
Het geheim van

HET OOSTEN

Het geheim van het Oosten

© 2012, Expertis Onderwijsadviseurs,
M. A. de Ruyterstraat 3, 7556 CW Hengelo.
Telefoon 074-8 516 516,
Utrechtseweg 31B, 3811 NA Amersfoort
www.expertis.nl

Tekst: Yvonne Zwart, Dea Knol

Eindredactie: Jonneke Adolfsen

Grafisch ontwerp: Ketz and Dogs grafisch ontwerp

Illustraties: Michiel de Jong

Druk: Bredewold Grafisch Bedrijf

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Mysterie ophelderen, dat is interessant. Wat werkt echt en verhoogt dus onze opbrengsten?

Hoe kon het dat basisscholen in Zeewolde spectaculair hogere rekenresultaten behaalden na een verbetertraject? We ontraadselden dat in onze publicatie *Het geheim van Zeewolde* met een beschrijving van de succesfactoren. Scholen voor primair onderwijs in Nederland kregen dit boekje vorig jaar toegestuurd. Het boekje werd met veel enthousiasme ontvangen. Hoewel het slechts in beperkte oplage verscheen, bleek de vraag groot: "Ik wil dit mooie boekje graag cadeau geven aan al onze teamleden." Gelukkig bood de gratis pdf, te downloaden vanaf onze website, soelaas. Niet alleen de fraaie vormgeving sprak aan, ook de inhoud bleek uitnodigend. En dat was precies de bedoeling. Schoolontwikkeling verbindt en geeft energie.





DINGEN VALLEN NIET
TOEVALLIG SAMEN,
DAAR MOET JE WEL
VOOR ZORGEN



Voorwoord

Dit jaar komt ons geheim uit het Oosten. Weer zijn de scholen aan het woord, weer richten wij ons op een voorbeeld van succesvolle schoolontwikkeling. Samenhang en duurzaamheid, hoe zorg je daarvoor? Handelings- en opbrengstgericht werken, hoe verbind je die twee? Van succesfactoren bij taal en rekenen gaan we naar passend onderwijs en duurzame borging. Wij wensen u veel leesplezier en horen graag uw opmerkingen en feedback. Onze scholen zijn onze beste adviseurs.

Dea Knol

Directeur Expertis Onderwijsadviseurs

Schoolverbetering: toverwoord verbinding

‘Samen met de adviseurs van Expertis hebben we een aanpak uitgewerkt, die een antwoord geeft op onze vraag hoe je voor duurzaamheid zorgt.’

Samenhang en duurzaamheid. Dat waren de uitgangspunten voor de mensen van de Dr. Schaepmanstichting, toen zij aan de slag gingen met het uitwerken van het strategisch beleid voor 2011-2015. Peter Breur, lid van het College van Bestuur, geeft aan: “Voor ons stond voorop dat we met onze scholen een verbeter slag wilden maken in de opbrengsten bij de basisvakken. Niet omdat we het niet goed deden, maar omdat we nog beter wilden worden. Omdat we daarnaast een handelingsgerichte aanpak essentieel vinden, zochten we een combinatie van handelings- en opbrengstgericht werken.”

De Dr. Schaezmanstichting gelooft bij het werken aan schoolverbetering niet in losse stukken. “Voor ons geen cursus hier en een bijscholing daar. Dan verlies je de samenhang en het overzicht. Dingen vallen niet toevallig samen, daar moet je voor zorgen. We vinden het van groot belang dat alle lagen van de organisatie aan dezelfde doelen werken, dat iedereen zich bewust is van het belang van de gestelde doelen en dat alle enorme inspanningen die de schoolteams leveren ook daadwerkelijk aan het bereiken van de gestelde doelen bijdragen.”

Communicatie en verbinding zijn de toverwoorden. “We leren daarin nog elke dag bij, maar we hebben samen met de adviseurs van Expertis een aanpak uitgewerkt, die een antwoord geeft op onze vraag hoe je voor integrale en duurzame schoolontwikkeling zorgt.”

De aanpak waar Peter Breur op doelt, is BEO. BEO staat voor Boeiend Effectief Opbrengstgericht werken. “Voor ons staat voorop dat alles wat we investeren in tijd, middelen en energie van de medewerkers ook echt op de goede plek terecht komt. Die goede plek is de leerling in de klas die zich optimaal moet kunnen ontwikkelen. Daar gaat het om.”



VRAGEN EN OPDRACHTEN

10

Verbinding

- Werkt in uw school ook iedereen aan hetzelfde doel?
- Waaraan is dat te zien?
- Welke factoren bevorderen dit proces en welke belemmeren dit?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11

Van visie naar aanpak

‘Doordat in alle lagen verantwoordelijkheid ligt, zie je dat iedereen in zijn eigen rol bij het proces betrokken is.’

HET DELEN VAN
ERVARINGEN IS
BELANGRIJK: HET GEEFT
HET VERTROUWEN
DAT JE ER NIET ALLEEN
VOOR STAAT

In de uitwerking van BEO heeft de Dr. Schaepmanstichting een aantal keuzes gemaakt om de specifieke eigen aanpak te versterken. Zo heeft de stichting het traject een eigen naam gegeven: ‘Vanuit schoolontwikkeling naar beter onderwijs: de leerkracht centraal.’ Daarnaast is er direct bij de start van het traject een projectgroep in het leven geroepen die als taak heeft om het traject op hoofdlijnen aan te sturen. Deze groep wordt geleid door een lid van het College van Bestuur en daarnaast hebben drie directeuren en een adviseur van Expertis zitting.

Anneke Kuipers, directeur van basisschool St. Plechelmus en lid van de projectgroep, zegt over de werkwijze: “De projectgroep heeft een toegevoegde waarde, omdat via deze groep de directie en de teams een invloedrijke rol spelen. Wij vertalen wat er leeft in de praktijk.

13



Het beleid en de uitvoering ervan worden op deze manier niet van bovenaf opgelegd.”

Robert Wolters, directeur van de katholieke basisscholen Hengelo Zuid en lid van de projectgroep, voegt daaraan toe dat de ontwikkeling van opbrengstgericht werken voor veel scholen volkomen nieuw was. “Door middel van onze inbreng in de projectgroep kunnen we veel beter zichtbaar maken wat er op de verschillende scholen gebeurt. Dat geeft het vertrouwen dat je er niet alleen voor staat.”

Op iedere school zijn in het klein projectgroepen geformeerd die vanuit hetzelfde principe werken als de centrale projectgroep. Dit zijn de stuurgroepen, die bestaan uit een vertegenwoordiging van het team, de directie en een adviseur van Expertis. De stuurgroepen doen op schoolniveau hetzelfde als wat de projectgroep op stichtingsniveau doet. Ze zetten lijnen uit en bewaken en evalueren die. Team en leerkrachten hebben op deze manier een grote verantwoordelijkheid voor het verloop van het traject.

Petra Huitink, directeur van basisschool De Telgenkamp en lid van de projectgroep, benoemt de gezamenlijkheid als grootste voordeel van deze aanpak.

“Doordat alle lagen bij het proces worden betrokken, zie je dat je vanzelf tot samenwerking en uitwisseling komt. Iedereen is erbij betrokken in zijn eigen rol. En dat werkt!”

Uiteindelijk voert het schoolteam het gesprek over goed onderwijs. Daarmee zet het de uitvoering van het verbetertraject in. Vragen als: “Wat is een goede instructie? Besteden we voldoende tijd aan de basisvakken? en Hoe ga ik om met verschillen in de groep?” komen daarbij aan de orde. Iedere directeur maakt met zijn team en de stuurgroep schoolspecifieke keuzes voor het traject. Omdat er gezamenlijke afspraken zijn over het kader waarbinnen dat gebeurt, liggen die trajecten echter niet ver uit elkaar en is samenwerking gemakkelijk te realiseren. Dit gebeurt op bijvoorbeeld de netwerkbijeenkomsten van ib'ers en ict'ers, maar ook tijdens bijeenkomsten met directies.

“De bewustwording rond dit traject kostte wel even tijd”, aldus Petra Huitink. “Maar juist doordat we het concrete handelen van de leerkracht telkens weer terug lieten komen, zag je dat het steeds meer ging leven. We zijn echt met zijn allen aan het werk gegaan en de leerkrachten en ib'ers hebben daarin veel werk verzet.”

Anneke Kuipers: “De werkwijze is effectiever dan voorheen. Doordat alle scholen met hetzelfde bezig zijn, hoeft niet iedereen het wiel opnieuw uit te vinden. Het voelt ook goed dat je gezamenlijk keuzes hebt gemaakt en daarnaar handelt. Dit doen we goed, hier besteden we onze tijd aan. Het mooiste effect is misschien nog wel het resultaat van het samenwerken. We delen de succeservaringen, zijn nieuwsgierig geworden naar opbrengsten. Je merkt dat je niet alleen jezelf, maar ook anderen daardoor kunt stimuleren!”

VRAGEN

EN OPDRACHTEN

18

Van visie naar aanpak

- Op welke manier deelt uw team opgedane ervaringen?
- Hoe groot is het onderlinge vertrouwen binnen het team?
- Waaraan ziet u in uw organisatie terug dat alle niveaus betrokken zijn bij de schoolontwikkeling?
- Wat zou u willen verbeteren?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

19

Succesfactoren voor schoolverbetering

Binnen de BEO-aanpak bij schoolverbetering kiezen we altijd voor een start vanuit een concreet vakgebied. Dat is een heel bewuste keuze.

PAS ALS JE GAAT WERKEN
VANUIT EEN **CONCREET**
VAKGEBIED, KOMT
SCHOOLVERBETERING
DICHTERBIJ

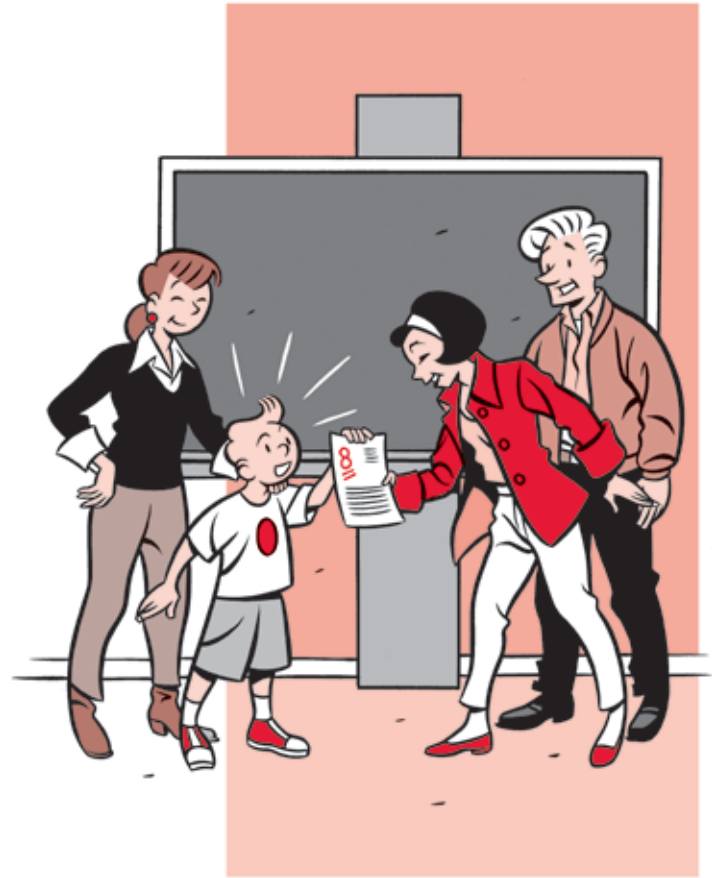
Ina Cijvat, senior adviseur rekenen bij Expertis Onderwijsadviseurs, vertelt daarover: “Als je vanuit de basisvaardigheden start, komt schoolverbetering ineens veel dichterbij. Je kunt er niet meer afstandelijk over praten. Op het moment dat je bijvoorbeeld de rekenresultaten op tafel legt gaat het gesprek ineens concreet over het lesgeven. Leerkrachten bespreken met elkaar hoe ze dat kunnen verbeteren. Zeker als men gaat zien dat deze aanpak iets oplevert, brengt de koppeling van meetbare resultaten aan een verbetertraject veel tweeweg.”

Nicolet Korenblik, vanuit Expertis werkzaam binnen de Dr. Schaepmanstichting als taal-/leesadviseur, onderschrijft dit belang. “Deze stichting geeft met haar scholen

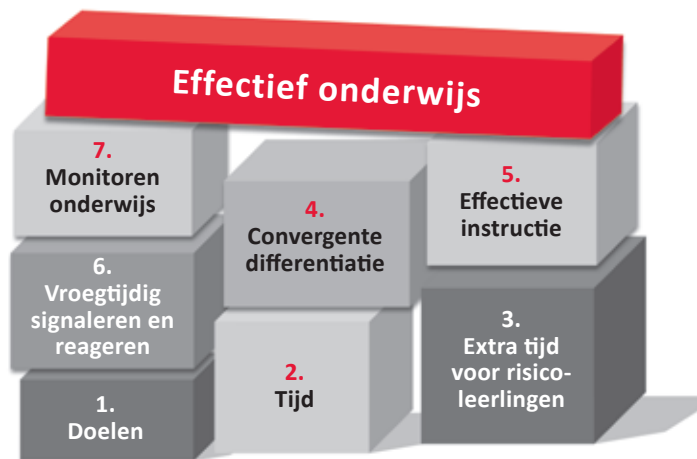
een heel mooi voorbeeld van een werkwijze die vanuit de praktijk is opgezet. Op basis van een grondig taal- en leesonderzoek hebben alle scholen hun eigen verbeterplannen kunnen maken. Dat was een heel concrete insteek waar scholen graag mee aan de slag wilden. Er is daarbij voortdurend gekeken wat er moest gebeuren in de verschillende lagen van de organisatie. Van de leerkrachten wordt immers iets anders verwacht dan van een intern begeleider of directeur. Daar is vanaf de start rekening mee gehouden.”

22

De belangrijkste succesfactoren zijn steeds de zeven componenten van effectief onderwijs. Of het nu gaat om lezen, rekenen of taal, telkens benadrukken we het belang van een goede inzet van deze componenten: deze leiden aantoonbaar tot verbetering van resultaten.



Model Effectief onderwijs



Maar er is natuurlijk meer. Praten over resultaten en effectief onderwijs is niet genoeg. Pas wanneer men er in de praktijk mee aan de slag gaat, kan er worden gewerkt aan echte verandering of zichtbare verbetering van de resultaten.

Ina Cijvat: “Dit betekent dat bijvoorbeeld de inzet van klassenbezoeken essentieel is. Als we samen met de leerkracht mogen kijken naar de leerkrachtvaardig-

heden, kun je de belangrijkste factor voor verbetering inzetten: de leerkracht zelf.”

Nicolet Korenblik voegt daar aan toe dat de inzet van interne kennis en kundigheid binnen de stichting zelf van groot belang is. “Natuurlijk is het waardevol om externe adviseurs te verbinden aan dit soort trajecten, maar uiteindelijk zullen de leerkrachten, ib’ers en directies het zelf moeten uitvoeren. Daarom zijn direct bij de start van het traject binnen de Dr. Schaepmanstichting interne deskundigen bij het proces betrokken. Zij hebben een belangrijk aandeel gekregen in de uitvoering. Het is heel mooi om te zien dat een organisatie zelf de kracht heeft om de verbeteringen te realiseren.”

Een ander voorbeeld van deze interne kracht is de inzet van een stuurgroep per school. Deze stuurgroep bestaat uit een vertegenwoordiging van het team en de externe adviseur. De stuurgroep zorgt ervoor dat het traject zo veel draagvlak binnen de school vindt, dat het team er echt eigenaar van is.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

26

Schoolverbetering

- Hoeveel tijd ruimt u in om de reflecteren op de zeven componenten van effectief onderwijs?
- Welke van de zeven componenten zijn in uw school sterk ontwikkeld?
- Op welke aspecten is verbetering nodig?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

27

Koppeling naar handelingsgericht werken en passend onderwijs

‘Passend onderwijs vraagt veel van scholen en leerkrachten. Hoe ingewikkeld het vraagstuk ook is, investeren in goed onderwijs zal altijd het meeste opleveren.’

29

De Dr. Schaepmanstichting heeft in de gekozen aanpak een belangrijk punt gemaakt van de opbrengsten en het verbeteren daarvan. BEO heeft daarbij de cruciale rol gespeeld om dit in alle lagen van de organisatie helder voor het voetlicht te krijgen.

De stichting zocht in dit verbetertraject echter meer dan de insteek van het opbrengstgericht werken; de koppeling met het handelingsgericht werken was essentieel.

Iris Dijkman, vanuit Expertis werkzaam als adviseur binnen de Dr. Schaepmanstichting, vertelt daarover: “Het is voor ons heel logisch om het opbrengstgericht

WE KUNNEN NIET VER-
WACHTEN DAT DE LEER-
KRACHTEN ZELF WEL TIJD
HEBBEN OM ALLES WAT
ER OP HUN BORDJE KOMT
SAMEN TE BRENGEN.
ONZE AANPAK MOET DAT
AAN ZE LATEN ZIEN

werken te verbinden met een handelingsgerichte aanpak. Juist als je helder kunt maken waarom deze twee zoveel met elkaar te maken hebben, gaan ook de leerkrachten inzien wat ze hiermee kunnen in hun eigen klas. De praktijk heeft ons geleerd dat we alleen maar aan schoolverbetering kunnen werken, als alle inzet die gedaan wordt telkens leidt naar dat ene doel: het optimaliseren van de resultaten van alle kinderen. We kunnen niet van leerkrachten verwachten dat zij zelf de tijd hebben om alles wat er op hun bordje komt met elkaar te verbinden en samen te brengen. Wij moeten dat vanaf de start helder maken door het in de communicatie en de uitvoering van het traject aan ze te laten zien.”

Bij de koppeling van handelingsgericht en opbrengstgericht werken kijken we in eerste instantie naar overeenkomsten en overlap. Zo staat bij beide het geven van goed onderwijs met optimale resultaten voorop. Maar ook het centraal stellen van de leerkracht, het werken aan heldere, afgebakende onderwijsdoelen en de belangrijke rol van het onderwijskundig leiderschap zijn uitgangspunten bij beide invalshoeken.



Bij de Dr. Schaepmanstichting betekent de aanpak in de praktijk, dat de resultaten van de leerling en het handelen van de leerkracht altijd het startpunt zijn. De leerkracht werkt vanuit een model van convergente differentiatie, geeft op maximaal drie niveaus instructie en stelt doelen die in principe voor alle kinderen gelijk zijn. Op het moment dat de doelen helder zijn en de resultaten van de leerling in beeld zijn gebracht, wordt vanuit aanvullende gegevens als observaties en gesprekken vastgesteld wat de leerling nodig heeft om de gestelde doelen te bereiken. Deze onderwijsbehoeften zijn een belangrijke schakel met het handelingsgericht werken. De leerkracht houdt hier rekening mee bij de clustering en de organisatie van de instructie-niveaus in de klas.

Doordat de scholen zoveel energie steken in deze planmatige aanpak en effectief en goed onderwijs verzorgen, geldt voor het overgrote deel van de leerlingen dat ze krijgen wat ze nodig hebben om succes te boeken. Daar ligt ook de link met passend onderwijs. “De invoering van passend onderwijs vraagt veel van scholen en leerkrachten. We kunnen dat niet

mooier maken dan het is. Maar hoe ingewikkeld het vraagstuk ook is, investeren in goed onderwijs zal altijd het meeste opleveren”, aldus Iris Dijkman.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

34

Handelingsgericht werken en passend onderwijs

- Hoe differentiëren op uw school de leerkrachten binnen de groepen?
- Hoe heeft u de monitoring ingericht?
- Hoe legt u binnen de school de link tussen opbrengstgericht en handelingsgericht werken?
- Waar is versterking nodig om een goed antwoord te kunnen geven op de vraag van passend onderwijs?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

35

Gewenste resultaten en duurzaamheid

Om schoolverbetering duurzaam te laten zijn, zullen scholen geboekte resultaten moeten vastleggen en borgen. Ook als blijkt dat de gewenste resultaten uitblijven, geeft dat heel belangrijke informatie voor het vervolg van het traject. Om uiteindelijk toch de gestelde doelen te halen is een analyse van de oorzaken nodig.

37

Binnen de Dr. Schaepmanstichting is er voor de monitoring en borging een duidelijke weg gekozen. Deze weg is er een van gezamenlijke ontwikkeling en van commitment, maar ook van een heldere controle en, waar nodig, sturing.

Hans Timmen, voorzitter van het College van Bestuur van de stichting, zegt daarover: “Het motto van onze stichting is ‘samen sterk in ontwikkeling’. Dat motto nemen wij serieus. Voor ons betekent het bijvoorbeeld dat we samen met onze directeuren de belangrijke basis

GEEN CULTUUR VAN
AFREKENING, MAAR
VAN ONTWIKKELING

voor het strategische beleid hebben gelegd. Ons ontwikkeltraject heeft daarmee direct draagvlak in de organisatie. Maar als je met elkaar de gestelde doelen wilt halen, zijn ook leiderschap en sturing belangrijke factoren. Daar ligt voor de directeuren van de scholen een belangrijke rol, maar zeker ook voor onszelf.”

Een van de middelen die de stichting gebruikt voor de monitoring van het traject is een intern ontwikkelde barometer. In deze barometer staan de belangrijkste kengetallen op het gebied van personeel, leerlingen en financiën, én de resultaten van de basisvakken. De directies van de scholen en het CvB hebben hiermee een helder en snel te interpreteren overzicht van de stand van zaken.

Hans Timmen: “We weten hierdoor altijd of we in de pas lopen, of we op koers liggen ten aanzien van de gestelde doelen en waar we moeten bijstellen. Het is mooi om te zien hoe tussen de scholen de behoefte om te delen steeds verder toeneemt. In het begin was men bang voor afrekening, maar er ontstaat meer en meer een cultuur van samen verder komen. Scholen zijn benieuwd naar elkaars aanpak en mensen willen graag van elkaar leren.”



Leren van elkaar is belangrijk, want het versterkt de basis voor de ontwikkeling van het professioneel handelen van leerkracht, ib'er en directeur. Op verschillende manieren krijgt dit leren van elkaar vorm.

Directies, maar ook ict'ers en ib'ers komen in netwerken bij elkaar, waarbij telkens belangrijke ontwikkelingen en de stand van zaken op de agenda staan, maar ook uitwisseling van ervaringen en expertise. Ook leerkrachten komen regelmatig bij elkaar, maar dat gebeurt op het niveau van de scholen. De stichting geeft op deze manier invulling aan de verantwoordelijkheid op alle lagen van de organisatie. Iedereen denkt mee, werkt mee en deelt de eigen ontwikkeling met anderen.

Ook de gesprekscyclus die binnen de stichting van kracht is, staat voor een groot deel in het teken van het traject. Alle betrokkenen geven in hun persoonlijk ontwikkelingsplan aan op welke manier ze hun competenties inzetten, maar ook welke competenties ze verder willen ontwikkelen en wat daarvoor nodig is.

Iedereen krijgt zijn eigen professionele ruimte om zich te ontwikkelen, maar de manier waarop is niet vrijblijvend. Hans Timmen: "We zijn een route ingeslagen en daarop

volgen logische stappen. We verwachten van iedereen inzet en we spreken elkaar daarop aan. Dat hoort bij een professioneel traject."

Boeiend Effectief Opbrengstgericht werken als basis

De aanpak die bij de Dr. Schaepmanstichting is ingezet, is een voorbeeld van Boeiend Effectief Opbrengstgericht werken (BEO).

45

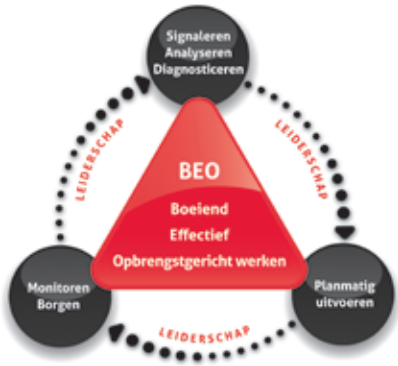
BEO is het dragende concept van de dienstverlening van Expertis en geeft het antwoord op de vraag van scholen om samenhang en duurzaamheid.

Bij BEO staan optimale opbrengsten bij de leerling voorop. De eenvoud en helderheid ervan maken dit concept uniek. De school, met alle vragen en ambities die er leven, staat in het middelpunt, vanuit een duidelijke aanpak die iedere betrokkene kent en herkent.

De aanpak kenmerkt zich door het doorlopen van drie fasen in één cyclisch proces.

BEO
UNIEK CONCEPT VOOR
SCHOOLVERBETERING:
EENVOUDIG EN HELDER

BEO, Boeiend Effectief Opbrengstgericht werken



Analyse

Het proces begint altijd met een analyse van de school-situatie. Deze analyse is gericht op de concrete resultaten van de school, maar er wordt ook breder gekeken naar het functioneren van het team en de school. Deze analyse brengen we in verband met de visie en missie van de school, maar ook met bijvoorbeeld de ontwikkelingen binnen een bestuur en binnen het samenwerkingsverband waarvan de school deel uitmaakt.

Planmatig uitvoeren

Vanuit de analyse maakt de school een concreet ontwikkelplan. Daarin worden duidelijke, meetbare doelen gesteld en worden afspraken gemaakt over de weg die zal worden bewandeld om de doelen te bereiken. Ingang hierbij is altijd een concreet vakgebied. Het handelen van de leerkracht, het leren van de leerling en diens resultaten, het onderwijskundig leiderschap en de samenhang binnen de school zijn aspecten die structureel in dit plan terugkomen. Het schoolteam zoekt in dit ontwikkelplan ook ruimte voor de B van boeiend. Want ook al staan de resultaten voorop, onderwijs moet ook boeiend zijn voor leerkracht en leerling. We weten immers dat betrokkenheid leidt



tot actief leren. BEO gaat uit van de ideale combinatie van effectiviteit, opbrengsten, interactiviteit, afstemming en uitdaging.

Monitoren en borgen

In het ontwikkelplan staat beschreven op welke momenten het proces wordt geëvalueerd en de resultaten worden gemeten, door wie dat wordt gedaan en met welk instrumentarium. Ieder meetmoment is een gelegenheid om het ontwikkelplan zo nodig bij te stellen en uitkomsten en effectief gebleken afspraken te borgen. De gegevens uit de monitor zijn niet alleen van belang voor de legitimering (verantwoording) naar buiten, maar met name ook in het kader van een ontwikkelperspectief voor de school. De monitor geeft dus belangrijke informatie voor de school om te leren, bij te stellen en nieuwe stappen te zetten. Hiermee is de monitor als derde fase ook weer de eerste fase van de volgende analyse en daarmee is de cirkel rond.

Effect

We hebben binnen de Dr. Schaeapmanstichting gezien dat de aanpak werkt! Het traject begint zijn vruchten af te werpen: de resultaten laten een stijgende lijn zien.

Peter Breur: “Daar zijn we natuurlijk blij mee, maar we zijn er ook trots op dat we met deze aanpak steeds meer écht gezamenlijk werken aan hetzelfde doel. We zijn ervan overtuigd dat hierdoor de duurzaamheid en de samenhang van de verbetering gewaarborgd zijn. We weten precies waar we naartoe gaan, waarom we daar naartoe gaan en hoe we dat doen.”

50

51

De auteurs

Jonneke Adolfsen werkt als senior adviseur bij Expertis. Daaraan voorafgaand was ze docent, schoolleider en inspecteur in het voortgezet onderwijs en nam ze deel aan twee achtereenvolgende projecten van het Ministerie van OCW: de Taakgroep Vernieuwing Basisvorming en Onderbouw-VO. In al deze functies heeft ze gezien hoe belangrijk het is om te weten waar je in het onderwijs precies aan werkt, hoe je dat doet en waarom je het op die manier doet: “Lange tijd werkten we in het onderwijs aan korte-termijnresultaten: wat bereik ik bij het volgende proefwerk met de leerlingen? We weten inmiddels, uit heel veel onderzoek, dat alles met alles samenhangt. Eindexamenresultaten hangen niet alleen af van het onderwijs in het examenjaar, maar worden bepaald door de kwaliteit van de hele schoolcarrière van de leerling. Het geheim van het Oosten is dat deze integraliteit zichtbaar gemaakt is én uitgewerkt is. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk. De Schaepmanstichting is zich hiervan bewust geworden en heeft ernaar gehandeld. Een intern resultaat, dat

56 uitgevent mag worden! Wat in feite te vaak ontbreekt, is het gesprek. Mijn tip aan alle scholen is dan ook: voer met elkaar het gesprek, op basis van data, over de kwaliteit van de lessen, van de samenwerking, van de resultaten. Stuur bij en pas aan als je niet tevreden bent. Doe dit volgens de principes van BEO.”

Yvonne Zwart is werkzaam als senior adviseur organisatieontwikkeling bij Expertis. Haar specifieke deskundigheid betreffen integrale schoolontwikkeling, consultatiemanagement, rekenverbetertrajecten en opbrengstgericht en handelingsgericht werken. Ze is een van de ontwikkelaars van het BEO concept en ze is nauw betrokken bij de uitvoering van het project van de Dr. Schaepmanstichting.

Yvonne Zwart:

“Wat mij betreft is Het geheim van het Oosten een geheim dat alle scholen in Nederland zouden moeten kennen. Omdat de kern ervan ligt in de eenvoud en transparantie, is het voor iedereen haalbaar om op deze manier gezamenlijk aan de verbetering van onderwijs te werken. Expertis werkt naast de Dr. Schaepmanstichting

binnen meerdere besturen volgens dit concept en het is fantastisch om te zien welke effecten het heeft. Effecten op het niveau van de communicatie en de omslag in de cultuur van een organisatie, maar ook effecten op de leerresultaten van de kinderen.

Volgens mij is het ultieme geheim dat je je gestelde doelen alleen maar kunt halen, als je niet alleen weet wat je wilt en hoe je dat wilt, maar het ook echt doét. Er zijn genoeg redenen te bedenken waarom iets niet zou kunnen lukken, maar als je durft na te denken over de vraag hoe je je invloed in kan zetten om het wel te laten lukken, dán gaat er daadwerkelijk iets gebeuren.”

57

Wie zijn wij

Middenin het onderwijs zijn leraren de krachtigste succesfactor. Zij maken het verschil, zij zorgen ervoor dat leerlingen leren. Onderwijskundig leiderschap in de school is daarbij onontbeerlijk. Expertis ondersteunt en versterkt, gericht op opbrengstgericht werken in alle lagen van de school.

Expertis Onderwijsadviseurs is een dienstverlenende organisatie op het terrein van onderwijs en educatie. We bieden een breed scala aan producten en diensten in de vorm van advisering, training, scholing, ondersteuning, begeleiding en coaching. Onze opdrachtgevers zijn scholen voor primair onderwijs, scholen voor voortgezet onderwijs, roc's, de voorschoolse educatie en gemeenten.

Samen met de scholen werken onze adviseurs aan zo hoog mogelijke leeropbrengsten, met name bij taal, rekenen en de zorgroute. Hun aanpak stoelt op ons concept Boeiend Effectief Opbrengstgericht werken (BEO). Hierbinnen is het planmatig werken aan onderwijs-

verbetering, op alle niveaus van de school, essentieel. De leerkrachten zijn daarbij de spil; zij zijn het immers die het verschil maken. Hoe groter hun kennis en vaardigheden, hoe optimaler de leerlingen leren. Onderwijskundig leiderschap fungeert daarbij als motor.

Recente wetenschappelijke inzichten, gebaseerd op onderzoeksresultaten, zijn verankerd in onze *evidence based* ondersteuning. Wij kunnen dit garanderen door onze verbinding met onderzoek en opleiding binnen TSE, een samenwerkingsverband met de hogescholen Edith Stein en Saxion en de Universiteit Twente. Adviseurs, lectoraten, kenniskringen, scholen en opleiding staan in een voortdurende wisselwerking met elkaar. Samen beschikken zij over een schat aan kennis over kwalitatief goed onderwijs. Die kennis wordt gedeeld en geïntegreerd in de dagelijkse praktijk.

De afgelopen jaren behaalden scholen samen met onze adviseurs en andere betrokkenen veel mooie resultaten. Denk aan het Enschedese Leesverbeterplan in het basisonderwijs, waardoor leerlingen aanzienlijk hogere leesscores behaalden. Of aan succesvolle rekenverbetertrajecten zoals op basisscholen in Zeewolde.

Het geheim van het Oosten schetst een ander voorbeeldig schoolontwikkelingstraject op basisscholen in Hengelo. De gezamenlijke focus op hogere opbrengsten, met als sleutelwoorden 'samenhang' en 'duurzaamheid', blijkt vruchten af te werpen.

www.expertis.nl



KLASSENBEZOEKEN
VORMEN **DE SLEUTEL**
TOT SUCCESVOLLE
VERBETERING VAN LEER-
KRACHTVAARDIGHEDEN



A series of horizontal dotted lines for writing, starting with a red dotted line at the top.

64