

Opbrengst Gericht Werken

- een voorbeeld van een cyclische aanpak voor meer dan meetbaar onderwijs?

In onderwijsland is Opbrengst Gericht Werken een *hot item*. Er worden conferenties, studiedagen en lezingen georganiseerd. Scholen, deskundigen en de Onderwijsinspectie buitelen over elkaar heen met definities en werkwijzen. Iedereen heeft het over de focus op de verbetering van de basisvaardigheden. In dit artikel pleiten wij voor cyclisch werken naar een betere kwaliteit van het totale onderwijs.

Waarom Opbrengst Gericht Werken?

In het verslag van de Onderwijsinspectie (2010)¹ wordt aangegeven dat er in alle sectoren ruimte is voor verbetering. Zo werkt volgens de inspectie slechts een kwart van de basisscholen prestatiegericht en stemt het onderwijs effectief af op de verschillen tussen leerlingen. Deze scholen hebben duidelijke doelen voor alle leerlingen, weten wat de leerlingen aan het einde van het schooljaar moeten kennen en kunnen. Ze analyseren de problemen van leerlingen die de doelen niet (dreigen te) halen. Daarbij richten deze scholen zich vooral op de resultaten bij taal, lezen en rekenen.

Er dreigt hierdoor een valkuil te ontstaan. De totale ontwikkeling van kinderen met aspecten als sociale emotionele ontwikkeling, motorische ontwikkeling en kennis van de wereld dreigt daarin naar de achtergrond te schuiven. Deze aandacht voor opbrengstgericht werken heeft te maken met een druk van buiten. Het Ministerie van OCW, de PO-Raad en de Onderwijsinspectie vragen in toenemende mate aandacht voor het verhogen van de maximale leerlingprestaties door gebruik te maken van meetbare opbrengstgegevens. En deze laatstgenoemde instantie spreekt besturen van scholen aan op de opbrengstgerichtheid. Dat heeft mede geleid tot steeds meer belangstelling en initiatieven ten aanzien van de verbetering van leerlingprestaties op het gebied van de basisvaardigheden.

Definitie

Gekoppeld aan de verschillende initiatieven zijn een aantal definities van Opbrengst Gericht Werken in omloop. De meeste definities leggen de nadruk op het sturen van opbrengsten op basis van meetbare resultaten

De definitie die het uitgangspunt vormt van dit artikel en daarin wordt uitgewerkt is als volgt:

Opbrengst Gericht Werken is een bewuste, systematische en cyclische werkwijze waarbij betrokkenen in en om de school (leerling, leerkracht, team, directeur, bestuurder en ouder) zich in het streven naar de kwaliteit van de totale ontwikkeling van de leerlingen, hun professioneel handelen mede laten sturen door de uitkomsten van metingen, toetsen en observaties van vooraf door hun zelf gestelde doelen. Gesteld op het niveau van de leerling, leerkracht, team, directie, bestuur en ouders.

Visie

In onze visie gaat het om een cyclische manier van werken op alle niveaus en met ankerpunten op cruciale momenten en plaatsen. Wij gaan daarbij uit van de basisvraag: 'Moeten alle leerlingen op hetzelfde moment dezelfde dingen doen op dezelfde manier?' en wat betekent dat voor de instructiemomenten?

¹ Onderwijsverslag 2008 – 2009, (publicatie 21 april 2010)

Opbrengricht Gericht Werken is een cyclisch werken aan de kwaliteit van het totale onderwijs dat uitgaat van verschillen in capaciteiten en behoeften en die de ontwikkeling en prestaties van alle leerlingen ten goede komt.

De plaats van de schoolleider

De rol van de schoolleider is in onze cyclus voor kwaliteitsverbetering cruciaal.

Deze cyclus die ons voor ogen staat beweegt zich tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau in de vorm van een achtbaan. Deze 8-baan bestaat uit een continu doorgaande beweging in en tussen het werken in de klas, op schoolniveau, de schoolleiding en het bestuursniveau. (zie figuur 8-baan).

Binnen het strategische en macro niveau zijn vooral het bestuur en de (bovenschoolse) directie de actoren. In het operationele niveau zijn dat de teams en de leerkrachten. De schoolleiding en het middenmanagement zijn het tactische ankerpunt dat beide cycli met elkaar verbindt.

De schoolleider is daarmee verantwoordelijk voor datgene wat als strategisch beleid is uitgezet door het bestuur te vertalen naar het operationeel beleid binnen de school voor teams en leerkrachten. De uitkomsten hiervan communiceert de schoolleider vervolgens weer naar het strategisch niveau. Op basis daarvan kan het strategisch beleid worden bijgesteld en door de schoolleider worden vertaald naar het tactisch en operationeel niveau. Hierdoor komt er een beweging tot stand die in een Plan – Do – Check – Act cyclus alle niveaus binnen en rondom de school in een achtbaan in beweging zet en houdt.

De schoolleider is niet alleen verantwoordelijk voor de vertaling van het strategisch beleid, maar ook voor de uitvoering van het operationele beleid binnen het team en op de werkvloer.

Beelden die leerkrachten over de uitvoering daarvan hebben en over hun rol daarin, zijn samen te vatten als 'het reële en het goede': wat is hier echt, wat is zeker, wat is niet echt, wat is niet zeker? En wat vinden wij goed en niet goed ten aanzien van het verbeteren van ons onderwijs, gericht op opbrengricht werken? Er zit vaak een perceptieverschil tussen de zienswijze van de schoolleider en de feitelijke gedragverandering van de leerkrachten. Waarbij deze laatste betekenissen geven aan de vertaling van het operationele beleid in plannen en veranderambities. Want uiteindelijk is het de individuele leerkracht zelf die bepaalt wat zij of hij van die werkwijze en plannen rondom opbrengricht werken vindt. Focus hij of zij op vooral op de (meetbare) basisvaardigheden of is daarbij ook de totale ontwikkeling van de individuele leerling in beeld. Het feit dat er veel spontaan gebeurt binnen het lesgeven in de school heeft als implicatie dat er dus kennelijk meerdere beelden van de werkelijkheid naast elkaar bestaan. Denk maar aan de verschillen van mening over de kwaliteit en bruikbaarheid van de methode, de noodzakelijke aanvullende opdrachten en de uitvoering van het klassenmanagement.

De moeilijkste taak is het leidinggeven aan deze ontwikkelingen en leerprocessen.

'Wat een leerkracht is voor de leerlingen zou de schoolleider moeten zijn voor de leerkrachten. Wij zien de schoolleider als een educator van zijn collega's. Het is zijn of haar verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat de leer- en ontwikkelingsprocessen van voldoende niveau zijn'.²

Wij pleiten voor een cyclisch proces dat eenmaal op gang wordt gemonitord door de schoolleider. Deze zorgt dat het energieniveau hoog blijft en voorkomt dat men terug valt. Gebeurt dit over alle niveaus en door alle actoren binnen de volle breedte van het cyclisch werken (de 8-baan) dan is er sprake van een gemeenschappelijke richting en kracht. Maar

² 'Scholen duurzaam ontwikkelen, Bouwen aan professionele leergemeenschappen', Eric Verbiest (red.), 2008.

wanneer een of enkele leerkrachten niet meegaan, dan kan de hele voortgang blokkeren. Onze ervaring is dat dit vaak voldoende is voor de andere leerkrachten om passief achterover te leunen. Daar ligt een rol voor de schoolleider om veel klassenconsultaties uit te voeren, feedbackgesprekken te houden en het in de klas voor te doen. Hierdoor wordt de onderwijsbekwaamheid van de leerkrachten in de operationele fase op een hoog peil gebracht. Regelmatige inhoudelijke teamvergaderingen, aan de hand van uitkomsten van metingen, toetsen en observaties ondersteunen het proces. Als leerkrachten de resultaten van leerlingen zien, denken ze niet altijd aan hun eigen handelen als oorzaak. Wanneer een leerling slecht presteert, is dat, denkt men vaak, omdat de jongen of meisje niet beter kan. Natuurlijk zijn de capaciteiten van de leerlingen ook medebepalend, maar ze zijn niet de enige factor.

Het verbinden in de cyclus van strategie en uitvoering op alle niveaus van bovenschools, directie en team betekent daarom ook dat doelen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn en dat er goede monitoring plaatsvindt die bekijkt of alle activiteiten nog wel in lijn zijn met elkaar. Wanneer dit niet het geval is kun je elkaar hierop aanspreken. Het schoolteam, schoolleiding en bestuur moeten in staat zijn tot een open gedachteswisseling op basis van vertrouwen. Een veilige open, collegiale en op leren gerichte sfeer en een openlijk kunnen delen van mislukkingen en fouten zijn een succesfactor voor opbrengstgerichte cultuur en meet-gestuurd onderwijs.³

Terug naar onze basisvraag: 'Moeten alle leerlingen op hetzelfde moment dezelfde dingen doen op dezelfde manier?' en wat betekent dat voor de instructiemomenten? Vanuit onze ervaring hebben wij moeten constateren dat de beschreven cyclische aanpak noodzakelijk is, om goed kwalitatief, opbrengstgericht onderwijs mogelijk te maken en te borgen.

Cyclische aanpak

In onze cyclische aanpak staan aspecten van de kwaliteitszorg centraal: planmatig en cyclisch werken, zelfevaluatie, (collegiale) consultatie en tevredenheid van de ouders. De aanpak is doelgericht en vraaggestuurde en doelmatig met meetbare doelen op alle niveaus. Het levert een betere kwaliteit van het didactisch handelen en hogere leeropbrengsten door gegevens te verzamelen, te analyseren en vervolgens conclusies te trekken over wat kinderen daadwerkelijk nodig hebben. Op basis van die conclusies kan de leerkracht interventies uitvoeren. De uitkomsten van deze interventies (toetsen, observeren en een dialoog aangaan met de individuele leerling) dragen bij aan de verbetering van de opbrengsten. Door gebruik te maken van de informatie over de taal- en rekenprestaties krijgt de leerkracht inzicht in de voortgang van de leerling en kan deze bepalen welke leerlingen behoefte hebben aan zorg en/of verlengde instructie afgestemd op hun onderwijsbehoefte en leerstijl. Observaties, samenwerkingsopdrachten en spelvormen geven informatie over de sociaal emotionele en motorische ontwikkeling van de leerlingen en hun kennis van de wereld. Al deze gegevens stellen leerkrachten in staat ouders te informeren over de voortgang en om te bepalen welke leerlingen behoefte hebben aan extra taken, andere of verrijkingsstof. Hierbij gaan we er niet alleen vanuit dat informatie over de taal- en rekenprestaties van leerlingen wordt gebruikt om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, maar ook dat hiervoor meetbare doelen worden gesteld.

³ Ledoux et al, 2009, Marzano, 2007, Spliethoff, 2008.

Het model

Ons cyclisch model schetst een op ervaring gebaseerde beleidsachtbaan waarin het bestuursniveau, schoolniveau en het groepsniveau met elkaar worden verbonden. De hierbij geschetste 8-baan beweegt zich van het macro- naar het microniveau en terug. Het vormt daarmee een voortdurende pendel tussen de verschillende niveaus. De beleidsfasen worden van het strategisch naar het tactisch en het operationeel niveau doorlopen. De verbinding wordt verbeeld door een 'groot ankermoment' in het midden van de 8-baan. Op het 'groot ankermoment' wordt periodiek (twee of drie keer per jaar) op *schoolniveau*, vanuit opbrengsten een schoolanalyse gemaakt (check), worden nieuwe, bijgestelde doelen op schoolniveau geformuleerd (act) en wordt een bijgesteld plan geformuleerd (plan) en vervolgens uitgevoerd (do). Hierna vindt afstemming plaats met het strategisch niveau.

Op alle niveaus, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau, is sprake van een planmatig en cyclisch werken:

1. *Waarnemen*: informatie verzamelen en registreren (check)
2. *Begrijpen*: analyseren, interpreteren en onderwijsbehoeften formuleren (act)
3. *Plannen*: doelen formuleren op de verschillende niveaus en plannen ontwerpen (plan)
4. *Realiseren*: handelen, reflecteren en monitoren (do)

Daarna vindt borging plaats van de opbrengsten, zowel op het bovenschools niveau, schoolniveau, groepsniveau en leerlingenniveau. De opbrengsten worden hierbij kritisch beschouwd in relatie tot vakbekwaam handelen op al deze niveaus en worden beslissingen genomen.

Operationeel niveau

De leerkracht stemt op zulke momenten het *groepsniveau* af op het schoolniveau en spiegelt de onderwijskwaliteit in haar of zijn groep aan het schoolniveau. Vanuit die afstemming gaat de leerkracht kritisch kijken naar zijn eigen groep (waarnemen). De leerkracht gebruikt daarbij de groepsoverzichten, evaluatiegegevens en ingevulde observatielijsten. Op basis daarvan worden de onderwijsbehoeften van alle leerlingen gesignaleerd. De onderwijsbehoeften worden op leerling-niveau geïnterpreteerd en gebruikt om een groepshandelingsplan uit te werken, waarbij leerlingen met gelijke onderwijsbehoeften worden geclusterd. De realisatie en uitvoering van dit groepsplan is de leidraad voor het onderwijs in de komende periode.

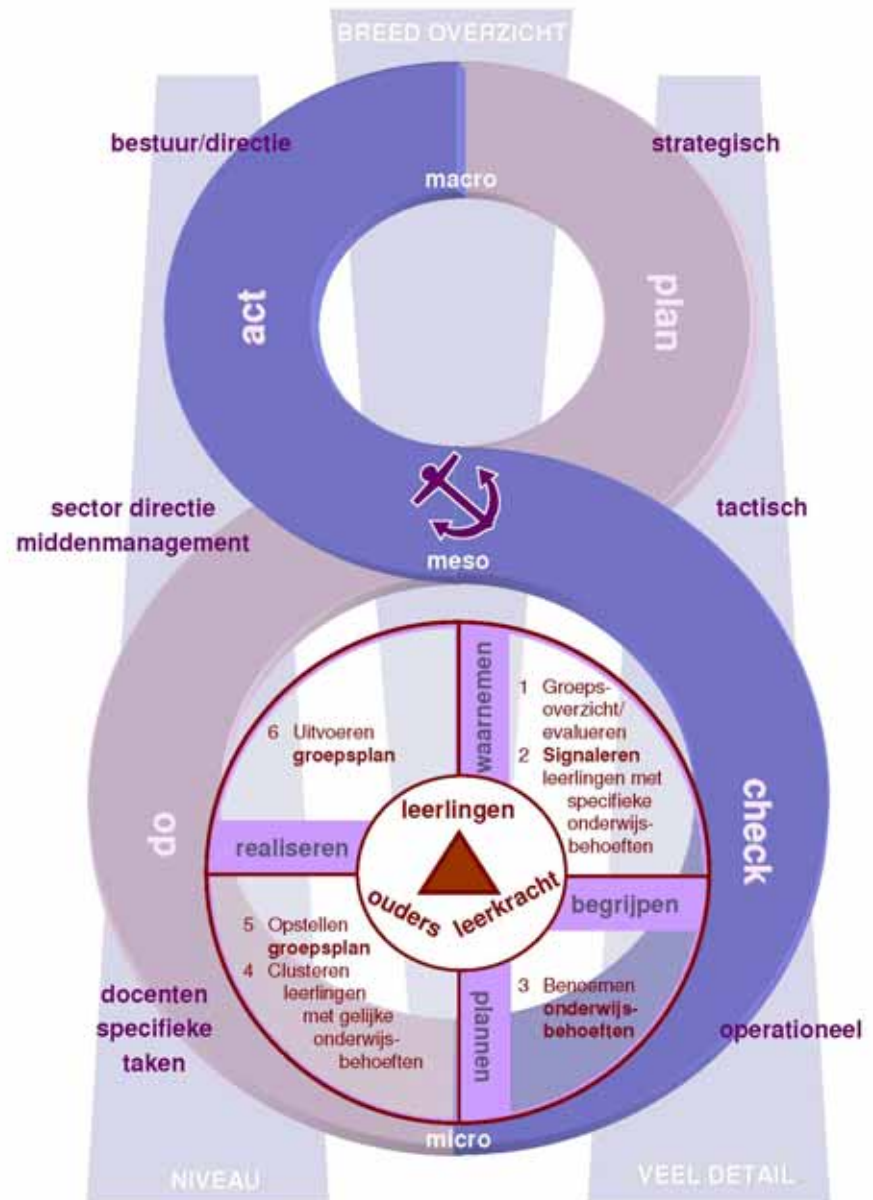
Data – analyse van onderwijsbehoeften, opstellen en uitvoeren van (groeps)plannen zijn de ankerpunten op het operationeel niveau.

Strategisch en tactisch niveau

Op het niveau van bestuur en directie vinden vergelijkbare cyclisch strategische activiteiten plaats, waarbij de ankerpunten zijn:

1. leveren de scholen de prestaties die wij hadden verwacht (check),
2. wat moet er bijgesteld worden aan sturing of doelen en wat kan geborgd worden (act),
3. wat moet er echt anders in de scholen (plan),
4. het formuleren van strategisch beleid gericht op wat er anders moet (do).

Door monitoring van de data wordt door de directie en het middenmanagement informatie verkregen die de basis kan zijn voor verantwoording en kan borging plaatsvinden



Conclusie

Dit cyclisch werken aan het verhogen van de onderwijskwaliteit en onderwijsopbrengsten is krachtig als de verschillende professionals op alle niveaus samenwerken: een kenmerk van een school waarin concrete doelstellingen voor leerlingen op basis van de behoeften en capaciteiten van de leerlingenpopulatie worden geformuleerd en waarin alle betrokken partijen er gericht aan werken de gestelde doelen te bereiken.⁴

Een volgend artikel is in voorbereiding en is gericht op de rol van het bestuur en bovenscholmanager ten aanzien van het versterken van het opbrengstgericht werken. Dit artikel zal inzoomen met behulp van een quickscan die op dit moment op internet staat.

Fritz Spliethoff, Wilma Willems, Martine Amsing en Suzanne Beek

werkzaam als (senior) adviseur en/of onderzoeker bij KPC Groep te 's-Hertogenbosch.

E-mail: f.spliethoff@kpcgroep.nl

⁴ *Partners in onderwijsopbrengst*, Onderwijsraad, 2009.