



Opbrengstgericht werken

Samenwerken aan onderwijskwaliteit

Leren verbeteren
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

B&T
verantwoord
veranderen

Voorwoord

In het voortgezet onderwijs is de laatste jaren sprake van een toenemende aandacht voor de realisatie van een uitdagende leercultuur. In het Sectorakkoord VO 2014-2017 werd de ambitie uitgesproken dat scholen investeren in docenten die:

1. De talenten van leerlingen signaleren.
2. Leerlingen uitdagen om te leren.
3. Flexibele vormen van onderwijs aanbieden.
4. Samen de verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs.

In het geactualiseerde Sectorakkoord VO 2018-2020 wordt deze koers voortgezet. Rode draad blijft de wens om het onderwijs zo te vernieuwen dat het leerlingen sterker uitdaagt en motiveert om het beste uit zichzelf te halen en hen beter voorbereidt op de veranderende samenleving en arbeidsmarkt.

Voor veel scholen is dat een grote uitdaging: hoe kun je een uitdagende leercultuur in je school realiseren? En hoe zorg je ervoor dat er daadwerkelijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onderwijsontwikkeling ontstaat?

Onderzoek van het project *Leren verbeteren* naar het verbeteren van zwakke scholen laat zien dat het onvoldoende opbrengstgericht werken (OGW) als een van de belangrijkste oorzaken van een onvoldoende inspectieoordeel wordt aangeduid. En dat meer opbrengstgericht werken goede handvatten biedt voor succesvolle kwaliteitsverbetering, vooral als dat breed wordt ingezet. In de brede opvatting gaat OGW niet uitsluitend over de invoering van een planmatige werkwijze van doelen stellen, uitvoeren, monitoren en aanpassen. OGW stelt ook voorwaarden aan de cultuur. Belangrijk daarin is bijvoorbeeld dat mensen in de organisatie de ambitie delen dat zij het beste uit leerlingen willen halen. Ze zijn professioneel nieuwsgierig naar de ontwikkeling van leerlingen en delen ook het streven om de kwaliteit van het onderwijs continu te blijven verbeteren. Scholen die een uitdagende leercultuur willen realiseren, zullen moeten investeren in deze brede opvatting van opbrengstgericht werken. Met deze brochure wil het project *Leren verbeteren* schoolleiders en docenten concrete handvatten bieden om samen het leren van hun leerlingen zichtbaar te maken en continu te verbeteren.

Deze brochure bestaat uit twee onderdelen. Allereerst wordt het opbrengstgericht werken verder uitgewerkt: waar ligt de kracht van OGW als het gaat om het creëren van een lerende cultuur? Dit onderdeel is bedoeld om iedereen in de school uit te dagen om samen het gesprek over leren en opbrengstgericht werken te voeren. Het tweede onderdeel is de Toolkit OGW: een set concrete instrumenten die reeds met succes in de praktijk worden gebruikt. Door de inzet van deze OGW-instrumenten blijft OGW niet 'hangen' in goede voornemens, maar krijgt het ook daadwerkelijk een vaste plek in de kwaliteitszorg van de school.

Hans Sandtke
projectleider *Leren verbeteren*

Inhoud

Deel 1 Een kader voor opbrengstgericht werken

1. De kracht van opbrengstgericht werken	4
2. OGW als instrument voor schoolontwikkeling	8
3. Opbrengstgericht sturen door leidinggevenden	12
4. OGW in de klas: het leren zichtbaar maken	16
5. Naar een opbrengstgerichte en lerende school	20

Deel 2 De Toolkit OGW

Inleiding	26
1. Meetlat OGW	27
2. OGW-cyclus	28
3. Kernwaarden OGW	29
4. OGW-plan	31
5. Analyse-instrument	34
6. Vakwerkplan	36
7. Checklist leerdoelen	38
8. Rekenmachine	39
9. Klashandelingsplan	41
10. Feedbackinstrument	43
11. Format PDCA-cyclus	47
Literatuur	50
Colofon	51

1. De kracht van opbrengstgericht werken

Iedere school wil een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de leerlingen. Maar wanneer ben je als school daarin succesvol? Internationaal onderzoek van Hattie, Marzano en Fullan naar succesvolle scholen laat zien dat bevlogen leraren het grootste effect hebben op de resultaten van leerlingen. Verder blijkt dat de schoolteams van succesvolle scholen regelmatig samen kijken naar wat de opbrengsten zeggen over de leerlingen en over het onderwijs.

Op basis van deze informatie passen de scholen hun onderwijs aan om betere leeropbrengsten te krijgen. Niet alleen de toetsresultaten spelen daarbij een belangrijke rol, maar ook het observeren van het gedrag en de leerstrategieën van leerlingen. Deze integrale aanpak wordt opbrengstgericht werken (OGW) genoemd. OGW is niet de enige weg naar beter onderwijs, maar uit de praktijk blijkt dat het voor scholen wel een zeer waardevolle weg kan zijn.

Opbrengstgericht werken betreft het systematisch verzamelen van gegevens en die gebruiken om gericht te werken aan de verbetering van het onderwijs. Het is een cyclische werkwijze die van iedereen in de school een onderzoekende en lerende houding vraagt.

Een definitie van OGW

Iedereen in de school stelt samen doelen vast, verzamelt systematisch de leerresultaten, buigt zich met anderen regelmatig over de vraag wat de resultaten zeggen over de leerlingen en het onderwijs, en gebruikt de conclusies om het onderwijs gericht te verbeteren.

In scholen is het besef dat opbrengsten ertoe doen, de laatste jaren gegroeid. Toch ligt de nadruk nog vaak op de cijfermatige kant en wordt OGW vooral gezien als een managementaangelegenheid. Opbrengsten worden gebruikt om te voldoen aan de inspectienormen of om de resultaten te vergelijken met andere scholen. Natuurlijk is dit waardevol, maar de kracht van OGW ligt vooral in het samen bespreken van de resultaten en het op gang brengen van reflectie op het handelen in de klas.

Bij OGW zijn opbrengsten en leerresultaten geen doel, maar een middel om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. OGW is een manier om gericht naar het onderwijs te kijken met behulp van de beschikbare gegevens. Door goed zicht te hebben op de leerwinst van de

leerlingen weten de docent en de leerling of zij het goed doen en op koers liggen. Leerlingen voelen zich prettiger als ze les krijgen op een manier die aansluit bij hun leerontwikkeling en als ze merken dat ze vooruitgaan. Ze presteren bovendien beter als ze werken aan hogere, concrete doelen. OGW geeft de docent inzicht in de resultaten van de leerling, zodat hij de juiste doelen kan stellen die passen bij de ontwikkeling van de leerling. Daarnaast geven de resultaten inzicht in het eigen handelen van de docent en in mogelijkheden om dat handelen verder te ontwikkelen: hoe zorg ik ervoor dat mijn handelen effect heeft op de leerresultaten van mijn leerlingen? Voor veel docenten is deze werkwijze niet nieuw, maar OGW zorgt er wel voor dat er in de school meer en structureel aandacht voor is.

Herkent u dit?

Vier uitspraken uit de praktijk die vragen om een opbrengstgerichte aanpak:

- 'Iedereen heeft hier zijn eigen didactiek. Dat is goed, want anders is er te veel eenheid, maar daardoor hebben we ook geen gezamenlijke afspraken over doelen en toetsen.'
- 'Het bespreken van de examenresultaten en de Wolf-analyse gebeurt in de bovenbouw. De onderbouw is daar niet bij betrokken.'
- 'Heel veel overleg gebeurt informeel. Dat is onze kracht, maar ook meteen een valkuil. Daardoor bestaat het gevaar dat wat we bespreken niet wordt vastgelegd en niet leidt tot aanpassingen.'
- 'Elkaar aanspreken op onze resultaten zien we soms nog als iets negatiefs, terwijl je dat juist kunt gebruiken om jezelf te verbeteren.'

Om opbrengstgericht te gaan werken, zal een school moeten investeren in een duidelijke visie, een planmatige sturing, vakmanschap in de klas en een opbrengstgerichte cultuur. Dit zijn belangrijke bouwstenen van OGW.

“Doordat je zelf invloed hebt, ga je je ook eigenaar voelen, ga je je meer verantwoordelijk voelen. OGW is niet iets wat we weer moeten, we hebben het in eigen hand. En doordat de doelen van het hele team zijn, wordt de verantwoordelijkheid voor het onderwijsproces gedeeld.”

– *Docent*



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. Op basis van deze visie formuleert de schoolleiding samen met de docenten concrete doelen voor de lange en de korte termijn.



Sturing

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, dienen leidinggevenden duidelijke sturing te geven.



Onderwijsleerproces

Opbrengstgericht werken vraagt van een docent dat hij duidelijke doelen heeft voor iedere leerling en via een taakgerichte werksfeer samen met de leerlingen aan deze doelen werkt. Ook betekent het dat docenten de ontwikkeling van hun leerlingen continu meten en analyseren. Zo weten ze hoe de leerlingen ervoor staan en wat ze moeten doen om de gestelde doelen te realiseren.



Cultuur

In een opbrengstgerichte cultuur spelen hoge verwachtingen en duidelijke doelen een belangrijke rol. Het streven is om via gezamenlijk leren en verbeteren te komen tot hogere leeropbrengsten. Hiervoor zijn reflectie- en feedbackvaardigheden nodig en vaardigheden om de leeropbrengsten te analyseren en te gebruiken voor verbeteracties.

De hoofdstukken in deze brochure volgen deze vier bouwstenen van OGW. Hoofdstuk 2 gaat in op de visie op OGW als instrument voor schoolontwikkeling. Hoofdstuk 3 behandelt het belang van opbrengstgericht sturen door de schoolleiding.

In hoofdstuk 4 wordt aangegeven wat OGW betekent voor het onderwijsleerproces in de klas en het vakmanschap van de docent. Hoofdstuk 5 ten slotte beschrijft hoe schoolleiding en docenten samen kunnen werken aan een opbrengstgerichte en lerende cultuur.

“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 initiatief. Onze collega’s zijn het belang van OGW in gaan zien doordat ze de voordelen zelf merken. Het is gaan leven, mensen hebben het erover: kan ik er uit halen wat er in zit? En ze vragen naar elkaars ervaringen: hoe doe jij dat?”

– Teamleider



2. OGW als instrument voor schoolontwikkeling

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.

Opbrengstgericht werken roept op scholen soms nog weerstand op. Met name docenten denken dat OGW leidt tot een prestatiegerichte school waarin de focus alleen op harde resultaten ligt. Het is dan ook van belang dat de schoolleiding duidelijk haar visie op OGW benoemt en laat zien dat OGW het analyseren van resultaten niet als doel ziet, maar als middel voor schoolontwikkeling.

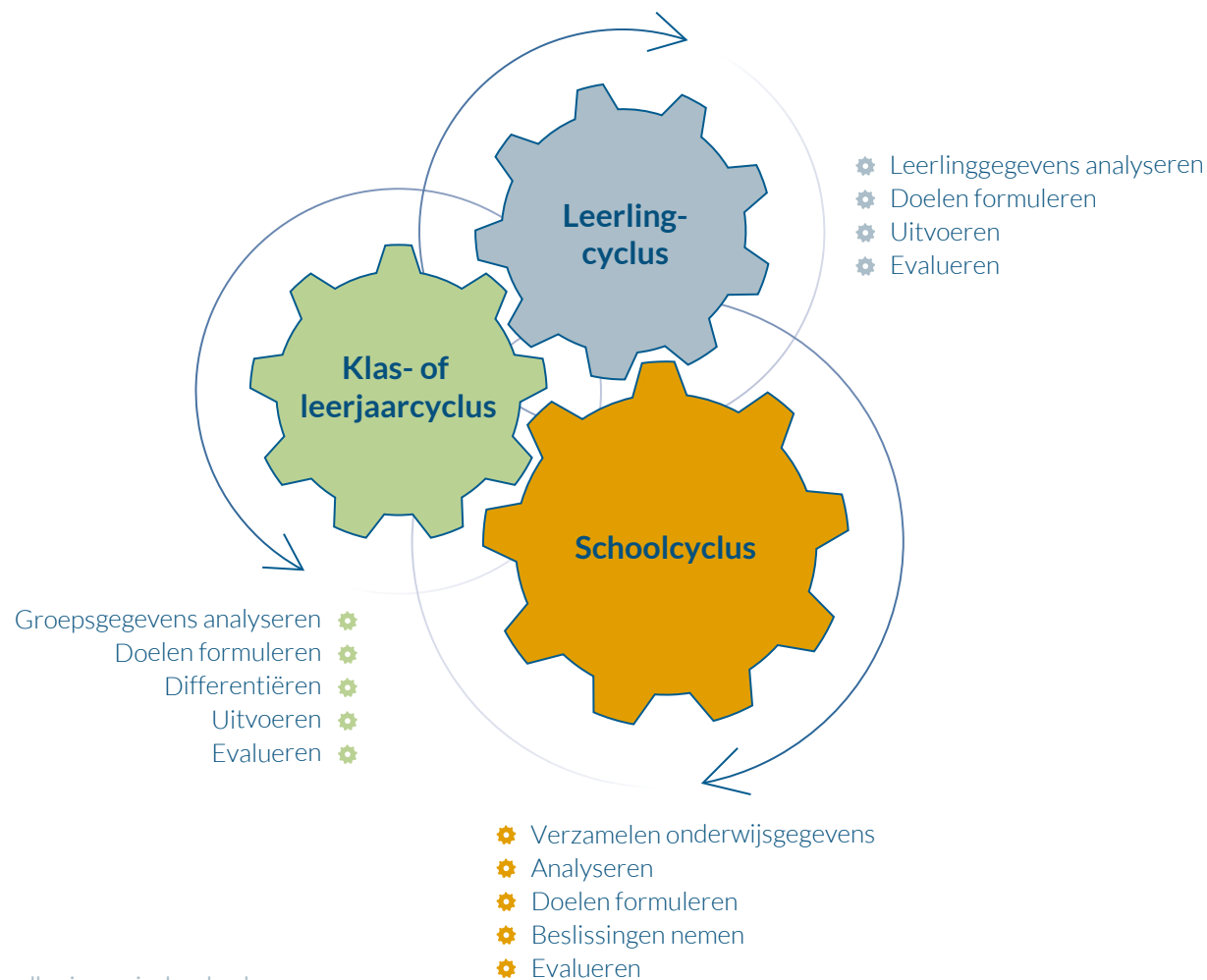
Op veel scholen worden de resultaten van de leerlingen vooral gebruikt om terug te kijken op de behaalde resultaten in de afgelopen periode. Maar het verhogen van opbrengsten vraagt juist om vooruitkijken, om steeds bijsturen op basis van resultaten en zo het onderwijs beter in te richten. Door periodiek te kijken hoe leerlingen ervoor staan, kunnen docenten 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 een klas te volgen en te analyseren.**
Ontwikkelt de klas zich conform de verwachtingen/doelen en vergelijkbaar 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 van het onderwijs.**
Vragen de verklaringen mogelijk om een (andere) aanpak van de methode, het didactisch proces, het toetsbeleid, de determinatie en de docent?

“OGW zorgt voor samenhang, voor de verbinding tussen al die zaken die op onze school belangrijk zijn. Daardoor levert het uiteindelijk winst op in tijd, kwaliteit en prestaties.”

– Teamleider

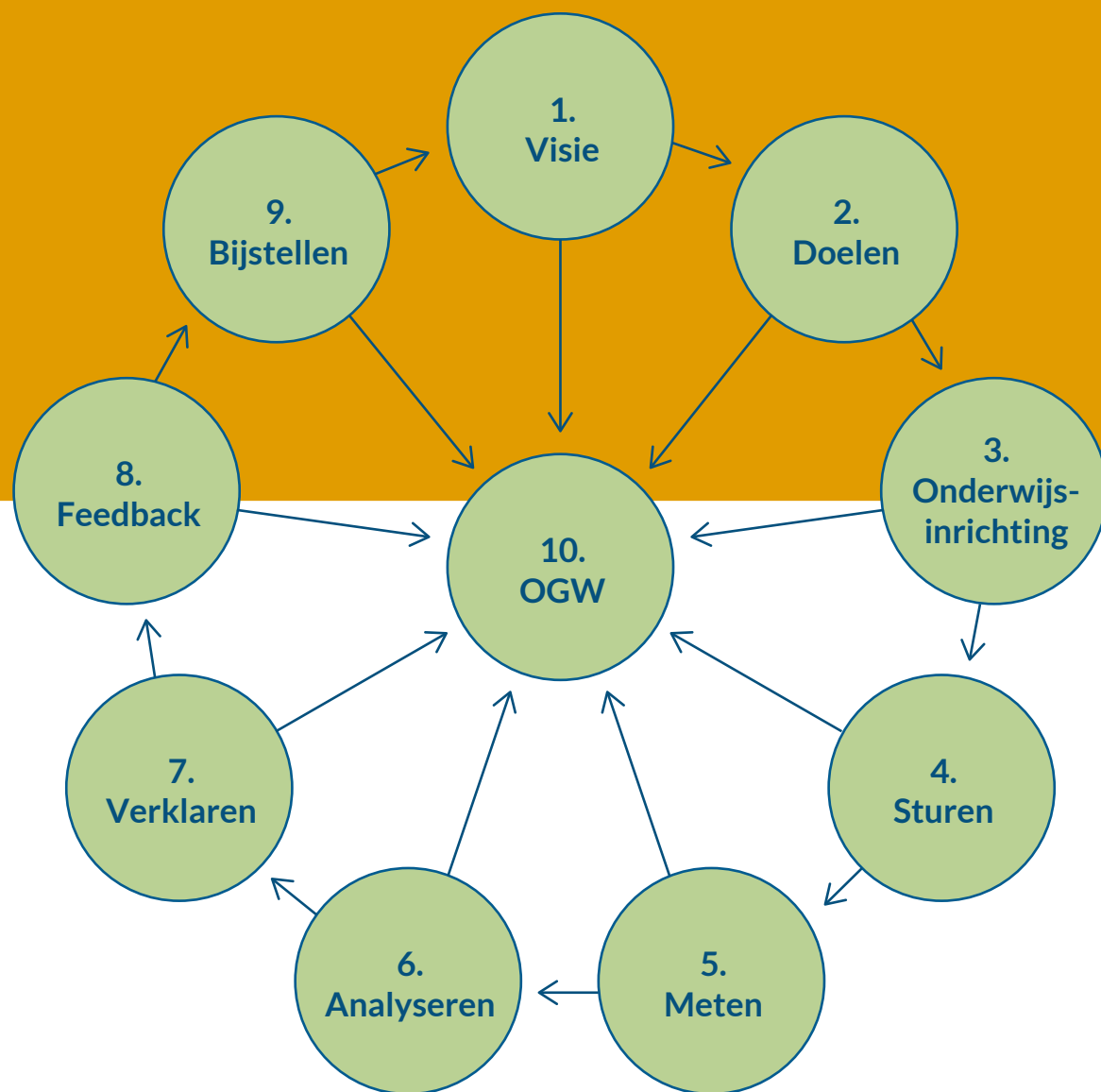


Figuur 1: OGW op alle niveaus in de school

Door de resultaten op de diverse niveaus in de school te analyseren en te vertalen in concreet handelen, kan de school gefundeerde en daardoor betere en gerichte keuzes maken over de inrichting van het onderwijs. Bijvoorbeeld over de wijze van determinatie, over de organisatie van niveaugroepen rond taal en rekenen of over de differentiatie in de klas. Hiervoor is het noodzakelijk dat schoolleiding en leraren samen vooraf duidelijke doelen stellen ten aanzien van het onderwijs dat ze willen geven. En dat ze deze doelen ook vastleggen, bijvoorbeeld in vakwerkplannen of in resultaatafspraken.

Om OGW succesvol te kunnen inzetten als een hulpmiddel voor schoolontwikkeling, is het belangrijk dat iedereen in de school erbij betrokken is: schoolleiding, teamleiders, vaksecties en docenten. Concreet vraagt OGW van iedereen in de school om:





De stappen in figuur 2 bieden een leidraad voor een opbrengstgerichte werkwijze. De schoolleiding gebruikt de stappen om op schoolniveau de resultaten te analyseren en daar conclusies aan te verbinden. Voor de teamleiders zijn de stappen een handvat om OGW in de school planmatig aan te sturen. Docenten kunnen aan de hand van de stappen hun lessen plannen, analyseren en bijstellen.

Figuur 2: de OGW-cyclus

3. Opbrengstgericht sturen door leidinggevenden

Om opbrengstgericht te kunnen werken, is gerichte ondersteuning en aansturing nodig door de leidinggevenden van een school. De schoolleiding zal op basis van de visie op OGW samen met de docenten de streefdoelen van de school moeten vaststellen en vervolgens moeten sturen op de afgesproken resultaten.

Opbrengstgericht sturen is gebaat bij een planmatige en cyclische aanpak, zodat de OGW-activiteiten op vaste tijdstippen in het schooljaar aan de orde komen. 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).

Plan: doelen stellen

OGW begint met het samen vaststellen van de doelen en verwachtingen die aan de leerlingen, de leraren en het onderwijs worden gesteld. Wat willen we dat onze leerlingen bereiken, welke toegevoegde waarde gaan we leveren en wanneer zijn we tevreden (succescriteria)? De doelen kunnen betrekking hebben op het professionaliseren van het toetsbeleid of het invoeren van differentiatie, maar ook op het verhogen van het onderbouwrendement of het verhogen

van het slagingspercentage. Volgens Marzano betrekken schoolleiders die goede resultaten bereiken hun docenten bij het gezamenlijk vaststellen van deze 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 verantwoordelijkheid te dragen voor het succes van de school.

Het vaststellen van gezamenlijke doelen draagt significant bij aan betere leerlingprestaties als de schoolleiding ook resultaatafspraken maakt over deze doelen. Een resultaatafpraak bestaat uit drie onderdelen:

1. Doelstelling: wat ga je bereiken?
2. Indicator: hoe ga je dat meten?
3. Randvoorwaarden: wat heb je hiervoor nodig?

In een resultaatafpraak spreekt de schoolleiding met de docenten af hoe de gewenste opbrengsten worden gemeten (en door wie) en wat de docent nodig heeft om de vastgestelde doelen te bereiken.

Do: sturen

Als de doelen zijn gesteld, kan de schoolleiding meer gaan sturen op resultaten. Een systematische aanpak is hierbij een belangrijke succesfactor. 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 en waar het eigenaarschap ligt, zodat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. Om planmatig werken te stimuleren moet de schoolleiding duidelijk zijn in het aanspreken van docenten en ervoor zorgen dat docenten weten waar ze aan toe zijn. Bijvoorbeeld door docenten continu te stimuleren om naar hun resultaten te kijken of door structureel momenten voor evaluatie en overleg in te plannen. Het werkt ook heel goed als leidinggevend hun docenten gericht

“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

aansturen via resultaatgesprekken en tussentijdse monitorgesprekken (op basis van de gemaakte resultaatafspraken). De schoolleiding kan er daarnaast op sturen dat er in de rapportvergaderingen meer resultaatgericht wordt overlegd door vooral te kijken naar de feitelijke prestaties van de leerling. Zo ontstaat er een professionele cultuur waarin hogere eisen worden gesteld en waarin iedereen – docenten, leerlingen en de leidinggevend – zich houdt aan de gemaakte afspraken. Wel is het daarbij van belang om docenten niet alleen aan te spreken op de resultaten, maar ze ook te begeleiden in hoe ze daaraan kunnen werken.

Check: meten en analyseren

Om te checken of de doelen worden gerealiseerd, is het belangrijk dat 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 verzamelt alleen ‘omdat het moet’. Inzicht in de indicatoren van de inspectie en in de sturingsknoppen per indicator zorgt ervoor dat je als school weet aan welke knoppen je moet draaien om tijdig bij te sturen.

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. Bijvoorbeeld de opbrengstenkaart en het opbrengstenoordeel, het eigen managementsysteem, de Cito-volgttoetsen en de TOA-toetsen, de Wolf-rapportage, het Hinkelpad en de IDU-matrix.

Daarnaast brengt Vensters alle belangrijke schoolgegevens overzichtelijk in beeld. Hier kan de school zichzelf ook benchmarken ten opzichte van andere scholen en zo conclusies trekken over de eigen resultaten.

Act: 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 blikken: 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 op tijd worden bijgestuurd. De inspectie houdt in haar beoordeling rekening met de

“Na de tweede SE-week in januari laten wij onze docenten zien hoe ze ervoor 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 uitkomt? Deze aanpak stimuleert bij iedereen de betrokkenheid bij de resultaten en leidt tot actieve aanpassingen, zowel bij onze docenten als bij onze leerlingen.”

– Schoolleider

acties die scholen zelf al hebben genomen op basis van hun eigen risico-inschatting. Hierdoor is 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 kunnen sturen, maar maken het ook mogelijk om beslissingen te nemen op basis van de feiten. Vaak zijn er in de school verschillende gedachtes 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 worden aangepakt. 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 docent, bijvoorbeeld door de resultaten van de verschillende docenten met elkaar te vergelijken. Zo kan de school de juiste verbeteracties nemen en kunnen mythes en vooroordelen worden ontkracht.



“Wat ik eigenlijk van mijn docenten verwacht, is dat ze zelf kijken naar wat ze in een jaar hebben gepresteerd. En ik merk dat ze dat niet altijd uit zichzelf 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

4. OGW in de klas: het leren zichtbaar maken

Er zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd naar de succesvolle verbetering van scholen, onder andere door Marzano, Fullan en Hattie. De boodschap uit deze onderzoeken is helder: alleen de opbrengsten in kaart brengen is niet genoeg. Het gaat erom wat de school ermee doet, het MT, het team/de sectie en de docent.

Hoe worden de opbrengsten gebruikt om samen gericht te werken aan de verbetering van het onderwijs? Volgens Hattie moeten docenten daarvoor eerst het leren van hun leerlingen zichtbaar maken. Dit betekent dat docenten weten hoe hun leerlingen leren en wat de bijdrage van de docent daaraan is. Het gaat om de volgende concrete vragen:

- Wat dragen wij bij aan de ontwikkeling van onze leerlingen, wat zijn onze opbrengsten?
- Weten we dat, meten we dat?
- Zo ja, zijn we tevreden over die opbrengsten?
- Weten we hoe we de opbrengsten kunnen gebruiken om onszelf te verbeteren en ons effect op de leerlingen te vergroten?

Pas als docenten het antwoord hebben op deze vragen en begrijpen hoe leerlingen leren en wat hun impact daarop is, kunnen ze de juiste besluiten nemen over hun manier van lesgeven. Door het leren zichtbaar te maken, verschuift de focus van het lesgeven naar het effect van de lessen op de leerlingen. OGW is in dit perspectief het hulpmiddel om het leren letterlijk zichtbaar te maken. Door doelen te stellen, de resultaten te analyseren en de conclusies te gebruiken om het onderwijs gericht te verbeteren en zo betere

leeropbrengsten te krijgen. Alleen op die manier kunnen docenten de talenten van hun leerlingen signaleren, hen uitdagen om te leren en flexibele vormen van onderwijs aanbieden.

Hattie benoemt vijf kernbegrippen waarop docenten zich moeten richten om succesvol impact te hebben op het leren van alle leerlingen:

1. Samenwerken aan de voorbereiding van de lessen.
2. Uitdagende doelen stellen en doelgericht leren.
3. Het effect van lesgeven evalueren aan de hand van het leren en de vorderingen van leerlingen.
4. Differentiëren en activeren op basis van de verschillende leerresultaten.
5. Feedback geven (en ontvangen) en gebruiken om het leren en het lesgeven te verbeteren.

Samen de lessen voorbereiden

Het samen plannen, leren en evalueren is essentieel voor de ontwikkeling van het onderwijs en leidt tot een positief verschil in de vooruitgang die leerlingen laten zien. Dat vraagt van docenten dat ze het eens zijn over de gewenste resultaten en dat ze dezelfde verwachtingen hebben van het onderwijsprogramma. Wat willen we deze periode met onze klassen bereiken, wat is het gewenste eindresultaat en hoe gaan we dat realiseren? Vanuit het gewenste resultaat kunnen docenten samen de leerdoelen bepalen en daarna de activiteiten en middelen kiezen die nodig zijn om het resultaat te bereiken. Hiervoor zullen docenten voldoende tijd moeten nemen om de lessen samen voor te bereiden. Wat zijn de leerdoelen en de succescriteria, wat is waardevolle lesstof, welke vorderingen zien we/verwachten we? Door samen te werken in de voorbereiding, zal ook het resultaat van de lessen sneller worden gedeeld en kan waar nodig samen worden bijgestuurd.

Doelgericht leren

Voor leerlingen is het heel belangrijk dat ze weten wat er van hen wordt verlangd. OGW in de klas begint dan ook met het stellen van uitdagende leerdoelen. Door expliciet doelen te formuleren ten behoeve van de te behalen leeropbrengsten, ontstaat meer doelgericht gedrag (zowel van docent als van leerling) en een instructie die beter is afgestemd op de startsituatie van de leerlingen.

Stappenplan voor doelgericht leren

- De docent heeft inzicht in het beginniveau van iedere leerling, zowel in de resultaten als in zijn manier en niveau van werken/denken.
- De docent formuleert uitdagende leerdoelen: wat moet er in de lessen geleerd worden? Uitdagende doelen liggen op of net boven het niveau van de leerling.
- De docent formuleert heldere succescriteria: wanneer zijn de gestelde doelen behaald?
- De docent deelt de leerdoelen en succescriteria met de leerlingen, zodat zij gemotiveerd en betrokken zijn bij het leerproces.
- Docent en leerling werken samen aan het verkleinen van de kloof tussen de beginsituatie en de succescriteria.

“Ik heb voor de leerlingbesprekingen een lijst gemaakt waarin alle resultaten van de leerlingen op een rij staan. Dat was wel even wennen. Docenten 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

Mogelijke leerdoelen kunnen zijn: het vergroten van de woordenschat de komende periode, het kunnen opstellen van een maanbudget voor een huishouding of het kunnen toepassen van de verschillende Engelse werkwoordstijlen. De docent zal moeten aangeven hoe hij met de leerlingen het doel gaat bereiken en wanneer hij tevreden is:

- Om de woordenschat te vergroten, schrijven de leerlingen aan het eind van iedere les vijf moeilijke woorden met omschrijving in hun schrift. Deze woorden herhalen we aan het begin van de volgende les.
- Ik ben tevreden als de leerlingen tussen Cito-toets 1 en Cito-toets 2 wat betreft hun woordenschat een verbetering laten zien van 10 procent.

Door expliciet doelen te formuleren ten behoeve van de te behalen prestaties, ontstaat meer doelgericht gedrag van de docent en van de leerling. Pas als je vooraf doelen hebt gesteld, kun je de resultaten van leerlingen beoordelen. Welke leerlingen hebben de doelen behaald en welke leerlingen lopen voor of juist achter? Ook zorgen concrete doelen voor een instructie die beter is afgestemd op het leerniveau van de leerlingen. Docenten die werken vanuit uitdagende doelen en duidelijke succescriteria bereiken meer resultaten. Daarbij is van belang dat de leerlingen de doelen en criteria kennen en weten waar voor hen de uitdaging ligt. Goede feedback is cruciaal.

Evalueren en bijsturen

Voor zowel de docent als de leerling is het van belang om gedurende en aan het einde van de lessen(serie) de doelen en succescriteria te evalueren. Door tussentijds (formatief) te toetsen, weet de docent steeds hoe ver de leerlingen in hun ontwikkeling zijn en of ze de gestelde doelen hebben gehaald. Toetsen zijn een belangrijke vorm van feedback voor de docent: de resultaten vertellen de docent of zijn manier van lesgeven aansluit bij de leerlingen en bij de leerdoelen. OGW vraagt niet om meer toetsen of metingen, maar om een betere evaluatie en interpretatie van die metingen, zodat docenten zien hoe het leren vordert en wat de volgende stap kan zijn.

Het analyseren en evalueren van de studievoortgang levert een schat aan informatie op. Zo kan een analyse van de examenresultaten laten zien dat leerlingen moeite hebben met meerkeuzevragen. Een analyse van een Cito-volgtoets kan laten zien dat leerlingen slecht scoren op verhaalsommen, waardoor blijkt dat de gebruikte rekenmethode hier onvoldoende aandacht aan besteedt. Bij achterblijvende leerresultaten kan de analyse ertoe leiden dat de docent ervoor kiest om een stukje lesstof te herhalen of anders aan te bieden, de toetsen of het onderwijsprogramma aan te passen of de examentraining heel specifiek in te vullen.

“In het mentoruur laat ik de leerlingen zelf kijken naar de cijfers: wat vind je moeilijk en heb je daar je best voor gedaan? Vervolgens laat ik ze een plan van aanpak maken. En een periode later bespreek ik met de leerlingen hoe ze ervoor staan, hoe het komt dat het nu beter of slechter gaat.”

– Mentor

Differentiëren en activeren

De evaluatie van de leeropbrengsten biedt informatie over de verschillen tussen leerlingen. Als de vooruitgang van bepaalde leerlingen achterblijft bij de verwachtingen, hebben die leerlingen wellicht een andere lesaanpak nodig. Dat vraagt van docenten om de routine los te laten en meer adaptief onderwijs te geven, afgestemd op de verschillende behoeften van de leerlingen. Door te differentiëren (het bewust omgaan met verschillen tussen leerlingen in de klas) in de instructie, de lesstof en de werkvormen ontstaat maatwerk en meer ruimte voor gepersonaliseerd leren. Leren is een sociale activiteit en vraagt ook om actieve bemoeienis van de leerling: dialoog, uitwisseling en leren van elkaar. Van docenten vraagt het om een

activerende didactiek met verschillende interactieve werkvormen. Differentiëren en activeren is niet eenvoudig; het vereist een goede voorbereiding en inzicht in de onderwijsbehoeften van individuele leerlingen.

Het model Activerende Directe Instructie is een praktisch hulpmiddel voor het ontwerpen en toepassen van differentiatie in de dagelijkse lespraktijk. Een instrument dat docenten op praktische wijze kan ondersteunen bij de differentiatie in de klas, is het klashandelingsplan of groepsplan. Dat biedt één format voor alle gegevens: de afspraken voor de hele klas, de doelen voor de drie niveaus en de leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften.

Model Activerende Directe Instructie (voor het structureren van de lesopbouw)

1. Terugblik: waar ging het de vorige les over?
2. Oriëntatie/presentatie: wat zijn de lesdoelen voor deze les?
3. Uitleg: instructie.
4. Begeleide (in)oefening: samen een opdracht maken, de rest doen de leerlingen thuis/huiswerk.
5. Zelfstandige verwerking: feitelijke differentiatie: extra verwerkingsstof voor goed presterende leerlingen en extra instructie voor de zwakker presterende leerlingen.
6. Evaluatie: samen nakijken met gerichte feedback.
7. Terug- en vooruitblik: hebben we de lesdoelen gehaald en wat gaan we volgende keer doen?



Figuur 3: de drie elementen van goede feedback

Feedback

OGW is onlosmakelijk verbonden met feedback geven en krijgen. Feedback is een krachtig instrument om het leerproces van leerlingen te bevorderen. Door regelmatig feedback te geven op de inhoud en op het leerproces, krijgt een leerling zicht op hoe hij het doet en hoe hij weer een stap verder kan komen. Daarbij geldt: hoe groter de uitdaging, hoe groter de kans dat iemand feedback nodig heeft en zoekt. Door de leerling ook zelf te laten reflecteren op zijn eigen resultaten, ontstaat een actieve betrokkenheid van de leerling. Feedback van de leerling richting de docent ten slotte helpt de docent om op zijn eigen handelen te reflecteren en zich verder te ontwikkelen.

Het effect van feedback is sterk afhankelijk van de manier waarop die gegeven wordt. Goede feedback is gericht, specifiek en helder en geeft antwoord op drie vragen (zie figuur 3): waar gaat de leerling naartoe (feedup), waar staat de leerling nu (feedback) en wat is de volgende stap (feedforward)? Het is belangrijk dat feedback goed wordt gebruikt en dat de docent ook kijkt of en hoe een leerling de feedback ontvangt. Daarbij is een sfeer van openheid en vertrouwen in de klas gewenst, zodat leerlingen durven te zeggen dat ze iets niet weten en elkaar om hulp durven vragen.

“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.”

– Mentor

5. Naar een opbrengstgerichte en lerende school

Scholen die succesvol verbeteren, maken afspraken over de opbouw van een goede les en sturen vervolgens op de gemaakte afspraken. Er is aandacht voor de taakgerichtheid van de leerlingen: hoe hard werken ze, hoe actief worden ze bij de les betrokken? Docenten kijken bij elkaar in de les en via collegiale consultatie of intervisie bespreken ze samen hun lessen.

Op deze manier ontstaat een meer lerende cultuur waarin docenten ervaringen uitwisselen en elkaar feedback geven. De sectie of vakgroep heeft een verantwoordelijkheid voor de inhoud van het onderwijs. Docenten praten samen over de doelen en over de invulling van de les om die doelen te realiseren.

Ideaalplaatje

Het voorgaande laat zien dat succesvol verbeteren vraagt om een brede aanpak van OGW, waarin cyclisch werken en een lerende cultuur nauw met elkaar verbonden zijn. Dit leidt tot het volgende ideaalplaatje voor een opbrengstgerichte school:

1

Vakmanschap staat centraal. In een opbrengstgerichte school zijn de docent en zijn vakmanschap en passie voor leren en onderwijzen het belangrijkste. De docent 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 ervoor te zorgen dat docenten en de school zich blijven ontwikkelen.

2

Er is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de opbrengsten. Bestuurders, schoolleiding en docenten stellen samen de doelen vast. Vervolgens worden alle betrokkenen in de school – ook de ouders en de leerlingen – gestimuleerd om een persoonlijke bijdrage te leveren aan het realiseren van die doelen. Samenwerking in de secties is daarbij een belangrijke voorwaarde.

3

De communicatie is open en helder en afspraken zijn duidelijk. Daarbij passen een open houding, onderlinge feedback, feedback van en naar leerlingen en een goede en tijdige communicatie met ouders.

4

Het dagelijks handelen van docenten 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 gezamenlijke (eind) doelen: wat wil je met je leerlingen bereiken en in welke concrete resultaten wil je dit terugzien?
- b. Het **Doen**: hoe geef je les, wat doe je om de doelen te realiseren?
- c. Het **Checken** van de behaalde resultaten: hoe verhouden de resultaten zich tot de doelen, wat vind je daarvan, ben je tevreden?
- d. Het **Aanpassen** van het handelen in de klas: wat ga je anders doen op basis van je analyse?

5

De school creëert en bevordert een onderzoekende en lerende cultuur. Schoolleiding en docenten onderzoeken samen hoe ze de praktijk kunnen verbeteren en delen hun bevindingen met elkaar. Op deze manier verdwijnen mythes en (voor)oordelen en worden gefundeerde beslissingen genomen op basis van (trend) onderzoek naar de feiten.

Het realiseren van deze vijf kenmerken vraagt om gericht investeren in een opbrengstgerichte cultuur, inspirerend onderwijskundig leiderschap, ontwikkelingsgerichte docenten en een actieve betrokkenheid van de bestuurder.

Een opbrengstgerichte cultuur

Opbrengstgericht werken kan pas optimaal functioneren als er sprake is van een opbrengstgerichte cultuur in de school. Voor een dergelijke cultuur geldt:

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 de verbetering van het onderwijs.
4. Er is een open en veilige cultuur waarin docenten elkaar vertrouwen en waarin ze open over hun prestaties kunnen praten.
5. Reflectie en het geven/ontvangen van feedback spelen een belangrijke rol.

Een belangrijke stap in de totstandkoming van een opbrengstgerichte cultuur is het stimuleren van openheid over elkaars resultaten en het geven van feedback. Docenten zijn vaak niet gewend om

hun prestaties te analyseren en daarop aangesproken te worden. En lang niet iedereen vindt het prettig om van collega's feedback te krijgen of zelf feedback te geven aan anderen. Hiervoor is een sfeer van onderling vertrouwen nodig; een veilige en open aanspreekcultuur waarin het ook echt wordt gestimuleerd en gewaardeerd om elkaar feedback te geven. Daarbij is het belangrijk dat feedback op een positieve manier wordt ingezet.

Door samen de resultaten te analyseren en te bespreken, ontstaat binnen de hele school een onderzoekende cultuur van reflectie en van samen doelgericht werken. De meest effectieve manier om docenten te stimuleren om elkaars cijfers te bespreken, is door meer verantwoordelijkheid bij de vaksecties te leggen en docenten samen verantwoordelijk te maken voor de doorlopende leerlijn. Een leerlijn zorgt ervoor dat er afstemming en overeenstemming komt tussen de leerjaren wat betreft het gebruik van bepaalde methoden en het afnemen van toetsen.

Met name het samenwerken aan de toetsen is cruciaal voor de professionele ontwikkeling van docenten en van het vak. Voor het succes van de samenwerking is het wel van belang dat docenten 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 de verbetering van de opbrengsten in de klas.

Onderwijskundig leiderschap

OGW vraagt van de schoolleiding een combinatie van inspirerend onderwijskundig leiderschap en meer sturen op opbrengsten. Voor de meeste scholen is opbrengstgericht werken een dermate ingrijpend veranderingsproces dat dit weinig kans van slagen heeft als de schoolleiding hierbij niet de rol van inspirator en procesbewaker op zich neemt. Opbrengstgericht werken begint daarom met een schoolleiding die weet waarom en hoe zij OGW kan inzetten om met de school te werken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Daarnaast weet de schoolleiding welke prestatiemetingen de school nodig heeft om de gestelde doelen te bereiken, waar zij die informatie kan vinden en hoe zij

al deze gegevens kan gebruiken. Zodra de schoolleiding zich bewust is van het belang van OGW voor de school en zich daarin voldoende geschoold heeft, zal zij 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.

Naast onderwijskundig leiderschap is OGW gebaat bij een gerichte sturing op het werken aan de afgesproken opbrengsten. Dat betekent enerzijds successen vieren als bepaalde resultaten zijn behaald, en anderzijds aanspreken en bijsturen als doelen niet worden behaald. Dat laatste blijkt in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend. Schoolleiders vinden het soms lastig om docenten aan te spreken op de opbrengsten. Het zijn immers professionals met een grote mate van eigen verantwoordelijkheid. Maar aanspreken en sturen zijn wel nodig om een lerende cultuur te realiseren. Docenten geven zelf ook aan behoefte te hebben aan meer gerichte sturing, mits er sprake is van een vertrouwd en veilig leerklimaat. Dat betekent dus dat het onderwijskundig leiderschap ook gericht

moet zijn op het creëren van een sfeer van vertrouwen en collegialiteit. Daarbij past dat de schoolleider voldoende tijd en ruimte biedt voor lesvoorbereiding en dat hij investeert in lesbezoeken om de impact van docenten te evalueren. Natuurlijk zijn er ook voldoende middelen nodig voor de professionele ontwikkeling van docenten, zodat de vastgestelde doelen ook kunnen worden bereikt. Dit kan worden gerealiseerd door het opbrengstgericht werken te koppelen aan het hr-beleid. In de persoonlijke ontwikkelingsplannen kunnen concrete afspraken worden gemaakt over de doelen, de evaluatie en de mogelijke bijsturing.

Hier kan ook worden gedacht aan het maken van opbrengstgerichte afspraken over de deskundigheidsbevordering van de docenten.

“OGW staat hier hoog op de agenda. We bespreken en monitoren alle resultaten, daar sturen we op en we houden het steeds op de agenda. De teamleiders voeren periodiek ontwikkelgesprekken met docenten. De nadruk ligt dan op wat er al goed gaat en waar het nog beter kan. Het resultaat is een enorme bewustwording bij docenten. 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

De lerende docent

Van docenten vraagt de realisatie van een opbrengstgerichte school om de overtuiging dat zij een grote verantwoordelijkheid hebben als het gaat om het leren van hun leerlingen. Onderzoek laat zien dat leerlingbetrokkenheid bijdraagt aan betere leerresultaten en dat de docent daar grote invloed op heeft. Docenten zien een gebrek aan motivatie vaak als een eigenschap van leerlingen. Acties om de betrokkenheid te vergroten zijn daardoor vooral gericht op het gedrag van leerlingen. Maar leerlingen blijken juist gevoeliger te zijn voor acties die gericht zijn op de emotionele betrokkenheid (het verbeteren van de relatie tussen docent en leerling) en de cognitieve betrokkenheid. Die cognitieve betrokkenheid kunnen docenten vergroten door leerlingen meer te betrekken bij de les, bijvoorbeeld door samen met leerlingen de doelen vast te stellen en door gerichte feedback te geven op hun resultaten.

Docenten moeten ervan overtuigd zijn dat ze de leerresultaten van hun leerlingen positief kunnen beïnvloeden en ze moeten met een kritische, lerende blik kunnen kijken naar hun eigen manier van lesgeven. Ook samenwerken en samen leren zijn van belang. Hattie noemt in dit verband vijf kenmerken van de excellente, lerende docent (zie figuur 4).

1. Bevloogenheid

Lerende docenten hebben passie voor het onderwijs en oefenen aantoonbaar positieve invloed uit op het leergedrag en de resultaten van leerlingen. Ze zoeken steeds opnieuw naar betere manieren om leerlingen te bereiken en geloven dat alle leerlingen aan de succescriteria kunnen voldoen.

5. Evaluatie en feedback

Lerende docenten kijken steeds naar hun resultaten om te zien hoe ze het verschil kunnen maken. Ook maken ze volop gebruik van de gekregen feedback op hun lessen om zichzelf te verbeteren. Ze monitoren het leren van leerlingen en geven de juiste feedback. Dit geeft leerlingen grip op hun eigen leerproces en het stimuleert hun eigen verantwoordelijkheid.

2. Kennis en ervaring

Lerende docenten hebben een hoog kennisniveau en een diepgaand begrip van de lesstof. Ze beheersen een groot aantal leerstrategieën en kunnen de lesstof daardoor aanbieden en uitleggen aan leerlingen met verschillende leerstijlen.



4. Klassenmanagement

Lerende docenten zorgen voor een sfeer van vertrouwen, structuur en duidelijkheid in de klas. Ze geven een eigen kleur aan de lessen en differentiëren afhankelijk van de behoeften van leerlingen of hun lesdoelstelling.

3. Uitdagend en doelgericht

Lerende docenten plannen samen de inhoud van hun lessen op basis van de eindtermen en werken daar samen met leerlingen doelgericht naar toe. Ze zorgen voor uitdagende taken om de doelen te realiseren.

Figuur 4: vijf kenmerken van de excellente, lerende docent

Sturingsknoppen voor bestuurders

Om daadwerkelijk een opbrengstgerichte school te worden, moet de aansturing ook op bestuurlijk niveau krachtig worden opgepakt. Een bestuurlijke verankering van OGW is voor de schoolleiding van groot belang. Een opbrengstgerichte 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 hun 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.

1. Actieve sturing

Voor het realiseren van een meer opbrengstgerichte schoolorganisatie is een actieve sturing door bestuurders nodig:

- a. Zorg voor een goed functionerend, proactief 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.
- b. Maak prestatieafspraken met schoolleider(s) en stimuleer hen om dat ook te doen met hun teamleiders, secties en/of docenten. Maak met de schoolleider(s) afspraken over het tijdig aanleveren van sturingsinformatie en voer tussentijds gesprekken om de prestatieafspraken te monitoren.
- c. Benadruk bij de schoolleider(s) het belang van een actieve betrokkenheid bij opbrengstgericht werken in de school. Dit betekent een continue communicatie over resultaten, het zelf actief gebruiken van bruikbare instrumenten en het delen van deze instrumenten met docenten.

2. Kwaliteit van docenten en leidinggeevenden

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

- a. Investeer in bevoegde, bekwame en ervaren docenten en stimuleer de schoolleider(s) om bewuste keuzes te maken in de bezetting, zodat er met succes kan worden gewerkt aan de professionalisering en de verbetering van de opbrengsten.
- b. Ondersteun de schoolleider(s) en teamleiders bij het leren om meer sturend leiding te geven aan docenten, 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 docentenniveau.

3. 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 goed voorbereid te zijn en te kiezen voor openheid en transparantie richting de inspectie:

- 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 ondernomen op basis van je eigen risico-inschatting.



“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

Toolkit OGW

De Toolkit OGW bestaat uit diverse instrumenten die ingezet kunnen worden om meer opbrengstgericht te werken en zo het leren beter zichtbaar te maken. De instrumenten zijn geordend op hun relevantie voor de schoolorganisatie (visie, beleid en sturing) en voor het handelen in de klas (onderwijsproces).

Visie, beleid en sturing

1. Meetlat OGW
2. OGW-cyclus
3. Kernwaarden OGW
4. OGW-plan

Onderwijsproces

5. Analyse-instrument
6. Vakwerkplan
7. Checklist leerdoelen
8. Rekenmachine
9. Klashandelingsplan
10. Feedbackinstrument
11. Format PDCA-cyclus

De instrumenten rond visie, beleid en sturing bieden de schoolleiding houvast om OGW gestructureerd in te voeren in de school. De Meetlat, de OGW-cyclus en de Kernwaarden zijn handvatten om samen met docenten na te denken over de visie op opbrengsten en de wensen en mogelijkheden om meer opbrengstgericht te gaan werken. Het resultaat van deze drie instrumenten kan de schoolleiding verwerken in het eigen OGW-plan.

De instrumenten rond het onderwijsproces ondersteunen de docent bij het meer opbrengstgericht werken in de dagelijkse lespraktijk. De ervaring leert dat de meerwaarde van deze instrumenten optimaal is als ze in sectie- of teamverband worden toegepast. De waan van de dag maakt het soms moeilijk voor docenten om steeds weer bewust bezig te zijn met het leren van de leerlingen. Door samen de instrumenten in te vullen en te bespreken, kunnen docenten elkaar ondersteunen en scherp houden. Door lesbezoeken en

collegiale consultatie kunnen docenten bij elkaar kijken hoe het gaat: houden we ons aan de afspraken en worden de doelen ook nagestreefd? De schoolleiding speelt een belangrijk rol in het faciliteren van het gebruik van deze instrumenten door voldoende tijd in te plannen voor zaken als overleg, gezamenlijke voorbereiding, lesbezoeken en professionalisering via praktische studiedagen. Zo wordt opbrengstgericht werken een dagelijkse werkwijze waarmee docenten en schoolleiding samen het leren van hun leerlingen zichtbaar maken en continu verbeteren.

1. Meetlat OGW

De Meetlat OGW is bedoeld om een eerste inzicht te geven in de mate waarin opbrengstgericht werken is ingebed in de school. Door de Meetlat in te vullen, kunt u achterhalen hoe ver u met uw school 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 door alle leden van het managementteam van de school in te laten vullen en vervolgens de resultaten met elkaar te bespreken. Zo kan het instrument worden gebruikt als startpunt van een discussie over de visie en het beleid van de school wat betreft OGW.

Vul de volgende vragen uit de Meetlat in over de huidige situatie bij u op school. U kunt de vragen beantwoorden op de volgende schaal:

1. Hier moeten we nog mee beginnen
2. Hier zijn we net mee begonnen
3. We zijn goed op weg
4. Dit hebben we bijna gerealiseerd
5. Dit hebben we volledig gerealiseerd

Visie		1	2	3	4	5
1.	Wij hebben concrete en meetbare doelen/normen voor de te bereiken leerlingresultaten op diverse (tussen)momenten.					
2.	We hebben afgesproken welke gegevens over de leerlingresultaten moeten worden verzameld op klas- en schoolniveau.					
Sturing						
3.	Wij hebben een vaste, systematische aanpak voor doelen stellen, resultaten meten en bespreken.					
4.	Wij signaleren vroegtijdig wanneer de prestaties van een sectie/afdeling achterblijven (<i>early warning</i>).					
5.	Wij sturen planmatig en gericht op het realiseren van de gewenste doelen door docenten en gebruiken daarbij de school- en leerlingresultaten.					
Onderwijsproces						
6.	Wij laten de leerlingen merken dat we hoge verwachtingen van ze hebben.					
7.	Wij meten, volgen en analyseren de vorderingen van onze leerlingen en gebruiken deze informatie voor de doelen en vormgeving van onze lessen.					
8.	Wij bespreken regelmatig met onze leerlingen hoe hun leerproces verloopt.					
Cultuur						
9.	Wij analyseren en bespreken in de vaksectie/het team samen de resultaten en maken afspraken om waar nodig het onderwijs te verbeteren.					
10.	Onze school kenmerkt zich door een veilige en open aanspreekcultuur waarin wij open over onze resultaten kunnen praten.					

2. OGW-cyclus

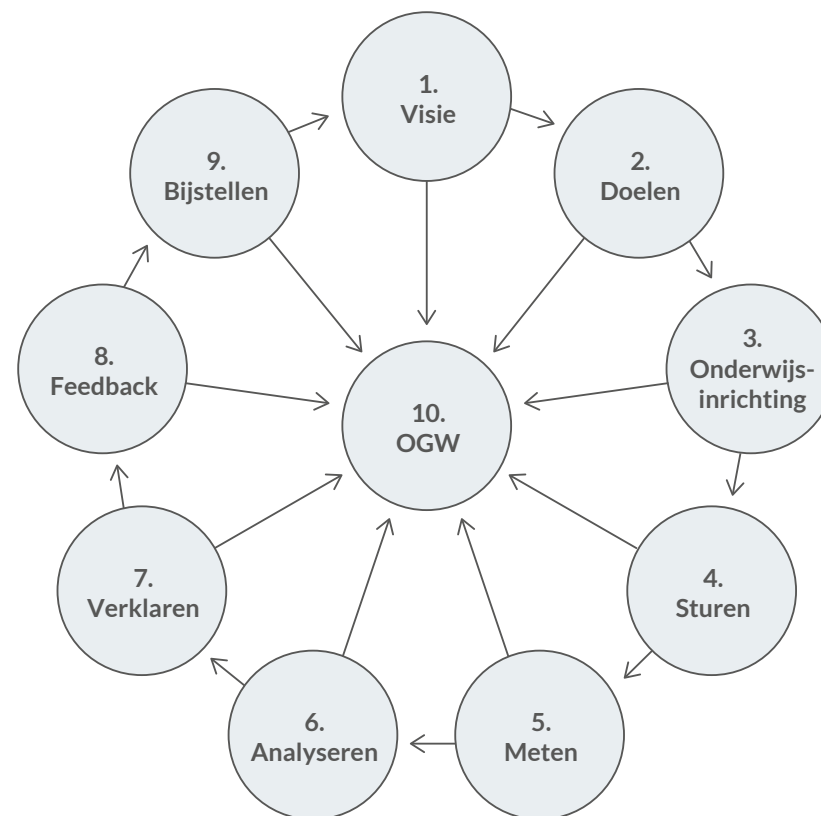
Het realiseren van opbrengstgericht werken vraagt van iedereen in de school om:

1. Een visie te hebben op leren en onderwijs waarin hoge verwachtingen van docenten en leerlingen centraal staan.
2. De visie te vertalen in heldere en meetbare (leer)doelen.
3. Het onderwijs in te richten: keuze voor methode, onderwijsmaterialen, instructiemethode, opdrachten en dergelijke.
4. Te sturen op het realiseren van de gewenste doelen.
5. De vorderingen (zowel harde resultaten als zachte vaardigheden) te meten.
6. De vorderingen 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: waar ligt het aan.
8. De resultaten te bespreken door feedback te geven en te krijgen.
9. De activiteiten en werkwijze bij te stellen.

In de figuur hiernaast zijn deze stappen vertaald in de OGW-cyclus. De cyclus is een handig instrument om op ieder niveau in de school - schoolleiding, teamleiders, vaksecties en docenten – samen te kijken of iedere stap al dan niet bewust wordt gezet.

Voor een optimaal gebruik van het instrument, wordt de volgende werkwijze aanbevolen:

- Individueel: vraag bij iedere bol uzelf af of u deze stap al dan niet bewust zet en plaats dan bij iedere bol een +, +/-, -.
- Wissel met elkaar de individuele scores uit: welke stappen zetten we al wel bewust en welke nog niet? En doen we dat samen, weten we dat van elkaar?
- Kom tot een aantal concrete verbeterpunten: ten aanzien van welke stappen kunnen we het beter doen en hoe gaan we dat concreet realiseren?



3. Kernwaarden OGW

Opbrengstgericht werken bevat veel aspecten die allemaal even belangrijk zijn. Het is ondoenlijk, maar ook onwenselijk om al die aspecten tegelijkertijd aan te pakken. Wat goed werkt, is om samen vast te stellen wat voor uw school, team of sectie nu de meeste prioriteit heeft. Het instrument Kernwaarden OGW kan u hierbij ondersteunen. Het bestaat uit twee onderdelen.

3a. Individuele keuze voor kernwaarden OGW

Kies van de OGW-waarden hiernaast de drie kernwaarden die voor u het meest van belang zijn als het gaat om het realiseren van meer opbrengstgericht werken in uw school, team of vaksectie.

Kernwaarden	Toelichting
1. Concrete en meetbare doelen zijn een voorwaarde om met opbrengsten aan de slag te gaan.	Wij hebben uitdagende, concrete en meetbare doelen/normen voor de te bereiken leerlingresultaten op diverse (tussen)momenten.
2. De opbrengsten zijn leidend voor de inhoud/opzet van de lessen.	Wij gebruiken de opbrengsten voor het verbeteren van de dagelijkse onderwijspraktijk.
3. Een doelgerichte werksfeer verhoogt de resultaten van leerlingen.	Wij vinden het belangrijk om een doelgerichte werksfeer in de klas te realiseren. Zo weten de leerlingen wat we van ze verwachten en waarom dat zo is.
4. Zicht op de prestaties van leerlingen is nodig om ze goed te kunnen begeleiden.	Wij meten, volgen en analyseren de vorderingen van onze leerlingen en houden de gegevens bij in het leerlingvolgsysteem.
5. Samenwerking en betere afstemming tussen en binnen de secties is belangrijk in ons dagelijks handelen.	Wij vinden het belangrijk om los van onze eigen klas of het eigen vak te streven naar afstemming en samenwerking.
6. Reflectie is een belangrijke voorwaarde voor een lerende cultuur op school.	Wij reflecteren regelmatig over ons handelen in de les, zodat onze lessen er beter van worden.
7. Het is belangrijk dat leerlingen eigenaar zijn van hun eigen leerproces .	Wij bespreken regelmatig met onze leerlingen hoe hun leerproces verloopt. Hierdoor krijgen zij inzicht in en invloed op hun eigen leerproces.
8. Elkaar feedback geven is een voorwaarde voor een professionele cultuur.	Wij streven naar een veilige en open aanspreekcultuur waarin het ook echt gestimuleerd en gewaardeerd wordt om elkaar feedback te geven.
9. Het uitspreken van hoge verwachtingen naar de leerlingen is belangrijk om de opbrengsten te verhogen.	Wij vinden het belangrijk om de leerlingen te laten merken dat we hoge verwachtingen van ze hebben en stellen op grond daarvan ambitieuze doelen.
10. Onze werkwijze in de vaksectie is planmatig en resultaatgericht .	We gebruiken in de vaksectie een vaste, systematische aanpak voor doelen stellen, resultaten meten, samen analyseren en bespreken.

3b. Vertaling individuele kernwaarden naar onze school/team/vaksectie

Wissel de individueel gekozen kernwaarden met elkaar uit en kom samen tot een keuze voor twee kernwaarden.

Bespreek vervolgens voor deze twee kernwaarden wat al goed gaat, wat beter kan en hoe u dat samen gaat realiseren.

Wat zijn de twee kernbouwstenen voor onze school/team/sectie?	Wat doen we in onze school/team/sectie al goed per bouwsteen?	Wat kan beter of anders?	Hoe gaan we dat realiseren? Noem concrete activiteiten.	Wat vraagt dat van mij? Welke bijdrage ga ik daaraan leveren?	Wat kunnen we van elkaar leren? Welke concrete afspraken kunnen we maken? (bijvoorbeeld uitwisseling lesmateriaal)

4. OGW-plan

De voorgaande OGW-instrumenten kunnen u ondersteunen bij de discussie over OGW: wat doen we al goed en waar kan het nog beter?

Door de informatie uit al die instrumenten te verzamelen, kunt u samen een schoolbreed OGW-plan opstellen.

1. Wat is onze visie op OGW: wat vinden wij samen belangrijk als het gaat om het werken aan opbrengsten? En welke opbrengsten willen we dan samen realiseren?

Onze visie op OGW en op onze opbrengsten

2. Informatie verzamelen

- Waar liggen de kritische punten in onze school? Gebruik hiervoor de uitkomsten van de Meetlat OGW (instrument 1) en/of de OGW-cyclus (instrument 2).
- Welke kernwaarden van OGW (instrument 3) vinden wij van belang?

Waar liggen onze kritische punten rond OGW? (maximaal 3)	Wat zijn onze kernwaarden rond OGW? (maximaal 3)

3. Op basis van de informatie het onderstaande schema invullen

- Welke OGW-doelen vinden wij voor het komend jaar belangrijk?
- Welke acties gaan we ondernemen om deze doelen en daarmee het OGW binnen de school te versterken?
- Wat vraagt dat van onze organisatie?

Wat zijn onze kritische punten en/of kernwaarden?	Welke doelen kiezen we om de kritische punten aan te pakken en/of de kernwaarden te realiseren?	Hoe gaan we deze doelen realiseren? Noem concrete acties!	Wat hebben we daarvoor nodig qua tijd, externe ondersteuning,

4. Monitoring tijdens de uitvoering van onze OGW-activiteiten: hoe gaan we onze doelen wegzetten in een PDCA-cyclus?

Plan Gerealiseerde activiteiten	Do Hoe uitgevoerd, door wie, wanneer, etc.	Check Evaluatie en effecten van uitgevoerde activiteiten, inclusief procesverloop	Act Eigen reflectie: hoe nu verder, bijsturing, borging, ambities?

5. Analyse-instrument

Met behulp van het Analyse-instrument kunt u binnen uw vaksectie samen de eindresultaten analyseren en samen conclusies trekken: hoe hebben we het gedaan, wat ging goed en wat kan anders/beter en wat vraagt de syllabus en het examen van ons aanbod? Het Analyse-instrument vormt de opmaat voor het vakwerkplan (instrument 6).

Cijfers uit Opbrengstenkaart en/of Vensters			
Pak de Opbrengstenkaart van dit jaar en vorig jaar erbij of maak een uitdraai van de overzichten uit Vensters.			
Vak + Leerweg	Eigen gemiddelde	Landelijk gemiddelde (uit Opbrengstenkaart)	Percentielscore (uit Vensters)
CE vorig schooljaar			
CE dit schooljaar			
Verschil SE-CE vorig schooljaar			
Verschil SE-CE dit schooljaar			
Analyse cijfers: wat valt op?			
Conclusie analyse cijfers: tevreden? Ja/nee, omdat....			

Analyse Wolfrapportage (of rapportcijfers/toetsresultaten)

Pak de Wolfanalyse en de examenvragen erbij. Als het niet om een examenvak gaat, pak dan de rapportcijfers en toetsresultaten erbij.

Bij welke vragen/toetsen deden de leerlingen het duidelijk minder goed dan landelijk of voorgaande jaren?	Om wat voor soort vragen gaat het (onderwerp, talig, begrip, meerkeuze, eigen mening, et cetera)?	Verklaring voor de verschillen?
Analyse syllabus Pak de nieuwe syllabus erbij: wat verandert er voor ons vak komend jaar?		
Conclusie analyse Wolfrapportage en de syllabus?		
Concrete verbeterpunten op basis van alle informatie		

6. Vakwerkplan

Een vakwerkplan helpt u bij het maken van een overzicht van uw visie op het vak, de leerinhoud, de didactiek, de toetsing en de beoordeling. Kortom een totaaloverzicht van het vak. Het vakwerkplan draagt bij aan opbrengstgericht werken, omdat afspraken en werkwijzen kunnen worden vastgelegd. Maak eerst een analyse van de eindresultaten van het vak (zie instrument 5).

Gebruik vervolgens een startoverleg om samen aan de slag te gaan.

Agenda voor het startoverleg Vakwerkplan:

- Wat leert ons de analyse van onze eindresultaten?
- Wat is onze visie op het vak? Waartoe en hoe leren leerlingen?
- Wat zijn de doelen per leerjaar? Hoe

komen leerlingen binnen en hoe helpen we hen het beoogde doel te behalen. Maak hierbij onderscheid tussen de verschillende leerwegen.

- Hoe ziet de verdeling van thema's die we behandelen eruit? Welke thema's komen gedurende het leerjaar aan bod? Waar en voor welke leerlingen is verdieping en verbreding mogelijk?

- Welke vormen van toetsing en beoordeling gebruiken we? Hoe vaak toetsen we?
- Werken we vakoverstijgend? Zo ja, met welke vakken?
- Hoe bieden we onze leerlingen extra zorg en ondersteuning?
- Welke scholingsvragen hebben we?

Activiteitenplan

Sluit het overleg af met het maken van een activiteitenplan. Maak afspraken met elkaar en zet deadlines, zodat zaken afgerond en besproken kunnen worden in een volgend overleg.

Data Van-tot	Product Wat moet worden opgeleverd? Product of activiteit?	Actie Wat moet er worden gedaan?	Wie Wie gaat het doen?

Vakwerkplan

De uitkomsten van het overleg beschrijft u in het Vakwerkplan. Het activiteitenplan is daar de bijlage van. Het Vakwerkplan kan bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Inleiding

- In welke leerjaren en afdelingen wordt het vak gegeven?
- Welke methode(s) en niveaus worden gebruikt?
- Wat is de visie op het vak?
- Welke aandachtspunten zijn er vanuit het schoolplan en de teamplannen?

2. Analyse

- Analyse van gegevens uit Wolf, SE, CE (en CitoVas, rekentoets).
- Concreet benoembare aandachtspunten op basis van de analyse.
- Opstellen van concreet uitgewerkte doelen (inclusief gewenste resultaten) ten behoeve van de verbetering (of bestendiging) van de examenresultaten.

3. Jaarprogramma

- Uitwerken van het jaarprogramma: essentiële lesstof vaststellen, verdelen over leerjaren/periodes/weken/lesuren per week.
- Uitwerken PTA, Toetsmatrijzen (eindtermen) en doorlopende leerlijnen (niveaus van leren).
- Uitwerken PTO (hierin meenemen: verdeling niveaus van leren, resultaten Cito-volgtoetsen en Rekentoets).

4. Werkvormen, differentiatie en afstemming

- Welke afspraken zijn binnen het vak per afdeling gemaakt met betrekking tot vakspecifieke werkvormen en vormen van differentiatie?
- Leggen de werkvormen een relatie met de onderwijsvisie van de school en de eisen vanuit de onderwijsinspectie?
- Welke afspraken zijn er met andere vakken gemaakt over lesinhouden, vakoverstijgende vaardigheden en projecten (projecturen, projectdagen, profielweek)?

5. Toetsing

- Welk doel hebben de toetsen voor de voortgang van het leerproces?
- Welke afspraken zijn binnen het vak per afdeling gemaakt met betrekking tot de toetsen?
- Hoe dragen de toetsen eraan bij dat leerlingen op de juiste plek terecht komen (determinatie)?
- Op welke manier wordt de taxonomie van Bloom/Miller/RTTI/OBIT toegepast bij het maken van toetsen en bij de normering van de vragen?

6. Hoe is de sectie georganiseerd?

- Op welke manier draagt de organisatie van de sectie, de werk- en taakverdeling, bij aan de kwaliteit van het onderwijs?
- Wat is de bijdrage van ieder sectielid ten aanzien van het eigen leren en welke bijdrage wordt er geleverd aan de ontwikkelingen binnen de sectie?
- Hoe zijn de taken verdeeld binnen de sectie en hoe wordt er samengewerkt?
- Op welke momenten komt de sectie bij elkaar en met welk doel (werkbijeenkomst, sectie-overleg, bespreking resultaten, lesbezoeken, intervisie, et cetera)?

7. Scholing

- Welke vaardigheden rond didactisch handelen, pedagogisch handelen en klassenmanagement vragen op sectie- en op individueel niveau om extra scholing en/of ondersteuning?

7. Checklist leerdoelen

Als de overkoepelende doelen voor het vak en voor de klas zijn vastgesteld, dan is de volgende stap het vertalen van deze doelen naar een concrete aanpak van de les, met oog voor de individuele verschillen tussen de leerlingen. De Checklist leerdoelen kan u daarbij ondersteunen. De zeven stappen voor een doelgerichte les vormen het uitgangspunt van de Checklist:

Stappen voor een doelgerichte les

1. Bepaal de beginsituatie van iedere leerling, zowel qua kennis als qua leerstijl.
2. Formuleer leerdoelen en lesdoelen (of lessenserie-doelen) en bepaal de succescriteria (wanneer bent u tevreden). Gebruik de toelichting uit de checklist om te bepalen of de leerdoelen en succescriteria goed zijn geformuleerd.
3. Bespreek de (les)doelen en succescriteria met de leerlingen.
4. Kies activiteiten en werkvormen die passen bij hoe en wat er geleerd moet worden.
5. Houd de vinger aan de pols tijdens het leerproces. Peil of de doelen bereikt (gaan) worden, bijvoorbeeld door de inzet van formatieve toetsen, en stel indien nodig de aanpak bij.
6. Geef leerlingen feedback op hoever de doelen zijn gerealiseerd en wat hen nog te doen staat. Laat leerlingen ook zelf reflecteren.
7. Evalueer de gestelde doelen. Wanneer deze onvoldoende of sneller zijn gehaald, heeft dit consequenties voor de volgende les(sen).

De Checklist richt zich specifiek op stap 2, het formuleren van de leerdoelen en de succescriteria. Vervolgens kunt u de Rekenmachine (instrument 8) gebruiken ter ondersteuning van stap 5.

Beantwoord voor elk van de geformuleerde leerdoelen de volgende vragen en stel de leerdoelen zo nodig bij.

Omschrijving leerdoel	Ja	Nee	Toelichting
Is het leerdoel afgeleid uit de leerlijn?			
Grijpt het leerdoel terug op de doelen van de vorige les(senserie)?			
Is het leerdoel gericht op de gewenste leeropbrengst en niet op een activiteit?			Dus niet: het leerdoel is dat de teksten worden gelezen en de opdrachten worden gemaakt. Maar: het leerdoel is dat je in je eigen woorden uit kunt leggen hoe
Is het leerdoel afgestemd op de verschillende beginniveaus van de leerlingen, zodat het voor alle leerlingen motiverend is?			Pas het leerdoel eventueel aan, zodat bijvoorbeeld heel goede leerlingen een motiverend extra leerdoel krijgen. En de leerlingen die de stof moeilijk vinden een gelaagd leerdoel waarin verschillende stappen worden aangegeven.
Is het leerdoel voldoende uitdagend?			
Bevat het leerdoel kwantitatieve succescriteria om aan te tonen dat leerlingen het leerdoel hebben gehaald?			Bijvoorbeeld het aantal goede sommen.
Zijn de succescriteria gedifferentieerd voor verschillende groepen leerlingen?			Bijvoorbeeld voor bepaalde leerlingen niet alleen het aantal goede sommen benoemen, maar ook dat ze goed kunnen uitleggen hoe ze die hebben gemaakt.
Zijn het leerdoel en de succescriteria voor leerlingen concreet en duidelijk en maar op één manier te begrijpen?			

8 Rekenmachine

De Rekenmachine is een instrument dat u kan ondersteunen bij het analyseren van de leerlingresultaten. Door vragen uit een toets of opdracht op te delen in herkenbare onderdelen (verschillende inhoudelijke thema's of competenties) laat de Rekenmachine zien op welke onderdelen individuele leerlingen uitvallen of juist goed presteren en welke onderdelen de hele klas goed of juist minder goed doet. Op basis van deze informatie kunt u waar nodig zeer gericht uw onderwijsprogramma aanpassen dan wel individuele (of groepjes) leerlingen extra ondersteunen. Op deze manier biedt de Rekenmachine u een concreet handvat om in de klas meer opbrengstgericht te werken.

Stap 1: het 'klaarmaken' van het formulier (gebruik hiervoor een excel-programma)

- Zet in de eerste kolom de nummers van de opdrachten.
- Geef in de tweede kolom per toetsvraag of opdracht aan welk thema, leerdoel of competentie u hiermee wilt afoetsen.
- Vul in de derde kolom het maximaal te behalen aantal punten per onderdeel in.
- Geef voor competenties in de vierde kolom aan welk gedrag of welke resultaat u daarvoor wilt zien (de beoordelingscriteria).
- Vul vanaf de vijfde kolom de namen van de leerlingen in.

Stap 2: het invullen van het formulier

Vul de cijfers per leerling en per onderdeel in.

Stap 3: de analyse

Bestudeer de cijfers op klasniveau, op leerlingniveau en op toetsonderdeelniveau:

- Wat valt mij op? Wat is goed gegaan? Wat is minder goed gegaan?
- Op welke onderdelen scoren de meeste leerlingen hoog? En op welke onderdelen scoren de meeste leerlingen laag?
- Op welke onderdelen scoren alle leerlingen ongeveer gelijk en waar zijn de scores juist heel verschillend?
- Welke individuele leerlingen springen eruit? Wat zie ik dan?

Stap 4: de conclusie en de acties

Wat zeggen de resultaten over de klas, over de individuele leerlingen, over mijn onderwijs en over mijn manier van lesgeven? En wat ga ik op basis van deze conclusies aanpassen in mijn lessen, mijn leerdoelen en mijn begeleiding? Vul nieuwe acties en aanpassingen in op het Format PDCA-cyclus (instrument 11).

In onderstaande tabel wordt een voorbeeld van een ingevulde Rekenmachine gegeven voor een rekentoets.

Rekentoets breuken							
	Onderdeel	Max. score per vraag	Beoordelingscriteria	Beoordeling leerlingen			
				lIn 1	lIn 2	lIn 3	et cetera
Opdracht 1	verhoudingstabel gebruiken	3		2	0	3	
Opdracht 2	% met plaatje	3		0	3	3	
Opdracht 3	breuken met plaatjes	3		2	3	3	
Opdracht 4	reeksen optellen/afrekken	3		3	2	3	
Opdracht 5	breuken/ helen maken	4		1	0	1	
Opdracht 6	verhoudingstabel gebruiken	2		1	0	2	
Opdracht 7	%	5		0	5	3	
Opdracht 8	rekenvolgorde	6		1	0	1	
Opdracht 9	breuken vermenigvuldigen met hele getallen	4		2	0	1	
Opdracht 10	maatverhoudingen	3		0	3	2	
Opdracht 11	tijdsberekeningen	2		2	2	1	
Opdracht 12	optellen/ aftrekken komma-getallen	3		3	3	3	
Opdracht 13	afronden	3		1	0	0	
Opdracht 14	inhoudsberekeningen	3		2	3	3	
	Totaalscore	47		20	24	29	
	Cijfers						

9. Klashandelingsplan

Een instrument dat u op praktische wijze kan ondersteunen bij de differentiatie in de klas, is het Klashandelingsplan. Het biedt één format voor alle gegevens: de afspraken voor de hele klas, de doelen voor de drie niveaus en de leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften. U kunt het Klashandelingsplan iedere periode opnieuw invullen op basis van nieuwe informatie, bijvoorbeeld uit de Cito-volgoetsen. Het verdient aanbeveling om de kolom 'Differentiatie' gezamenlijk in te vullen, bijvoorbeeld tijdens de leerlingbespreking. Het Klashandelingsplan kent een algemeen deel en een nadere uitwerking voor de differentiatie per leerling.

Algemeen deel

Klashandelingsplan Afspraken voor de hele klas	Klas:	Periode:	t/m
Hele klas	Differentiatie Vul per onderwerp in welke leerlingen onder of boven het gewenste niveau presteren.		
Bijvoorbeeld klassenplattegrond, volgboekje leerling, afspraken rond zelfstandig werken, etc.	Leesvaardigheid Onder niveau: Boven niveau:		
	Woordenschat Onder niveau: Boven niveau:		
Handelingsplan: LGF/Individuele leerlingen	Rekenen/wiskunde Onder niveau: Boven niveau:		
Weergave van individuele speerpunten	Eigen vak Onder niveau: Boven niveau:		

Differentiatieplan

Voorbeeld nadere uitwerking differentiatie ten aanzien van leesvaardigheid

	Probleemanalyse Een korte beschrijving van het probleem	Plan van aanpak met verantwoordelijke (leerling/docent/ouders)	Smart-doelen met verantwoordelijke (leerling/docent/ouders)	Datum evaluatie
Onder niveau: Fatima, Emma, Karel, Klaas	De leerlingen beheersen onvoldoende leesvaardigheden om leeswerk geheel zelfstandig voldoende te kunnen begrijpen en hebben hierbij planmatig ondersteuning nodig.	De vakdocent ondersteunt de leerlingen bij leeswerk uit de methode door aandacht te besteden aan de tekst- en zinsstructuren, aan signaalwoorden en onderlinge samenhang en tekstverbanden. De leerlingen geven zelf duidelijk aan bij de docent wanneer ze moeite hebben met een tekst. De mentor bespreekt dit plan van aanpak met de leerlingen. De leerlingen krijgen een werkboek met bijbehorende planning van de docent NE om systematisch leesvaardigheden tijdens de les Nederlands te trainen.	Voor de toetsonderdelen die sterke samenhang hebben met leesvaardigheid halen de leerlingen een cijfer >6 (leerling, docent NE en vakdocent). De leerlingen hebben einde periode 2 het materiaal a.d.h.v. een strakke planning zelfstandig uitgewerkt en nagekeken. De docent NE bespreekt het na met ze.	Rapport-vergadering einde periode 2 (alle docenten) Einde periode 2 (docent NE)
Boven niveau: Mickey, Sarah, Nicky, Sanne, Tamme	De leerlingen hebben uitdaging nodig op hun eigen niveau op het gebied van leesvaardigheid.	Na de (korte) instructie gaat deze groep zelfstandig aan het werk met teksten. De vakdocent varieert hierbij met didactische werkvormen en opdrachten op verrijkningsniveau, zodat de groep voldoende uitdaging wordt geboden. De leerlingen krijgen een werkboek met bijbehorende planning van de docent NE met uitdagende opdrachten op verrijkningsniveau leesvaardigheid om zelfstandig te verwerken tijdens de les Nederlands.	Voor de toetsonderdelen die sterke samenhang hebben met leesvaardigheid halen de leerlingen een cijfer >8 (leerling, docent NE en vakdocent). De leerlingen hebben einde periode 2 het materiaal a.d.h.v. een strakke planning zelfstandig uitgewerkt en nagekeken. De docent NE bespreekt het na met ze.	Rapport-vergadering einde periode 2 (alle docenten) Einde periode 2 (docent NE)

10. Feedbackinstrument

Met behulp van het Feedbackinstrument kunt u gericht feedback geven en ontvangen. Het instrument combineert diverse perspectieven (docent, leerling en medeleerlingen) met de drie vormen van feedback (feedup, feedback en feedforward). Het Feedbackinstrument kan op verschillende manieren worden gebruikt.

Zelfbeoordelingsinstrument

1. Geef uzelf een beoordeling per cel van 1-10: hoe goed vindt uzelf dat u hierop presteert? Bepaal uw eigen totaalscore per cel. Bepaal waar er voor uzelf vooral wat te ontwikkelen valt.
2. Beschrijf HOE u handelt in iedere cel. Noem concrete voorbeelden van uw gedrag/werkvormen (zie Voorbeelden van diverse werkvormen).

Peerobservatie

1. Vraag een collega bij u in de les te komen en u met dit instrument te observeren.
2. De collega geeft u per cel een score van 1-10: in welke mate laat u dit gedrag zien? Dit is natuurlijk maar een indicatie, geen volledig objectieve beoordeling.
3. Vraag uw collega om concrete voorbeelden op te schrijven van gedragingen die u in iedere cel hebt gedaan in de les.
4. Spreek dit na met elkaar en wissel tips en ideeën uit.

Collegiaal overleg

1. Kom met collega's in de sectie/het team bij elkaar en bespreek de scores. Wissel uit hoe u de activiteiten in de verschillende cellen concreet in uw les aanpakt of hoe u dit zou kunnen aanpakken. Wissel ideeën en tips uit en ben zo concreet en toegepast mogelijk! Kijk ook waar voor u als sectie/team met name de ontwikkelpunt(en) liggen.
2. Laat u inspireren door de gevonden werkvormen voor de verschillende 'cellen' en bepaal welke vormen u wilt gaan inzetten/uitproberen.
3. Maak een rapportage van al uw concrete ideeën per cel, zodat u hier steeds op terug kunt kijken voor reflectie of voor nieuwe inspiratie.

Werkvorm in de klas/mentorklas

1. Gebruik de tabel in een gesprek met de leerlingen. Bijvoorbeeld om met hen te delen hoe u graag te werk zou willen gaan, wat uw verantwoordelijkheid is en die van de leerlingen.

Voorbeeld docent

	Waar werken we naartoe? Feedup Naar welke doelen werkt u toe? Waarop worden leerlingen straks beoordeeld?	Score	Waar sta ik nu? Feedback Wat zegt een prestatie op een bepaald moment over waar een leerling staat ten opzichte van de doelen?	Score	Hoe nu verder? Feedforward Wat gaan de leerling én uzelf con- creet doen om dichterbij de doelen te komen?	Score
Docent	Kunt u voor uzelf duidelijk benoemen wat uw doelen zijn? ■ Lesdoelen? ■ Doelen die u met leerlingen wilt bereiken? Vertelt u de leerlingen de doelen van de les/lessenserie? Onderneemt u actie om ervoor te zorgen dat leerlingen de lesdoelen en beoordelingscriteria ook echt begrijpen ('zich hier eigenaar van voelen')? Praat u met leerlingen over de beoordelingscriteria (over wat er van hen verwacht wordt in de toets/ opdracht)?		Vergelijkt u de prestatie van de leerlingen op de toets/opdracht met de leerdoelen? Praat u met de leerling over het verschil tussen die doelen en zijn/haar prestatie? Benoemt u hierin wat de leerling goed en minder goed heeft gedaan? Reflecteert u op uzelf als docent en op uw lessen n.a.v. de prestaties van uw leerlingen?		Geeft u een leerling concrete ideeën over hoe hij/zij de leeractiviteit of prestaties kan verbeteren? Biedt u de leerling mogelijkheden om te laten zien dat hij/zij zich verder heeft ontwikkeld? Past u uw onderwijs/lessen en opdrachten aan naar aanleiding van de resultaten van de leerlingen? Past u uw docentschap/manier van omgang met bepaalde leerlingen aan naar aanleiding van de resultaten? Benoemt u op basis van een toets/ opdracht consequenties voor: <ul style="list-style-type: none"> • De hele klas? • Individuele leerlingen? 	

Voorbeeld leerling

	Waar werken we naartoe? Feedup Naar welke doelen werkt u toe? Waarop worden leerlingen straks beoordeeld?	Score	Waar sta ik nu? Feedback Wat zegt een prestatie op een bepaald moment over waar een leerling staat ten opzichte van de doelen?	Score	Hoe nu verder? Feedforward Wat gaan de leerling én uzelf concreet doen om dichter bij de doelen te komen?	Score
Leerling zelf <ul style="list-style-type: none"> • zelf-beoordeling • reflectie 	Stimuleert u leerlingen om zelf doelen te stellen? Stimuleert u uw leerlingen om te ontdekken waarop ze beoordeeld worden? Stimuleert u uw leerlingen om gericht doelen te stellen als voorbereiding op een toets/opdracht?		Stimuleert u leerlingen om zelf hun toets/opdracht te analyseren a.d.h.v. de beoordelingscriteria/doelen? Stimuleert u leerlingen om te reflecteren op hun prestaties: hoe hebben ze aan het leerdoel gewerkt en hebben ze het gehaald? Stimuleert u leerlingen om zelf te benoemen wat goed en minder goed ging in de toets/opdracht?		Stimuleert u leerlingen om zelf concrete verbeteracties te noemen? Stimuleer u leerlingen om concrete plannen te maken over hoe, waarmee en wanneer ze zichzelf verbeteren? Stimuleert u leerlingen om aan te tonen dat ze hun verbeteracties ook hebben uitgevoerd?	
Peers (medeleerlingen) <ul style="list-style-type: none"> • peer beoordeling • peer feedback 	Stimuleert u leerlingen om samen over hun doelen te praten? Stimuleert u leerlingen in de voorbereiding op de toets/opdracht om samen te praten over wat ze van de toets/opdracht verwachten? Stimuleert u leerlingen om samen na te denken over beoordelingscriteria (waarop ze beoordeeld worden)?		Stimuleert u leerlingen om samen over het resultaat van hun toets/opdracht te praten? Laat u leerlingen elkaars gedrag wel eens observeren in de les met observatieformulieren? Laat u leerlingen wel eens elkaars toetsen/opdrachten beoordelen? Stimuleert u leerlingen elkaar te vertellen wat er goed en minder goed ging?		Stimuleert u leerlingen om elkaar verbeter tips te geven? Stimuleert u leerlingen om met elkaar te bespreken wat ze van de toets/opdracht geleerd hebben en welke vervolgstappen ze op basis hiervan kunnen zetten? Stimuleert u leerlingen om met elkaar concrete verbeteracties te benoemen en te bespreken?	

Voorbeelden diverse werkvormen

	Waar werken we naartoe? Feedup Naar welke doelen werkt u toe? Waarop worden leerlingen straks beoordeeld?	Hoe nu verder? Feedforward Wat gaan de leerling én uzelf concreet doen om dichter bij de doelen te komen?	Hoe nu verder? Feedforward Wat gaan de leerling én uzelf concreet doen om dichter bij de doelen te komen?
Docent: Wat doe ik als docent?	<ol style="list-style-type: none"> De leerdoelen waar we naartoe werken hang ik op in de klas. Iedere les besteden we hier even expliciet aandacht aan: 'Wat hebben we deze les aan deze leerdoelen gedaan?' Bij alle opdrachten in mijn les benoem ik wat deze te maken hebben met de leerdoelen. 	<ol style="list-style-type: none"> Na afloop van iedere belangrijke prestatie/opdracht, benoem ik voor de klas tips en tops. Ik bespreek bepaald gedrag dat ik tijdens een les heb gezien in het licht van de doelen van de les. 'Wat laten deze gedragingen over de doelen van deze les zien?' 	<ol style="list-style-type: none"> Iedere twee weken benoem ik voor iedere leerling een concreet actiepunt voor verdere ontwikkeling, gericht op het leerdoel waar we naartoe werken. N.a.v. de prestaties van leerlingen (waar staan ze nu?) maak ik aanvullende opdrachten waarmee we oefenen aan de nog zwakke onderdelen.
Leerling: Wat doet de individuele leerling?	<ol style="list-style-type: none"> Iedere leerling schrijft een post-it met 'wat wil ik leren' en 'wat weet ik al'. Deze plakken we allemaal op een A3 en bespreken we klassikaal of in groepjes. Naar aanleiding hiervan formuleert iedere leerling minimaal 1 leerdoel. Ik laat iedere leerling zelf toetsvragen bedenken, zodat zij gaan nadenken over 'wat willen we eigenlijk beoordelen in de toets die komen gaat?' 	<ol style="list-style-type: none"> Ik geef leerlingen hun toets terug met aantekeningen, maar ze moeten hier zelf een cijfer voor geven. Zo denken ze na over 'Waar sta ik nu volgens deze toets en waarom?' Ik vraag leerlingen om na de toets een reflectie te schrijven over of ze in de toets alles hebben kunnen laten zien wat ze geleerd hebben in mijn les. Of kun je nog veel meer? En wat dan?' 	<ol style="list-style-type: none"> Wij hebben een 'hier werk ik aan'-muur in de klas. Iedere leerling plakt hier iedere week een blaadje op met een concrete actie voor de komende week. Eigen leercontract opstellen: waar ga ik aan werken, hoe ga ik dat doen, wanneer en hoe laat ik zien dat dit gelukt is?
Peers: Wat doen de leerlingen onderling?	<ol style="list-style-type: none"> Leerlingen stellen zelf beoordelingscriteria op voor een toekomstige toets: waar denken jullie dat jullie op beoordeeld worden? Leerlingen maken in groepjes een mindmap/woordweb rondom een onderwerp dat centraal staat in een lessenserie. De doelen voor de lessenserie moeten ze hier dan uithalen. 	<ol style="list-style-type: none"> Leerlingen vergelijken in duo's hun toetsantwoorden. Ze geven samen cijfers met argumenten hiervoor. Daarna vergelijken ze deze cijfers met het cijfer en de feedback die ik hen geef. Tijdens een les observeren leerlingen elkaar op een bepaalde competentie. Na afloop koppelen ze dit terug. 	<ol style="list-style-type: none"> Bij reflectiegesprekken in groepen moet iedere leerling voor een andere leerling een concrete actie benoemen om verder te ontwikkelen. Leerlingen hebben zelf een leerdoel geformuleerd. Ze bespreken in twee- of drietallen elkaars leerdoelen en maken een prioriteitenlijst van concrete acties hiervoor: 'wat ga ik doen aan dit leerdoel?'

11. Format PDCA-cyclus

Om de meer cyclische aanpak van OGW in het onderwijsprogramma te integreren, is het belangrijk dat u bewust uw leerdoelen vaststelt aan het begin van het schooljaar: 'wat moet/wil ik uiteindelijk met mijn leerlingen bereiken?' Vervolgens zult u gedurende het schooljaar moeten checken of u uw doelen ook bereikt en hoe u dat doet. Het Format PDCA-cyclus kan u hierbij ondersteunen.

Het Format PDCA-cyclus wordt gevuld door het beantwoorden van de volgende vragen:

- 1. Plan:** wat wilt u met uw leerlingen bereiken? En in welke concrete resultaten wilt u dit terugzien? De globale doelen uit het vakwerkplan (instrument 6) vormen hiervoor het uitgangspunt.
- 2. Do:** wat heeft u gedaan om de doelen te realiseren?
- 3. Check:** wat zijn vervolgens de resultaten en wat vindt u hiervan? Ter ondersteuning kunt u hierbij de Rekenmachine (instrument 8) gebruiken.
- 4. Act:** wat zijn vervolgstappen naar aanleiding van uw analyse? Denk daarbij aan de volgende vragen:
 - a. Welke (nieuwe) doelen stel ik op basis van deze analyse?
 - b. Wat wil ik op basis van de analyse veranderen aan:
 - het werken met deze klas (klassenmanagement);
 - het werken met individuele leerlingen;
 - het vak (het aanbieden van de lesstof, het gebruik van de methode, de toetsen);
 - mijn docentschap?
 - c. Wat heb ik nodig om deze acties te realiseren?
 - d. Welke acties verwacht ik hierin van mijn leerlingen?
 - e. Wat betekent het voor de afstemming in mijn sectie, voor de doorlopende leerlijn en de toetsen?

Het verdient de voorkeur om het format iedere periode opnieuw in te vullen en vervolgens in de sectie samen te bespreken.

Plan: wat wil ik bereiken?		
Wat	Doel (algemeen)	Succescriteria (concreet meetbaar, wat wil ik hiervoor zien)
Te behalen cijfers		
Te behalen competenties		
Andere doelen		

Do: wat heb ik gedaan om de doelen te bereiken?

Check: wat is het resultaat en wat vind ik daar van?

Wat	Wat is het resultaat?	Wat vind ik daar van? (doel wel/niet behaald, tevreden?)
In cijfers		
In competenties		
In andere doelen		
Analyse: wat valt op?		

Act: wat ga ik (anders) doen op basis van de analyse en wat heb ik daarvoor nodig?

Nieuwe/aangepaste doelen	
Acties op klasniveau	
Acties op leerlingniveau	
Acties op vakniveau	
Acties op mijn docentschap	
Wat heb ik nodig om deze acties te realiseren?	
Welke acties verwacht ik van mijn leerlingen?	
Wat betekent dit voor mijn sectie?	

Literatuur

Bij het schrijven van deze brochure is gebruikgemaakt van de volgende bronnen:

- Hattie, J. (2011). *Visible Learning for Teachers. Maximizing Impact on Learning*. Leiden: Taylor & Francis Ltd.
- Hattie, J., & Masters, D. (2015). *Visible Learning into Action. International Case Studies of Impact*. Leiden: Taylor & Francis Ltd.
Zie ook de website van John Hattie met FAQ: <http://visiblelearningplus.com>
- Jansen, W. (Project Leren verbeteren, 2014). *Werken aan opbrengsten. Hogere leeropbrengsten door kennis van berekening, beoordeling en beïnvloeding*. (www.projectlerenverbeteren.nl)
- Project leren verbeteren II. (2018). *Leren verbeteren werkt. Onderzoek naar de effectiviteit van de begeleiding van zwakke en zeer zwakke scholen in 2012-2016*. Rapportage van bevindingen. (www.projectlerenverbeteren.nl)
- Vermaas, J., (Project Leren verbeteren, 2014). *Lessen uit de praktijk. Succesvol verbeteren in het voortgezet onderwijs*. (www.projectlerenverbeteren.nl)
- Vermaas, J. (Project Leren verbeteren, 2014). *De Toolkit OGW. Samen werken aan onderwijskwaliteit*. (www.projectlerenverbeteren.nl)
- Vermaas, J. (School aan Zet, 2013). *Opbrengstgericht sturen door de schoolleiding*. OGW in het VO.
- Vermaas, J. (School aan Zet, 2013). *Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar*. OGW in het VO.

Colofon

*Opbrengstgericht werken |
Samenwerken aan onderwijskwaliteit*
is een uitgave van

Leren verbeteren
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

B&T
verantwoord
veranderen

Krijn Taconiskade 418, 1087 HW Amsterdam,
088 20 51 636
contact@projectlerenverbeteren.nl
www.projectlerenverbeteren.nl

Auteur: Juliette Vermaas

Vormgeving en eindredactie:

B&T communicatiecollectief

© 2019 *Leren verbeteren*

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande toestemming van *Leren verbeteren*.

Leren verbeteren
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

B&T
verantwoord
veranderen