiseren (denk aan leerstandaarden en normen) en deze communiceert met docenten, ouders en leerlingen;
- Zorgt dat docenten weten wat ze hun klas moeten leren en hier ook op stuurt (door klas- en observaties);
- Zorgt voor goede, betrouwbare toetsen en een leerlingvolgsysteem;
- Kennis heeft van het verzamelen en analyseren van gegevens (ook van de leerwinst);
- Zorgt voor een goed kwaliteitszorgsysteem en een systematische aanpak van OGW (door het volgen van de PDCA-cyclus);
- Een opbrengstgerichte organisatie stimuleert, gericht op aansturing, samenwerking en onderlinge afstemming;
- Een opbrengstgerichte cultuur stimuleert, gericht op planmatig en resultaatgericht werken op basis van data, zelfreflectie en systematische feedback in een veilig klimaat;
- Zorgt voor een goede leerlingenzorg, zodat de prestaties van alle leerlingen omhoog gaan;
- Continu de opbrengsten van de school als geheel evalueert, bijstuurt en verbetert als prestaties tegenvallen, en hierover communiceert met docenten, leerlingen en ouders.



Twee instrumenten voor het invoeren van OGW in de school

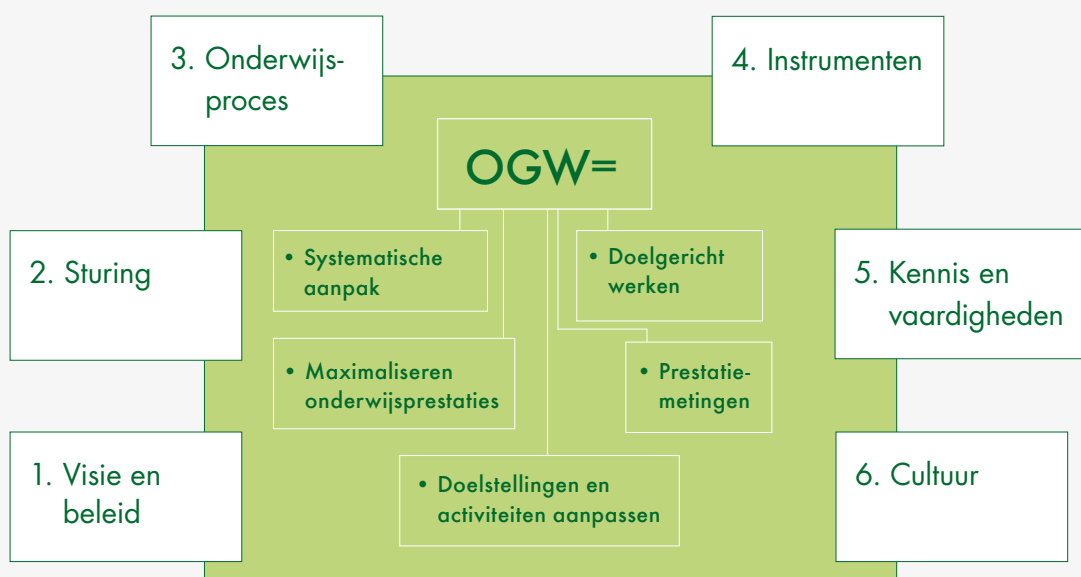
In de vorige twee hoofdstukken is de toegevoegde waarde van OGW ten aanzien van schoolontwikkeling en verantwoording geschetst en is gekeken wat OGW van docenten en schoolleiding vraagt. In dit hoofdstuk worden twee instrumenten beschreven die de school kunnen helpen om op een opbrengstgerichte manier de schoolontwikkeling, de verantwoording en het vakmanschap van de school te verbeteren.

De bouwstenen van OGW

Volgens de definitie van OGW werkt een opbrengstgerichte school systematisch en doelgericht aan het maximaliseren van de onderwijsprestaties. Door de leerling-resultaten te volgen en te gebruiken om doelstellingen en activiteiten aan te passen, biedt OGW extra toegevoegde waarde op het gebied van schoolontwikkeling en verantwoording.

Scholen kunnen deze toegevoegde waarde realiseren door bewust te werken aan de volgende zes bouwstenen:

1. **Visie en beleid:** Wat is onze visie op goed onderwijs? Wat verwachten we van onze leerlingen? Welke doelen hebben wij en zijn die ambitieus genoeg?
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 resultaatgericht te werken? Hoe gebruiken we onze prestaties voor planning en verbetering?
3. **Onderwijsproces:** Welke verwachtingen en doelen stellen onze docenten aan hun leerlingen? Hoe weten ze waar de leerlingen staan en waar ze de leerlingen naar toe 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 en 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?

De zes bouwstenen zijn noodzakelijk om alle elementen van OGW in de school te realiseren. Zonder een gerichte visie en sturing op OGW, zonder docenten die het onderwijsproces opbrengstgericht vormgeven, zonder de juiste instrumenten om prestaties te meten, zonder de benodigde kennis en vaardigheden en zonder een opbrengstgerichte cultuur zal OGW niet in de school gedijen. De bouwstenen kunnen als volgt nader omschreven worden.

Ad 1: Visie en beleid

Om OGW te laten landen en werken in de praktijk van de school, zal het een onderdeel moeten zijn van de visie van de school. Iedereen in de school moet het belangrijk vinden om voortdurend het beste uit de leerlingen te halen. Op basis van deze visie formuleert het bestuur/de schoolleiding/de teamleiding doelen voor de lange en de korte termijn, voorzien van concrete en meetbare variabelen. Aan de hand hiervan worden de verschillende betrokkenen gestimuleerd en ondersteund om de opbrengsten te verbeteren.

Ad 2: Sturing

Opbrengstgericht werken is gebaat bij een planmatige en cyclische werkwijze, bijvoorbeeld volgens de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Een vaste cyclus voor OGW zorgt ervoor dat 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 zodat iedereen weet wanneer welke acties genomen moeten worden. Resultaatgerichte gesprekken vormen een belangrijk onderdeel van de sturing.

Ad 3: Onderwijsproces

Het werken aan hogere prestaties van leerlingen gebeurt primair in de klas. Opbrengstgericht werken vraagt van een docent 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 docenten 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.

Ad 4: Instrumenten

Om op een opbrengstgerichte manier te kunnen werken, moeten betrokkenen beschikken over de juiste middelen/instrumenten/gegevens en moeten de juiste personen hiermee aan de slag te gaan. Het gaat dan om het werken met een leerlingvolgsysteem, het gebruiken van goede toetsen en het intern en extern verzamelen van de benodigde informatie.

Ad 5: Kennis en vaardigheden

Om opbrengstgericht te kunnen werken, moeten verschillende betrokkenen binnen een school beschikken over de vereiste kennis en informatie. Het gaat hierbij zowel om kennis van externe normen en cruciale factoren die van invloed zijn op prestaties, als om vaardigheden om informatie uit prestatiegegevens te kunnen analyseren en te gebruiken om verbeteracties op te stellen. Ook de aanwezigheid van reflectie- en feedbackvaardigheden zijn belangrijk om OGW te realiseren.

Ad 6: Cultuur

In een opbrengstgerichte cultuur wordt informatie door alle lagen van de school systematisch verzameld, verspreid en geanalyseerd en worden gezamenlijk, op basis van de analyses, verbeteracties ondernomen om de schoolkwaliteit continu te verbeteren. In een opbrengstgerichte cultuur spelen hoge verwachtingen en prestatiedoelen een belangrijke rol, maar is geen sprake van een afrekencultuur. Het streven is om via gezamenlijk leren en verbeteren hogere prestaties te realiseren. Feedback geven en krijgen vormt het uitgangspunt bij het handelen voor alle betrokkenen.



Het groene OGW: 3x3=10!

Naast de zes bouwstenen van OGW spelen de kenmerken van docenten en leidinggevenden een cruciale rol bij het invoeren van OGW in de school. OGW vraagt van de schoolleiding, de teamleiders en de docenten de nodige kennis, ervaring en houding/gedrag om zowel individueel (voor het eigen onderdeel) als gezamenlijk (voor de school) de volgende negen stappen te zetten:

1. Een visie te hebben op leren en onderwijs waarin hoge verwachtingen van de school, zichzelf en de leerlingen centraal staan,
2. De visie te vertalen in heldere en meetbare (leer)doelen/standaarden/normen,
3. Op basis hiervan het onderwijs in te richten (doelen vertalen naar concrete processen/normen/instructie/methoden),
4. Vervolgens te sturen op het realiseren van de gewenste doelen (door een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden, door (prestatie-)afspraken met docenten/leerlingen),
5. Hiertoe de vorderingen (zowel harde resultaten als zachte vaardigheden) continu te meten,
6. Deze te analyseren (in hoeverre zijn doelen/normen bereikt, hoe is dat per klas/leerjaar/vak/docent en in vergelijking met vorig jaar),
7. De resultaten te verklaren (ligt het aan de doelen, methode, leerstof niet volledig behandeld, te weinig effectieve onderwijstijd, leerlingen te weinig taakgericht, te veel zorgleerlingen, te weinig instructie, te weinig tijd voor oefening, te weinig afstemming tussen docenten),
8. De resultaten te bespreken door feedback te geven aan en te krijgen van leerlingen, docenten en teamleiders over de resultaten, de mogelijke verklaringen en de noodzakelijk 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 docent) om de doelen te realiseren.

Opbrengstgericht werken is niet te herleiden tot één enkele onderwijskundige maatregel. Ook is het niet de verantwoordelijkheid van één of twee personen in de school. Het verbeteren van de opbrengsten van een school vraagt om een samenhangende aanpak op alle niveaus in de school⁸⁾. OGW werpt dan ook vooral zijn vruchten af wanneer het in de school breed gedragen en integraal uitgevoerd wordt: door de school-

leiding, door teamleiders en door docenten. **De negen stappen** van OGW zijn daarom op ieder niveau in de school van belang en bieden scholen een leidraad voor het werken aan een opbrengstgerichte organisatie en cultuur. Als deze stappen systematisch worden ingebed in de organisatie, bijvoorbeeld via de PDCA-cyclus, realiseert de school het **3x3=10!** model: door op alle drie de niveaus in de school systematisch aan deze negen stappen te werken, kan opbrengstgericht werken een optimale toegevoegde waarde bieden voor de kwaliteit van het onderwijs. De werkgroep OGW zal voor de scholen deze negen stappen voor alle drie de niveaus (schoolleiding, teamleiding en docenten) verder uitwerken.



⁸⁾ Opbrengsten, maak er werk van! Inspectie van het Onderwijs, 2011.



De zes bouwstenen van OGW en het 3x3=10!-model zijn vertaald in de Meetlat OGW (zie bijlage). De Meetlat OGW is bedoeld om scholen een eerste 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 vaststellen hoe ver ze al zijn met opbrengstgericht werken, waar knelpunten liggen en welke aspecten van OGW verder ontwikkeld kunnen (of moeten) worden. De Meetlat kan ook de individuele docent helpen bij het vaststellen waar hij of zij staat: heb ik voldoende kennis van de normen voor mijn leerlingen, wat vertellen de resultaten mij over de leerlingen, de methode en mijn instructie? Behalve als nulmeting en als individueel ontwikkelinstrument, kan de school of een AOC de Meetlat gebruiken om binnen de school het gesprek rond OGW gaande te houden. De Meetlat is dan meer een bewustwordings- en feedback instrument.

Door geregeld de vragen van de Meetlat met elkaar te beantwoorden, 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.

Tot slot kan een bespreking van de Meetlat aanleiding zijn om als team of als school afspraken te maken voor de toekomst: hebben wij de juiste normen voor de resultaten op toetsen en zijn die voor iedereen duidelijk? Zijn ze ook ambitieus genoeg, of moeten we de normen bijstellen? Op deze manier past de Meetlat goed in de resultaatgerichte en open aanspreekcultuur van een opbrengstgerichte school.



Aan de hand van de resultaten van de Meetlat kan de school gericht aan de slag gaan met het invoeren of versterken van OGW. Het daadwerkelijk realiseren van OGW in de school is een ontwikkeling die vraagt om andere of nieuwe vaardigheden van alle betrokkenen en een andere, meer prestatiegericht en elkaar aansprekende cultuur in de school. Dit kost niet alleen tijd, maar ook voldoende energie en gedrevenheid van de schoolleiding om het belang van deze ontwikkeling uit te (blijven) dragen. Om de schoolleiding hierin te ondersteunen, worden in dit laatste hoofdstuk succesfactoren beschreven die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van het opbrengstgericht werken in de school ⁹).

Weet als schoolleiding wat je kan met OGW en draag dat uit!

Opbrengstgericht werken begint met een schoolleiding die weet welke prestatiegegevens de school doet, welke meetinformatie hij binnenkrijgt en hoe hij al deze gegevens kan gebruiken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Nog niet iedere schoolleider weet waar hij of zij de benodigde informatie kan halen en hoe deze optimaal gebruikt kan worden in de school. Pas als de schoolleider goed op de hoogte is van alle informatiebronnen en zich actief op dit terrein ontwikkelt, heeft het zin om ook de docenten te vragen om meer opbrengstgericht te werken. De bestuurlijke verankering van OGW is hierbij voor de schoolleider van groot belang. Een opbrengstgericht bestuur 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.

"Ik zou wel meer informatie willen hebben over de verschillende prestatiegegevens, maar de vraag is: wat doe je met al die gegevens? Ik zou graag meer inzicht krijgen in wat ik met de informatie uit vensters voor verantwoording of de opbrengstenkaarten zou kunnen doen."

Leidinggevende

"OGW begint bij ons bij de schoolleiding. De directeur heeft permanent inzicht in de behaalde resultaten. En hij geeft continu feedback over de pijnpunten door steeds de cijfers te laten zien."

Docent

"In 2006 is onze school begonnen met het toelichten van de kwaliteitskaarten aan de docenten. Ik weet nog dat ik heel verbaasd was toen ik voor de eerste keer een staatje van het verschil tussen SE en CE kreeg. Ik dacht toen: wat willen ze van me? Als je dat naar een individuele docent stuurt zonder te vertellen waar ze op moeten letten dan heeft dat geen zin."

Docent

de praktijk

Zodra de schoolleider 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 uitdragen in de school. Vaak zit er nu nog een wereld van verschil tussen wat de inspectie met de schoolleiding bespreekt en wat er daarvan op de werkvloer terecht komt. Soms is de informatie uit de opbrengstenkaart alleen beschikbaar bij de schoolleiding en niet bij het personeel. Het verdient aanbeveling om als schoolleiding niet alleen zelf (meer) bewust bezig te zijn met het verzamelen en interpreteren van informatie, maar deze ook actief te communiceren binnen de school.

Creëer bewustwording en betrokkenheid bij de docenten

Om daadwerkelijk succes te boeken met OGW, is de betrokkenheid van de docenten bij de nieuwe aanpak cruciaal. Hiervoor is eerst bewustwording nodig dat opbrengstgericht werken er echt toe doet. Leidinggevenden zullen hun docenten actief moeten stimuleren om dit bewustzijn te ontwikkelen. Schoolleiders zullen hun schoolteams op het belang van OGW moeten wijzen en de docenten enthousiast moeten maken en houden voor OGW, ook als de resultaten niet direct motiveren om door te gaan. Vaak ontstaat het urgentiebesef als docenten geconfronteerd worden met de prestaties van de school, bijvoorbeeld door de kwaliteitskaarten met ze te bespreken, of door ze zelf een analyse te laten maken van de situatie.



⁹⁾ De praktijkvoorbeelden in dit hoofdstuk zijn afkomstig uit het afstudeeronderzoek van Anne Spapens naar de mogelijkheden van opbrengstgericht werken in het vmbo-groen.

"Bewustzijn is nodig om de bereidheid voor verandering onder docenten te ontwikkelen. Wij zijn ons steeds bewuster dat we meer met opbrengstgericht werken moeten doen en dat we die kwaliteitscyclus moeten handhaven. Maar we moeten nog heel hard werken om dat binnen de school permanent tussen de oren te krijgen."

Leidinggevende

"Iedereen is bekend met het inspectieoordeel en dit heeft geleid tot een bewustzijn dat zich uit in een gevoel van commitment. We hebben het gevoel dat we er samen iets aan moeten doen om de juiste kwaliteit te kunnen leveren."

Docent

"Het fijne is dat als je iets heel breed draagt in het team, dat ik dan niet degene ben die mensen moet motiveren, maar dat dat vanzelf in de vakgroep gebeurt."

Leidinggevende

"Als docenten zien dat het voor de leerling iets oplevert en als ze merken dat lessen er beter van worden dan gaan ze het doen. Als het is om de inspectie te pleasen dan een stuk minder. Als je het 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 docenten wel aan."

Leidinggevende

Zodra de docenten zich bewust zijn van het belang van OGW, kan gewerkt worden aan draagvlak en betrokkenheid bij de meer prestatiegerichte werkwijze. Het ontbreekt soms nog aan draagvlak voor opbrengstgericht werken doordat teamleiding en docenten opbrengstgericht werken als te cijfermatig ervaren. Dit kan ook een valkuil zijn als de school

te veel het prestatiegerichte karakter van OGW benadrukt. De aandacht voor de individuele leerling en het sociale klimaat in de school blijft van primair belang. Het gaat er dan ook niet om een toets- en afrekencultuur in te voeren, maar juist een open bespreek- en aanspreekcultuur waarin de resultaten van de leerlingen in een goede, veilige sfeer gebruikt worden om als schoolorganisatie te leren en te verbeteren.

Draagvlak voor opbrengstgericht werken ontstaat wanneer docenten in zien wat de positieve resultaten ervan zijn en ervaren dat de prestaties in een veilige en open sfeer besproken worden. Docenten worden zelf enthousiast, omdat ze zien dat door de hogere verwachtingen de leerlingen meer leren en meer plezier en motivatie hebben om te leren. Dit vraagt wel van de school en de docent dat ook de leerlingen bewust worden gemaakt van het belang van resultaten. Dit kan door gericht te werken aan een meer taakgerichte werkhouding, zonder de aandacht voor de sociale kant van het onderwijsleerproces te verliezen.

Stel (hogere) doelen en werk deze uit in leerlijnen

De motivatie en betrokkenheid van de schoolleiding en de docenten, en een open en veilige sfeer zijn voorwaarden om met het eigenlijke OGW te beginnen. En dat begin kenmerkt zich door het (gezamenlijk) uitspreken en vastleggen van doelen en verwachtingen die aan de leerlingen en aan het onderwijs worden gesteld. Leerlingen kunnen vaak meer dan gedacht en ze moeten gestimuleerd worden om het hoogst haalbare eruit te halen. Hiervoor is eerst nodig dat de school weet hoe de leerlingen ervoor staan en naar welk niveau de school ze wil brengen. Uit onderzoek naar excellente scholen blijkt dat de inhoudelijke

"Ik vind het planmatige en cyclisch werken van opbrengstgericht werken het meest succesvol. 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."

Leidinggevende

"Ik ervaar het als broodnodig dat dingen gestructureerd lopen. Daar is sturing vanuit de directie voor nodig. Sinds dit jaar worden wij vanuit het directieniveau meer gestuurd hier op school. Doordat er meer sturing is, worden dingen structureel opgenomen door het hele jaar heen. Dat betekent dat er vaste vergaderingen en deadlines zijn waarop je zaken ingeleverd moeten zijn."

Docent

"Wij willen een systematiek gaan aanbrenen in hoe we met informatie uit bijvoorbeeld de wolf-rapportage omgaan. Informatie komt binnen, dan moeten individuele docenten het bekijken en dan moet je het als sectie bekijken. Dan wordt er gekeken of het docent-gebonden, sectiegebonden of breder is, zodat we er als school iets mee moeten doen."

Leidinggevende

kwaliteit van het onderwijs verbetert als scholen inzicht hebben in de resultaten van de leerlingen (bijvoorbeeld door het uitvoeren van een nulmeting) en van daaruit duidelijke, meetbare en liefst ook hogere doelen stellen. Bovendien blijkt dat expliciete doelen tot meer doelgericht gedrag leiden, zowel bij docenten als bij leerlingen, en daarmee tot betere prestaties.

Op basis van de gestelde doelen kan de school vervolgens aan de slag met het uitwerken van doorlopende leerlijnen met heldere tussendoelen. Een leerlijn zorgt er voor 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 en de bovenbouw. Vervolgens kunnen de leerlijnen vertaald worden in een PTO (Programma voor Toetsing Onderbouw) en in een goed aansluitend PTA.

Niet iedere school kan goede doelen stellen en die ook volgen. Doelen worden niet altijd helder genoeg gesteld, waardoor niet duidelijk is wat er eigenlijk moet gebeuren en wanneer het doel gehaald is. Scholen moeten zichzelf de vraag stellen wat ze met de doelen willen bereiken en hoe ze dat willen bereiken. Ook een focus in soort

en aantal activiteiten is daarbij van belang. Tot slot zullen de scholen zichzelf moeten aanwennen om de vastgestelde doelen en afspraken vast te leggen in een plan van aanpak, zodat iedereen dezelfde doelen nastreeft. In het plan van aanpak kunnen ook actiepunten worden opgenomen die bijgesteld of afgevoerd kunnen worden wanneer ze uitgevoerd zijn.

Zorg voor een planmatige en gerichte sturing door de leidinggevenden

Het volgen van een evaluatieve cyclus zoals de PDCA-cyclus zorgt voor planmatigheid in de gang van zaken binnen de school. Docenten en leidinggevenden ervaren regelmatigheid en planmatigheid als prettig. Een vaste cyclus voor OGW biedt scholen en docenten 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. Planmatigheid wordt dan ook als een belangrijke succesfactor van het opbrengstgericht werken ervaren.



Om een planmatige manier van werken binnen scholen te realiseren, is sturing vanuit leidinggevendenden nodig. De schoolleiding moet duidelijk en directief zijn in het aanspreken van docenten en ervoor zorgen dat docenten weten waar ze aan toe zijn. Daarnaast is het ook de taak van de leidinggevendenden om de docenten continu te stimuleren bij het werken met prestatiegegevens. Zij moeten ervoor zorgen dat er mechanismen ingebouwd zijn zodat collega's weten waar ze mee aan de slag moeten. En als de ondernomen acties lang duren en niet op korte termijn succes hebben, is het aan de leidinggevende om zijn collega's scherp te houden door ze te informeren over de noodzaak van de verbeteracties.

Leidinggevendenden kunnen de planmatigheid binnen de school op verschillende manieren bewerkstelligen. Bijvoorbeeld door structureel momenten voor evaluatie en overleg te plannen, of door meer gestructureerd te kijken op welk niveau binnen de school de resultaten moeten worden geanalyseerd en door wie welke acties moeten worden opgepakt.

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 kunnen worden en de analyses van deze vorderingen gebruikt worden om het onderwijs aan te passen. Dit betekent dat de school vanuit de gestelde doelen keuzes moet maken voor passende toetsen en de gegevens moet bijhouden in een leerlingvolgsysteem. Scholen die nog geen goed leerlingvolgsysteem hebben, hebben vaak dringend behoefte aan een centrale plaats waar alle informatie per leerling wordt verzameld, waar een docent op een makkelijke manier

in kan kijken en waarin collega's ook bijhouden waar ze met de lesstof zijn gebleven. Scholen die al wel een leerlingvolgsysteem hebben, hebben soms nog ondersteuning nodig om te leren hoe ze de leerlinggegevens beter kunnen benutten.

Zodra er een goed zicht is op de vorderingen van leerlingen, is de volgende stap het gezamenlijke analyseren van de gegevens. Voor veel scholen is dit een moeilijke stap, omdat men niet gewend is om leerlinggegevens op groepsniveau te analyseren en ze vervolgens ook intern te bespreken en te gebruiken voor aanpassingen in het onderwijsaanbod. Vaak worden plannen voor verbetering niet groepsbreed gemaakt, maar kijkt iedere docent alleen voor zichzelf waar hij tevreden mee is en waar hij dingen moet aanpassen. Toch is dit een zeer cruciale stap binnen het opbrengstgericht werken. Pas door het gezamenlijk analyseren en bespreken van leeropbrengsten en door deze te koppelen aan de gestelde doelen en de consequenties die eruit getrokken worden voor het handelen, ontstaat binnen de school een cultuur van reflectie en van daadwerkelijk doelgericht (opbrengstgericht!) werken. Op alle niveaus en bij alle specialismen in de school ontstaat zo inzicht in wat eigenlijk de meerwaarde is van het onderwijsaanbod en van bepaalde interventies. Op basis van dit inzicht kan het onderwijsaanbod opnieuw bekeken worden en kunnen waar nodig verbeteringen worden aangebracht.

Om het gezamenlijk analyseren van leerlinggegevens te bevorderen, verdient het aanbeveling om met elkaar afspraken te maken over het gebruik van deze gegevens. Het gaat dan niet alleen om het gebruik van informatie van de docenten uit de klas, maar ook om het gebruik van de managementinformatie die bij de schoolleiding binnen-

de praktijk

"Je kan alle informatie vinden in ons leerlingvolgsysteem. Daar komt eigenlijk alles in te staan. Wanneer leerlingen problemen hebben, kijk ik eerst altijd in het leerlingvolgsysteem om te kijken hoe het kind het jaar ervoor presteerde. Dat is een voordeel van het systeem, dat je terug kan kijken."

Docent

"We zouden aan de hand van de resultaten moeten kijken hoe het loopt en dat doordragen in de school en dat doen we 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 bekijken te weinig de lijn van de resultaten zodat we die positief kunnen beïnvloeden."

Leidinggevende

"Ik denk dat we de vaardigheden om te analyseren en er een plan van aanpak van te maken in huis hebben maar dat het nog niet in de systematiek en in de cultuur zit."

Docent



"De slag naar open aanspreken is niet in een jaar gedaan, maar ik denk dat we daar mooie stappen in zetten. De ruimte is er wel en de meesten voelen zich goed bij een meer open cultuur, maar er komen ook docenten bij mij die aangeven dat ze dat moeilijk vinden. En het is voor sommigen erg wennen dat dat gewoon kan gebeuren. Zij zijn het ook niet gewend om feedback te geven."

Leidinggevende

"We hebben met onze collega's een cursus gedaan dat voornamelijk ging over communicatie, maar waar ook elementen in zaten van confronteren met behoud van je relatie. Dit betekent dat je kritiek van een collega kan zien als negatief, maar dat je het ook als cadeautje kan beschouwen. Die collega investeert in jou en ziet dingen waar jij gericht mee kan gaan werken."

Docent

"Reflectie en intervisie staan bij ons maandelijks op de agenda van het teamoverleg. Er worden momenten vastgesteld waarop docenten gaan nadenken over wat de opbrengsten van hun handelen is geweest en ze krijgen methodes aangereikt om te reflecteren. Na de reflectievraag moeten ze bedenken op welke gebieden ze hun deskundigheid willen bevorderen. Dan krijg je de omslag en dan gaan mensen kijken van wat ze zelf kunnen doen om het resultaat te verbeteren."

Leidinggevende

"We zijn al vier jaar bezig met het investeren in een cultuuromslag naar een leer- en prestatiecultuur. We bespreken en monitoren alle resultaten, daar sturen we op vanuit de leiding en we houden het steeds op de agenda. We voeren iedere 6 weken ontwikkelgesprekken met docenten om de resultaten van individuele docenten te verbeteren. We halen docenten eraf als ze het niet kunnen, of ondersteunen ze door coaching in te zetten. De nadruk ligt op appreciate inquiry: wat gaat er goed en wat kan je er van leren? Het resultaat is een enorme bewustwording bij docenten. Ze accepteren de meer opbrengstgerichte werkwijze en weten dat het niet alleen noodzakelijk is, maar ook effectief. Dus de mythe van een afrekencultuur is de school uit."

Leidinggevende

komt. Door afspraken te maken wordt voorkomen dat belangrijke informatie niet afdaalt in de school of dat het afhankelijk is van de individuele docent of er wel of niet een analyse van de leervorderingen plaatsvindt. Dit laatste gebeurt nu nog vaak met de resultaten van de Wolf-rapportage, vooral als individuele docenten zelf kunnen bepalen of zij gebruik willen maken van deze rapportage of niet. Om dit probleem om te lossen, is op een aantal scholen besloten dat elke docent alle examencijfers verplicht in moet voeren in Wolf zodat iedere docent een groepsrapportage ontvangt. Door deze afspraak kunnen de resultaten van Wolf niet alleen op klasniveau, maar ook op vaksectie-niveau of op schoolniveau besproken worden.

Werk aan een OGW-cultuur en investeer in vaardigheden om dit te realiseren

Opbrengstgericht werken kan alleen optimaal functioneren als de cultuur in de school zich kenmerkt door twee belangrijke eigenschappen. Ten eerste zal er een cultuur moeten zijn waarin iedereen hoge verwachtingen heeft ten aanzien van de prestaties van alle leerlingen, waarin structureel aandacht is voor het meten en analyseren van de prestaties van de school en waarin de prestaties gebruikt worden voor het verbeteren van het onderwijs. Ten tweede zal er sprake moeten zijn van een open en veilige cultuur waarin reflectie, het geven van feedback en het elkaar aanspreken op prestaties een belangrijke rol speelt. De OGW-



cultuur zal in de hele school verankerd moeten zijn: bij de leidinggevendenden, bij de docenten en vooral ook bij de leerlingen. Pas dan wordt op alle niveaus in de school serieus werk gemaakt van de opbrengsten.

Beide aspecten van de OGW-cultuur ontstaan niet vanzelf. Het is vaak een lang proces om binnen een school meer ruimte te creëren om elkaar aan te spreken op prestaties. Docenten 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 van belang dat de school daar tijd en aandacht voor heeft en ook investeert in de benodigde vaardigheden bij leidinggevendenden en docenten. Het gaat dan enerzijds om vaardigheden rond het gebruiken en analyseren van de leerlingresultaten. Het benutten van het leerlingvolgsysteem, het analyseren van resultaten en daar de juiste verbeteracties aan koppelen wordt door docenten als moeilijk

ervaren. Ook het zelf vaststellen en aanpassen van richtinggevende (tussen)doelen is voor docenten geen automatisme; docenten zijn vaak nog methodevolgend en gaan er van uit dat de doelen in de methode verankerd zitten. Anderzijds gaat het om reflectie- en feedbackvaardigheden. Docenten moeten vaak nog leren om meer reflectief te zijn op hun eigen handelen. Het verdient aanbeveling om met de hele school aan deze vaardigheden te werken, want reflectie en feedback zijn vaardigheden die niet vanzelf ontstaan, die moeten echt aangeleerd worden. Het vereist ook dat feedback op een positieve manier wordt ingezet. Als docenten alleen maar horen wat ze fout doen, zonder iets te leren over het eigen handelen en hoe hij dat kan verbeteren, dan leidt feedback niet tot hogere prestaties, maar tot demotivatie. Het is vervolgens 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.

Bijlage: De 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. 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 is 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 kan het instrument gebruikt worden als startpunt van een discussie over de visie en het beleid van de school wat betreft OGW. Pas als het management hetzelfde beeld heeft van de opbrengstgerichtheid van de school, kan dit beeld besproken worden binnen de teams en kan gezamenlijk gekeken worden naar de acties die nodig zijn om het OGW in de school te versterken.

De Meetlat OGW bestaat uit zeven onderdelen, een totaaloverzicht en een verklarende woordenlijst voor de instrumenten. De eerste zes onderdelen betreffen vragen over de zes bouwstenen van OGW: in welke mate werkt de school opbrengst-

gericht als het gaat om Visie & beleid, Sturing, Onderwijsproces, Instrumenten, Kennis & vaardigheden en Cultuur? Het zevende onderdeel heeft betrekking op de negen stappen van het 3x3=10!-model: in hoeverre volgt de school die stappen op het niveau van de schoolleiding, teamleiding en docenten? De meeste onderdelen bestaan uit 10 vragen die betrekking hebben op de school als geheel. Op iedere vraag kan u uw school een score geven van 1 tot 5: 1 staat voor 'we staan nog aan het begin' en 5 staat voor 'dat hebben we gerealiseerd'. De onderdelen 'Instrumenten', 'Kennis & Vaardigheden' en de negen stappen van OGW bestaan uit meerdere items die u apart een score kan geven voor de schoolleiding van de locatie, de teamleiding en de docenten.

Als u een onderdeel heeft ingevuld, telt u het aantal kruisjes per kolom. De kolom met de hoogste score neemt u over op het totaaloverzicht van de Meetlat. Door op het totaaloverzicht het vakje zwart te kleuren waar de school de hoogste score heeft, wordt per bouwsteen en per stap uit het 3x3=10!-model duidelijk op welk niveau uw school zit als het gaat om OGW.

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 een schaal van 1 (we staan aan het begin) tot 5 (hebben wij gerealiseerd). Zet een kruisje in de voor uw school meest passende score. Tel vervolgens het aantal kruisjes per kolom en schrijf het aantal bij het totaal.

	1	2	3	4	5
1. Het maximaliseren van de onderwijsprestaties van 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. De schoolleiding draagt het belang van een resultaatgerichte werkwijze actief uit in onze school.					
4. Wij hebben uitdagende, concrete en meetbare doelen/normen voor de te bereiken leerlingresultaten op diverse (tussen) momenten.					
5. Onze school heeft de doelen en normen gecommuniceerd met docenten, ouders en leerlingen.					
6. De schoolleiding heeft afgesproken welke gegevens over de leerlingresultaten moeten worden verzameld op klas- en schoolniveau.					
7. De schoolleiding heeft afgesproken welke analyses moeten worden uitgevoerd op de leerlingresultaten.					
8. Wij gebruiken de uitkomsten van de analyses voor het verbeteren van de dagelijkse onderwijspraktijk.					
9. Wij hebben beleid, procedures en afspraken over het gebruik van leerlingresultaten en metingen vastgelegd.					
10. Wij hebben een goede leerlingenzorg: wij signaleren zorgleerlingen snel en bieden gerichte extra zorg op basis van het geanalyseerde leerprobleem.					
Totaal					

2. Sturing

De volgende vragen hebben betrekking op de sturing van leidinggevend en op het resultaatgericht werken in de school. U kunt de vragen beantwoorden op een schaal van 1 (we staan aan het begin) tot 5 (hebben wij gerealiseerd). Zet een kruisje in de voor uw school meest passende score. Tel vervolgens het aantal kruisjes per kolom en schrijf het aantal bij het totaal.

	1	2	3	4	5
1. Wij hebben een vaste, systematische aanpak voor doelen stellen, resultaten meten en bespreken (bijvoorbeeld volgens de PDCA-cyclus).					
2. Wij hebben de leerlingresultaten snel en overzichtelijk beschikbaar.					
3. De schoolleiding signaleert vroegtijdig wanneer de prestaties van een sectie/afdeling achterblijven (early warning).					
4. De schoolleiding communiceert tijdig en volledig met de secties/afdelingen over de interne en externe informatie die ze over de schoolresultaten binnenkrijgt.					
5. Onze docenten worden actief betrokken bij de prestaties van de school, bijvoorbeeld door de kwaliteitskaarten met ze te bespreken, of door ze zelf een analyse te laten maken van de situatie.					
6. Er is sprake van een planmatig en gerichte sturing door onze leidinggevend en op het realiseren van de gewenste doelen.					
7. De schoolleiding voert structureel overleg met de sectie-/afdelingsleider(s) over de school- en leerlingresultaten.					
8. In de resultaatgerichte gesprekken staan de analyse van de school- en leerlingresultaten en de verbeteractiviteiten op de agenda.					
9. Onze leidinggevend en gebruiken de school- en leerlingresultaten voor het aansturen van hun teams/secties.					
10. Onze leidinggevend en hebben structureel momenten voor evaluatie en overleg met hun teams ingepland.					
Totaal					

3. Het onderwijsproces

De volgende vragen hebben betrekking op het onderwijsproces en de rol van de docent daarin. U kunt de vragen beantwoorden op een schaal van 1 (we staan aan het begin) tot 5 (hebben wij gerealiseerd). Zet een kruisje in de voor uw school meest passende score. Tel vervolgens het aantal kruisjes per kolom en schrijf het aantal bij het totaal.

	1	2	3	4	5
1. Het is onze docenten helder welke opbrengsten de school wil realiseren en wat dat betekent voor de inhoud van hun lessen.					
2. Alle docenten hebben kennis van de leerlijnen en de opbouw in de methode en staan daardoor boven de methode.					
3. Onze docenten laten leerlingen merken dat ze hoge verwachtingen van ze hebben en daarom stellen ze ambitieuze doelen voor ze.					
4. Onze docenten stemmen hun onderwijs af op wat leerlingen nodig hebben om te presteren.					
5. Onze docenten werken planmatig en resultaatgericht aan het realiseren van de gewenste doelen.					
6. Onze docenten zijn goed in staat een taakgerichte werksfeer te realiseren.					
7. Onze docenten meten, volgen en analyseren de vorderingen van hun leerlingen en houden de gegevens bij in het leerlingvolgsysteem.					
8. Onze docenten kunnen zich snel verbeteren als prestaties tegenvallen.					
9. Onze docenten weten continu hoe hun leerlingen ervoor staan en naar welk niveau ze de leerlingen willen (en moeten) brengen.					
10. Onze docenten bespreken regelmatig met hun leerlingen hoe hun leerproces verloopt.					
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/docent/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.

Zet een kruisje in de voor uw school meest passende score. Tel vervolgens het aantal kruisjes per kolom en schrijf het aantal bij het totaal.

	1	2	3	4	5
1. Onderwijskundig rapport basisschool					
2. Cito eindtoets basisschool					
3. Externe (intelligentie)testen					
4. Leerlingvolgsysteem					
5. Citotoets 0					
6. Citotoets 1					
7. Citotoets 2					
8. Citotoets 3					
9. Methodegebonden toetsen					
10. Eigen toetsen					
11. Opbrengstenkaart Inspectie					
12. Opbrengstenoordeel Inspectie					
13. Vensters voor verantwoording					
14. IDU-matrix					
15. Wolfrapportage					
16. Hinkelpad					
17. Anders, nl.:					
Totaal					

5. Kennis en vaardigheden

De volgende vragen gaan over de kennis en vaardigheden bij schoolleiding, teamleiding en docenten in uw school op het gebied van opbrengstgericht werken. U kunt de vragen beantwoorden met behulp van de volgende schaal: 1 (nee), 2 (beetje), 3 (voldoende), 4 (goed), 5 (gespecialiseerd). Zet een kruisje in de voor uw school meest passende score. Tel vervolgens het aantal kruisjes per kolom en schrijf het aantal bij het totaal.

	Schoolleiding					Teamleiding					Docenten				
	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.															
7. Is bekend met de volgende informatiebronnen:															
a) Vensters voor verantwoording															
b) Wolfrapportages															
c) Opbrengstenkaarten Inspectie															
d) Cito-toetsen VO															
e) IDU-matrix															
f) Hinkelpad															
8. Beschikt over vaardigheden om informatie uit deze bronnen te verzamelen															
9. Beschikt over vaardigheden om de leerlinggegevens uit het leerlingvolgsysteem goed te benutten.															
10. Beschikt over vaardigheden om leerlingresultaten te analyseren en te interpreteren.															
11. Beschikt over vaardigheden om op basis van informatie en analyses verbetervoorstellen op te stellen en uit te voeren.															
12. Beschikt over vaardigheden om zelf (tussen)doelen vast te stellen en aan te passen.															
13. Beschikt over vaardigheden om planmatig te werken volgens de PDCA-cyclus.															
14. Beschikt over reflectievaardigheden ten aanzien van het eigen handelen.															
15. 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 een schaal van 1 (we staan aan het begin) tot 5 (hebben wij gerealiseerd). Zet een kruisje in de voor uw school meest passende score. Tel vervolgens het aantal kruisjes per kolom en schrijf het aantal bij het totaal.

	1	2	3	4	5
1. Op onze school vindt iedereen het belangrijk om het maximale uit de leerlingen te halen.					
2. Er is bij onze docenten betrokkenheid bij en draagvlak voor een meer prestatiegerichte werkwijze.					
3. Onze docenten zijn gemotiveerd om los van de eigen klas of het eigen vak te streven naar afstemming en samenwerking.					
4. Onze docenten analyseren samen het presteren van hun sectie/afdeling.					
5. Onze docenten bespreken onderling en binnen hun sectie/team de resultaten.					
6. De gesprekken over het presteren van de secties/afdelingen zijn gericht op het samen zoeken naar oorzaken en mogelijkheden voor verbetering en ondersteuning.					
7. Op alle niveaus in onze school is sprake van voldoende zelfreflectie: de informatie uit metingen wordt gekoppeld aan de gestelde doelen en er worden zelf consequenties uit getrokken voor het eigen handelen.					
8. Onze docenten geven elkaar gevraagd en ongevraagd positieve feedback.					
9. Onze school kenmerkt zich door een veilige en open aanspreekcultuur waarin het ook echt gestimuleerd en gewaardeerd wordt om elkaar feedback te geven.					
10. Onze school kenmerkt zich door een resultaatgerichte cultuur waarin informatie door alle lagen van de school systematisch wordt verzameld, verspreid en geanalyseerd en waarin gezamenlijk, op basis van deze analyse, verbeteracties worden ondernomen om de schoolkwaliteit continu te verbeteren.					
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 docenten de negen stappen van OGW volgt. U kunt de vragen beantwoorden op een schaal van 1 (we staan aan het begin) tot 5 (hebben wij gerealiseerd). Zet een kruisje in de voor uw school meest passende score. Tel vervolgens het aantal kruisjes per kolom en schrijf het aantal bij het totaal.

	Schoolleiding					Teamleiding					Docenten				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Een <u>visie</u> op onderwijs waarin hoge verwachtingen van de school, zichzelf en de leerlingen centraal staan															
2. De visie vertalen in heldere en meetbare (leer) <u>doelen</u> / <u>standaarden</u> / <u>normen</u>															
3. Op basis van de doelen het <u>onderwijs inrichten</u>															
4. vervolgens <u>sturen</u> op het realiseren van de gewenste doelen															
5. hiertoe de vorderingen en resultaten continu <u>meten</u>															
6. de resultaten <u>analyseren</u>															
7. de resultaten <u>verklaren</u>															
8. de resultaten bespreken door <u>feedback</u> te geven/te krijgen															
9. op basis van de feedback de activiteiten, werkwijze of doelen <u>bijstellen</u>															
Totaal															



Totaaloverzicht Meetlat OGW

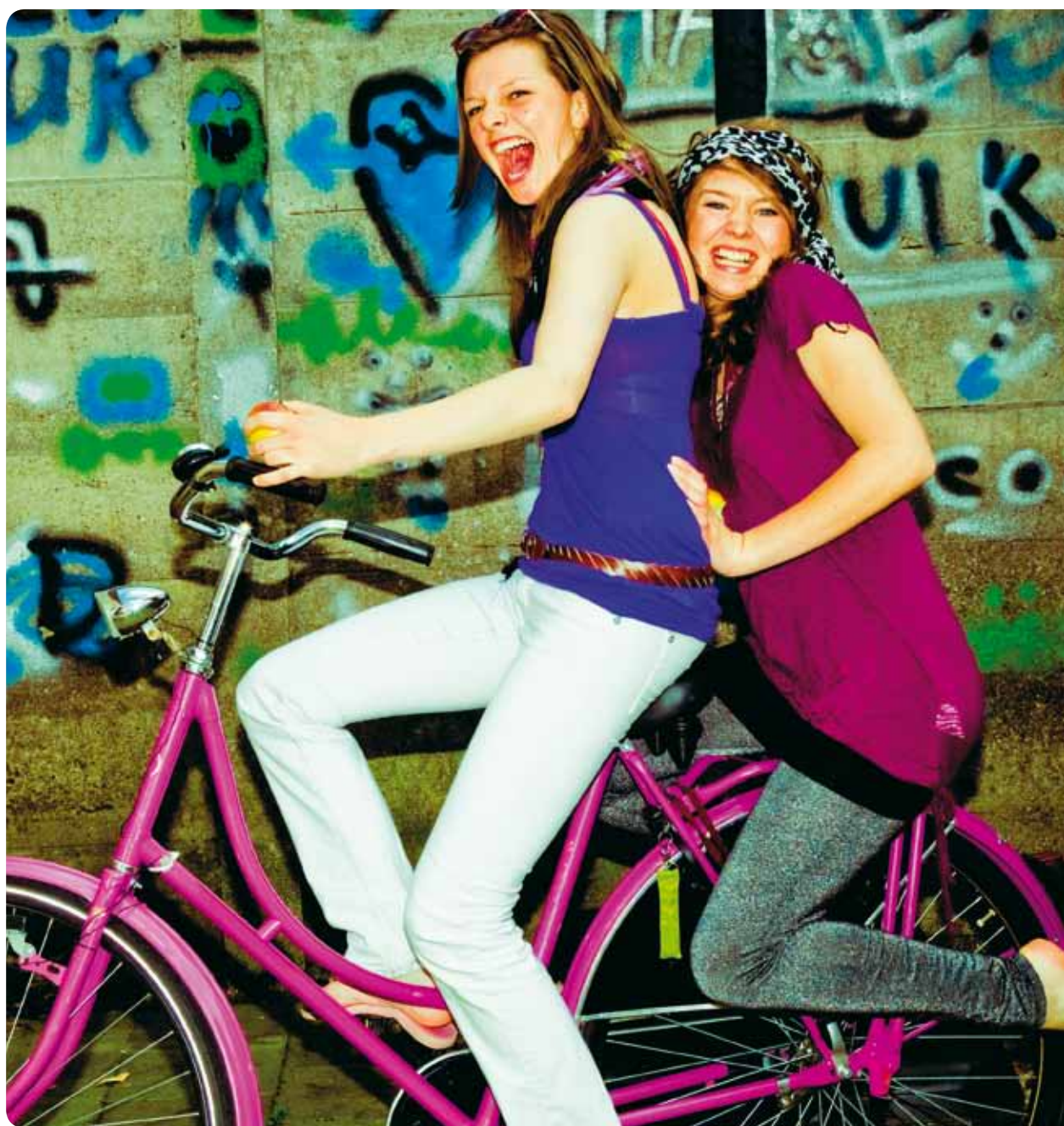
In het volgende overzicht kunt u de totaalscores uit de zes onderdelen van de Meetlat overnemen. Kleur steeds het vakje zwart met de hoogste score. Zo ziet u in 1 oogopslag hoe het per onderdeel staat met OGW in uw school.

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

	Schoolleiding					Teamleiding					Docenten				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kennis & Vaardigheden															
De negen stappen van OGW															

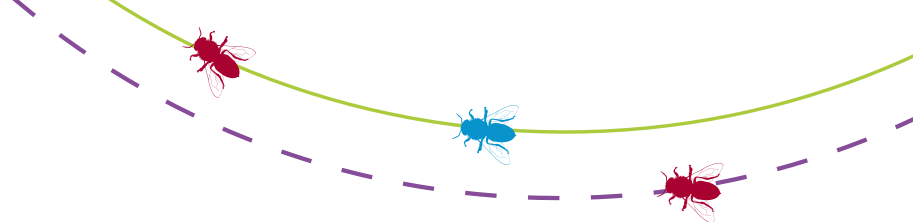
Verklarende woordenlijst bij onderdeel 4 en 5:

- **Citotoetsen:** methodenonafhankelijke toetsen uit het Cito Volgsysteem voortgezet onderwijs (voorheen Cito VAS). Met dit systeem kan worden nagegaan wat het niveau is van de leerlingen en in welke mate ze zich ontwikkelen vanaf de brugklas tot en met de derde klas. De leerlingresultaten kunnen worden vergeleken met landelijke normen.
- **Opbrengstenkaart Inspectie:** kaart die aangeeft hoe een vo-school in een bepaald jaar presteert in vergelijking met landelijke gemiddeldes.
- **Opbrengstenoordeel Inspectie:** laat zien of de school voldoende of onvoldoende opbrengsten realiseert en is gebaseerd op de opbrengstenkaarten van de afgelopen drie jaren.
- **IDU maxtrix:** de IDU matrix (Instroom-Doorstroom-Uitstroom matrix) geeft de leerlingstromen op een school weer en wordt in opdracht van de Inspectie door CFI gemaakt. De definitieve IDU-matrix is gebaseerd op de stand van 1 maart. Aan de hand van de IDU-matrix maakt de Inspectie vervolgens de opbrengstenkaarten.
- **Wolf-rapportage:** na publicatie van de N-termen van het eindexamen kunnen scholen in het computerprogramma WOLF een groepsrapportage opvragen. De groepsrapportage vergelijkt de eindexamenresultaten van de ingezonden groep leerlingen met die van een landelijke streekproef.
- **Hinkelpad:** overzicht van de leerlingstromen en leerjaarovergangen binnen een school.

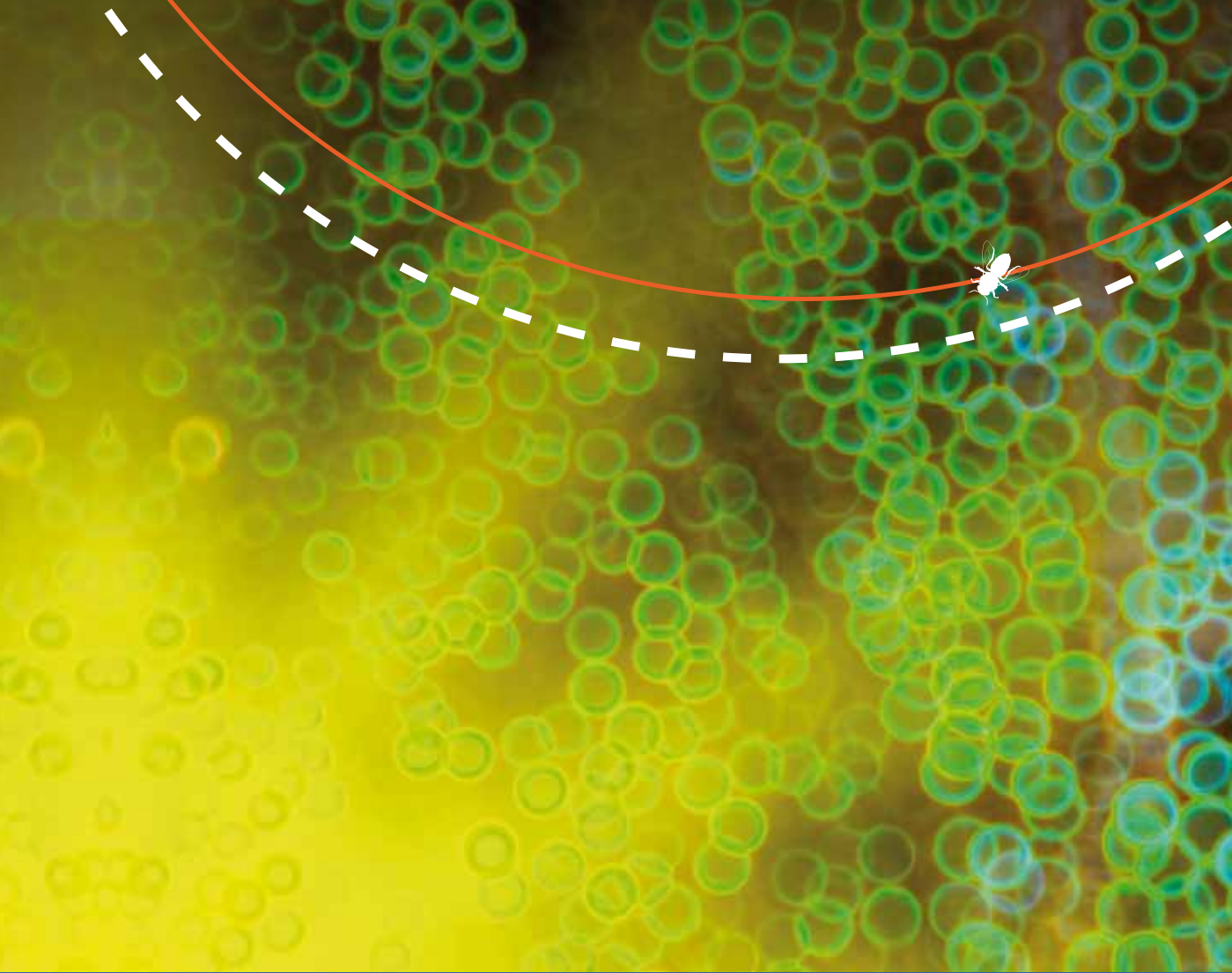


Notities

[illegible]



A series of horizontal blue lines for writing, spanning the width of the page.



Opbrengstgericht werken in het
vmbo-groen: $3 \times 3 = 10!$