



Waarom zijn opbrengst- gerichte scholen succesvol?

Het geheim van opbrengstgericht werken ontrafeld

Gert Gelderblom

is onderwijsadviseur bij de Twente
School of Education.
Email: gert.gelderblom@expertis.nl

Leerlingen op opbrengstgerichte scholen
presteren beter. Wat kenmerkt deze scholen?
En wat kunnen we van hen leren?

Scholen verschillen sterk van elkaar in de opbrengsten die ze realiseren. Deze verschillende opbrengsten zijn lang niet altijd te verklaren vanuit leerlingfactoren, maar zijn veel vaker te herleiden tot school- en leerkrachtfactoren. Naarmate scholen meer opbrengstgericht werken zijn de leerresultaten beter (Inspectie, 2010). Met opbrengstgericht werken wordt bedoeld dat er op een doelgerichte en systematische wijze gewerkt wordt aan het maximaliseren van leerlingprestaties.

Een groot aantal scholen is de afgelopen jaren op een opbrengstgerichte manier aan de slag gegaan om het taal/lees- en/of rekenonderwijs te verbeteren. De ervaringen die zijn opgedaan in een aantal succesvolle verbeterprojecten geven inzicht in de factoren die geleid hebben tot deze opmerkelijk goede resultaten. Deze factoren hangen sterk met elkaar samen en werken pas echt wanneer ze dan ook in samenhang met elkaar worden toegepast. In dit artikel worden de belangrijkste succesfactoren voor opbrengstgericht werken op een rij gezet en toegelicht.

Heldere, ambitieuze doelen

Een van de meest consistente bevindingen die uit onderwijsonderzoek naar voren komt, is dat hoge meetbare doelen cruciaal zijn om het onderwijs te verbeteren. Helderheid over de doelen is een belangrijke en eerste stap om tot betere leerlingresultaten te komen. Zonder hogere doelen zullen de leerlingresultaten nooit verbeteren. Het kan hier gaan om doelen in termen van CITO-scores, maar ook doelen die betrekking op het handelen van leraren. Doelen geven informatie over het ambitieniveau van de school, geven richting aan het handelen van de leraar en helpen om kwaliteitsproblemen op te sporen, conclusies te trekken en om adequate maatregelen te kunnen nemen.

Op basis van doelen kan worden nagedacht over de leerlijnen die toe leiden naar de doelen. Daarvoor is nodig dat leerkrachten grondige kennis hebben van de leerlijnen en de wijze waarop deze zijn uitgewerkt in methoden. Op z'n minst zullen ze moeten weten wat leerlingen het vorige leerjaar hebben geleerd, en welke zaken aan bod komen in het volgende leerjaar. Daarnaast is het belangrijk dat men op de hoogte is van wat leerlingen moeten kennen en kunnen aan het einde van de basisschool voor een doorgaande leerlijn naar het voortgezet onderwijs. Grondige kennis van de doelen en leerlijnen maakt het mogelijk om beargumenteerde keuzes te maken in de leerstof en bepaalde onderdelen van de methode weg te laten en andere onderdelen juist wat extra aandacht te geven.

Het is belangrijk dat het hele team het ambitieniveau van de school onderschrijft. Een schoolleider kan dit gesprek arrangeren en levend houden. Maar de doelen en het ambitieniveau van de school zijn ook een terugkerend gespreksonderwerp tussen de schoolleider en bestuurder.

Zicht hebben op leerresultaten

Opbrengstgerichte scholen hebben inzicht in de opbrengsten die zij met hun onderwijs realiseren. Wanneer een school haar doelen scherp heeft, is het mogelijk om de opbrengsten die zij realiseert, daartegen af te zetten. Aan de

hand van concrete doelen kunnen opbrengsten worden gemeten. Een verbetertraject begint er daarom mee om op basis van de gestelde doelen in beeld te brengen waar de school staat met het taal- en rekenonderwijs. Door de opbrengsten te analyseren, door trendanalyses te maken en door de opbrengsten te vergelijken met andere scholen kan een school haar onderwijs volgen. De toetsresultaten zeggen namelijk niet alleen iets over de ontwikkeling van leerlingen, maar ook over de effectiviteit en de kwaliteit van het onderwijs. Op dit moment is het echter nog niet zo gebruikelijk dat scholen de opbrengstgegevens gebruiken om te kunnen sturen op de kwaliteit van het onderwijs en om de kwaliteit te kunnen behouden. Daardoor kan het nog maar zo gebeuren dat een school erdoor wordt overvallen wanneer ze 'plotse' het predicaat 'zwak' of 'zeer zwak' krijgt.

Om opbrengstgericht te kunnen werken is het meestal niet nodig om meer toetsen af te nemen, maar moeten gegevens die veelal binnen de school beschikbaar zijn goed en vaak beter worden benut. Niet altijd zijn schoolleiders en bestuurders op de hoogte van de mogelijkheden die een leerlingvolgsysteem biedt om data om te zetten in inzichtelijke informatie.

Toetsscores moeten worden geïnterpreteerd en worden omgezet in betekenisvolle informatie. Dat kan door ze in verband te brengen met de context waarin ze zijn ontstaan (contextualiseren), door ze te categoriseren, door er berekeningen op uit te voeren, door verbanden te leggen en ze samen te vatten (Davenport & Prusak, 1998). Zo kan informatie achterhaald worden over het onderwijs dat leerlingen hebben gekregen of over ontwikkelingen in de kwaliteit en effectiviteit van het onderwijs. Wanneer dat goed gebeurt, kan worden vastgesteld op welke onderdelen van het onderwijs leerlingen minder profiteren, waar eventuele hiaten zitten.

Geen smoesjes

Een goede school brengt alle leerlingen naar een aanvaardbaar lees- en rekenniveau. Wanneer leerkrachten de eigen rol bij het bereiken van resultaten onderkennen, blijkt het ongedachte mogelijk. 'We wisten niet dat onze leerlingen dit allemaal zouden kunnen' is een veel gehoorde reactie op scholen die opbrengstgericht werken en waar leerkrachten ervan doordrongen zijn dat leerlingresultaten te beïnvloeden zijn. Ze realiseren zich dat hun handelen kan leiden tot leren, of juist tot het uitblijven van leren.

Men gaat er niet in mee om tegenvallende resultaten toe te schrijven aan leerlingkenmerken (vermeende stoornissen of thuismilieu) of aan toevallige omstandigheden (startende leerkracht, verbouwing, ziekte). Smoesjes worden niet getolereerd. De leraren weten wat de leerlingen moeten leren en zijn zich bewust van het belang van instructie. En wanneer te veel leerlingen de doelen niet halen, analyseren ze wat daarvan de oorzaken zijn. En als het erop aankomt sparen ze ook elkaar niet, maar geven ze aan elkaar aan waar het in het onderwijs aan de leerling aan heeft geschort, maar wel in een sfeer van zorgzaamheid en respect (Fullan, 2001).

Continue aandacht voor versterken van instructievaardigheden leerkrachten

Er is geen enkele andere factor die zo bepalend is voor het leren van leerlingen als de kwaliteiten van leerkrachten (Darling-Hammond, 2005; Vernooy, 2005, 2009; KNAW, 2009). En daarbij spelen vooral de instructievaardigheden een belangrijke rol. Scholen die zeer succesvol zijn met het versterken van hun taal- en rekenonderwijs blijken zonder uitzondering allemaal sterk ingezet te hebben op het versterken van leerkrachtvaardigheden. Hoewel verbeterprojecten binnen scholen vaak door de schoolleider of een interne begeleider worden geïnitieerd, is het zaak om van meet af aan leerkrachten bij dit proces te betrekken. De opbrengsten van het onderwijs worden vooral bepaald door leerkrachten die hun leerlingen en de leerlijnen kennen en op grond daarvan hun onderwijs plannen, die bij bepaalde onderdelen met risicoleerlingen wat meer tijd nemen en bij andere zaken juist wat sneller gaan. Het gaat om leraren die afhankelijk van hun leerlingen en de situatie in staat zijn te switchen tussen een meer open, uitdagende didactiek en een meer gesloten sturende didactiek. Leerkrachten die weten welke lees- en rekenstrategieën er uiteindelijk echt toe doen en welke strategieën minder gewicht in de schaal leggen of zelf contra-productief werken. Leerkrachten die weten hoe ze zowel zwakke als sterke leerlingen effectief kunnen begeleiden. Leerkrachten die in staat zijn om leerlingen zodanig feedback te geven dat het leidt tot beter leren.

Onderwijskundig leiderschap op alle niveaus

Onderwijskundig leiderschap op alle niveaus is een voorwaarde om de opbrengsten op een school te verbeteren en om tot duurzame verbetering van het onderwijs te komen (Imants, 2010). Opbrengstgericht werken is een zaak waar alle lagen van de schoolorganisatie bij betrokken zijn. Bij onderwijskundig leiderschap wordt soms alleen of vooral aan schoolleiders en bestuurders gedacht, maar ook leraren met coördinerende taken, interne begeleiders, taal- en rekencoördinatoren kunnen onderwijskundig leiderschap vertonen. Het gesprek over opbrengstgericht werken op verschillende niveaus en vooral ook tussen de verschillende niveaus kan bijdragen aan sterkere leerkrachten en betere leerlingresultaten. Leraren doen ertoe wanneer het gaat om hogere opbrengsten. Zij kunnen leiderschap vertonen door vanuit de leerresultaten terug te kijken op de les en op de instructie, om vervolgens verbeteringen aan te brengen. Maar ook schoolleiders en bestuurders doen ertoe. Besturen en schoolleiders hebben grote invloed op de kwaliteit en de resultaten van het onderwijs op hun school. De ervaring leert dat een goed gecoördineerd aanpak van het onderwijskundig beleid en het personeelsbeleid snel zorgt voor betere prestaties van de school (OC&W, 2008).

Leerconversaties worden niet alleen door leraren gevoerd. De bestuurder voert het gesprek over opbrengsten op basis van de doelen met de schoolleiders en is dus ook op de hoogte van de doelen en opbrengsten van zijn scholen. Bestuurders die weten welke scholen goede opbrengsten

realiseren en welke scholen achterblijven zijn in staat om de juiste interventies toe te passen.

In het gesprek tussen bestuurder en schoolleiders komen vragen aan de orde als:

- › Hoe doet de school heft op taal en rekenen?
- › Hoe zijn de resultaten van de school in vergelijking met andere scholen binnen de stichting?
- › Welke ontwikkelingen zijn waar te nemen wanneer we de opbrengsten van de afgelopen vijf jaar op rij zetten?
- › Hoe komt het dat de resultaten op bepaalde onderdelen tegenvallen? En wat doet de school om hier verandering in te brengen?
- › Wat is de ambitie van de school? En ligt de school gezien de doelen die ze heeft wel op koers?
- › Welke ondersteuning heeft de school en de schoolleiding nodig om tot duurzame verbetering van het onderwijs te komen?

In het gesprek tussen de schoolleider en interne begeleiders komen vragen aan de orde als:

- › Liggen we als school op koers gezien onze doelen die we hebben gesteld?
- › In welke leerjaren laten de opbrengsten te wensen over? Hoe komt dit en wat gaan we eraan doen?
- › Welke leerkrachten hebben ondersteuning nodig? Hoe gaan we die steun vormgeven?
- › Wat heb je als interne begeleider nodig om leerkrachten te ondersteunen?
- › Hebben alle leerkrachten al twee keer klassenbezoek gehad dit jaar?
- › Hoe borgen we de resultaten uit het taal/rekentraject?
- › Hoe vieren we als team onze successen?

In het gesprek tussen leerkrachten onderling en leerkrachten en interne begeleider komen de volgende vragen aan bod:

- › Wat voor zaken vallen ons op wanneer we de trendanalyses goed bekijken?
- › Wat zeggen de toetsgegevens over het onderwijs dat wij hebben gegeven? Op welke onderdelen liggen mogelijkheden om het onderwijs te versterken?
- › In welke leerjaren vallen de opbrengsten tegen? Hoe komt dit? En wat kunnen we eraan doen?
- › Wat valt op in de ontwikkeling van het percentage leerlingen met een bovengemiddelde score?

Leren van en met elkaar

Opbrengstgericht onderwijs heeft alles te maken met een professionele cultuur. Een cultuur waarin op basis van de in de school aanwezige data gesprekken worden gevoerd over de effectiviteit van het onderwijs. Er wordt dus niet zomaar wat getoetst; toetsgegevens vormen de basis onder het gesprek dat in de school gevoerd gaat worden. Het gesprek dat in eerste instantie zal gaan over doelstellingen en opbrengstgegevens, om vervolgens de vraag te bespreken hoe het onderwijs effectiever kan worden ingericht. Een opbrengstgerichte schoolleider of interne begeleider zal met de leerkrachten het gesprek over opbrengstgegevens voeren. Het resultaat van zo'n gesprek kan zijn dat er meer tijd

voor bepaalde onderdelen wordt uitgetrokken, dat er maatregelen genomen worden om de instructie-effectiviteit van leerkrachten te vergroten, of dat er aanpassingen in het curriculum worden aangebracht. Nadat deze maatregelen zijn geïmplementeerd, wordt gemonitord of dit ook leidt tot betere leerlingresultaten.

Op opbrengstgerichte scholen werken leraren die op basis van de doelen en opbrengsten met elkaar leerconversaties voeren. De leerlingen van juf Heidy zijn dus niet de leerlingen van alleen juf Heidy, maar zijn de verantwoordelijkheid van het hele team. Het team is zich bewust van de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat alle leerlingen voldoende lees- en rekenvaardig zijn wanneer ze de school verlaten.

Focus

Opbrengstgerichte scholen worden gekenmerkt door een continue drive om de opbrengsten van hun onderwijs te verbeteren. Ook wanneer de school het goed doet, is er de ambitie om het volgend jaar beter te doen. Ook wordt de tijd voor de basisvaardigheden bewaakt. Wat er ook gebeurt in de school, de taal/lees- en rekenles gaan altijd door. Door de veelheid aan maatschappelijke problemen die men geneigd is op het bordje van het onderwijs te leggen, kan gemakkelijk de aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs in de basisvaardigheden verslappen. En dit terwijl taal/lezen en rekenen/wiskunde toch niet zonder reden tot de basisvaardigheden worden gerekend. Wat dit betreft is het merkwaardig dat veel basisscholen in Nederland al in geen jaren aandacht hebben gehad voor het professionaliseren van leerkrachten op het gebied van rekenen/wiskunde. Er zijn grote investeringen in doelgerichte professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders nodig, vooral met betrekking tot zaken die met effectieve instructie te maken hebben.

Aandacht voor borging

Opbrengstgerichte scholen monitoren voortdurend de opbrengsten van het onderwijs waardoor het mogelijk is tijdig in te grijpen bij tegenvallende resultaten. Daarnaast zijn ze niet tevreden wanneer 'slechts' tien procent van de leerlingen met onvoldoende lees- of rekenvaardigheid de school verlaat. Er wordt voortdurend gezocht naar mogelijkheden om het maximale uit kinderen te halen. Op die manier borgen zij eerder geboekte resultaten. Een taal- en rekencoördinator kunnen binnen de school een rol spelen bij het borgen en verduurzamen van bereikte resultaten. Daarnaast is er een taal- en rekenbeleidsplan waarin doelen en activiteiten beschreven zijn voor het taal- en rekenonderwijs. Een onderdeel van zo'n beleidsplan is een jaarkalender waarin de toetsen zijn vermeld die afgenomen worden, maar ook het bouwoverleg en de overlegmomenten tussen schoolleider en interne begeleider, en tussen schoolleider en bestuurder. Ook klassenconsultaties, gesprekken tussen de interne begeleider en leerkracht en tussen schoolleiding en interne begeleiders staan in de jaarkalender, evenals de zorg voor startende leerkrachten.



HET VERSTERKEN VAN LEERKRACHTVAARDIGHEDEN

Tot slot

Bij het verbeteren van de leerlingresultaten moet alle energie zich richten op het sterker maken van leerkrachten. De factoren die hierboven zijn uitgewerkt en waarvan we ontdekt hebben dat ze ertoe doen, richten zich feitelijk allemaal op het versterken van leerkrachtvaardigheden. Succesvolle opbrengstgerichte scholen zijn zich daarvan bewust en laten ons zien dat wanneer het gaat om het leren van leerlingen er dingen mogelijk zijn die we tot voor kort voor onmogelijk hielden.

Literatuur

- Darling-Hammond, L. (2005). *Teaching as a profession: Lessons in teacher preparation and professional development*. Phi Delta Kappan, 87(3), 237-240.
- Darling-Hammond, L., & Bransford, J. (Eds.). (2005). *Preparing teachers for a changing world: What teachers should learn and be able to do*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. John Wiley & Sons.
- Imants, J. (2010). *Beter leren door leiderschap*. Lectorale rede. Hengelo: Edith Stein
- Inspectie van het Onderwijs (2010). *De staat van het onderwijs, Onderwijsverslag 2008/2009*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- KNAW (2009). *Rekenonderwijs op de basisschool*. Amsterdam: KNAW.
- Ministerie van Onderwijs (2008). *Aanpak opbrengstgericht leiderschap*.
- Vernooy, K. (2005). *Het BOV-interventieproject. Beginnend Lezen en het omgaan met verschillen. Praktijkids voor de basisschool*. Mechelen: Wolters Plantyn.
- Vernooy, K. (2009). *Lezen stopt nooit!* Lectorale rede. Hengelo: Edith Stein.