

De Toolkit OGW

Samen werken aan
onderwijskwaliteit

Leren verbeteren

Een project van de
VO-raad en AOC Raad

VO RAAD

De Toolkit OGW

Samen werken aan
onderwijskwaliteit

Leren verbeteren

Een project van de
VO-raad en AOC Raad

VO RAAD

VOORWOORD

In april 2014 heeft de VO-raad met OCW een sectorakkoord gesloten voor de periode 2014-2017.¹ De ambities uit het Sectorakkoord laten zien dat er de komende jaren gestreefd wordt naar scholen waarin de docenten:

1. de talenten van leerlingen signaleren,
2. leerlingen uitdagen om te leren,
3. flexibele vormen van onderwijs aanbieden, en
4. samen de verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs.

Voor veel scholen is het een grote uitdaging om een stimulerende leercultuur te realiseren met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onderwijsontwikkeling. Onderzoek naar het succesvol verbeteren van zwakke scholen laat zien dat opbrengstgericht werken (OGW) hiervoor goede handvatten biedt.² De onderzochte scholen zien meer opbrengstgericht werken als de beste waarborg voor het succesvol verbeteren van de onderwijskwaliteit, vooral als het breed wordt ingezet. OGW is meer dan het invoeren van een planmatige werkwijze van doelen stellen, uitvoeren, monitoren en aanpassen. Het vraagt ook om een cultuur gericht op het beste uit alle leerlingen halen, op professionele nieuwsgierigheid

van docenten naar de ontwikkeling van leerlingen en op constante verbetering van de leerprestaties van leerlingen en de kwaliteit van het onderwijs.

Scholen die de komende jaren werk willen maken van de ambities uit het Sectorakkoord, zullen moeten investeren in deze brede opvatting van opbrengstgericht werken. Met de Toolkit OGW wil de VO-raad schoolleiders en docenten concrete handvatten geven om samen het leren van hun leerlingen zichtbaar te maken en continu te verbeteren. De Toolkit bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt de brede opvatting van opbrengstgericht werken verder uitgewerkt: waar ligt de kracht van OGW als het gaat om het creëren van een lerende cultuur. Dit deel is bedoeld om iedereen in de school uit te dagen om samen het gesprek over leren en opbrengstgericht werken te voeren. Het tweede deel bestaat uit 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.

De instrumenten zijn ook te downloaden op www.projectlerenverbeteren.nl



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
Deel 1 Opbrengstgericht werken maakt leren zichtbaar	6
De kracht van opbrengstgericht werken	6
OGW: een cyclische aanpak	7
OGW in de klas: het leren zichtbaar maken	8
Naar een opbrengstgerichte en lerende school	10
Onderwijskundig leiderschap	11
De lerende docent	12
Naar een praktische toepassing van OGW	13
Deel 2 De Toolkit OGW	15
1. Kwaliteitskaart OGW	16
2. Meetlat OGW (korte versie)	18
3. OGW-cyclus	20
4. Kernwaarden OGW	22
5. OGW-plan	26
6. OGW-kalender	28
7. Analyse-instrument	30
8. Vakwerkplan	32
9. Checklist leerdoelen	34
10. Rekenmachine	36
11. Klashandelingsplan	38
12. Feedback-instrument	40
13. Format PDCA-cyclus	44
Voetnoten	47

DEEL 1

OPBRENGSTGERICHT WERKEN MAAKT LEREN ZICHTBAAR

DE KRACHT VAN OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Opbrengstgericht werken is 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 samen regelmatig over de vraag wat de resultaten zeggen over de leerlingen en over het onderwijs, en gebruikt de conclusies om het onderwijs gericht te verbeteren.³

Het besef dat opbrengsten er toe doen is de laatste jaren binnen de scholen gegroeid. Toch ligt de nadruk nog vaak op de cijfermatige kant en wordt opbrengstgericht werken vooral gezien als een management-verhaal. Opbrengsten

worden gebruikt om te voldoen aan de inspectienormen of om de resultaten te vergelijken met andere scholen.⁴ Natuurlijk zijn dit hele waardevolle acties. Maar de kracht van OGW ligt vooral in het opgang brengen van de reflectie op het handelen in de klas.

WAARVOOR GEBRUIKT U DE OPBRENGSTEN?

- Voldoende scoren op de normen van de Inspectie.
- Landelijk elkaars prestaties vergelijken.
- Binnen de school elkaars prestaties bespreken.
- Verstandige beslissingen nemen op basis van feiten.
- Reflectie op gang brengen over onze manier van werken.

OGW ziet de opbrengsten en leerresultaten niet als doel, maar als middel om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Het is een werkwijze om gericht naar het onderwijs te kijken met behulp van de beschikbare gegevens.

Door goed zicht te hebben op de leerwinst van de leerlingen weet de docent of de leerling dat 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. En ze presteren 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 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 zorgt OGW ervoor dat er in de school meer en gestructureerd 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 teveel 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 de 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 kan gebruiken om jezelf te verbeteren.'

OGW: EEN CYCLISCHE AANPAK

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:⁵

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, is een duidelijke sturing vanuit leidinggevenden nodig.

Onderwijsproces

Opbrengstgericht werken vraagt van een docent dat hij hoge verwachtingen en doelen heeft voor iedere leerling en via een taakgerichte werksfeer samen met de leerlingen aan deze doelen werkt. Ook betekent het dat docenten de prestaties van hun leerlingen continu meten en analyseren. 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 prestatiedoelen een belangrijke rol. Het streven is om via gezamenlijk leren en verbeteren hogere prestaties te realiseren. Hiervoor zijn reflectie- en feedbackvaardigheden nodig en vaardigheden om informatie uit prestatiegegevens te kunnen analyseren en te gebruiken voor verbeteracties.

Het realiseren van deze bouwstenen vraagt om een cyclisch en structureel proces waar iedereen in de school bij betrokken is: schoolleiding, teamleiders, vaksecties en docenten. Concreet vraagt OGW 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 e.d.;
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 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.

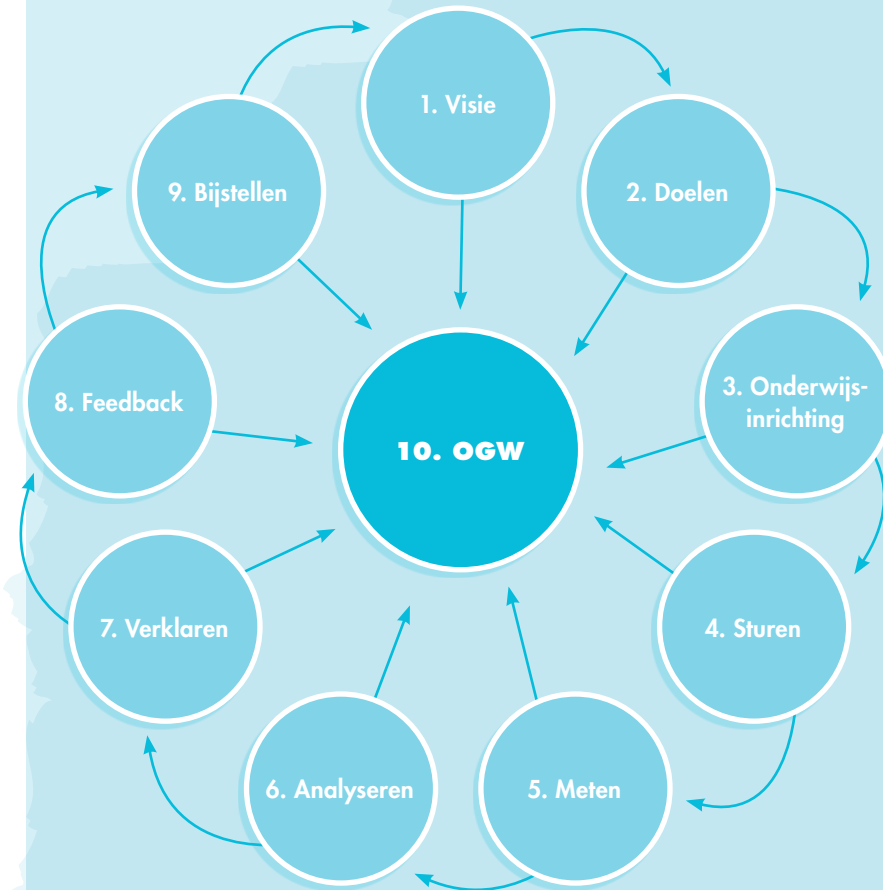
Deze negen stappen bieden een leidraad voor een opbrengstgerichte werkwijze. De schoolleiding gebruikt de stappen om op schoolniveau de resultaten te analyseren en daar conclusies aan te verbinden. Voor de teamleiders geven de stappen een handvat om OGW in de school planmatig aan te sturen. En docenten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

OGW IN DE KLAS: HET LEREN ZICHTBAAR MAKEN

Er zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd naar het succesvol verbeteren van scholen, onder andere door Marzano, Fullan en Hattie.⁶ De boodschap uit deze onderzoeken is helder. Alleen de opbrengsten in kaart brengen is niet genoeg, het gaat er om wat de school er mee doet: in het MT, binnen het team/ de sectie en door 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.⁷ Het leren zichtbaar maken, betekent dat docenten weten hoe hun leerlingen leren en wat hun bijdrage 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?
- En zo ja, zijn we tevreden over die opbrengsten?
- En weten we hoe we de opbrengsten kunnen gebruiken om onszelf te verbeteren en ons effect op de leerlingen te vergroten?

DE OGW-CYCLUS



Pas als docenten het antwoord hebben op deze vragen en begrijpen hoe hun leerlingen leren, kunnen ze de juiste besluiten nemen over hun manier van lesgeven. Door het leren zichtbaar te maken, verschuift de focus meer naar het effect van de lessen op de leerlingen in plaats van het lesgeven zelf. 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 zo kunnen docenten de talenten van hun leerlingen signaleren, ze uitdagen om te leren en ze flexibele vormen van onderwijs aanbieden.

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

1. samen werken 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 leerprestaties van leerlingen. Dat vraagt van docenten dat ze het eens zijn over de gewenste resultaten en dezelfde verwachtingen hebben van het onderwijsprogramma. 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

OGW in de klas begint met het stellen van uitdagende leerdoelen. Door expliciet doelen te formuleren ten behoeve van de te behalen prestaties, ontstaat meer doelgericht gedrag (zowel van docent als van leerling) en een instructie die beter is afgestemd op de startsituatie van de leerlingen. Een valkuil bij het formuleren van doelen is dat deze vaak 'activiteitgericht' geformuleerd worden. Het is niet de bedoeling activiteitgericht onderwijs te bieden, maar 'opbrengstgericht'. Dit betekent dat doelen afgestemd zijn op wat belangrijk is voor leerlingen om te leren.

STAPPENPLAN VOOR DOELGERICHT LEREN:

- De docent heeft inzicht in het beginniveau van iedere leerling, zowel in de resultaten als in hun 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 de leerlingen zelf gemotiveerd en betrokken zijn bij het leerproces.
- Docent en leerling werken samen aan het verkleinen van de kloof tussen de beginsituatie en de succescriteria.

EVALUEREN

Voor zowel de docent als de leerling is het van belang om gedurende en aan het einde van de les(serie) de doelen en succescriteria te evalueren. Door tussentijds (formatief) te toetsen, weet de docent steeds hoever de leerlingen in hun ontwikkeling zijn en of ze de gestelde doelen gehaald hebben. 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.

DIFFERENTIËREN EN ACTIVEREN

De evaluatie van de leerprestaties biedt informatie over de verschillen tussen de leerlingen. Als de leerprestaties van bepaalde leerlingen achterblijven, hebben ze 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 in de instructie, de lesstof en de werkvormen ontstaat maatwerk en meer ruimte voor gepersonaliseerd leren. Leren is bovendien een sociale activiteit en vraagt om actieve bemoeienis van de leerling: dialoog, uitwisseling en leren van elkaar. Van docenten vraagt dit om een activerende didactiek met verschillende interactieve werkvormen. Differentiëren en activeren is niet eenvoudig. Het vraagt om een goede voorbereiding en om inzicht in de onderwijsbehoeften van de verschillende leerlingen. De modellen 'Didactische Analyse' en 'Activerende Directe Instructie' zijn praktische hulpmiddelen voor de toepassing van differentiatie in de dagelijkse lespraktijk.⁸

FEEDBACK

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 de leerling zicht op hoe hij het doet en hoe hij weer een stap verder kan komen. Daarbij is de link met het stellen van uitdagende doelen cruciaal: hoe groter de uitdaging, des te groter de kans dat iemand feedback nodig heeft en zoekt. Daarom is het belangrijk dat de docent deze feedback geeft en kan aangeven dat de leerling op de goede weg is om zijn doel te bereiken. Door de leerling ook zelf te laten reflecteren op zijn eigen resultaten, ontstaat een actieve betrokkenheid van de leerling. Ook feedback van de leerling richting de docent is belangrijk en helpt de docent om op zijn eigen handelen te reflecteren. Het effect van feedback is sterk afhankelijk van de manier waarop het gegeven wordt. Het is dus belangrijk dat feedback goed wordt gebruikt en dat de docent ook kijkt of en hoe leerling

de feedback ontvangt. Goede feedback is gericht, specifiek en helder en geeft antwoord op drie vragen: waar gaat de leerling naartoe (feedup), waar staat de leerling nu (feedback) en wat is de volgende stap (feedforward)?



NAAR EEN OPBRENGSTGERICHTE EN LERENDE SCHOOL

Recent praktijkonderzoek naar succesvol verbeteren in het voortgezet onderwijs laat een top drie zien van meest succesvolle verbeteractiviteiten.⁹ Alle drie de activiteiten liggen op het snijvlak tussen OGW en leren zichtbaar maken.

TOP DRIE VAN VERBETERACTIVITEITEN

1. Didactische professionalisering: afspraken maken over een goede les en scholing over de rollen van de docent, activerende didactiek en differentiatie.
2. Ontwikkeling van een lerende cultuur: leren van elkaar via lesbezoek, video-coaching en intervisie.
3. Versterking van het opbrengstgericht overleg in de secties: over toetsresultaten, WOLF-analyses, doorlopende leerlijnen en vakwerkplannen.

Scholen die succesvol verbeteren, maken samen afspraken over de opbouw van een goede les en sturen vervolgens op de gemaakte afspraken.

Dit vraagt om een meer opbrengstgerichte aanpak van doelen stellen, monitoren en verbeteren. 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 elkaars ervaringen delen 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 de doelen te realiseren.

Het voorgaande laat zien dat succesvol verbeteren vraagt om een brede opvatting van OGW, waarin cyclisch werken en een lerende cultuur nauw met elkaar zijn verbonden. Volgens deze brede opvatting van OGW heeft een opbrengstgerichte school idealiter de volgende kenmerken:

1. **Vakmanschap** staat centraal. In een opbrengstgerichte school staat de docent en zijn vakmanschap en passie voor leren en onderwijzen centraal. 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 er voor te zorgen dat docenten en de school zich blijven ontwikkelen.
2. Er is sprake van een **gezamenlijke verantwoordelijkheid** voor de opbrengsten. Doelen worden door bestuurders, schoolleiding en docenten samen vastgesteld. Vervolgens worden alle betrokkenen in de school – ook de ouders en de leerlingen – gestimuleerd om een persoonlijke bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelen. Samenwerking in de secties is daarbij een belangrijk uitgangspunt.
3. Er is een **open en heldere communicatie** met duidelijke afspraken. Een open houding met mogelijkheid voor feedback

naar elkaar en van en naar leerlingen hoort hier bij, evenals een goede en tijdige informatie van en naar de ouders.

4. Het dagelijks handelen van iedere docent 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 en deze vergelijken met de doelen: wat vind je ervan, 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 cultuur**. Schoolleiding en docenten onderzoeken samen hoe ze de praktijk kunnen verbeteren en delen hun bevindingen met elkaar. Op deze manier gaan de mythes en (voor)oordelen de deur uit en worden gefundeerde beslissingen genomen op basis van (trend)onderzoek naar de feiten.

ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

De brede opvatting van OGW vraagt van de schoolleiding om een combinatie van sturen op opbrengsten en meer onderwijskundig leiderschap. De schoolleiding zal op basis van de visie op OGW samen met de docenten de gewenste opbrengsten van de school moeten vaststellen: wat zijn onze concrete doelen en wanneer zijn we tevreden met het resultaat (succescriteria). Vervolgens zal de schoolleiding gericht moeten sturen op het werken aan de afgesproken opbrengsten. Dat betekent successen vieren als bepaalde resultaten gehaald zijn of aanspreken en bijsturen als doelen niet behaald

worden. Dat laatste blijkt in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend te zijn. 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 juist het realiseren van een lerende cultuur vraagt om een schoolleider die durft aan te sturen en aan te spreken. Docenten geven zelf ook aan behoefte te hebben aan meer gerichte sturing, mits er sprake is van een vertrouwd en veilig leerklimaat. Dit vraagt om onderwijskundig leiderschap gericht op het creëren van een sfeer van vertrouwen en collegialiteit waarin docenten naar aanwijzingen voor hun impact zoeken en die samen bespreken. Een onderwijskundig leider heeft hoge verwachtingen van docenten en legt de nadruk op het evalueren van ieders impact op het leren van leerlingen. Hiertoe biedt de schoolleider voldoende tijd en ruimte voor lesvoorbereiding en investeert hij in lesbezoeken om de impact van docenten te evalueren. Het vraagt ook om voldoende middelen voor de professionele ontwikkeling van docenten en het koppelen van OGW aan het HRM-beleid.¹⁰

DE LERENDE DOCENT

Van docenten vraagt de brede opvatting van OGW om de overtuiging dat zij een grote verantwoordelijkheid hebben als het gaat om het leren van hun leerlingen. Recent promotieonderzoek laat zien dat leerlingbetrokkenheid bijdraagt aan betere leerresultaten en dat de docent daar grote invloed op heeft.¹¹ Er zijn grofweg drie soorten leerlingbetrokkenheid: gedragsmatige betrokkenheid, emotionele betrokkenheid en cognitieve betrokkenheid. Docenten zien een gebrek aan motivatie vaak als een eigenschap van de leerlingen. Acties om de betrokkenheid te vergroten zijn daardoor vooral gericht op het gedrag van de leerlingen. Maar leerlingen blijken juist gevoelig te zijn voor acties die gericht zijn op de emotionele betrokkenheid (het verbeteren van de relatie tussen docent en leerling) en de cognitieve betrokkenheid. Dit laatste kunnen docenten realiseren 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. Een dergelijke opbrengstgerichte houding vraagt van docenten om de mindset dat ze de leerresultaten van hun leerlingen positief kunnen beïnvloeden. Vervolgens betekent dit dat docenten met een kritische, lerende blik kijken naar hun eigen manier van lesgeven. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat docenten samen werken en leren. Hattie noemt in dit kader vijf kenmerken van de excellente, lerende docent:¹²

1. Bevlogenheid

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 de succescriteria kunnen behalen.

2. Kennis en ervaring

lerende docenten hebben een hoog kennisniveau en een diepgaand begrip van de lesstof. Ze hebben een grote hoeveelheid leerstrategieën en kunnen de lesstof daardoor aanbieden en uitleggen aan leerlingen met verschillende leerstijlen.

3. Uitdagend en doelgericht

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

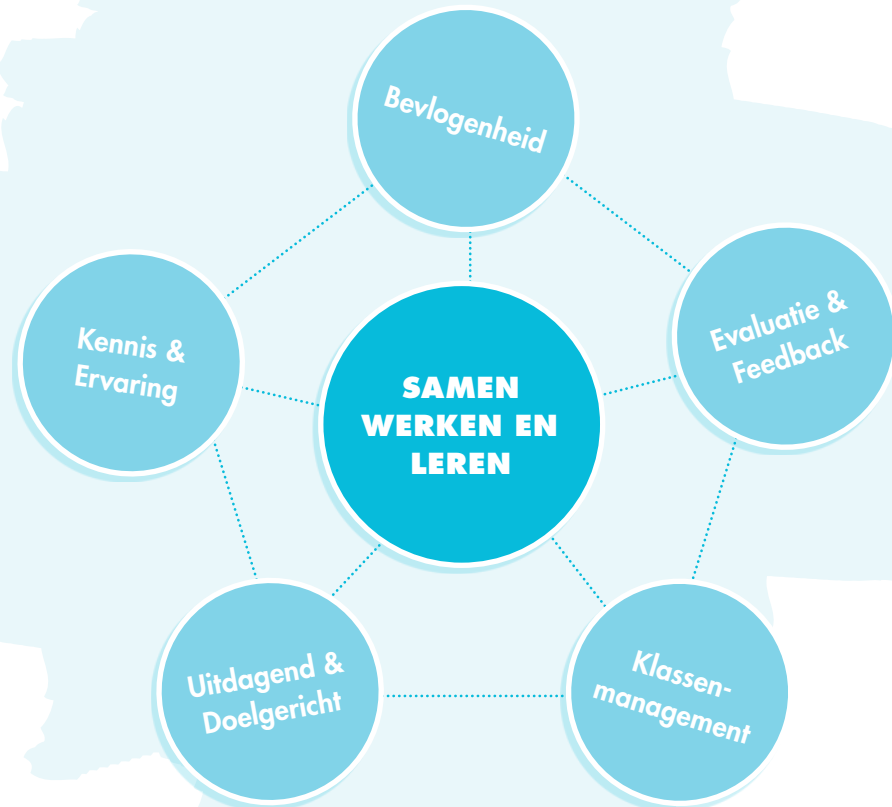
4. Klassenmanagement

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.

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

KENMERKEN VAN DE EXCELLENTE DOCENT



feedback op hun lessen om zichzelf te verbeteren. Ze monitoren het leren van de leerlingen en geven de juiste feedback. Dit geeft leerlingen grip op hun eigen leerproces en het stimuleert hun eigen verantwoordelijkheid.

NAAR EEN PRAKTISCHE TOEPASSING VAN OGW

OGW helpt docenten om beter en gefundeerder te kunnen reflecteren op het eigen handelen in de klas. In feite is dat de kern van dit eerste deel van de Toolkit OGW. OGW is in dit perspectief een hulpmiddel om het leren letterlijk zichtbaar te maken. Door de inzet van OGW kunnen docenten de talenten van hun leerlingen signaleren, ze uitdagen om te leren en ze flexibele vormen van onderwijs aanbieden. Dit vraagt zowel van schoolleiding als van docenten om een continue, actieve betrokkenheid bij het leren van de leerlingen. Om schoolleiders en docenten hierbij te ondersteunen, worden in het tweede deel van de toolkit concrete instrumenten beschreven die reeds met succes in de praktijk worden gebruikt.



DEEL 2

DE 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).¹³

VISIE, BELEID EN STURING

1. Kwaliteitskaart OGW
2. Meetlat OGW (korte versie)
3. OGW-cyclus
4. Kernwaarden OGW
5. OGW-plan
6. OGW-kalender

ONDERWIJSPROCES

7. Analyse-instrument
8. Vakwerkplan
9. Checklist Leerdoelen
10. De Rekenmachine
11. Klashandelingsplan
12. Feedback-instrument
13. Format PDCA-cyclus

De instrumenten rond visie, beleid en sturing bieden de schoolleiding houvast om OGW gestructureerd in te voeren in de school. De Kwaliteitskaart, 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 vier instrumenten kan de schoolleiding verwerken in het eigen OGW-plan. De OGW-kalender kan de schoolleiding helpen bij het systematisch en cyclisch

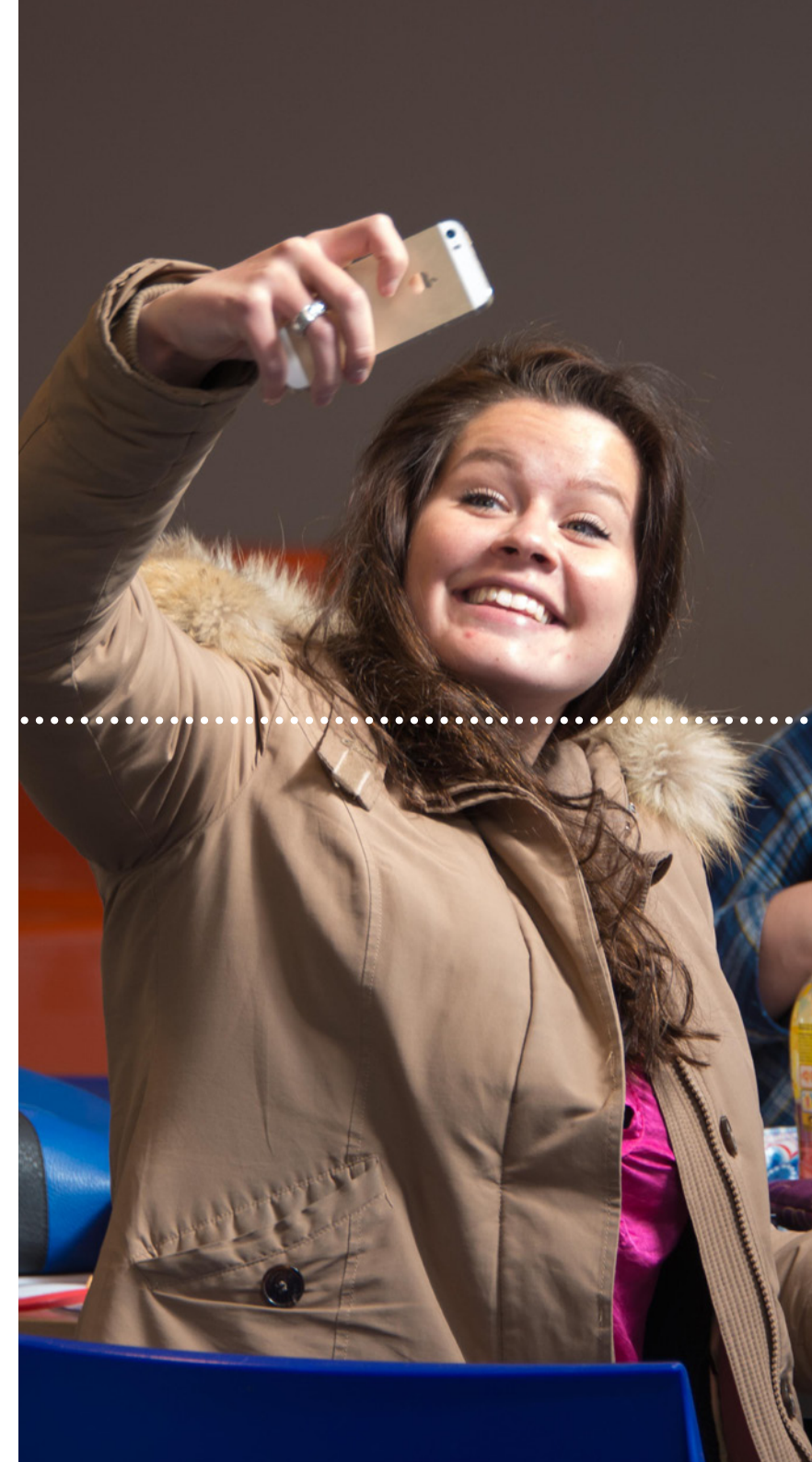
in kaart brengen van de meetmomenten en de acties die op basis van de metingen in de school verricht moeten worden. Hierdoor blijft OGW niet 'hangen' in goede voornemens, maar krijgt het ook daadwerkelijk een vaste plek in de kwaliteitszorg van de school.

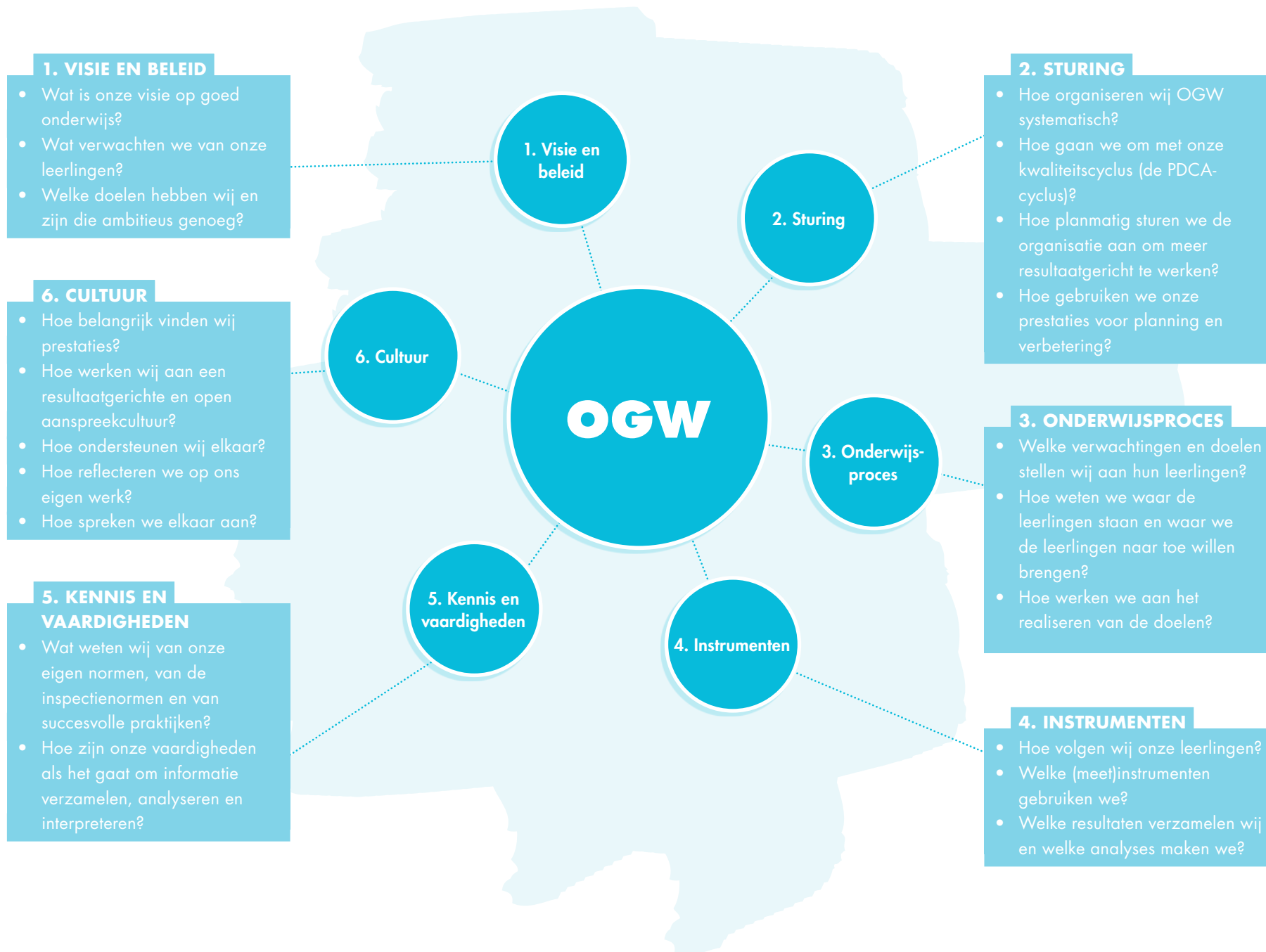
De instrumenten rond het onderwijsproces ondersteunen de docent bij het meer opbrengstgericht werken in de dagelijkse lespraktijk. De ervaring leert dat de meerwaarde van deze instrumenten optimaal is als ze in sectie- of teamverband worden toegepast. De waan van de dag maakt het soms moeilijk voor docenten 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. KWALITEITSKAART OGW

Deze Kwaliteitskaart kan u helpen om gericht een discussie te voeren over opbrengstgericht werken. Door geregeld de vragen van de bouwstenen met elkaar te beantwoorden, bouwt u samen aan een opbrengstgerichte school en zo aan een betere kwaliteit van het onderwijs. Door samen het gesprek te voeren, wordt duidelijk of alle teamleden op dezelfde lijn zitten wat betreft het doelgericht werken aan een verhoging van de prestaties van de leerlingen. Deze bespreking kan aanleiding zijn om afspraken te maken voor de toekomst: hebben wij de juiste normen voor de resultaten op toetsen en zijn die voor iedereen duidelijk? Zijn ze ook ambitieus genoeg, of moeten we de normen bijstellen? Op deze manier past de Kwaliteitskaart goed in de resultaatgerichte en open aanspreekcultuur van een opbrengstgerichte school.





2. MEETLAT OGW (KORTE VERSIE)

De Meetlat OGW is bedoeld om een eerste inzicht te geven in de mate waarin opbrengstgericht werken is ingebed in de school. Door de hele 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 gezamenlijk 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 gebruikt worden als startpunt van een discussie over de visie en het beleid van de school wat betreft OGW. Met deze korte versie van de Meetlat kunt u snel inventariseren hoe uw school er voor staat.

De volledige versie van de Meetlat vindt u op www.schoolaanzet.nl.



MEETLAT OGW (KORTE VERSIE)

Vul de volgende vragen uit de Meetlat in ten aanzien van de huidige situatie bij u op school.

	<i>Hier moeten we nog mee beginnen</i>	<i>Hier zijn we net mee begonnen</i>	<i>We zijn goed op weg</i>	<i>Dit hebben we bijna gerealiseerd</i>	<i>Dit hebben we bijna gerealiseerd</i>
	1	2	3	4	5
Visie					
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 (early warning).					
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/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 leren open over hun resultaten kunnen praten.					

3. 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 e.d.;
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.

Deze negen stappen zijn 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 gezet wordt.



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?



Verbeterpunten:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. 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 om aan te pakken. De Kernwaarden OGW kunnen u hierbij ondersteunen. Het instrument bestaat uit twee onderdelen: een overzicht van kernwaarden waar u individueel een keuze uit maakt en een vertaling van de individuele kernwaarden naar het niveau van uw school/team/vaksectie.



INDIVIDUELE KEUZE VOOR KERNWAARDEN OGW

Kies van onderstaande OGW-waarden 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.

1. Concrete en meetbare doelen zijn een voorwaarde om met opbrengsten aan de slag te gaan.	Toelichting: 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.	Toelichting: wij gebruiken de opbrengsten voor het verbeteren van de dagelijkse onderwijspraktijk.
3. Een doelgerichte werksfeer verhoogt de resultaten van leerlingen.	Toelichting: 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.	Toelichting: 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.	Toelichting: 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.	Toelichting: 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.	Toelichting: 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.	Toelichting: 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.	Toelichting: wij vinden het belangrijk om de leerlingen te laten merken dat we hoge verwachtingen van ze hebben en stellen op grond daarvan ambitieuze doelen voor ze.
10. Onze werkwijze in de vaksectie is planmatig en resultaatgericht.	Toelichting: we gebruiken in de vaksectie een vaste, systematische aanpak voor doelen stellen, resultaten meten, samen analyseren en bespreken.

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 daar aan leveren?	Wat kunnen we van elkaar leren? Welke concrete afspraken kunnen we maken? (bijv. uitwisseling lesmateriaal).



5. 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.

OGW-PLAN

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 Kwaliteitskaart OGW (instrument 1), de Meetlat OGW (instrument 2) en/of de OGW-cyclus (instrument 3).
 - Welke kernwaarden van OGW (instrument 4) vinden wij van belang?

Waar liggen onze kritische punten rond OGW? (max. 3)

Wat zijn onze kernwaarden rond OGW? (max. 3)

Waar liggen onze kritische punten rond OGW? (max. 3)	Wat zijn onze kernwaarden rond OGW? (max. 3)
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

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 daar voor 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?

6. OGW-KALENDER

De basis voor opbrengstgericht werken wordt gevormd door het systematisch meten en analyseren van de resultaten van de school. Een OGW-kalender kan u helpen bij het systematisch en cyclisch in kaart brengen van de meetmomenten en de acties die op basis van de metingen in de school verricht moeten worden. In de kalender wordt aangegeven op welk moment resultaten besproken dienen te worden en op welk niveau. Ook geeft de kalender aan wanneer een plan van aanpak opgesteld dient te zijn ter verbetering van de prestaties die niet voldoende uit de metingen naar voren komen en wie vervolgens verantwoordelijk is voor de uitvoering van de verbeteracties.

Om een OGW-kalender te ontwikkelen, volgt u het volgende stappenplan:

1. Bepaal de werkwijze: wie gaat de kalender invullen? Om draagvlak en betrokkenheid te creëren, is het goed om zoveel mogelijk samen met docenten keuzes te maken (zie punt 2) en voor iedere keuze een werkgroep verantwoordelijk te maken voor de uitwerking van de acties (zie punt 3).
2. Kies de instrumenten, beleidsplannen en onderwerpen die in uw school gebruikt (gaan) worden en die van belang zijn voor het opbrengstgericht werken in de school. Denk aan het aannamebeleid, de toetsweken, de rapporten, intervisie, wolf-analyses, etc.
3. Vervolgens wordt per instrument/beleidsplan aangegeven wie wanneer welke actie moet ondernemen. Gebruik indien gewenst een aparte kleur voor iedere stap:
 - Afnemen: Wanneer neemt u iets af, voert u gegevens in of vernieuwt u de gegevens? Wie doet dat? Wie is de doelgroep? Wie is eindverantwoordelijk/eigenaar?
 - Rapporteren: Wanneer ontvangt u een rapportage/de resultaten? Wie ontvangt het/zorgt daarvoor? Wie vertaalt het voor intern gebruik? Naar wie wordt het doorgestuurd? Wie is eindverantwoordelijk/eigenaar?
4. Zet in het format horizontaal de instrumenten en beleidsplannen van de school en vul vervolgens per maand de acties in. Bepaal zelf hoeveel informatie u in de kalender wilt opnemen: een uitgebreide beschrijving van de activiteiten, of alleen de frequentie van het overleg en wie er verantwoordelijk is.
5. Maak iemand verantwoordelijk voor het bewaken van de inhoud van de kalender en voor het evalueren en bijstellen van de acties.
 - Analyseren: Wat doet u met de gegevens (analyse-niveau)? Wat is het doel van de analyse? Wie doet dat? Wie is eindverantwoordelijk/eigenaar?
 - Bespreken: Op welk niveau worden de resultaten besproken? Hoe vaak? Wie is eindverantwoordelijk/eigenaar?
 - Verbeteren: wie heeft het voortouw? Wanneer vindt de monitoring plaats? Wie is eindverantwoordelijk/eigenaar?

Het resultaat is een kalender die in één oogopslag alle activiteiten beschrijft die een relatie hebben met de opbrengsten van uw school. In het voorbeeld is een OGW-kalender uitgewerkt voor de bovenbouw van een school.¹⁴ In dit voorbeeld is de kalender uitgewerkt als digitaal instrument via powerpoint. Het voordeel van een digitale werkwijze is dat de school achter iedere activiteit aanvullende informatie kan hangen (doorklikfunctie), zoals agenda's voor overleggen of formats voor verbeteractiviteiten.

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

VOORBEELD OGW KALENDER BOVENBOUW

Maand	Vakgroep planning	PTA	Toetsen	LVS CITO 3	Collegiale reflectie	CE	Wolf	Vensters
september	Docenten OB-BB	Docenten BB	Docenten BB	TL BB + Docenten	TL BB	TL OB-BB		TL OB
oktober	Docenten OB-BB	Mentoren			TL BB + CPS	Docenten BB		TL OB
		P&C						
november	Docenten OB-BB					P&C	P&C	
	TL OB-BB Docenten			Mentoren	TL BB + CPS	P&C		
december	Docenten OB-BB	P&C	P&C	Decaan	Docenten BB			TL OB
januari	Docenten OB-BB		Docenten BB		Docenten OB-BB			TL OB
februari	Docenten OB-BB			Mentoren	TL BB + CPS	Docenten BB		
maart	Docenten OB-BB	P&C	P&C		TL BB + CPS	Docenten BB		
	TL OB-BB Docenten					Docenten BB		
april			P&C	P&C Irij 3	Docenten BB	Docenten BB		
	Docenten OB-BB		P&C	P&C Irij 3				
mei	Docenten OB-BB		P&C	Mentoren	TL BB + CPS	Docenten BB	Docenten BB	TL OB
				Mentoren				
juni	Docenten OB-BB	Docenten BB	Docenten BB	Mentoren		Docenten OB-BB	Docenten OB-BB	TL OB
	TL OB-BB Docenten	TL OB-BB Docenten	TL OB-BB	TL BB + Docenten	TL BB + Docenten	TL OB-BB Docenten	TL OB-BB Docenten	

■ Plannen ■ Afnemen/maken ■ Verzamelen/rapporteren ■ Analyseren ■ Bespreken/terugkoppelen ■ Aanpassen ■ Evalueren

7. 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 8).

ANALYSE-INSTRUMENT

Cijfers uit Opbrengstenkaart en/of Vensters voor Verantwoording

Pak de Opbrengstenkaart van dit jaar en vorig jaar erbij of maak een uitdraai van de overzichten uit Vensters voor Verantwoording.

Vak + Leerweg:	Eigen gemiddelde	Landelijk gemiddelde (uit Opbrengstenkaart)	Percentielscore (uit Vensters)
CE vorig schooljaar			
CE dit schooljaar			
Vershil SE-CE vorig schooljaar			
Vershil SE-CE dit schooljaar			
Analyse cijfers: wat valt op?			
Conclusie analyse cijfers: tevreden? Ja/nee, omdat...			

ANALYSE-INSTRUMENT

Analyse Wolfrapportage (of rapportcijfers/toetsresultaten)

Pak de Wolfanalyse en de examenvragen erbij. Indien 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?	Percentielscore (uit Vensters)
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			

8. 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 vastgelegd kunnen worden. Maak eerst een analyse van de eindresultaten van het vak (zie instrument 7). Gebruik vervolgens een startoverleg om samen aan de slag te gaan.

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.

Agenda voor het startoverleg Vakwerkplan⁵

- 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?

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

De uitkomsten van het overleg beschrijft u in het Vakwerkplan. Het activiteitenplan is daar de bijlage van. Het Vakwerkplan kan bestaan uit de volgende inhoudsopgave:¹⁶

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 het verbeteren (of bestendigen) van de examenresultaten.

3. Jaarprogramma

- Uitwerken van het jaarprogramma: essentiële lesstof vaststellen, verdelen over leerjaren/periodes/weken/lessuren per week.
- Uitwerken PTA, Toetsmatrijzen (eindtermen) en doorlopende leerlijnen (niveaus van leren).
- Uitwerken PTO (hierin meenemen: verdeling niveaus van leren, resultaten Cito-volgttoetsen 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 ertoe bij dat leerlingen op de juiste plek terechtkomen (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?

9. 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 lessensieredoelen) en bepaal de succescriteria (wanneer bent u tevreden). Gebruik onderdeel B van de checklist om te bepalen of de leerdoelen en succescriteria goed geformuleerd zijn.
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 gerealiseerd zijn en wat hen nog te doen staat. Laat leerlingen ook zelf reflecteren.
7. Evalueer de gestelde doelen. Wanneer deze onvoldoende of sneller gehaald zijn, 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 10) gebruiken ter ondersteuning van stap 5.



CHECKLIST LEERDOELEN

Beantwoord voor elk van de geformuleerde leerdoelen de volgende vragen en stel de leerdoelen zo nodig bij.¹⁷

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 u 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 aangegeven worden.
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?			

10. REKENMACHINE

De Rekenmachine is een instrument dat u kan ondersteunen bij het analyseren van de leerlingresultaten.¹⁸ 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 kan u zeer gericht waar nodig uw onderwijsprogramma aanpassen dan wel individuele (of groepjes) leerlingen extra ondersteunen. Hierdoor 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 excell-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 aftoetsen.
- Vul in de derde kolom het maximaal te behalen aantal punten per onderdeel in.
- Wil u competenties beoordelen, geef dan in de vierde kolom aan welk gedrag of welk resultaat u 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 aan mijn lessen, mijn leerdoelen en mijn begeleiding? Vul nieuwe acties en aanpassingen in op het Format PDCA-cyclus (instrument 13).

In onderstaande tabel wordt een voorbeeld van een ingevulde Rekenmachine gegeven voor een rekentoets.¹⁹

Rekentoets Breuken			Beoordeling leerlingen			
ONDERDEEL	max. score per vraag	Beoordelings-criteria	ln 1	ln 2	ln 3	etc.
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/ afrekken 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						

11. KLASHANDELINGSPLAN

Een instrument dat u op praktische wijze kan ondersteunen bij de differentiatie in de klas, is het Klashandelingsplan.²⁰ 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-volgtoetsen. 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.

KLASHANDELINGSPLAN

Klashandelingsplan: Afspraken voor de hele klas.	Klas: Afspraken uit handelingsplannen.	Periode:	t/m
Hele klas	Differentiatie Vul per onderwerp in welke leerlingen onder of boven het gewenste niveau presteren.		
Bijv. 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.

Leerling	Probleemanalyse Een korte beschrijving van het probleem	Plan van Aanpak met verantwoordelijke (ll/docent/ouders)	Smart doelen met verantwoordelijke (ll/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.	Voor de toetsonderdelen die sterke samenhang hebben met leesvaardigheid halen de leerlingen een cijfer >6 (ll, docent NE en vakdocent).	Rapportvergadering einde periode 2 (alle docenten)
		De leerlingen krijgen een werkboek met bijbehorende planning van de docent NE om systematisch leesvaardigheden tijdens de les Nederlands te trainen.	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.	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.	Voor de toetsonderdelen die sterke samenhang hebben met leesvaardigheid halen de leerlingen een cijfer >8 (ll, docent NE en vakdocent).	Rapportvergadering einde periode 2 (alle docenten)
		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.	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.	Einde periode 2 (docent NE)

12. FEEDBACK-INSTRUMENT

Met behulp van het Feedback-instrument²¹ kunt u gericht feedback geven en ontvangen. Het instrument combineert diverse perspectieven (docent, leerling en mede-leerlingen) met de drie vormen van feedback (feedup, feedback en feedforward). Het Feedback-instrument kan op verschillende manieren gebruikt worden.

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 pagina 43 voor '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. Ga met collega's in de sectie/team bij elkaar zitten en bespreek de scores met elkaar. 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 wil 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

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.

FEEDBACK INSTRUMENT, 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 concreet doen om dichter bij de doelen te komen?	Score
Docent	Kunt u voor uzelf duidelijk benoemen wat uw doelen zijn?		Vergelijkt u de prestatie van de leerlingen op de toets/opdracht met de leerdoelen?		Geeft u een leerling concrete ideeën geven over hoe hij/zij de leeractiviteit of prestaties kan verbeteren?	
	Vertelt u de leerlingen de doelen van de les/lessenserie?		Praat u met de leerling over het verschil tussen die doelen en zijn/haar prestatie?		Biedt u de leerling mogelijkheden om te laten zien dat hij/zij zich verder heeft ontwikkeld?	
	Onderneemt u actie om ervoor te zorgen dat leerlingen de lesdoelen en beoordelingscriteria ook echt begrijpen ("zich hier eigenaar van voelen")?		Benoemt u hierin wat de leerling goed en minder goed heeft gedaan?		Past u uw onderwijs/lessen en opdrachten aan naar aanleiding van de resultaten van de leerlingen?	
	Praat u met leerlingen over de beoordelingscriteria (over wat er van hen verwacht wordt in de toets/opdracht)?		Reflecteert u op uzelf als docent en op uw lessen n.a.v. de prestaties van uw 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? 	

FEEDBACK INSTRUMENT, VOORBEELD LEERLINGEN

	Waar werken we naartoe? Feedup	Score	Waar sta ik nu? Feedback	Score	Hoe nu verder? Feedforward	Score
Leerling zelf <ul style="list-style-type: none"> • zelfbeoordeling • reflectie 	Stimuleert u leerlingen om zelf doelen te stellen?		Stimuleert u leerlingen om zelf hun toets/opdracht te analyseren a.d.h.v. de beoordelingscriteria/doelen?		Stimuleert u leerlingen om zelf concrete verbeteracties te noemen?	
	Stimuleert u uw leerlingen om te ontdekken waarop ze beoordeeld worden?		Stimuleert u leerlingen om te reflecteren op hun prestaties: hoe hebben ze aan het leerdoel gewerkt en hebben ze het gehaald?		Stimuleer u leerlingen om concrete plannen te maken over hoe, waarmee en wanneer ze zichzelf verbeteren?	
	Stimuleert u uw leerlingen om gericht doelen te stellen als voorbereiding op een toets/opdracht?		Stimuleert u leerlingen om zelf te benoemen wat goed en minder goed ging in de toets/opdracht?		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 om samen over het resultaat van hun toets/opdracht te praten?		Stimuleert u leerlingen om elkaar verbeter tips te geven?	
	Stimuleert u leerlingen in de voorbereiding op de toets/opdracht om samen te praten over wat ze van de toets/opdracht verwachten?		Laat u leerlingen elkaars gedrag wel eens observeren in de les met observatieformulieren?		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 samen na te denken over beoordelingscriteria (waarop ze beoordeeld worden)?		Laat u leerlingen wel eens elkaars toetsen/opdrachten beoordelen?		Stimuleert u leerlingen om met elkaar concrete verbeteracties te benoemen en te bespreken?	
			Stimuleert u leerlingen elkaar te vertellen wat er goed en minder goed ging?			

VOORBEELDEN DIVERSE WERKVORMEN

	Waar werken we naartoe? Feedup Naar welke doelen werkt u toe? Waarop worden leerlingen straks beoordeeld?	Waar sta ik nu? Feedback Wat zegt een prestatie op een bepaald moment over waar een leerling staat ten opzichte van de doelen?	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?	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?"	Na afloop van iedere belangrijke prestatie/opdracht, benoem ik voor de klas tips en tops	Iedere twee weken benoem ik voor iedere leerling een concreet actiepunt voor verdere ontwikkeling gericht op het leerdoel waar we naartoe werken.
	Bij alle opdrachten in mijn les benoem ik wat deze te maken hebben met de leerdoelen.	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?"	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?	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 geef leerlingen hun toets terug met aantekeningen, maar ze moeten hier zelf een punt voor geven. Zo denken ze na over "Waar sta ik nu volgens deze toets en waarom?"	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.
	Ik laat iedere leerling zelf toetsvragen bedenken, zodat zij gaan nadenken over "Wat willen we eigenlijk beoordelen in de toets die komen gaat?"	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?	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?	Leerlingen stellen zelf beoordelingscriteria op voor een toekomstige toets: waar denken jullie dat jullie op beoordeeld worden?	Leerlingen vergelijken in duo's hun toets antwoorden. Ze geven samen cijfers met argumenten hiervoor. Daarna vergelijken ze deze cijfers met het cijfer en de feedback die ik hen geef.	Bij reflectiegesprekken in groepen, moet iedere leerling voor een andere leerling een concrete actie benoemen om verder te ontwikkelen.
	Leerlingen maken in groepjes een mindmap/woordweb rondom een onderwerp centraal in een lessenserie. De doelen voor de lessenserie moeten ze hier dan uithalen.	Tijdens een les observeren leerlingen elkaar op een bepaalde competentie. Na afloop koppelen ze dit terug.	Leerlingen hebben zelf een leerdoel geformuleerd. Ze bespreken in 2 of 3-tal elkaars leerdoelen en maken een prioriteitenlijst van concrete acties hiervoor: "wat ga ik doen aan dit leerdoel?"

13. 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.²²

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 8) 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 kan u hierbij de Rekenmachine (instrument 10) 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 is het resultaat?	Wat vind ik daar van? (Doel wel/niet behaald? Tevreden?)
In cijfers		
In competenties		
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?	



VOETNOTEN

- 1 'Klaar voor de toekomst! Samen werken aan onderwijskwaliteit.' Sectorakkoord VO 2014-2017, 17 april 2014.
- 2 Zie hiervoor de brochure 'Lessen uit de praktijk. Succesvol verbeteren in het voortgezet onderwijs.' Juliette Vermaas, Project Leren Verbeteren, augustus 2014. De brochure is te downloaden via de website www.projectlerenverbeteren.nl.
- 3 Zie voor meer informatie over opbrengstgericht werken de brochures over OGW in het VO: 'Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar' en 'Opbrengstgericht sturen door de schoolleiding', Juliette Vermaas 2013, www.schoolaanzet.nl.
- 4 Zie ook de brochure 'Werken aan opbrengsten. Hogere leeropbrengsten door kennis van berekening, beoordeling en beïnvloeding.' Wik Jansen, project Leren verbeteren, maart 2014 (www.projectlerenverbeteren.nl).
- 5 In deel 2 van de Toolkit OGW staat een volledig overzicht van de Bouwstenen OGW.
- 6 Zie hiervoor de volgende onderzoeken naar succesvolle scholen: 'Wat werkt op school?' Marzano, 2007; 'Wat werkt: Pedagogisch handelen & klassenmanagement. Evidence-based strategieën voor iedere leraar.' Robert J. Marzano, Bazalt, 2010; 'The new meaning of educational change.' M. Fullan, Taylor & Francis Ltd, 2007; 'Professional Capital. Transforming Teaching in Every School.' A. Hargreaves and M. Fullan, Taylor & Francis Ltd, 2012.
- 7 Leren zichtbaar maken: visible learning for teachers, maximizing impact on learning. John Hattie, 2012/Bazalt 2013.
- 8 Zie voor een nadere uitwerking van beide modellen de brochure 'Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar', Juliette Vermaas 2013, www.schoolaanzet.nl.
- 9 Zie de brochure 'Lessen uit de praktijk. Succesvol verbeteren in het voortgezet onderwijs.' Juliette Vermaas, 2014 (www.projectlerenverbeteren.nl).
- 10 In de persoonlijke ontwikkelingsplannen kunnen concrete afspraken gemaakt worden over de doelen, de evaluatie en de mogelijke bijsturing. Hier kan ook gedacht worden aan het maken van opbrengstgerichte afspraken over de deskundigheidsbevordering van de docenten. De brochure 'Duurzame schoolontwikkeling. Het een kan niet zonder het ander' (Arie Olthof en Bas Wever, project Leren Verbeteren, september 2014) gaat dieper in op de verbinding tussen HRM, Leiderschap en Kwaliteitszorg. Daarnaast biedt de VO-Academie scholing voor schoolleiders rond dit thema.
- 11 Jolien van Uden 'De docent als linking pin: een docentenperspectief op leerlingbetrokkenheid' (Universiteit Twente, juni 2014).
- 12 'Visible learning for teachers. Maximizing impact on learning.' John Hattie, Routledge, 2012/Bazalt 2013 (Nederlandse vertaling). Zie voor een verdere uitwerking van deze vijf kenmerken de brochure 'Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar', Juliette Vermaas 2013, www.schoolaanzet.nl.
- 13 Zie voor meer informatie en praktijkvoorbeelden van instrumenten de websites van project Leren verbeteren (www.projectlerenverbeteren.nl), School aan Zet (www.schoolaanzet.nl) en de AOC Raad (www.aocraad.nl).
- 14 Naar voorbeeld van de OGW-kalender van Wellant Klaaswaal.
- 15 Dit format is ontwikkeld door AOC Oost.
- 16 Deze inhoudsopgave is ontwikkeld door AOC De Groene Welle, Zwolle.
- 17 Zie voor meer informatie: 'Opbrengstgericht werken door docenten én leerlingen. R&D-onderzoeksrapport'. APS, Utrecht, december 2012. Het rapport is uitgewerkt in diverse instrumenten voor secties. De instrumenten zijn te vinden op www.schoolaanzet.nl/over-school-aan-zet/call-for-proposals/opbrengstgericht-werken-in-en-door-de-sectie-ogw-vo
- 18 De Rekenmachine is ontwikkeld door het Projectteam Groen Proeven. Zie voor meer informatie en instrumenten www.groenproeven.nl. Hier staan ook voorbeelden voor het toepassen van de Rekenmachine bij praktijkvakken.
- 19 Het voorbeeld is afkomstig van het Clusius College.
- 20 Dit format is ontwikkeld door Bettina Korver, onderwijskundige van Clusius College Schagen.
- 21 Het Feedback-instrument is ontwikkeld door het projectteam Groen Proeven. Zie voor meer informatie en instrumenten www.groenproeven.nl.
- 22 Het format is ontwikkeld door Lentiz Maaslandcollege.

LEREN VERBETEREN

Leren verbeteren – een project van de VO-raad en de AOC Raad – ondersteunt bestuurders, schoolleiders en middenmanagers bij het verbeteren van leeropbrengsten en het versterken van onderwijsprocessen. Leren verbeteren biedt kennis, menskracht en middelen en draagt zo bij aan het verminderen en voorkomen van het aantal scholen met zwakke en zeer zwakke afdelingen.

lerenverbeteren@vo-raad.nl • 030 232 48 00 • www.projectlerenverbeteren.nl



VO RAAD

Oktober 2014

Tekst en instrumenten: Juliette Vermaas van Penna Onderwijsadviseurs

Vormgeving: BUREAUBAS

Fotografie: Inge Pont

Coördinatie: Rosenmullers Communicatie & Organisatie

Druk: Drukproef

