

# Werken aan opbrengsten

Hogere leeropbrengsten door kennis van berekening, beoordeling en beïnvloeding

5



## Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (1) *Interim of niet?*  
Handreiking voor het aanstellen van een interim manager.
- (2) *Fietsen zonder zijwieltjes*  
Over effectieve verbeteracties van (zeer) zwakke scholen in het voortgezet onderwijs.
- (3) *Eerlijk duurt het langst*  
Over de communicatie met en betrokkenheid van ouders bij (zeer) zwakke scholen in het VO.
- (4) *De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen*  
Over succesfactoren bij het opstellen van een verbeterplan voor (zeer) zwakke scholen.
- (5) *Werken aan opbrengsten*  
Kwaliteit verbeteren aan de hand van de opbrengstindicatoren van de Onderwijsinspectie en de instrumenten van Vensters VO.
- (6) *Bezoek met een opdracht*  
Visitaties in het voortgezet onderwijs.
- (7) *Middenmanagement in positie*  
Leidinggeven aan opbrengstgericht werken.
- (8) *Communicatie als pijler in het verbeterproces*  
Betrokkenheid bevorderen bij onderwijskwaliteit
- (9) *Duurzame schoolontwikkeling*  
Het een kan niet zonder het ander
- (10) *Lessen uit de praktijk*  
Succesvol verbeteren in het voortgezet onderwijs
- (11) *Kwaliteiten benutten*  
Medewerkers kwaliteitszorg over hun rol en de ontwikkeling van kwaliteitszorg

Downloaden of bestellen kan via [www.projectlerenverbeteren.nl](http://www.projectlerenverbeteren.nl)

# Werken aan opbrengsten

---

Hogere leeropbrengsten door kennis van berekening, beoordeling en beïnvloeding

5

# INHOUDSOPGAVE

	<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Opbrengstgericht werken</b>	<b>11</b>
2.1	Wat verstaan we onder opbrengstgericht werken?	11
2.2	De sector neemt zelf verantwoordelijkheid	13
2.3	Eisen en verwachtingen van de overheid	14
2.4	Interne kwaliteitszorg	15
2.4.1	Evaluatieve cyclus	15
2.4.2	Kader kwaliteitszorg	18
2.4.3	De schoolleiding stuurt	19
2.4.4	Samenhang	20
2.5	Instrumenten	21
2.5.1	Opbrengstenkaart en Opbrengstenoordeel van de inspectie	21
2.5.2	Vensters VO	24
2.5.3	Project Kwaliteitsverbetering Groene GL	25
<b>3</b>	<b>Opbrengstberekening en -beoordeling door de Onderwijsinspectie</b>	<b>29</b>
3.1	Hoe kijkt de inspectie naar onderwijskwaliteit?	29
3.2	Werkwijze inspectie	31
3.3	Opbouw en berekening van de leeropbrengstindicatoren	34
3.3.1	Indicator 1: Onderbouwrendement	34
3.3.2	Indicator 2: Bovenbouwrendement	37
3.3.3	Indicator 3: Gemiddeld centraal eindexamen(CE)-cijfer	39
3.3.4	Indicator 4: Verschil schoolexamen (SE)-centraal eindexamen (CE)	40
3.4	Hoe het Opbrengstenoordeel tot stand komt	41
3.5	Aangepast arrangement '(zeer) zwak'	42

<b>4</b>	<b>Werken met de opbrengstbeoordeling</b>	<b>51</b>
	4.1 Rendement onderbouw	51
	4.2 Rendement bovenbouw	60
	4.3 Gemiddeld cijfer centraal examen	66
	4.4 Het verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en voor het centraal examen	76
<b>5</b>	<b>Tot slot</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>Meer informatie</b>	<b>87</b>

### **DE PRAKTIJK**

(1)	Leerlingen langdurig volgen / Candea College, Duiven	16
(2)	Basisscholen weten onvoldoende wat we doen / Heerenlanden College, Leerdam	22
(3)	Concrete ambities formuleren / Cals College, Nieuwegein	48
(4)	Na analyse begint het pas / Zuyderzee College, Lemmer	58
(5)	Steeds benadrukken: we doen het samen / H.N. Werkman College, Groningen	64
(6)	Snel handelen / Willem de Zwijger College, Bussum	74
(7)	Snel resultaat na analyse data / ROC Noorderpoort, Stadskanaal	82





# VOORWOORD

Voor u ligt de herziene uitgave van de brochure *Werken aan opbrengsten*, van het project Leren Verbeteren van de VO-raad en AOC Raad.

Er is de laatste tijd het een en ander veranderd in het toezichtkader van de Onderwijsinspectie, wat veel gevolgen heeft voor scholen. Deze heruitgave besteedt aandacht aan die veranderingen.

Daarnaast zijn er op verzoek van lezers van de vorige uitgave meer berekeningen van opbrengstindicatoren van de inspectie toegevoegd. Hiermee krijgt u een vollediger beeld van hoe en waar u verbeteringen kunt doorvoeren in uw school.

De kern van de brochure is hetzelfde gebleven. Deze beantwoordt nog altijd de belangrijkste vragen die schoolleiders en bestuurders hebben over de werkwijze van de Onderwijsinspectie en de beoordeling van de opbrengsten. Ook de kernboodschap van de brochure is onveranderd: wacht het oordeel van de inspectie niet af maar organiseer uw eigen, effectieve prestatiesturing. Op die manier kunt u zelf, als het nodig is, tijdig bijsturen.

Dat we vanuit eigen kracht handelen is belangrijk want de kwaliteit van ons onderwijs vertaalt zich niet alleen in goede opbrengsten. De sociale functie van de school is minstens zo belangrijk. Het systematisch verzamelen van de juiste gegevens en het interpreteren van die gegevens geeft u handvatten om, behalve het verhogen van de leeropbrengsten, juist ook die brede taak van de school waar te maken. Deze praktische brochure helpt u daarbij.

Paul Rosenmüller  
Voorzitter VO-raad  
Maart, 2014





# 1 INLEIDING

Hoe kunnen VO-scholen een beter beeld krijgen van hun opbrengsten en beschikbare gegevens over resultaten benutten om de kwaliteit van hun onderwijs te verbeteren? In deze brochure willen we daar een praktisch antwoord op geven. We laten schoolleiders zien hoe zij zelf onderzoek kunnen doen naar de onderwijsprestaties in hun school en verwijzen naar twee specifieke instrumenten: de Opbrengstenbeoordeling en berekening van de Onderwijsinspectie en de analyses en rapportages van Vensters VO.

We nemen de opbrengstindicatoren van de inspectie als uitgangspunt. Hoe kijkt, berekent en beoordeelt de inspectie? De opbrengsten spelen een grote rol in de risicoanalyse die de inspectie jaarlijks uitvoert voor alle scholen in het voortgezet onderwijs. Om te bepalen wat het rendement van een school of afdeling is, kijkt de inspectie vooral naar vier zogenaamde opbrengstindicatoren. In deze brochure laten we zien hoe deze indicatoren zijn opgebouwd en hoe de inspectie ze gebruikt om te komen tot het Opbrengstenoordeel. Ook gaan we nader in op details van de berekeningswijze van de afzonderlijke opbrengstindicatoren, die de inspectie hanteert. We doen suggesties om de inspectiegegevens te analyseren en te vertalen in beleid. Zo hopen we inzicht te geven in hoe scholen de kwalificatie '(zeer) zwak' van de inspectie kunnen voorkomen. Daarnaast willen we ook stimuleren dat scholen het sturen op de opbrengstenindicatoren integreren in hun interne kwaliteitszorg. Want van bestuurders en schoolleiders mag worden verwacht dat zij uitgaan van eigen kracht en dus alles doen om leerlingen goed onderwijs te bieden. Opbrengstgerichtheid hoort daarbij.

In deze brochure beperken wij ons tot de systematiek van de inspectie en de instrumenten van Vensters VO, waarmee scholen veel waardevolle sturingsinformatie kunnen genereren. Dat neemt natuurlijk niet weg dat veel andere instrumenten beschikbaar zijn om de opbrengstgerichtheid te vergroten en dat opbrengstgericht werken een grotere reikwijdte heeft. We gebruiken de term 'opbrengstgericht werken' in deze brochure, in het besef dat wij hier slechts aandacht besteden aan een specifiek aspect daarvan.

Verbeteren van onderwijskwaliteit gebeurt natuurlijk altijd in de samenhang met vele factoren op allerlei niveaus. Hoe scholen in de praktijk meer opbrengstgericht proberen te werken, illustreren we in zeven praktijkverhalen die u verspreid over deze brochure aantreft.

# LEESWIJZER

Deze brochure bestaat uit drie onderdelen:

## HOOFDSTUK 2 OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Een toelichting op het begrip ‘opbrengstgericht werken’ in de context van deze brochure, een schets van interne kwaliteitszorg, en een inleiding op de instrumenten die we in deze brochure toelichten.

## HOOFDSTUK 3 BEREKENING EN BEOORDELING VAN DE OPBRENGSTEN DOOR DE ONDERWIJSINSPECTIE

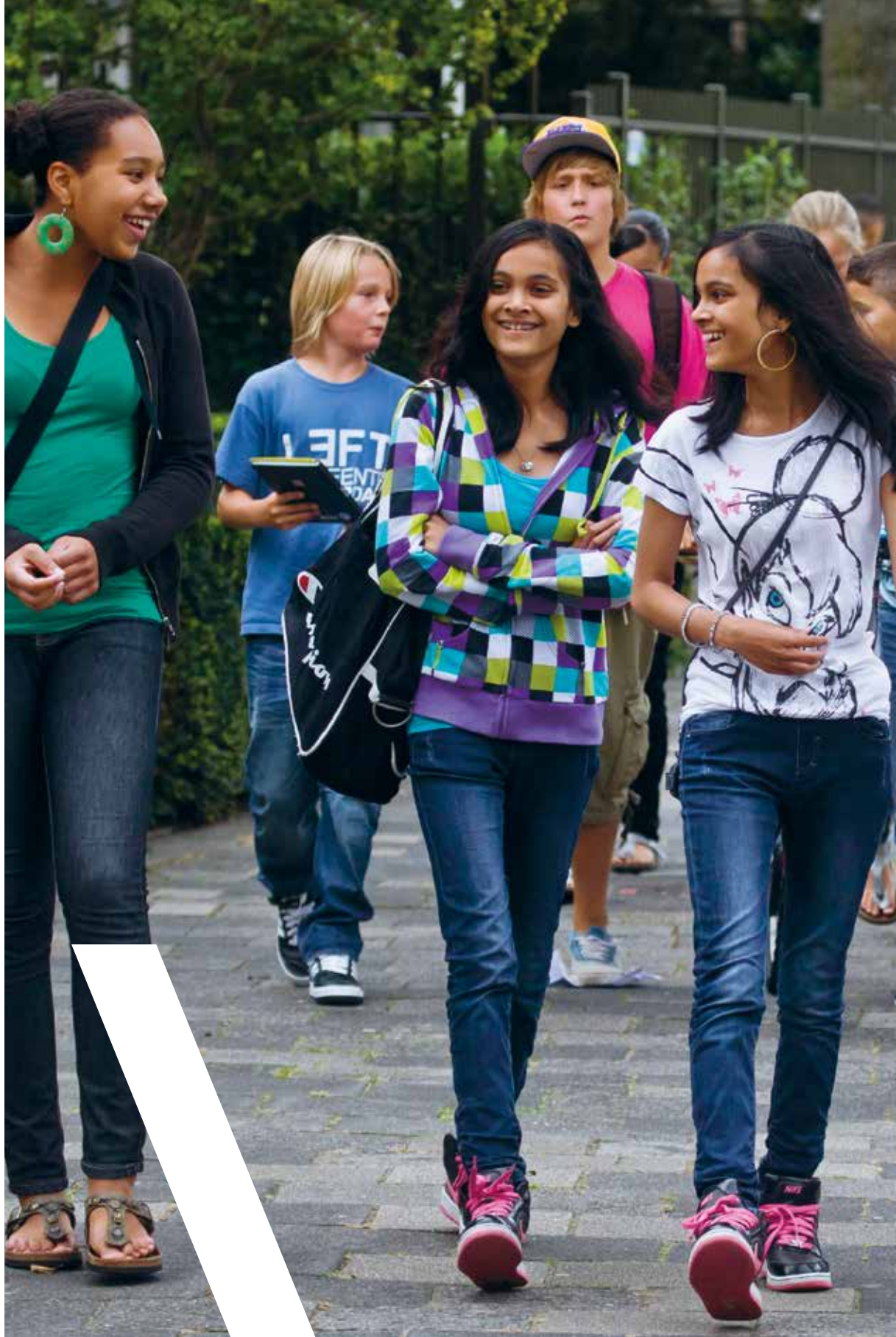
Een toelichting op de werkwijze van de inspectie, de opbouw van de opbrengst-indicatoren, de manier waarop de berekening plaatsvindt en de wijze waarop de beoordeling door de inspectie tot stand komt.

## HOOFDSTUK 4 WERKEN MET DE OPBRENGSTENBEOORDELING

Een toelichting op en voorbeelden van het werken met de opbrengstindicatoren van de inspectie, suggesties voor mogelijke acties van de school en een verwijzing naar de instrumenten van Vensters VO.

---

Vanaf 2016 gaat er in het voortgezet onderwijs een nieuw onderwijsresultatenmodel gebruikt worden. Als het nieuwe onderwijsmodel is ingevoerd wordt deze publicatie herzien.





## 2 OPBRENGSTGERICHT WERKEN

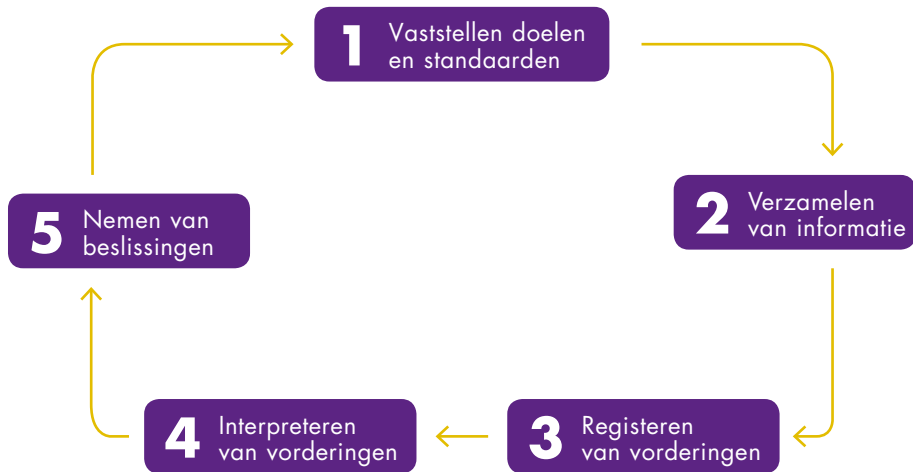
Om te beginnen omschrijven we kort wat we in deze brochure onder opbrengstgericht werken verstaan (2.1). Daarna gaan we in op de ambities van de VO-sector en de plek die opbrengstgericht werken daarin inneemt (2.2). Na een korte toelichting op de rol van de overheid (2.3) noemen we een aantal belangrijke principes van interne kwaliteitszorg en benadrukken we het belang van samenhang (2.4). Vervolgens introduceren we de belangrijkste instrumenten die in deze publicatie aan bod komen: de Opbrengstenkaart en het Opbrengstenoverzicht van de inspectie, en het SchoolVenster en het ManagementVenster van Vensters VO. Tenslotte verwijzen we nog naar een project voor kwaliteitsverbetering in het vmbo van de Agrarische Opleidingscentra (AOC's) (2.5).

### 2.1 Wat verstaan we onder opbrengstgericht werken?

Opbrengstgericht werken komt uiteraard voort uit het belang van de leerling. Verondersteld mag worden dat scholen het beste uit leerlingen proberen te halen en met dat doel voor ogen voortdurend bezig zijn het onderwijsproces te optimaliseren. Op een school die opbrengstgericht werkt, stelt zowel management als onderwijzend personeel doelen, volgt vorderingen, evalueert resultaten en stelt doelen bij. Door systematisch en cyclisch te werken komt resultaatgerichtheid in het DNA van een organisatie. Als ieders werk 'opbrengstgericht' is, van schoolleiders en bestuurders tot onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel, is de kans het grootst dat de school inderdaad het beste uit leerlingen haalt. Bij het scheppen van zo'n opbrengstgericht klimaat in de school, spelen schoolleiders een uitermate belangrijke rol.

Een cyclische aanpak ondersteunt de opbrengstgerichtheid, zoals het schema 'de evaluatieve cyclus' hieronder duidelijk maakt.

**Afbeelding 1** – De evaluatieve cyclus

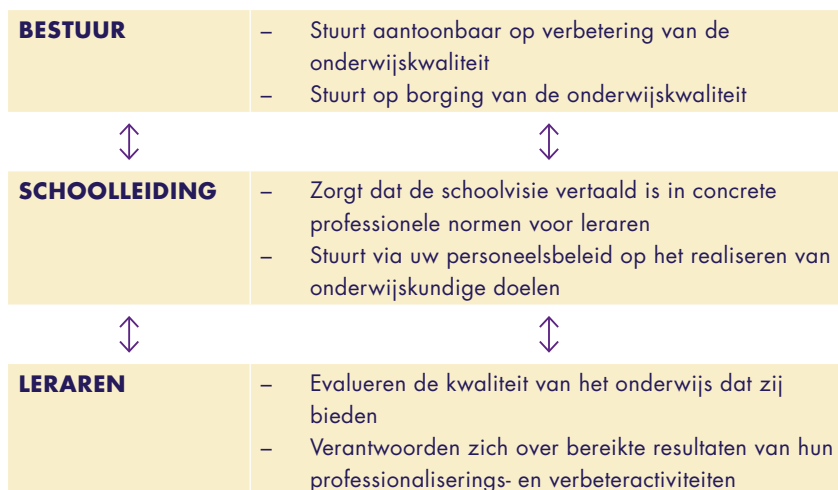


In de Code Goed Onderwijsbestuur VO staat het zo: “Prestatiesturing maakt binnen de instelling op een zodanige wijze onderdeel uit van de planning & control-cyclus dat prestatiesturing een constante factor is binnen een systeem van plannen en bijsturen. Dit kan onder andere geschieden door het opstellen van een strategisch meerjarenplan, een jaarplan, een begroting en het periodiek rapporteren over de prestaties van de instelling.”

Volgens de inspectie bestaat opbrengstgericht werken idealiter uit drie fasen: het meten en analyseren van behaalde resultaten van leerlingen, het stellen van doelen en het uitvoeren van maatregelen ter verbetering van de leerprestaties (De staat van het onderwijs, Onderwijsinspectie april 2013.) Volgens dezelfde bron past slechts een kwart van de scholen al deze facetten van opbrengstgericht werken toe.

Het *Waarderingskader Voortgezet Onderwijs 2013* (Onderwijsinspectie, 19 december 2013) kent met betrekking tot opbrengstgericht werken verantwoordelijkheden toe aan leraren, maar ook aan schoolleiding en bestuur. Samenvattend gaat om de volgende rolverdeling:

## Afbeelding 2 – opbrengstgericht werken: samen verantwoordelijk



### 2.2 De sector neemt zelf verantwoordelijkheid

Scholen zijn het verplicht aan leerlingen, ouders en de samenleving om goed onderwijs te verzorgen.

De VO-raad speelt als sectororganisatie een belangrijke rol bij het waarborgen van kwaliteit en stimuleert scholen en besturen zich te binden aan kwaliteitsstandaarden. Een voorbeeld hiervan is de eerder genoemde Code Goed Onderwijsbestuur VO. Als een van de belangrijkste uitgangspunten staat in de Code ‘dat de instelling het best mogelijke onderwijs levert voor ieder kind, zodat ieder kind in de gelegenheid wordt gesteld het maximale rendement uit zijn of haar mogelijkheden te halen.’ Hiermee laat de sector zien dat ze meer ambieert dan leerlingen tot gemiddelde prestaties brengen. In *Ruimte voor ieders talent, VO-investeringsagenda 2011-2015* luidt die ambitie ‘het onderwijs laten behoren tot de mondiale top vijf’. In deze agenda, die net als de beleids- en sectoragenda tot stand kwam in samenspraak met schoolleiders en bestuurders, geeft de sector aan dat investeringen van de overheid en meer beleidsruimte hard nodig blijven. Scholen op hun beurt willen slimmer en doelmatiger werken, zodat ze meer maatwerk kunnen leveren en beter aansluiten bij de behoefte van leerlingen.

Via Vensters VO laat de sector aan de buitenwereld zien hoe ze die verantwoordelijkheid voor goede onderwijskwaliteit concreet maakt. Gezamenlijk zijn standaarden ontwikkeld (de resultaatindicatoren). Scholen leveren gegevens over resultaten, kwaliteit, bedrijfsvoering en onderwijsbeleid, die via een gezamenlijke landelijke website ([www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl)) en hun eigen website worden gepresenteerd.

De opbrengstgegevens kunnen ook de ‘horizontale dialoog’ met belanghebbenden voeden. In haar beleidsagenda heeft de sector, naast ‘excellente onderwijsresultaten’, een belangrijke plek ingeruimd voor zo’n open dialoog met de samenleving. De sector wil open en transparant zijn over de verbeteringen die scholen treffen en de resultaten die ze bereiken. Met de publicatie van opbrengstgegevens geven scholen belanghebbenden, zoals ouders, leerlingen, toeleverend en afnemend onderwijs en bedrijfsleven, daarin inzicht.

### 2.3 Eisen en verwachtingen van de overheid

De Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO, artikel 23 a1) kent sinds 2010 bepalingen voor de minimaal te behalen onderwijsopbrengsten. Volgens dit wetsartikel is sprake van onvoldoende leerresultaten als in een schoolsoort de gemiddelde eindexamenresultaten en het doorstroomrendement, gemeten over een periode van drie schooljaren, onder een bepaalde normering liggen.

In het advies *Naar hogere leerprestaties in het VO* (februari 2011) gaat de Onderwijsraad al nadrukkelijk in op de waarde van opbrengstgericht werken voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit. ‘Opbrengstgericht werken leidt tot betere prestaties van leerlingen. Daarom is het van belang de inspanningen om tot een meer opbrengstgerichte cultuur te komen onverminderd voort te zetten’, schrijft de raad en suggereert scholen leerlingen nauwlettender in hun vorderingen te volgen. Genoemd worden leerlingvolgsystemen, het hanteren van referentieniveaus en ‘heldere benchmarks gerelateerd aan de leerlingenpopulatie. Dit is met name van belang voor de doorstroomrelevante vakken.’

School aan Zet heeft een *Ontwikkelmodel lerende organisatie* gepubliceerd met behulp waarvan scholen hun resultaten verder kunnen verbeteren. Raadpleeg [www.schoolaanzet.nl](http://www.schoolaanzet.nl) voor meer informatie.



## 2.4 Interne kwaliteitszorg

Met dit hoofdstuk over interne kwaliteitszorg willen we benadrukken dat opbrengstgericht werken altijd deel uitmaakt van een veel groter geheel. Over interne kwaliteitszorg is veel geschreven, hier beperken we ons tot enkele basale principes. Nadat we even hebben ingezoomd op de Evaluatieve Cyclus (2.4.1) noemen we de kernelementen van het Kader Kwaliteitszorg (2.4.2), om daarna enige opmerkingen te maken over de rol van de schoolleiding (2.4.3) en het belang van samenhang (2.4.4).

### 2.4.1 Evaluatieve cyclus

Opbrengstgericht werken betekent doelen stellen, procesmetingen uitvoeren en resultaten evalueren.

In de ‘Evaluatieve cyclus’ heeft dit proces vijf stappen:

1. Vastleggen van doelen en standaarden
2. Verzamelen van informatie
3. Verzamelen van vorderingen
4. Interpretieren van vorderingen
5. Nemen van beslissingen

In het *Praktijkboek Resultaatgericht managen* (Pearson Education Benelux bv, Amsterdam, 2007) geven de schrijvers een beeld van ‘performance management’. Volgens hen gaat performance management over het meetbaar en stuurbaar maken van prestaties van medewerkers, met als doel dat er meer resultaatgericht gewerkt wordt. Dat begint ermee dat leidinggevende en medewerker een resultaatafspraken maken. Een dergelijke afspraak kent in het kort drie onderdelen:

- |                     |   |                                   |
|---------------------|---|-----------------------------------|
| a. een doelstelling | → | Wat wil je bereiken?              |
| b. een indicator    | → | Hoe ga je dat meten?              |
| c. een norm         | → | Wanneer is het resultaat behaald? |

**Candea College, Duiven**

Brede scholengemeenschap voor vmbo, havo, vwo

## Leerlingen langdurig volgen

“Gegevens van de inspectie komen in het voorjaar pas beschikbaar. Als je daarop wacht, is het schooljaar al voor driekwart voorbij.” Begin oktober zijn via de eigen schooladministratie de in- door- en uitstroomgegevens van leerlingen bekend. Pieter Meulendijks, lid van de centrale directie van het Candea College in Duiven, besloot daarom jaren geleden zelf die beschikbare gegevens te gaan analyseren. Daarnaast begon hij al snel leerlingstromen over een langere periode in kaart te brengen.

**Cohortonderzoek**

Meulendijks volgde groepen leerlingen in een bepaalde leerweg (cohorten) tot ze examens hadden gedaan. “Ik was benieuwd naar de succes- en faalfactoren bij opstomers en afstromers. Hoe doen leerlingen het, die van een lagere naar een hogere schoolsoort gaan? Wat gebeurt met degenen die van een hoger niveau afstromen? Negentig procent van de opstomers bleek het goed te doen, terwijl bij leerlingen die te hoog instromen het risico groot is, dat ze na één keer afstromen nog een paar keer falen. Die krijgen een tik in een kwetsbare leeftijdsfase. Ze blijven nog eens zitten, halen met hangen en wurgen een diploma of vallen helemaal uit. De eerste les die ik heb getrokken, is dan ook dat je kinderen geen dienst bewijst als je ze een opleiding laat doen die ze misschien niet aan kunnen.”

**‘Leerlingen die afstromen, krijgen een tik in een kwetsbare leeftijdsfase’**

## Succeservaringen

In wat hij 'een majeure operatie' noemt, richtte Meulendijks zich vervolgens op de samenhang tussen Cito-score en schoolsucces. "De uitkomst was, niet verrassend, dat leerlingen die onder de bandbreedte van de Cito binnenkomen, een veel groter risico lopen af te stromen of te blijven zitten. Wij willen kinderen succeservaringen meegeven en voorzichtige keuzes maken is dan beter." Over resultaten en conclusies ging Meulendijks in gesprek met de basisscholen. Buiten de Cito-toets hecht hij aan leerlingenvolgsystemen. Tegelijkertijd merkt hij dat basisscholen onder toenemende druk staan van ouders, die willen dat hun kinderen in een zo hoog mogelijke schoolsoort komt. Voor de 22 aanleverende basisscholen heeft hij per school de voorspellende waarde van het schooladvies in kaart gebracht. "We willen onze basisscholen prikkelen tot zorgvuldige advisering. Onder een advies dat afwijkt van de Cito-score moet een goede verantwoording liggen."

## Cyclisch kwaliteitsbeleid

Het Candea College heeft tot nog toe vijf jaargroepen leerlingen gevolgd ( $\pm 3000$  leerlingen). De cohortonderzoeken zijn in de loop der jaren steeds fijnmaziger geworden en Meulendijks vult ze nu aan met gegevens uit Vensters VO. Hij wijst erop dat met name het rasterdiagram in het ManagementVenster een schat aan informatie biedt die grotendeels al in september beschikbaar is. "Je krijgt over vier jaar prachtig de trends in beeld. Voor de hele school, de afdelingen en zelfs per vakgroep. De uitdaging is nu beide systemen tot een integraal systeem te maken." Wie eigen onderzoek doet en een cyclisch kwaliteitsbeleid hanteert, kan niet alle risico's uitsluiten. Kwaliteit van docenten, onderwijsleerproces en didactiek zijn geen onveranderlijke condities. Wel is de school die de eigen kwaliteit monitort en daarvoor niet afhankelijk is van externen, sneller in staat interventies te plegen. Dat bleek vorig schooljaar, toen de resultaten van de vwo-examens tegenvielen. "Op basis van onze eigen gegevens konden afdelingsdirecteuren, vakgroepen en docenten zelf de oorzaken van de terugval analyseren. Daarom hadden ze al snel na het examen een eerste verbeterplan klaar."

Wanneer betrokkenen op school heldere resultaatafspraken maken, de voortgang daarvan continu volgen en wanneer (tussentijdse) resultaten regelmatig worden besproken en beoordeeld is sprake van resultaatgericht leidinggeven.

Performance management heeft vooral betrekking op de strategieën die leidinggevenden op alle niveau's gebruiken om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

#### 2.4.2 Kader kwaliteitszorg

Door gebruik te maken van een kader voor interne kwaliteitszorg kunnen scholen ervoor zorgen dat cyclisch, doelgericht, systematisch en integraal aan de kwaliteit wordt gewerkt.

**Cyclisch:** opbrengsten van evaluaties zijn onderwerp van analyse en leiden zo nodig tot verbeterplannen; verbeterplannen worden uitgevoerd en de opbrengsten daarvan worden weer geëvalueerd. Toezicht op het steeds weer volbrengen van deze cyclus is onderdeel van het kwaliteitszorgkader en kan worden vastgelegd in een apart kwaliteitsbeleidsplan. Daarmee is ook de interne kwaliteitsborging verzekerd.

**Doelgericht:** activiteiten binnen de school dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de doelen die zijn vastgesteld.

**Systematisch:** kwaliteitszorg is een continu proces. Activiteiten worden op een ordelijke en samenhangende manier gepland in een kwaliteitsplan. Door systematisch te werken wordt duidelijk wie wat wanneer (al) doet.

**Integraal:** kwaliteit gaat over al het handelen van alle actoren in de school. Het gaat niet alleen over leiderschap of over opbrengsten of over het primaire proces.

Het kwaliteitszorgkader beantwoordt vijf vragen:

- Doen wij de goede dingen?
- Doen wij de dingen goed?
- Hoe weten wij dat?
- Vinden anderen dat ook?
- Wat doen wij met die wetenschap?

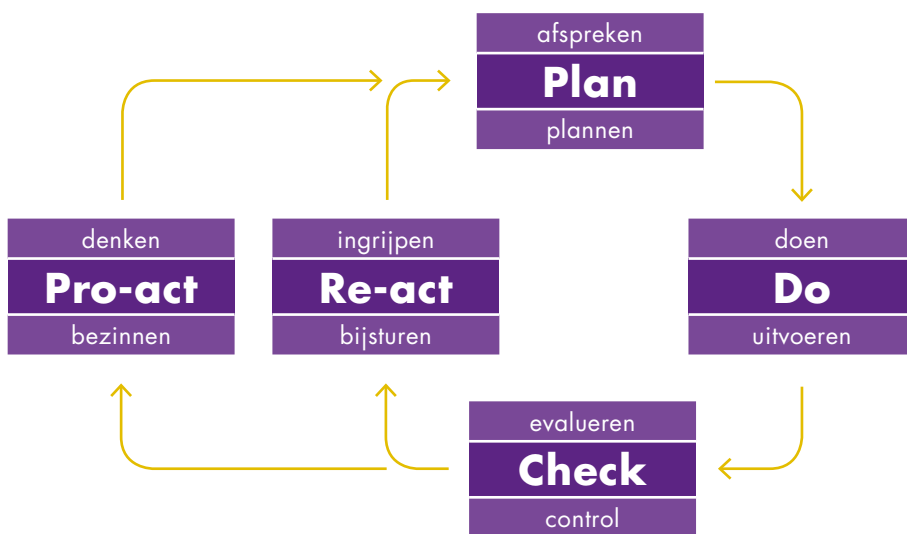


### 2.4.3 De schoolleiding stuurt

Het kwaliteitszorgkader levert informatie op over het onderwijs, die de schoolleiding gebruikt om te sturen op kwaliteit. Het is daarom van belang dat – gelet op de gestelde doelen – de juiste informatie wordt verzameld. Ook daar stuurt de schoolleiding op. De opbrengstindicatoren van de inspectie maken in ieder geval deel uit van die sturingsinformatie.

Vervolgens gaat het erom de verzamelde informatie goed te gebruiken. Dat houdt in: de resultaten bespreken met de actoren binnen de school en afspraken maken over de eventuele borging en/of verbetering van de resultaten. De kwaliteitscirkel van W.E. Deming, bekend als de PDCA-cyclus, kan het cyclische karakter van het voorgaande nog eens onderstrepen:

**Afbeelding 4** – de PDCA-cyclus



Bij PLAN worden de doelen vastgesteld, resultaatafspraken gemaakt of gewenste verbeteringen gepland; deze worden vervolgens uitgevoerd: DO. Het resultaat van de werkzaamheden wordt gemeten en afgezet tegen het afgesproken resultaat: CHECK. Deze evaluatie kan aanleiding zijn om de resultaatverwachting bij te stellen, de behaalde resultaten te borgen of in te grijpen; met ACT wordt in principe beoogd de na te streven doelen, resultaten of verbeteringen alsnog te kunnen behalen.

Verder is de schoolleiding verantwoordelijk voor vertaling van de resultaten naar eventuele aanpassing van de visie en vormgeving daarvan. Ook voert de schoolleiding een dialoog over de behaalde resultaten met de stakeholders en legt hierover verantwoording aan hen af.

#### 2.4.4 Samenhang

In deze brochure richten we ons op een specifieke kant van opbrengstgericht werken. Het spreekt vanzelf dat opbrengstgericht werken veel verder reikt dan het sturen op de indicatoren van de inspectie. Bovendien is het rendement omhoog krijgen geen doel op zich, de acties moeten altijd in relatie staan tot het belang van leerlingen.

De analyse van gegevens krijgt pas betekenis als die is gekoppeld aan doelen en beleid van de school. Of het beleid vervolgens leidt tot succesvolle verbeteringen, hangt ervan af of tussen beleid en primair proces een vitale verbinding bestaat. Kwaliteitsverbetering gaat over opbrengsten, maar ook over leiderschap en professionaliteit in alle lagen van de organisatie. Analyses en verbeteracties hebben alleen resultaat als die samenhang in het oog gehouden wordt.

Samenvattend kunnen de volgende acties bevorderen dat opbrengstgericht werken door schoolleiding en onderwijzend personeel nauw verbonden raakt met visie, missie en onderwijspraktijk op een school:

- Duidelijke doelen stellen (normen, ambities) voor de onderwijsopbrengst.
- Onderwijsopbrengst structureel opnemen in de planning & control-cyclus.
- Sturen op opbrengsten op alle niveaus (raad van toezicht, bestuur, schoolleiding, docenten).
- Intern op alle niveaus (docent, management, bestuur) verantwoording laten afleggen over opbrengsten.

- Eenduidige procedures opstellen voor toelating, plaatsing, toetsing en determinatie.
- Verdere professionalisering van bestuur, management en docenten, gericht op planmatig en cyclisch werken.
- Informatie delen en communiceren met docenten en overige betrokkenen.
- Professionele afspraken maken met docenten.
- Eigen analyses maken en ambities formuleren.
- Verder kijken dan de indicatoren van de inspectie en zelf nadere analyses maken, niet alleen van onder- en bovenbouw, maar van elk jaar, elke sectie, elke klas, elk vak.

## 2.5 Instrumenten

In deze brochure concentreren we ons op twee instrumenten die informatie over opbrengsten opleveren: de Opbrengstenkaart en het Opbrengstenoordeel van de inspectie (2.5.1) en de sturingsinformatie van Vensters VO (2.5.2). Daarnaast bestaan natuurlijk nog allerlei andere instrumenten, werkwijzen en hulpbronnen voor scholen die hun opbrengstgerichtheid willen vergroten. We noemen hier nog een project van de AOC Raad, een van de partners van Leren verbeteren (2.5.3).

### 2.5.1 Opbrengstenkaart en Opbrengstenoordeel van de inspectie

Jaarlijks publiceert de inspectie een Opbrengstenkaart, waarop de scores van het afgelopen jaar per schoolsoort en per leerweg zijn weergegeven. Daarnaast wordt het gemiddelde van de scores over drie jaren in een Opbrengstenoordeel vervat. In hoofdstuk 3 gaan we nader in op het totstandkomen van het Opbrengstenoordeel.

Steeds meer scholen onderkennen het belang van de opbrengstberekening en -beoordeling en analyseren de opbrengsten van hun onderwijs. De eerste stap is het grondig bestuderen van het toezichtkader van de inspectie. Hoe wordt het rendement omschreven? Op welke indicatoren beoordeelt de inspectie? Hoe berekent de inspectie die opbrengstindicatoren? Naar welke andere domeinen wordt gekeken? Wat doet de school en wat wordt van scholen verwacht? Dit zijn niet alleen vragen voor bestuur en management, maar voor het hele team. Of zoals een van de geïnterviewden voor de praktijkverhalen in deze brochure het zei: “Kernwoord is bewustwording. Natuurlijk is het management verantwoordelijk voor sturing op rendement, maar je moet ook docenten bij het proces betrekken. Je moet het met elkaar doen. Dus communiceren we nu voortdurend met het team over hoe we ervoor staan en hoe we het rendement omhoog kunnen krijgen.”

**Heerenlanden College, Leerdam**

Christelijke scholengemeenschap voor vmbo, havo, vwo

## ‘Basisscholen weten onvoldoende wat we doen’

Een laag onderbouwrendement en veel afstroom. Daarmee kampte het Heerenlanden College in Leerdam enkele jaren geleden in vmbo basis- en kaderberoepsgerichte leerweg. Een van de maatregelen was een grondig onderzoek naar basisschooladviezen. “Zowel naar boven als naar beneden klopten die vaak niet”, zegt directeur Jolanda Smid. “Basisscholen bleken onvoldoende te weten wat we doen, wat leerlingen in de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg moeten kennen en kunnen. Daarom speelt gedrag bij de verwijzing vaak een belangrijker rol dan cognitieve indicatoren. ‘Het is een aardig kind en ze werkt hard’ is dan het argument.”

**Overdracht nu uitgebreider**

Toen de drie afdelingsdirecteuren, die altijd al de warme overdracht deden, beter wilden terugkoppelen, stuitte ze op de eerste hobbel. “De leerkrachten van groep 8 wisselen nogal vaak en dat is lastig. Als je dan doorverwijzingen van de laatste vier jaar wilt bespreken, praat je niet met degene die het advies gegeven heeft. Dat probleem hebben we nog niet getackeld. Wel doen we de mondelinge overdracht nu uitgebreider, zodat we beter weten wie we in huis krijgen. Waar liggen de kansen? Waar is een kind heel goed in? Verder zijn we er op managementniveau mee aan de slag. Afgelopen jaar zijn we al in november over de komende aanmeldingen in gesprek gegaan.”

## ‘Dat je weet wát leerlingen bij taal en rekenen op de basisschool leren en hoe’

### **Elkaars taal leren spreken**

Intussen gaat het Heerenlanden College met de 'hofleveranciers', basisscholen waar de school veel leerlingen van krijgt, al een stap verder. "We zoeken inhoudelijke aansluiting voor taal en rekenen, hebben bijvoorbeeld een gezamenlijke scholingsdag gehouden. Het is handig te weten wat leerlingen leren en hoe ze het leren. Je moet elkaars taal beter leren spreken. Zo was het woordgebruik bij rekenen een eye opener. Doordat wij op de middelbare school andere termen gebruiken, herkent een kind niet dat het over hetzelfde gaat. Voor vmbo-leerlingen is dat heel verwarrend. Knelpunt is, zoals vaak, hoe je het georganiseerd krijgt. Maar het proces loopt en op termijn willen we doorlopende leerlijnen verwezenlijken."

### **Beter naar het kind kijken**

Uiteraard is niet alleen de doorstroom vanuit de basisscholen, maar ook het eigen functioneren onder de loep genomen. "Zittenblijven kwam bij ons zeer incidenteel voor. Redde een leerling het niet in de theoretische leerweg, dan plaatsten we die een niveau lager. Om nog iets van dat jaar te maken. Dat was de mores. Je zag wel dat die leerlingen gedemotiveerd raakten en vaak nog verder wegzakten naar de basisberoepsgerichte leerweg. Ze gingen meer gedragsproblemen vertonen, wat dan weer veel tijd en aandacht kostte. De inspectie tikte ons daarvoor terecht op de vingers: jullie nemen te snel genoeg met minder, je haalt de prikkel bij leerlingen weg. Met dat spanningsveld gaan we nu anders om, we kijken beter naar het kind zelf."

### **Een goede les**

Op vele andere fronten is gewerkt. Belangrijk om te noemen vindt Smid het zelfevaluatiekader van docenten. "Aan de hand van het inspectiekader hebben docenten beschreven wat een goede les is en waar je dat aan kunt zien. Iedere docent vult aan het begin van het jaar een zelfevaluatie in en krijgt een maatje, een collega die in de klas komt kijken. Dat leidt tot leervragen en intervisie-trajecten. Ieder doorloopt die cyclus een paar maal per jaar. Zo maken we beter gebruik van elkaars deskundigheid en kunnen we meer van elkaar leren."

### 2.5.2 Vensters VO

Met behulp van Vensters VO tonen scholen feiten en cijfers op eenentwintig indicatoren, van slaagpercentages tot tevredenheid leerlingen, van onderwijstijd tot personeelsopbouw. Zo geven ze openheid over resultaten, onderwijsbeleid, kwaliteit en bedrijfsvoering. Dit maakt vergelijking op landelijk niveau mogelijk en geeft belanghebbenden van de school een beeld van het onderwijs. Naast dit publiek toegankelijke deel (het SchoolVenster) is er een afgeschermd deel waarin scholen sturingsinformatie teruggekoppeld krijgen: het ManagementVenster. De school- en bestuursrapporten in het ManagementVenster kunnen worden gebruikt om resultaten te monitoren, te vergelijken met eerdere prestaties en met resultaten van andere scholen. Dit daagt uit om opbrengstgericht bij te sturen.

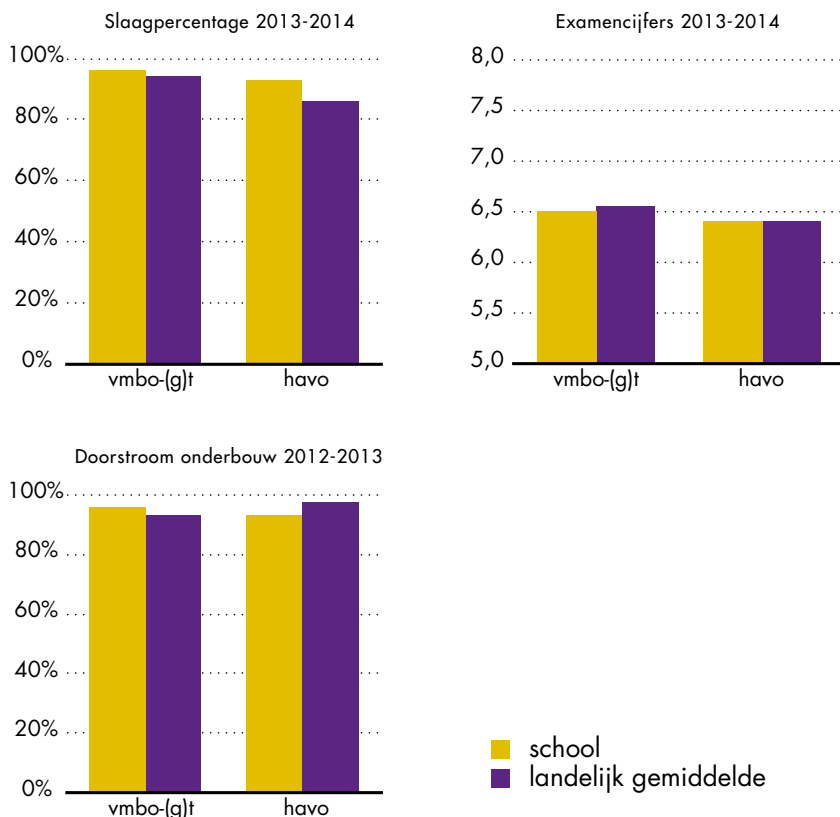
Scholen kunnen in het ManagementVenster met het rapport 'Slaagpercentage vergelijking' gebruik maken van verschillende soorten vergelijkingsgroepen (benchmarks) om ze de eigen positie een beeld te brengen. Door de vergelijking met scholen of afdelingen binnen hetzelfde bestuur en die van andere besturen kunnen best practices worden opgespoord.

---

Het ManagementVenster is toegankelijk voor schoolleiders en schoolbestuurders. Met een gebruikersnaam en wachtwoord kan een gebruiker inloggen op [mijn.vensters.nl](http://mijn.vensters.nl) en (kosteloos) de rapporten downloaden.



### Afbeelding 5 – Startpagina ‘Resultaten’ van het SchoolVenster



#### 2.5.3 Project Kwaliteitsverbetering Groene GL

De AOC Raad heeft in 2010, in samenspraak met haar leden, het *Masterplan Kwaliteit vmbo-groen 2010-2013* opgesteld. In dit masterplan zijn actielijnen uitgezet, die ertoe moeten bijdragen dat de kwaliteit van de Gemengde Leerweg (GL) vmbo-groen onomstreden is en blijft. Centrale focus hierbij is het realiseren van een meer opbrengstgerichte cultuur en de implementatie van opbrengstgericht werken in het vmbo-groen. De publicaties, handreikingen en instrumenten die worden ontwikkeld, zijn via de website van de AOC Raad beschikbaar ([www.aocraad.nl](http://www.aocraad.nl)).

Een overzicht van de publicaties die tot nu toe in de serie *Kwaliteit staat buiten kijf* zijn verschenen:

- “Startpunt kwaliteitsverbetering GL” bevat een inventarisatie en handreikingen op het gebied van opbrengstgerichtheid, determinatie, toetsbeleid.
- “Referentiekader vmbo-groen” bevat informatie over verbetering van de determinatie.
- “Opbrengstgericht werken in het vmbo-groen:  $3 \times 3 = 10$ ” geeft een toelichting betreffende opbrengstgericht werken en bevat onder meer een handige meetlat opbrengstgericht werken.
- “Samen opbrengstgericht werken = vakmanschap versterken” gaat dieper in op de rol en functie van de docent en de schoolleider bij OGW.
- “De Toetscyclus: handvat voor integraal toetsbeleid” beschrijft praktijkervaringen m.b.t. de invoering van toetsbeleid en het werken met de toetscyclus.

Alle publicaties zijn ook bruikbaar in de rest van het voortgezet onderwijs.





## 3 OPBRENGSTBEREKENING EN -BEOORDELING DOOR DE ONDERWIJSINSPECTIE

In dit hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op de wijze waarop de inspectie naar de kwaliteit van scholen kijkt (3.1), op de cyclische werkwijze die de inspectie bij de jaarlijkse beoordeling van de opbrengsten hanteert (3.2), hoe de opbrengstindicatoren zijn opgebouwd en worden berekend (3.3), hoe de inspectie tot het opbrengstenoordeel komt (3.4) en de uiteindelijke beoordeling tot stand komt en wat de consequenties zijn (3.5).

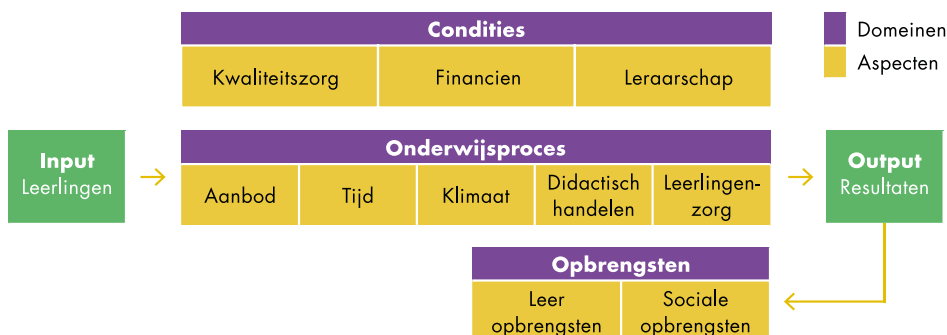
### 3.1 Hoe kijkt de inspectie naar onderwijskwaliteit?

In het toezichtkader is beschreven hoe de inspectie te werk gaat, wat zij beoordeelt en wanneer het onderwijs van voldoende kwaliteit is. Met ingang van 2013 is voor het voortgezet onderwijs een ingrijpend vernieuwd toezichtkader van toepassing.<sup>1</sup> Dit toezichtkader bevat onder andere het waarderingskader. Het waarderingskader is opgebouwd uit een drietal domeinen; te weten:

- Opbrengsten
- Onderwijsproces
- Conditie

Elk domein bestaat uit een aantal aspecten, die vervolgens zijn uitgewerkt in indicatoren. In afbeelding 6 wordt dit nader toegelicht.

**Afbeelding 6** – Kwaliteitsmodel met domeinen en aspecten



<sup>1</sup> Per 1 augustus 2016 gaat de Onderwijsinspectie werken met een nieuw Onderwijsresultatenmodel. Op de website van de Onderwijsinspectie vindt u meer informatie over het nieuwe model en de veranderingen ten opzichte van het huidige model

Het aspect leeropbrengsten is in het toezichtkader vervolgens weer uitgewerkt in een aantal indicatoren. Voor de leerwegen van het vmbo (theoretisch, gemengd, kaderberoepsgericht en basisberoepsgericht), voor havo en vwo (atheneum en gymnasium) zijn vijf leeropbrengstindicatoren van toepassing:

- Onderbouwrendement
- Bovenbouwrendement
- Gemiddeld cijfer centraal examen
- Discrepancie tussen het cijfer schoolexamen en het cijfer centraal examen
- Leerlingen functioneren naar verwachting in vervolgopleiding of werkveld

De leeropbrengsten van het praktijkonderwijs worden door de inspectie beoordeeld aan de hand van drie voor deze schoolsoort specifieke indicatoren. De leerlingen:

- behalen het opleidingsniveau dat mag worden verwacht
- ontwikkelen zich volgens een individuele leerroute
- functioneren naar verwachting in de vervolgopleiding of het werkveld

Het nieuwe waarderingskader kent een gelaagde structuur, waardoor in feite drie de elkaders van toepassing zijn:

1. Het eerste deelkader is het *kernkader*. Dit zijn 18 indicatoren, die door de inspectie beschouwd worden als het noodzakelijke minimum aan kwaliteit voor alle scholen. Bij elk kwaliteitsonderzoek dat de inspectie uitvoert worden deze indicatoren beoordeeld.
2. De 16 indicatoren uit het *aanvullend kader* kunnen variabel aan een onderzoek worden toegevoegd als er naar het oordeel van de inspectie risico's of specifieke kenmerken zijn die dit zinvol maken.
3. Het derde deelkader bevat in totaal 38 indicatoren, die (gedeeltelijk) toegevoegd kunnen worden om dieperliggend naar verklaringen voor onvoldoende kwaliteit te kijken. Het *verdiepend kader* kan ook benut worden om aan te sluiten op ambities van scholen.

De drie indicatoren, die binnen de leeropbrengsten voor het praktijkonderwijs zijn opgenomen, worden tot het kernkader gerekend. Deze opbrengstindicatoren worden jaarlijks beoordeeld.

Voor vmbo, havo en vwo behoort de vijfde indicator, die betrekking heeft op het functioneren van de leerlingen na het verlaten van de school, tot het verdiepend kader. Om die reden zal deze indicator slechts sporadisch door de inspectie worden beoordeeld. De eerste vier leeropbrengstindicatoren behoren tot het kernkader en



worden dus jaarlijks beoordeeld. Deze indicatoren zijn verdeeld in twee groepen: de rendementindicatoren (in hoeveel jaar behaalt een leerling rekening houdend met het basisschooladvies zijn diploma) en de resultaatindicatoren (met welke cijfers haalt een leerling zijn diploma).

### Afbeelding 7 – De vier opbrengstindicatoren naar type indicator

Rendementindicatoren →	Onderbouwrendement Bovenbouwrendement
Resultaatindicatoren →	Gemiddelde CE-cijfer Verschil SE-CE

De inspectie beoordeelt de opbrengstindicatoren uit het kernkaderen van een school(soort) als ‘voldoende’ wanneer minstens drie indicatoren voldoende scores en als ‘onvoldoende’, wanneer twee of meer indicatoren onvoldoende zijn. Voor het praktijkonderwijs is sprake van een oordeel ‘onvoldoende’ als twee of meer van de drie opbrengstindicatoren als ontoereikend worden beoordeeld.

De rendement- en resultaatindicatoren zijn zo gekozen, dat ze elkaar per groep in balans houden. Het is relatief makkelijk om van één indicator de opbrengst te verhogen, maar het is lastig om dit te doen voor beide indicatoren binnen één groep. Stel bijvoorbeeld dat een school het rendement in de onderbouw wil verhogen door meer leerlingen over te laten gaan, dan zal het bovenbouwrendement op termijn waarschijnlijk dalen omdat meer leerlingen in de bovenbouw doubleren of afstromen.

Daarbij komt dat de rendement- en resultaatindicatoren tegengesteld aan elkaar zijn. Als een school inzet op het verbeteren van resultaatindicatoren (hogere examencijfers voor de leerlingen), zal waarschijnlijk eerder worden besloten een leerling met slechte cijfers in de voorexamenklas een jaar over te laten doen. Dat doubleren heeft echter negatieve invloed op de rendementindicatoren.

## 3.2 Werkwijze inspectie

Het extern toezicht, waarvoor de Inspectie van het Onderwijs verantwoordelijk is, kent een viertal uitgangspunten. Het is bestuursgericht zonder daarbij de schoolleiding uit het oog te verliezen, het is risicogericht en op maat, het is preventief (wil voorkomen dat scholen zwak of zeer zwak worden) en stimuleert scholen tot kwaliteitsverbetering. Het risicogericht inspectietoezicht begint jaarlijks met het in

het voorjaar bekendmaken van de opbrengstgegevens van de leerlingen die het jaar daarvoor eindexamen hebben gedaan. De inspectie berekent daartoe elk van de vier indicatoren betreffende de leeropbrengsten en beoordeelt vervolgens elke indicator op basis van de resultaten van de drie meest recente jaren. Over de leeropbrengsten van elke schoolsoort op een vestiging wordt een opbrengstenoordeel uitgesproken. Het oordeel is onvoldoende als meer dan één indicator onvoldoende is. Vervolgens krijgt dit toezicht vorm in een viertal fasen:

1. Voor alle scholen in het voortgezet onderwijs wordt de jaarlijkse risicoanalyse uitgevoerd. De inspectie onderzoekt de gegevens over de leerresultaten en gaat na of wet- en regelgeving wordt nageleefd. Aan de hand van het meest recente jaarverslag van het bestuur waartoe de school behoort, wordt gekeken naar risico's voor de financiële continuïteit en de financiële rechtmatigheid. Bovendien wordt gecontroleerd of alle verplichte jaardocumenten zijn ingediend, zoals schoolgids, examenreglement en programma van toetsing en afsluiting (PTA). Bij deze **risicodetectie** let de inspectie ook op signalen over het bestuur of de school en eventuele knelpunten, zoals klachten van ouders of berichten in de media. Op basis van de risicodetectie bepaalt de inspectie of er risico's zijn voor een afdeling. Zijn die risico's er niet, dan behoudt de school voor die afdeling het basistoezicht.
2. Signaleert de inspectie wel risico's dan volgt een **expertanalyse**. Deze bestaat uit diepgaande analyse van de opbrengsten, de jaarstukken en uit gegevens met betrekking tot de horizontale verantwoording (Vensters VO). Bovendien spreekt de inspectie het eigen geheugen aan door bij de inspectie bekende informatie uit eerdere onderzoeken of uit eerdere schoolplannen en schoolgidsen te analyseren. Het bestuursgesprek, dat we hierna als apart onderdeel bespreken, kan ook onderdeel uitmaken van de expertanalyse. De opbrengst van de expertanalyse kan zijn dat alsnog een basisarrangement verleend wordt.
3. Het doel van het **bestuursgesprek** is om naar aanleiding van de door de inspectie uitgevoerde risicoanalyses met het bestuur tot nadere afstemming te komen. De mate waarin het bestuur de onderwijsprestaties in beeld en geanalyseerd heeft bepaald samen met eventueel reeds in gang gezette verbetermaatregelen de proportionaliteit van een eventueel kwaliteitsonderzoek. Tijdens het bestuursgesprek krijgt de inspectie een beeld van het verhaal achter de cijfers en kan het bestuur aantonen over het bestuurlijk vermogen te beschikken om *in control* te komen en te blijven. Onder *control* verstaan we hier het geheel

van processen gericht op het meten van de voortgang, zodat de school de doelstellingen blijft realiseren.

4. Als daar aanleiding toe is doet de inspectie nader onderzoek op de school. Daarbij wordt gebruikgemaakt van documentenanalyses, lesobservaties en gesprekken met leerlingen, ouders, docenten, directie en bestuur. Het verslag van dit **kwaliteitsonderzoek** gaat eerst naar het bestuur en wordt daarna gepubliceerd op de website van de inspectie. Als de inspectie tekortkomingen vaststelt, krijgt de school een geïntensiveerd toezicht arrangement. In afbeelding 8 is de hiervoor beschreven procedure schematisch samengevat.

**Afbeelding 8** – Risicogericht inspectietoezicht



De zorgvuldigheid, waarmee het toezicht omgeven is heeft als nadeel dat er veel tijd mee gemoeid is voordat een school met ernstige of langdurig tekortschietende leerresultaten onder geïntensiveerd toezicht wordt geplaatst. Het duurt gemiddeld ruim anderhalf jaar na afloop van het schooljaar dat als laatste meetelt in de bepaling van het driejaarsgemiddelde voor wat betreft de leeropbrengsten totdat er sprake is van een aangepast toezichtarrangement. Voor veel besturen en schoolleidingen is ook dit aanleiding om pro-actief aan opbrengstverbetering te werken.

Met een aangepast toezichtarrangement wordt een school(soort) zwak of zeer zwak verklaard. Scholen krijgen in principe twee jaar de tijd om de noodzakelijke

verbeteringen te realiseren. Bij ter perse gaan van deze druk lag er een wetsvoorstel bij de Tweede Kamer betreffende inkorting van de verbetertermijn voor zeer zwakke scholen van twee naar één jaar. Aangezien hier al langer sprake van is, was dit voor de inspectie aanleiding een preventieve aanpak te introduceren:

### Preventieve aanpak

Met ingang van het schooljaar 2011/2012 is het toezicht van de inspectie uitgebreid met een preventieve aanpak. Om te voorkomen dat scholen zwak of zeer zwak worden, kent de inspectie drie interventiemogelijkheden:

1. Wanneer de opbrengsten van een schoolsoort één jaar onvoldoende zijn, gaat de inspectie het bestuur van de school (met basistoezicht) waarbij dit het geval is actief attenderen.
2. Het bestuur van een school waarvan de opbrengsten van een schoolsoort voor de tweede keer onder de norm zijn, krijgt van de inspectie een waarschuwing.
3. Als in een specifiek jaar de afwijking tussen SE en CE binnen een schoolsoort of leerweg van een school meer dan 0,5 punt gewogen gemiddelde over een periode van drie schooljaren- is, dan moet de school zich hierover verantwoorden. Als het gemiddelde verschil SE-CE gedurende vijf opeenvolgende jaren groter is dan 0,5 of wanneer de discrepantie SE-CE gedurende drie opeenvolgende jaren groter is dan 1,0 dan maakt de zogenaamde *escalatieladder* het mogelijk dat de school voor de betreffende schoolsoort of leerweg voor een periode van twee jaar de examenbevoegdheid wordt ontnomen.

Het startjaar van de escalatieladder is 2012: dit betreft het opbrengstenoordeel 2010/2011. Dit is gebaseerd op het gemiddelde verschil SE-CE over de schooljaren 2008/2009, 2009/2010 en 2010/2011. Sancties zijn dus op z'n vroegst mogelijk vanaf schooljaar 2014/2015, respectievelijk schooljaar 2016/2017.

## 3.3 Opbouw en berekening van de leeropbrengstindicatoren

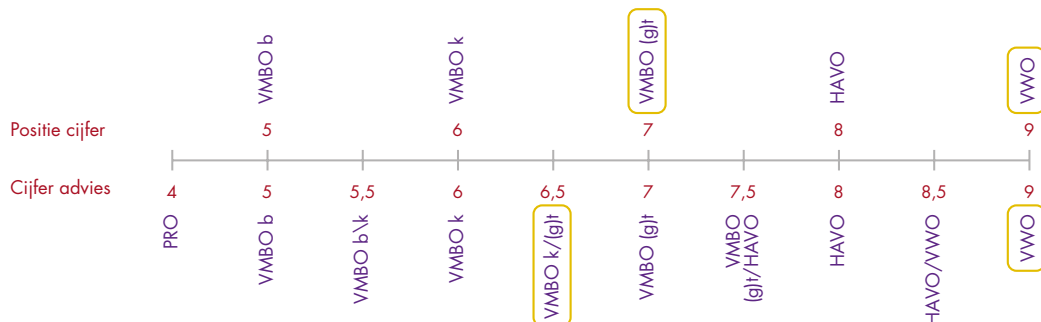
### 3.3.1 Indicator 1: Onderbouwrendement

Het onderbouwrendement is gebaseerd op de gegevens van alle leerlingen in een (vestiging van de) school die voor het eerst naar leerjaar 3 gaan en die in leerjaar 1 en 2 op de betreffende school (of vestiging) hebben gezeten. De berekening van dit rendement vindt stapsgewijs als volgt plaats:

- Per leerling die voor het eerst in leerjaar 3 zit wordt overeenkomstig het schema van afbeelding 9 met een cijfer een positie bepaald.
- Vervolgens wordt hierop het bij het advies van de basisschool behorende cijfer (zie afbeelding 9) in mindering gebracht.

### Afbeelding 9 – Toekenning cijfers onderbouwrendement

Bron: Technische toelichting opbrengstenkaart, Inspectie van het Onderwijs



- Ook het aantal keer dat de leerling in de onderbouw, dat zijn de eerste twee leerjaren, heeft gedoubleerd wordt in mindering gebracht.
- Hierna wordt dit cijfer vermeerderd met de twee succesvol doorlopen leerjaren.
- Het gevonden cijfer wordt tot slot gedeeld door de twee jaar die een leerling regulier over de onderbouw doet.

Ter verduidelijking: een leerling met een vwo-advies, die in klas 3 vwo zit en daar zonder zitten blijven in terecht gekomen is, heeft een rendementscore van 100%:

$$100\% * \frac{(9 - 9 - 0 + 2)}{2} = 100\%$$

Als deze leerling één keer zou doubleren, dan halveert de rendementscore:

$$100\% * \frac{(9 - 9 - 1 + 2)}{2} = 50\%$$

Een ander voorbeeld: een leerling die in het schooljaar 2010/2011 is toegelaten met een vmbo-k/vmbo-t advies en na het eerste jaar in klas 2 doubleert, maar bij de start van schooljaar 2013/2014 in de 3<sup>e</sup> klas vmbo-t zit heeft een score die als volgt berekend wordt:

$$100\% * \frac{(7 - 6,5 - 1 + 2)}{2} = 75\%$$

Als deze zelfde leerling niet zou doubleren, dan zou de rendementsscore 125% zijn, dit verklaart dat het onderbouwrendement hoger kan zijn dan 100%.

- Voor leerlingen die geïndiceerd zijn voor leerwegondersteuning (lwoo), hanteert de inspectie een correctie. Deze wordt berekend door ervan uit te gaan dat één op de vier lwoo-leerlingen een jaar langer over de onderbouw doet dan de overige leerlingen. Voor deze leerlingen is dus een correctiefactor van + 0,25 van toepassing.
- Door de scores van alle leerlingen van een vestiging te middelen, wordt uiteindelijk een gemiddelde rendementsscore onderbouw verkregen. Het onderbouwrendement wordt dus berekend voor de hele vestiging en niet per afdeling.
- Omdat (vestigingen van) scholen sterk van samenstelling verschillen, worden scholen vergeleken met scholen of vestigingen van vergelijkbare samenstelling. Resultaat is een relatieve score, die weergeeft hoe de school (vestiging) het doet in vergelijking met soortgelijke scholen of vestigingen. De inspectie hanteert zeven vergelijkingsgroepen; deze staan vermeld in de Technische toelichting bij de Opbrengstenkaart.
- Op basis van deze vergelijking worden de relatieve scores (de bolletjes) bepaald. Hiermee wordt weergegeven hoe de school (vestiging) het doet in vergelijking met soortgelijke scholen of vestigingen.

De relatieve scores worden omgezet in een getal lopende van 1 t/m 5. Deze vijfpuntschaal kent de verdeling 10, 15, 50, 15, 10.

#### Afbeelding 10 – Beoordeling relatieve opbrengstindicatoren

1	2	3	4	5
0 – 10 %	10 – 25 %	25 – 75 %	75 – 90 %	90 – 100 %

Dat zijn de bekende bolletjes op de Opbrengstenkaart, zoals te zien is in afbeelding 14 in hoofdstuk 4. Het meest rechtse bolletje betekent dat 90 procent van de vestigingen in de vergelijkingsgroep een lager onderbouwrendement heeft. Het bolletje net rechts van het midden wordt toegekend als 75 tot 90 procent een lagere score heeft en het bolletje in het midden wordt toegekend aan 50 procent van de vestigingen met een vergelijkbare samenstelling aan schoolsoorten. Voor de beoordeling van het onderbouwrendement worden de getallen die corresponderen met de bolletjes van de



afgelopen drie jaar opgeteld en door drie gedeeld. De opbrengstindicator onderbouwrendement wordt als ‘voldoende’ beoordeeld als het rekenkundig gemiddelde van de relatieve scores (bolletjes) over drie jaar meer dan 2,0 is.

### 3.3.2 Indicator 2: Bovenbouwrendement

Het bovenbouwrendement behelst de onvertraagde doorstroom van leerlingen van leerjaar 3 naar het een diploma. De inspectie berekent deze indicator door op basis van de in-, door- en uitstroomgegevens voor een schoolsoort of afdeling per leerjaar het percentage leerlingen te berekenen dat aan het eind van het schooljaar is bevorderd of gediplomeerd. In tegenstelling tot het onderbouwrendement is het bovenbouwrendement niet gebaseerd op cohortgegevens. Hiervoor worden namelijk stroomgegevens van één schooljaar gebruikt. De op deze wijze verkregen percentages worden per schoolsoort gemiddeld, waarna het gemiddelde percentage net zo vaak met zichzelf vermenigvuldigd wordt als er leerjaren in de bovenbouw zijn. Dit laatste gebeurt om het effect van één slecht leerjaar, dat is een leerjaar met veel doublanten of gezakten, minder sterk te laten doorwerken in de rendementsscore van de bovenbouw. De formule waarmee de kans berekend wordt dat leerlingen zonder zitten blijven van het 3<sup>e</sup> leerjaar naar het diploma doorstromen kent per schoolsoort de volgende opbouw:

$$\text{VMBO: } \left( \frac{B_{3-4} + D_{4 - \text{diploma}}}{2} \right)^2$$

$$\text{HAVO: } \left( \frac{B_{3-4} + B_{4-5} + D_{5 - \text{diploma}}}{3} \right)^3$$

$$\text{VWO: } \left( \frac{B_{3-4} + B_{4-5} + B_{5-6} + D_{6 - \text{diploma}}}{4} \right)^4$$

Een voorbeeld aan de hand van de gegevens betreffende schooljaar 2012/2013 van de vmbo-gl afdeling van een fictieve school ter verduidelijking:

- in het 3<sup>e</sup> leerjaar wordt 95% van de leerlingen bevorderd
- in het zelfde schooljaar slaagt 90% van de 4<sup>e</sup> klassers voor het eindexamen

Dit geeft de volgende berekening:

- $(95 + 90) / 2 = 92,5$
- $92,5 * 92,5 = 85,6$
- het bovenbouwrendement van de afdeling gemengde leerweg van deze school is afgerond 86%

In een bijlage van de *Toelichting bij de Meerjarenopbrengsten* publiceert de inspectie jaarlijks de landelijke resultaten van de meest recente drie schooljaren. Deze resultaten worden uitgedrukt in een tweetal grenswaarden: 25% van de scholen scoort onder de ondergrens en 25% realiseert een score boven de bovengrens. Het bovenbouwrendement van vmbo-(g)t kent de afgelopen jaren grenswaarden tussen 76% en 92% en voor de havo lag dit bijvoorbeeld tussen 52% en 68% .

Het met behulp van de formules berekende bovenbouwrendement geeft het percentage leerlingen dat in een schooljaar vanaf leerjaar 3 onvertraagd doorstroomt tot en met het eindexamenjaar. De inspectie hanteert vervolgens een correctie op basis van drie leerlingenkenmerken:

- het percentage leerlingen dat in een armoedeprobleem-cumulatie-gebied (apcg) woont
- het percentage leerlingen met een lwoo-indicatie (voor de leerwegen in het vmbo)
- het percentage leerlingen dat van een andere school komt en instroomt in leerjaar 3

Door deze correctie beoogt de inspectie de prestaties van een school zo zuiver mogelijk in beeld te brengen. Bovendien zijn de correctiefactoren bedoeld als erkenning van het feit dat bepaalde groepen leerlingen het gemiddeld genomen slechter doen. De correctie heeft een dempende waarde.

De aldus voor een afdeling verkregen eigen score wordt tot slot vergeleken met de scores van schoolsoorten op scholen met een vergelijkbare samenstelling. Dat gebeurt op identieke wijze als beschreven bij het onderbouwrendement. Deze relatieve score correspondeert met de percentielscores van afbeelding 10. Het rendement bovenbouw wordt als voldoende beoordeeld als het rekenkundig gemiddelde van de relatieve scores (bolletjes) over drie jaar gemeten meer dan 2,0 is.

### Hogere exameneisen

Vanaf het schooljaar 2011/2012 zijn de exameneisen geleidelijk opgevoerd. Dit kan consequenties hebben voor het aantal leerlingen dat een diploma behaalt, waarmee het bovenbouwrendement beïnvloed kan worden. Het gaat om de volgende aanvullingen op de bestaande de slaag/zakregeling:

- Vanaf schooljaar 2011/2012 geldt voor alle schoolsoorten dat kandidaten gemiddeld een voldoende (5,5) moeten halen voor alle vakken van het centraal examen. Daarnaast geldt voor vmbo-leerlingen in de basisberoepsgerichte leerweg dat het schoolexamen net zo zwaar meetelt als het centraal examen. De regel dat het schoolexamen twee keer meetelt is hiermee vervallen.
- Vanaf schooljaar 2012/2013 geldt voor havo- en vwo-leerlingen dat zij niet meer dan één onvoldoende (ten minste een 5) voor de eindcijfers van de vakken Nederlands, Engels en wiskunde mogen hebben.
- In het schooljaar 2014/2015 is het nieuwe op het Referentieniveau Nederlandse taal afgestemde centraal examen ingevoerd.
- In 2015/2016 gaat het cijfer van de rekentoets, die in 2014 wordt ingevoerd, ook deel uitmaken van de slaag/zak-regeling. Tot die tijd zijn scholen wettelijk verplicht de rekentoets als onderdeel van het eindexamen af te nemen. Deelname aan de rekentoets is een voorwaarde om het diploma te krijgen. Het voor deze toets behaalde cijfer wordt nog niet opgenomen in de cijferlijst bij het diploma.

#### 3.3.3 Indicator 3: Gemiddeld centraal eindexamen(CE)-cijfer

Het gemiddelde CE-cijfer wordt per schoolsoort berekend aan de hand van een naar leerlingaantallen gewogen gemiddeld cijfer voor alle algemene vakken, zoals gespecificeerd op de Opbrengstenkaart (dus niet voor de beroepsgerichte vakken). Bij minder dan 30 examencijfers wordt deze indicator niet berekend.

Ter verduidelijking een voorbeeldberekening van het gemiddelde CE-cijfer voor de moderne vreemde talen in het examenjaar 2013 van een fictieve havo-afdeling.

Eerst de deelnamecijfers en de gemiddelde cijfers voor elk van de drie moderne vreemde talen:

<b>vak</b>	<b>aantal leerlingen</b>	<b>gemiddeld CE-cijfer</b>
Engels	53	6,5
Frans	29	6,4
Duits	13	6,0

De berekeningswijze is vervolgens:

$$\frac{[(53 * 6,5) + (29 * 6,4) + (13 * 6,0)]}{(53 + 29 + 13)} = 6,4$$

Als deze berekening voor alle CE-vakken van de gehele schoolsoort heeft plaatsgevonden wordt het gevonden gemiddelde omgezet naar een relatieve score. Eerst wordt, net als bij het bovenbouwrendement, rekening gehouden met de volgende leerlingkenmerken:

- percentage leerlingen met lwoo-indicatie;
- percentage leerlingen dat in een armoedeprobleem-cumulatie-gebied (apcg) woont;
- percentage leerlingen afkomstig van een andere school en instroomt in het 3<sup>e</sup> leerjaar.

De op deze wijze voor een afdeling verkregen eigen score wordt tot slot vergeleken met de scores van schoolsoorten op scholen met een vergelijkbare samenstelling. Dat gebeurt op dezelfde manier als hiervoor vermeld bij de beide rendementsindicatoren. Deze relatieve score correspondeert weer met de percentielscores van afbeelding 10. Het gemiddeld CE-cijfer wordt als voldoende beoordeeld als het rekenkundig gemiddelde van de relatieve scores (bolletjes) over drie jaar gemeten meer dan 2,0 is. De inspectie publiceert sinds 2010 ook het gemiddelde CE-cijfer in absolute zin. Voor de beoordeling speelt deze indicator (nog) geen rol.

#### 3.3.4 Indicator 4: Verschil schoolexamen (SE)-centraal eindexamen (CE)

Het gemiddelde verschil tussen het SE-cijfer en het CE-cijfer wordt berekend over een periode van drie jaar. De inspectie hanteert voor de beoordeling een driepuntschaal: een gering verschil (< 0,5), een groot verschil (0,5-1,0) en een zeer groot verschil (> 1,0). In tegenstelling tot de vorige drie indicatoren is dit geen relatieve maar een

absolute indicator. Net als het bovenbouwrendement en het gemiddeld CE-cijfer wordt deze indicator op het niveau van de schoolsoort of afdeling berekend. Zowel bij een groot als bij een zeer groot verschil scoort deze opbrengstindicator 'onvoldoende'. Wanneer daar meerdere jaren achtereen op jaarbasis sprake van is, dan leidt dat tot escalatie, zoals beschreven in hoofdstuk 3.2.

Voor iedere leerling en elk vak dat met een centraal examen wordt afgesloten wordt de verschilscore berekend door het gemiddelde SE-cijfer te verminderen met het gemiddelde CE-cijfer. Vervolgens berekent de inspectie per schoolsoort wat het gemiddelde verschil is van alle eindexamenleerlingen in alle eindexamenvakken. Zo ontstaat het jaargemiddelde. Ten slotte wordt het gewogen driejaargemiddelde berekend, waarbij een eventueel negatief verschil een positief verschil compenseert.

### 3.4 Hoe het Opbrengstenoordeel tot stand komt

Met de toegekende scores voor de vier opbrengstindicatoren komt de inspectie tot het Opbrengstenoordeel. Bij het gemiddelde verschil SE-CE gaat het om een absoluut getal, dat wordt vertaald naar de categorieën 'gering verschil', 'groot verschil' of 'zeer groot verschil'. De andere drie opbrengstindicatoren (onderbouwrendement, bovenbouwrendement en het gemiddelde CE-cijfer) brengt de inspectie onder in categorieën. De score van de school of afdeling wordt afgezet tegen soortgelijke scholen of afdelingen waarna binnen de betreffende vergelijkingsgroep percentiel-scores worden berekend en normering met een relatieve norm plaatsvindt.

#### Afbeelding 11 – Relatieve opbrengstbeoordeling

Percentiel 1 - 10	Score 1
Percentiel 10 - 25	Score 2
Percentiel 25 - 75	Score 3
Percentiel 75 - 90	Score 4
Percentiel 90 - 100	Score 5

Overeenkomstig de Regeling leerresultaten VO gelden de scores 1 en 2 als onvoldoende.

Een beknopt praktijkvoorbeeld:

Het bovenbouwrendement van een vwo-afdeling ligt in 2011 op 62 procent. Bij landelijke vergelijking blijkt dat slechts 11 procent van de vwo-afdelingen in dat jaar

slechter scoorde. Daarmee behoort deze afdeling tot de 10-25 procent slechtst scorende vwo-afdelingen en valt in categorie 2. Vervolgens wordt de score in 2011 gemiddeld met die van 2010 en 2009.

Wanneer een school gemiddeld over drie jaar op een opbrengstindicator niet meer dan 2,0 (dit is het eerste of tweede bolletje links van het midden) scoort, geeft de inspectie de beoordeling 'onvoldoende'. Een afdeling moet minimaal drie van de vier opbrengstindicatoren voldoende scoren om het opbrengstenoordeel 'voldoende' te ontvangen en daarmee een basisarrangement toegekend te krijgen. Als twee of meer leeropbrengstindicatoren uit het kernkader onvoldoende zijn, bestempelt de inspectie een afdeling in principe als 'zwak'.

Sinds 2013 komt een (afdeling van een) school met een uitsluitend onvoldoende beoordeling voor het onderwijsproces ook in aanmerking voor een aangepast toezichtarrangement. Indien de leeropbrengsten voldoende zijn, maar de kwaliteit van het onderwijsproces tijdens een kwaliteitsonderzoek door de inspectie als onvoldoende wordt beoordeeld dan is dat ook een reden om de betreffende school 'zwak' te verklaren. Van 'zeer zwak' is sprake als zowel de opbrengsten als het onderwijsproces onder de maat zijn.

#### **Afbeelding 12** – Toezichtarrangementen na een een kwaliteitsonderzoek

<b>Opbrengsten</b>	<b>Onderwijsproces</b>		<b>Toezichtarrangement</b>
+	+	→	Vertrouwen (basis)
+	-	→	Aangepast (zwak)
-	+	→	Aangepast (zwak)
-	-	→	Aangepast (zeer zwak)

De inspectie mag overigens altijd beargumenteerd van de beslisregels afwijken.

### **3.5 Aangepast arrangement '(zeer) zwak'**

In het bestek van deze publicatie, die gericht is op het domein dat de inspectie in het *Waarderingskader VO 2013* 'Leeropbrengsten' noemt, maken we in dit hoofdstuk een uitstapje naar twee andere domeinen die een rol spelen bij de toekenning van een toezichtarrangement. In afbeelding 12 zagen we al dat een onvoldoende beoordeling van het onderwijsproces ook tot de status 'zwak' of 'zeer zwak' kan leiden.



Naast de opbrengsten en het onderwijsproces wordt ook de kwaliteitszorg door de inspectie beoordeeld. Dit gebeurt normaal gesproken echter alleen om te kunnen beoordelen of een school, die een aangepast arrangement (zeer) zwak heeft, een basisarrangement kan krijgen.

### Onderwijsproces

Om te kunnen bepalen of het onderwijsproces van voldoende kwaliteit is beoordeelt de inspectie tijdens een kwaliteitsonderzoek (KO) in ieder geval altijd de indicatoren uit het kernkader betreffende het onderwijsproces. Zoals in afbeelding 13 is te zien gaat het om in totaal acht indicatoren:

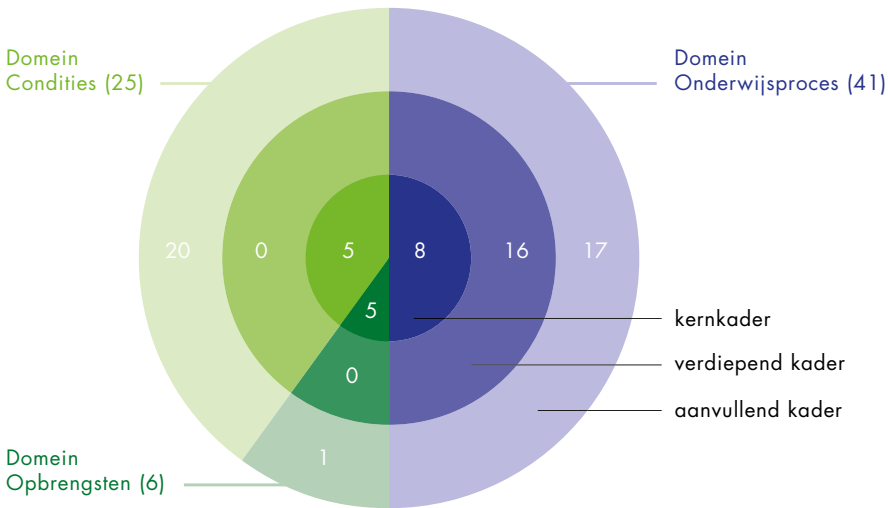
1. De leerlingen maken efficiënt gebruik van de onderwijstijd (4.3)
2. De onderwijsactiviteit heeft een doelgerichte opbouw (7.1)
3. De leraar geeft een begrijpelijke uitleg (7.2)
4. De leerlingen zijn effectief betrokken (7.3)
5. De leerlingen krijgen effectieve feedback op hun leerproces (7.4)
6. De school volgt systematisch de vorderingen van leerlingen aan de hand van genormeerde toetsen (9.1)
7. De school bepaalt de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte van individuele of groepen leerlingen (9.2)
8. De school voert de ondersteuning planmatig uit (9.4)

De nummering tussen haakjes komt overeen met de in het *Waarderingskader Voortgezet Onderwijs 2013* (Inspectie van het Onderwijs, Utrecht, 19 december 2013) gebruikte nummeraanduiding. Het wordt aanbevolen dit waarderingskader te raadplegen om dat de indicatoren hier ook van een toelichting worden voorzien. Een voorbeeld:

7.4	De leerlingen krijgen effectieve feedback op hun leerproces	<ul style="list-style-type: none"> <li>– de leraar maakt helder <i>waarom</i> een antwoord goed of fout is</li> <li>– de leraar geeft de leerlingen complimenten over hun werk</li> <li>– de feedback is meer gericht op de vooruitgang van leerlingen dan op correctie</li> <li>– de leraar vertelt leerlingen wat zij moeten leren om hun resultaat te verbeteren (<i>feedforward</i>)</li> <li>– de leraar maakt leerlingen duidelijk wat zij moeten leren om een volgende stap in hun leerproces te zetten</li> </ul>
-----	---	---

De beslisregel die de inspectie hanteert om de kwaliteit van het onderwijsproces te bepalen houdt in dat het onderwijsproces onvoldoende wordt beoordeeld als drie of meer van de acht hiervoor genoemde indicatoren onvoldoende zijn. Als de inspectie beredeneert wenst af te wijken van deze regel zal zij daar de oordelen op indicatoren uit het aanvullend of verdiepend kader bij betrekken.

**Afbeelding 13** – Extern toezicht op basis van 3 domeinen en 72 indicatoren



### Kwaliteitszorg

Teneinde te kunnen bepalen of de kwaliteitszorg op een school voldoende is, beoordeelt de inspectie in ieder geval de vijf kernindicatoren van het aspect kwaliteitszorg. Dit gebeurt tijdens een onderzoek naar de kwaliteitsverbetering (OKV), dat vindt altijd plaats na een periode van geïntensiveerd toezicht.

De volgende indicatoren liggen dan onder het vergrootglas:

1. de school evalueert systematisch de opbrengsten (12.1)
2. de school werkt doelgericht aan de kwaliteit van de opbrengsten (12.2)
3. de school evalueert systematisch het onderwijsproces (13.1)
4. de school werkt doelgericht aan de verbetering van het onderwijsproces (13.2)
5. de school borgt de kwaliteit van het onderwijsproces (13.3)

Ook ten aanzien van deze indicatoren bevat het waarderingskader nuttige handreikingen; een voorbeeld:

12.2	De school werkt doelgericht aan de kwaliteit van de opbrengsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de school heeft doelen gesteld voor de opbrengsten voor de eerstkomende drie jaar</li> <li>- de school werkt opbrengstgericht</li> <li>- de school heeft indien nodig verbeterplannen voor de korte termijn per afdeling/team met daarin concrete opbrengstdoelen en tijdpaden</li> <li>- de schoolleiding maakt jaarlijks prestatieafspraken met de vaksecties/teams over de opbrengsten</li> <li>- de schoolleiding voert de verbeterplannen uit</li> <li>- de leraren(teams) voeren de verbeterplannen uit</li> </ul>
------	---	---

De kwaliteitszorg wordt als onvoldoende beoordeeld indien twee of meer van de hiervoor genoemde vijf indicatoren onvoldoende zijn. De inspectie kan beredeneerd afwijken. Zij betreft dan de oordelen op andere indicatoren, bijvoorbeeld uit de negen indicatoren van het aspect professionele ruimte/leraarschap (verdiepend kader) bij haar afweging.

### Geïntensiveerd toezicht

Bij een aangepast toezichtarrangement zal de externe toezichthouder, Inspectie van het Onderwijs, haar toezicht intensiveren. Het doel hiervan is om de school te stimuleren zo snel mogelijk de noodzakelijke verbeteringen door te voeren, zodat het stempel '(zeer) zwak' verwijderd kan worden. In het algemeen vinden, nadat het rapport van bevindingen is vastgesteld, de volgende interventies plaats:

1. Met het bestuur wordt een afspraak gemaakt wanneer de kwaliteit weer op orde zal zijn.
2. Zonodig wordt een toezichtplan opgesteld, waarin intensiteit en verloop van het toezicht nader wordt beschreven.
3. De inspectie voert een gesprek met het bevoegd gezag over het rapport van bevindingen.
4. Het traject van kwaliteitsverbetering wordt afgesloten met een OKV, een onderzoek naar de kwaliteitsverbetering. Hierbij moet in ieder geval ook de kwaliteitszorg voldoende worden beoordeeld.

Deze vier interventies gelden zowel voor zwakke als voor zeer zwakke scholen. Indien een zwakke school niet binnen de afgeproken termijn voldoende verbetering laat zien kan escalatie naar zeer zwak plaatsvinden.

Voor zeer zwakke scholen gelden bovendien twee aanvullende interventies:

5. De inspectie informeert de minister van OCW en voor het groene onderwijs de minister van EZ, het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente waar de zeer zwakke school gevestigd is, alsmede de interne toezichthouder (Raad van Toezicht).
6. De school wordt vermeld op de maandelijkse lijst van zeer zwakke scholen die op de website van de inspectie wordt gepubliceerd.

Als een zeer zwakke school niet overeenkomstig het toezichtplan verbetert dan zal tot escalatie van de interventies worden overgegaan. Voor informatie daarover wordt verwezen naar het *Toezichtkader VO 2013* (Inspectie van het Onderwijs, Utrecht, 1 november 2013).



**Cals College, Nieuwegein**

Open katholieke school voor havo, atheneum, gymnasium, tweetalig onderwijs

## Concrete ambities formuleren

Een ambitieplan voor kwaliteit, personeel en organisatie lag al klaar, toen de inspectie de havo-afdeling van het Cals College Nieuwegein als zwak beoordeelde. Omdat het plan tot stand gekomen was na sessies met docenten, kon de school snel concrete ambities formuleren voor cijfers en eindexamenresultaten. “We hebben nu het landelijk niveau gehaald, maar we willen 0,3 punt boven het landelijk gemiddelde uitkomen”, zegt schoolleider Jeroen Kwaaitaal. “Een groot deel van de vakken haalt dat niet, maar op sectieniveau bekijken we nu de oorzaken. Zo hopen we de eindexamenresultaten structureel verder omhoog te krijgen.”

**Gesprekscyclus**

“Niet dat we eerst niets deden, het is de focus, een kleine slag die je maakt. Door consequent aandacht aan resultaten te besteden, gaan docenten zich daar meer mee bezighouden en dat vind je terug in de les. Zo toetst de biologiesectie voor het schoolexamen geen afzonderlijke hoofdstukken meer, ze nemen naast de nieuwe stof steeds een deel van het eerder geleerde mee. Revolutionair is dat niet, maar het heeft geholpen de resultaten te verbeteren.” Resultaten worden een vast onderdeel van de gesprekscyclus, maar ook tussendoor vinden veel vaker gesprekken plaats. Bijvoorbeeld met docenten bij wie de examenresultaten achterblijven, of die veel leerlingen eruit sturen. “Dat is confronterend, we stellen: dit verwachten we van je. Maar het is beslist geen afrekenmodel. We praten over oorzaken en oplossingen, zoals coaching of gerichte scholing.”

**‘Niet dat we eerst niets deden, het is de focus, een kleine slag die je maakt’**

## **Uitwisseling**

De vinger wordt op alle niveaus aan de pols gehouden, met analyses van rapportcijfers, de advisering en de overgangsnormen. Toen de Opbrengstenkaart van de inspectie een vertraagde doorstroom na klas 3 liet zien, is gekeken of het probleem bij enkele vakken of profielen lag. Ook door uitwisseling in een audit met andere scholen, probeert het Cals College verbeterpunten op te sporen. “We kregen het commentaar dat onze leerlingen hard werkten, maar weinig echte vwo-opdrachten kregen. We proberen nu slimme leerlingen meer te prikkelen en niet alles voor te kauwen.”

## **Nieuwe spelregels**

Ondertussen kwamen ook de basisvoorwaarden opnieuw ter sprake. Docenten hebben samen de spelregels opnieuw vastgesteld: op tijd in de les zijn, spullen bij je hebben en huiswerk gemaakt. Bij overtreding volgen duidelijke sancties. “Bij ervaren docenten zijn de regels een spel van geven en nemen, maar we kregen de laatste jaren veel nieuwe docenten en de gezamenlijke afspraken geven duidelijkheid: dit is de Cals-manier. Ook ouders vinden het prettig te weten wat we van hun kinderen verwachten. Bij leerlingen stuiten we aanvankelijk op weerstand, maar uiteindelijk passen ze zich wel aan. Minder verstoring aan het begin van de les betekent meer effectieve lestijd en dat heeft positieve effecten op de resultaten.”

## **Het verhaal**

Volgens Kwaaitaal is investeren in gesprekken met docenten het allerbelangrijkste. “Dat meten weten is, is maar beperkt waar. Uit het laatste personeelsonderzoek bleek duidelijk dat een groep vijftigers ontevreden was over de communicatie met leidinggevenden. Toen we de uitkomsten met individuele docenten bespraken, gaven ze aan dat het lag aan organisatorische zaken: een roosterwijziging die te laat bekend was of een kopieerapparaat dat lange tijd stuk was. Zo’n cijfer duidt dus alleen op een mogelijk probleem. Pas in een gesprek kun je het concrete verhaal achterhalen en daar iets aan doen.”





## 4 WERKEN MET DE OPBRENGSTBEOORDELING

In dit hoofdstuk richten we ons specifiek op de vier opbrengstindicatoren:

- rendement onderbouw (4.1)
- rendement bovenbouw (4.2)
- gemiddeld cijfer centraal examen (4.3)
- verschil cijfer schoolexamen met cijfer centraal examen (4.4)

De inspectie publiceert de Opbrengstenkaarten ongeveer driekwart jaar na afronding van een schooljaar. Scholen kunnen echter zelf na afloop van een schooljaar al aan de slag met beschikbare gegevens. Zo zijn via het ManagementVenster van Vensters VO de voorlopige eindexamencijfers in september bekend. Door deze en andere eigen gegevens te analyseren kan een school veel eerder actie ondernemen.

In wat volgt, bespreken we per indicator welke informatie via de Opbrengstenkaart beschikbaar is. Daarna doen we suggesties voor activiteiten die scholen zelf kunnen ondernemen, los van de meest recente inspectiegegevens. Vervolgens geven we aan wat Vensters VO te bieden heeft en soms noemen we andere bruikbare instrumenten.

### 4.1 Rendement onderbouw

Het rendement onderbouw wordt bepaald door het advies van de basisschool en de onderwijspositie in het derde leerjaar. Vervolgens kent de inspectie plus- en minpunten toe. Pluspunten voor leerlingen die in het derde leerjaar een onderwijssoort volgen die hoger is dan het basisschooladvies. Minpunten voor leerlingen die in de eerste twee leerjaren doubleren of die in het derde leerjaar een onderwijssoort volgen die lager is dan het advies van de basisschool. Hierbij is er rekening mee gehouden dat lwoo-leerlingen gemiddeld iets langer over de onderbouw doen. In hoofdstuk 3.3. is dit al toegelicht. De toegekende plus- en minpunten worden daarna omgerekend tot een percentage onderbouwrendement: de score. In afbeelding 14 zijn dat de percentages 91, 94 en 107.

**Afbeelding 14** – Rendement onderbouw

<b>Rendement onderbouw</b>		
Score	1-10-2009	91
	1-10-2010	94
	1-10-2011	107
Relatieve score	1-10-2009	● ○ ○ ○ ○
	1-10-2010	○ ● ○ ○ ○
	1-10-2011	○ ○ ● ○ ○
3-jaarsgemiddelde		$\frac{1}{2} \quad   \quad 3 \quad 4 \quad 5$

Bron: Opbrengstenoordeel 2012, Onderwijsinspectie

Omdat bij de uiteindelijke beoordeling van het onderbouwrendement rekening wordt gehouden met de aanwezige schoolsoorten van de vestiging, worden de berekende percentages vergeleken met die van de vergelijkingsgroep. De vestiging in het voorbeeld heeft een aanbod van vmbo-b t/m vmbo-(g)t en wordt dus vergeleken met alle vestigingen die eenzelfde aanbod hebben. Dat leidt tot relatieve scores, die worden omgezet in een getal lopende van 1 tot en met 5, op de Opbrengstenkaart weergegeven als bolletjes. Het meest linker bolletje staat voor het getal 1 en het bolletje helemaal rechts staat voor het getal 5.

De beoordeling van het onderbouwrendement gaat daarna als volgt: de getallen van de relatieve scores (de bolletjes) van de afgelopen drie jaar worden opgeteld en door drie gedeeld. De indicator onderbouwrendement wordt als ‘voldoende’ beoordeeld als het rekenkundig gemiddelde van de relatieve scores over drie jaar meer dan 2,0 is. In het voorbeeld van afbeelding 14 zijn de relatieve scores van 2009, 2010 en 2011, respectievelijk 1, 2 en 3. Het rekenkundig gemiddelde is precies 2,0. Dat is niet *meer dan* 2,0, waardoor het onderbouwrendement voor deze vestiging als ‘onvoldoende’ wordt beoordeeld.

De Opbrengstenkaart van de inspectie toont:

- Percentage leerlingen dat in leerjaar 1 onderwijs volgt in één onderwijssoort.
- Het onderbouwrendement in relatie tot de vergelijkingsgroep (zie hiervoor).
- De advisering na het tweede leerjaar.
- Het percentage leerlingen dat het derde leerjaar heeft bereikt zonder zittenblijven.

Mogelijke acties van de school:

- De leerlingenadministratie zo inrichten dat jaarlijks bij de start van het schooljaar de indicatoren 'adviesstructuur na tweede leerjaar' en 'percentage leerlingen in leerjaar 3 zonder zittenblijven' over het voorafgaande schooljaar berekend zijn.
- Bij de start van elk schooljaar de instroom in het eerste leerjaar analyseren door het advies van de basisschool en de Cito-score te bekijken in relatie tot de plaatsing.

### **Verplichte centrale eindtoets basisonderwijs**

Vanaf 2015 zijn alle basisscholen verplicht om leerlingen van groep 8 een eindtoets af te nemen. Scholen in het primair onderwijs zijn in 2015 nog volledig vrij in de keuze van de aanbieder van de eindtoets. De periode waarin de eindtoets moet worden afgenomen is bepaald op het tijdvak tussen medio april en half mei. Een jaar later in 2016 moeten alle leerlingen in groep 8 tussen half april en half mei een goedgekeurde eindtoets maken. De meestgebruikte toets is op dit moment de eindtoets basisonderwijs van CITO, die altijd in februari werd afgenomen. Met name de verschuiving van het tijdvak kan consequenties hebben voor de toelatingsprocedure in het voortgezet onderwijs. Ten tijde van de besluitvorming betreffende toelating is namelijk in veel gevallen alleen het advies van de basisschool beschikbaar. De validiteit van dit advies zal per basisschool verschillen! Scholen die jaarlijks cohortanalyses uitvoeren, waarbij de instroom in het eerste leerjaar over meerdere jaren wordt gevolgd, zijn in staat om de voorspellende waarde van de basischooladviezen in te schatten. Het is wenselijk om het gesprek hierover met de aanleverende basisscholen te intensiveren en de uitkomsten van de analyse met de basisscholen te delen.

- Bij de overgangsvergadering van leerjaar 1 naar leerjaar 2 en van leerjaar 2 naar leerjaar 3 altijd het advies van de basisschool betrekken en bij eventuele afwijkingen de oorzaak analyseren en zo nodig een gerichte aanpak afspreken.
- Met de scores in het Opbrengstenoordeel de trend over de laatste drie jaar analyseren door de 'bijdrage' hieraan per schoolsoort te achterhalen en gerichte maatregelen afspreken.
- Uitkomsten van analyses bespreken met docenten en toeleverende basisscholen. Zo nodig een ambitie formuleren.

- De toelichting bij het Opbrengstenoordeel bekijken. Deze bevat een bijlage, waarin voor elke opbrengstindicator de landelijke resultaten over de laatste drie jaar staan:

**Afbeelding 15** – Landelijke resultaten over drie jaar voor indicator ‘rendement onderbouw’

<b>Rendement onderbouw</b>	<b>Grenswaarden</b>
Score 1 oktober 2009	98 - 109
Score 1 oktober 2010	97 - 107
Score 1 oktober 2011	96 - 106

De inspectie hanteert hierbij twee grenswaarden. 50 procent van de scholen scoort binnen de daar vermelde grenswaarden, 25 procent scoort boven de bovengrens en 25 procent scoort onder de ondergrens. Een vergelijking van deze cijfers met de schoolscore kan schoolleiding en docenten helpen de eigen opbrengsten in perspectief te zien.

- Analyseer het “Hinkelpad” en stel streefpercentages voor de bevordering van leerlingen op. Het “hinkelpad” is te downloaden door in te loggen op het eigen Internet Schooldossier via [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl).
- Bij plaatsing en determinatie van leerlingen gebruikmaken van diagnostische toetsen, zoals het Cito Volgsysteem voortgezet onderwijs.
- Gebruik maken van de mogelijkheden die Vensters VO biedt:

### *Vensters VO*

#### *ManagementVenster*

Het rapport Onderwijskwaliteit laat de doorstroom in de onderbouw van de eigen school zien over de laatste vijf leerjaren. Daarnaast wordt het landelijk gemiddelde en de percentielscore van de school in beeld gebracht.

**Afbeelding 16** – doorstroom in de onderbouw van het vwo in vergelijking met het landelijk gemiddelde en als percentielscore



De doorstroom in de onderbouw van deze vwo-afdeling kwam in 2008-2009 (afbeelding 16) bijna overeen met het landelijk gemiddelde. De percentielscore was ongeveer 20, wat betekent dat zo'n 80 procent van de vwo-scholen en -afdelingen in de onderbouw een hogere doorstroom kende.

Deze doorstroom is op te vatten als het ongecorrigeerde rendement. De correctie voor lwoo-leerlingen heeft nog niet plaatsgevonden. Vooral de toevoeging van de percentielen kan het gesprek in de school stimuleren.

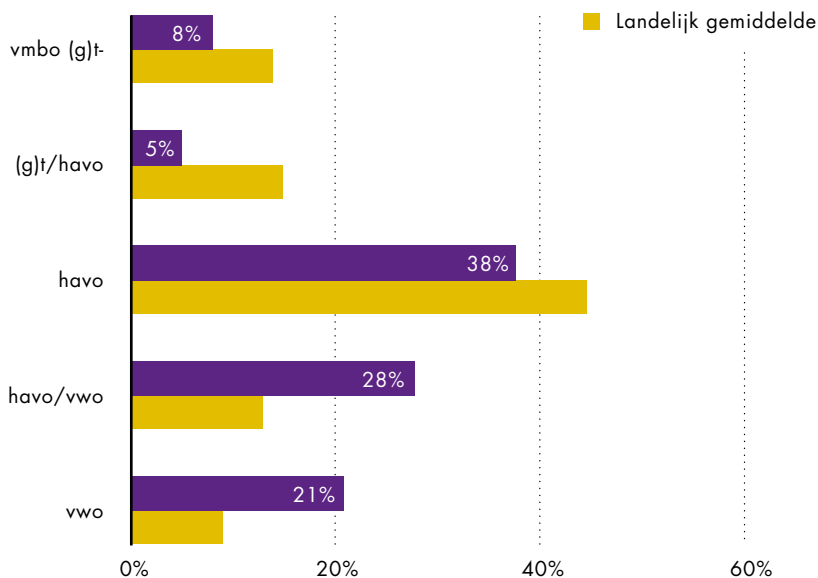
**Wat is de percentielscore?**

De percentielscore drukt in een cijfer uit hoe de school ten opzichte van alle vergelijkbare scholen presteert. Percentielen geven een nauwkeuriger beeld dan procenten. Neem een school met in een van de vmbo-leerwegen een slaagpercentage van 88 procent, bij een landelijk gemiddelde voor die leerweg van 92 procent. Het idee kan ontstaan dat deze leerweg het behoorlijk doet, het verschil is immers maar 4 procent? De percentielscore is echter 11, en dat zet deze conclusie in een ander daglicht: 89 procent van de scholen met deze leerweg doet het namelijk beter.

**SchoolVenster**

In het SchoolVenster staat onder het tabblad 'resultaten' bij 'doorstroom binnen de school' onder de knop 'meer informatie' onder andere de adviesstructuur per schoolsoort. Dit is weergegeven in een cirkeldiagram, waarin de basisschooladviezen staan van de leerlingen die inmiddels in het derde leerjaar zitten. Dit wordt ook per schoolsoort vergeleken met het landelijk gemiddelde. Zie afbeelding 17.

**Afbeelding 17** – Meer afstroom dan opstroom: de oorspronkelijke adviezen van leerlingen in havo-3, vergeleken met het landelijk gemiddelde



In havo-3 van deze scholengemeenschap zitten naar verhouding meer leerlingen die oorspronkelijk een havo/vwo of vwo-advies hadden (5 procent had een vwo-advies en 29 procent een havo/vwo-advies = 34 procent) dan leerlingen met een vmbo (g)t of vmbo (g)t/havo-advies (respectievelijk 0 en 13 procent = 13 procent). In de onderbouw van deze havo-afdeling heeft dus wat meer afstroom dan opstroom plaatsgevonden. Analyse van deze gegevens verschaft de school informatie over de kwaliteit van de adviezen van de basisschool en over de ontwikkeling van de leerlingen.

**Zuyderzee College, Lemmer**

Openbare school voor onderbouw havo/vwo en vmbo

## Na de analyse begint het pas

De examenresultaten op de afdeling kaderberoepsgericht (25 leerlingen) van het Zuyderzee College Lemmer (400 leerlingen) bleven onder de norm, zodat de school onder verscherpt toezicht kwam. Het lukte om in een jaar tijd van de lijst zeer zwakke scholen af te komen en de school wil leerlingen kansen blijven bieden. "Wij willen niet puur sturen op rendement", zegt Rianne Schadron, die sinds het negatieve inspectieoordeel beleidsadviseur kwaliteitszorg is. "Maar we weten steeds beter hoe we kunnen bewegen op het speelveld van onze eigen visie en de eisen van de inspectie."

**Eigen prognoses maken**

Samen met een extern bureau maakt de school nu zelf een prognose van opbrengsten, op basis van de oktobertellingen en examenresultaten. Deze prognose is al beschikbaar in het najaar, terwijl de inspectie het voorlopig opbrengstenoordeel in maart pas openbaar maakt. Het overzicht is bovendien specifiek dan de algemene cijfers van de inspectie. Knelpunten in doorstroom worden duidelijk zichtbaar. "We kunnen nu veel eerder het beleid bijsturen en tijdig activiteiten in gang zetten." De prognoses komen voor ongeveer tachtig procent overeen met die van de inspectie en dat maakt het gebruikte programma een goede voorspeller.

**Voorzichtiger met opstromen**

Voor het rendement is van belang, dat leerlingen in leerjaar 3 op het juiste niveau zitten. Wie dat wilde mocht vroeger opstromen, zelfs bij een negatief oordeel van de docentenvergadering. Met ouders en leerlingen is nu afgesproken dat zo'n leerling het een half jaar probeert. Vallen de resultaten tegen, dan gaat de leerling terug naar zijn oude niveau.

Ook in de bovenbouw is de school voorzichtiger geworden met opstromen. "Wij vinden het vooral belangrijk dat we onze leerlingen zoveel mogelijk succeservaringen meegeven. Voorheen lieten we daarom leerlingen uit de basisberoepsgerichte leerweg een vak waar ze goed in waren op een hoger



niveau afronden. Daarmee room je dan wel basisberoepsgericht af, terwijl het niveau van kaderberoepsgericht daalt. Negatieve effecten op je opbrengsten dus. Daarom stimuleren we opstroom nu meer in de beroepsvakken, die hebben geen invloed op het rendement.”

### **Vervolgonderzoeken**

Een model, zegt Schadron, geeft veel informatie en het roept veel vragen op. Na de analyse begint het eigenlijk pas. Een hot item was bijvoorbeeld dat de school, onder bepaalde voorwaarden, kinderen accepteert met Cito-scores lager dan 516. Wat doet dat voor het rendement? “De aannahme was, dat het een negatief effect zou hebben, maar die leerlingen doen het juist erg goed.”

## **‘We stimuleren opstroom nu meer in de beroepsvakken’**

Momenteel lopen verschillende vervolgonderzoeken. Onderzocht wordt of het advies van de basisschool een voorspeller is van schoolsucces. Ook drempelloos instromen vanuit vmbo-t naar havo is nader bekeken. De vmbo’ers presteerden op de havo minder dan de reguliere havisten en onder het landelijk gemiddelde. Daarom is in schooljaar 2011-2012 een versterkt vmbo-t van start gegaan, met veel aandacht voor Nederlands, Engels, wiskunde en studievaardigheden.

### **Vakgroepen in ere hersteld**

De vakgroepen in het vmbo zijn in ere hersteld. Onderdeel van de kwaliteitscyclus van de vakgroep is de analyse van rapportcijfers en examenresultaten. Voor docenten is een format ontworpen, waarmee ze een plan van aanpak kunnen maken voor hun vak. Steeds draait het om: Wat zie je? Hoe kun je dat verklaren? Wat kun je doen om resultaten te verbeteren? Vakgroepvoorzitters krijgen begeleiding of scholing naar behoefte om de gesprekken zo te sturen, dat goede plannen van aanpak op tafel komen.

## 4.2 Rendement bovenbouw

Het rendement bovenbouw is op te vatten als de onvertraagde doorstroom van het derde leerjaar naar het diploma. Deze rendementsindicator berekent de inspectie per schoolsoort met de gegevens van één schooljaar. Het percentage geeft aan wat de kans is, dat leerlingen zonder zittenblijven hun diploma halen. In de volgende afbeelding van het Opbrengstenoordeel 2012 van de inspectie is die kans voor de meest recente periode in vmbo-(g)t 95 procent en in vwo 48 procent.

**Afbeelding 18** – Van het derde leerjaar naar diploma zonder zitten blijven

		vmbo b	vmbo k	vmbo (g)t	havo	vwo
Percentage	09/10	98	96	98	58	55
	10/11	98	90	95	71	49
	11/12	98	98	95	57	48
Relatieve score	09/10	○○●○○	○○○●○	○○○○●	○●○○○○	○●○○○
	10/11	○○○●○	○○●○○	○○○●○	○○○●○	●○○○○
	11/12	○○○●○	○○○○●	○○○●○	○○●○○	○●○○○
3-jaarsgemiddelde						

Bron: Opbrengstenoordeel 2012, Onderwijsinspectie

De relatieve scores worden vervolgens weer in de vorm van een bolletje weergegeven. Zoals in hoofdstuk 3.3.2 beschreven, houdt de inspectie bij de relatieve score rekening met enkele leerlingkenmerken: percentage lwoo, percentage apcg en tussentijdse instroom. Het rendement van de bovenbouw wordt door de inspectie als voldoende beoordeeld als het rekenkundig gemiddelde van de relatieve scores (de bolletjes) van de laatste drie jaar meer dan 2,0 is. Bij het vwo uit afbeelding 18 is de relatieve score over de laatste drie jaar 2, 1, 2. Het rekenkundig gemiddelde is dus  $5 : 3 = 1,7$  (afgerond). Dat is niet *meer dan* 2,0, zodat het oordeel ‘onvoldoende’ luidt.

De Opbrengstenkaart van de inspectie toont samenvattend:

- Het percentage leerlingen (per schoolsoort) dat het afgelopen schooljaar van het derde leerjaar zonder zittenblijven naar het diploma is gegaan.
- Hoe elke schoolsoort scoort ten opzichte van de vergelijkingsgroep (dat wordt met een ‘bolletje’ aangegeven).

Mogelijke acties van de school:

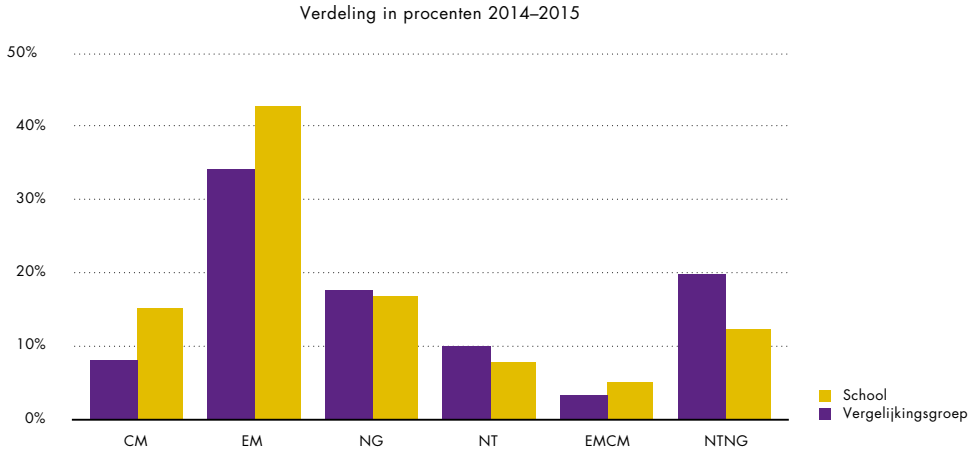
- De leerlingenadministratie zo inrichten dat jaarlijks bij de start van het volgende schooljaar de indicator ‘percentage leerlingen van derde leerjaar zonder zittenblijven naar diploma’ over het voorafgaande schooljaar berekend is. Vervolgens nadere analyses uitvoeren en conclusies trekken.
- Met de scores in het Opbrengstenoordeel de trend over de laatste drie jaar analyseren.
- Bij elke overgangsvergadering het basisschooladvies betrekken en bij eventuele afwijkingen in niveau de oorzaak opsporen en een gerichte aanpak afspreken.
- De toelichting bij het Opbrengstenoordeel bekijken. Deze bevat een bijlage, waarin voor elke opbrengstindicator de landelijke resultaten over de laatste drie jaar staan. De inspectie hanteert hierbij twee grenswaarden. 50 procent van de scholen scoort binnen de daar vermelde grenswaarden, 25 procent scoort boven de bovengrens en 25 procent scoort onder de ondergrens. Een vergelijking van deze cijfers met de school/ afdelingsscore kan schoolleiding en docenten helpen de eigen opbrengsten in perspectief te zien.
- Berekeningen en analyses bespreken met docenten en streefnormen afspreken over bijvoorbeeld het minimale percentage voldoende, maximale percentage zittenblijvers, het na te streven gemiddelde rapportcijfer per klas, per leerjaar en/of per leraar.
- Cohortanalyses uitvoeren en deze betrekken bij besluiten over bevordering en (her)plaatsing van leerlingen. Hiervoor kan het zogenaamde hinkelpad gebruikt worden dat ingezien kan worden bij het digitale schooldossier van de inspectie.
- Wanneer de cohortanalyses daar aanleiding toe geven het bevorderingsbeleid aanscherpen
- Ontwikkelen dan wel verbeteren van het toetsbeleid en docenten zodanig (laten) trainen dat de kwaliteit van toetsen verder verbeterd.
- Gebruik maken van de mogelijkheden die Vensters VO biedt:

*Vensters VO*

*SchoolVenster*

Het onderdeel ‘Profiel en sectorkeuze’ onder de tab ‘Algemeen’ in SchoolVenster geeft aan hoe de keuze voor sectoren en profielen verdeeld is. De school kan de trends in deze keuzes analyseren in relatie tot landelijke gemiddelden en de oorzaak van eventuele verschuivingen onderzoeken.

**Afbeelding 19** – De procentuele verdeling van examenkandidaten in 2011-2012 over de profielen in een vwo-afdeling in vergelijking met het landelijk gemiddelde



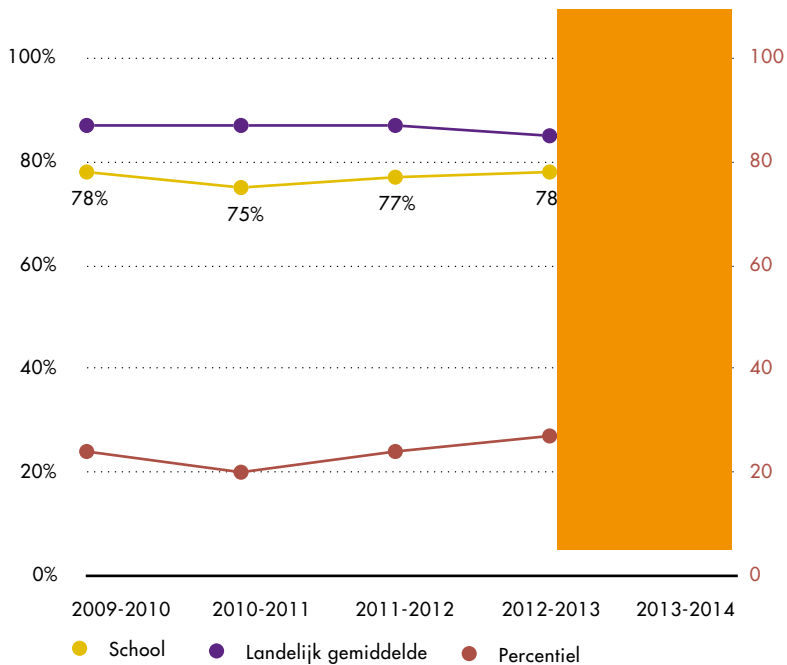
Naar verhouding veel leerlingen op deze school kiezen voor het profiel Natuur & Techniek (NT) en voor het combinatieprofiel NTGT. Het kan raadzaam zijn de reden daarvan te achterhalen en de leerlingresultaten binnen het NT-profiel en het NTGT-profiel te analyseren en te vergelijken met die in de andere profielen.

### ManagementVenster

Het rapport Onderwijskwaliteit toont per school en per schoolsoort de eigen doorstroom in de bovenbouw over de laatste vijf leerjaren, het landelijk gemiddelde en de percentielscore van de school.

Dit gegeven is op te vatten als het ongecorrigeerde rendement. Correcties voor apcg of lwoo-leerlingen of tussentijdse instroom zijn namelijk nog niet toegepast. Vooral de toevoeging van de percentielen kan het gesprek in de school stimuleren.

**Afbeelding 20** – Doorstroom in de bovenbouw van een vmbo-t afdeling in vergelijking met het landelijk gemiddelde en als percentielscore



Deze vmbo-t opleiding kende in alle weergegeven jaren in vergelijking met het landelijk gemiddelde een lagere doorstroom en behoorde in bijvoorbeeld 2010-2011 tot de 20 procent laagst scorende scholen.

**H.N. Werkman College, Groningen, vestiging centrum**

Openbare school voor vmbo-t (onderbouw), havo en vwo,

## Steeds benadrukken: we doen het samen

Na een schoolbezoek in december 2012 constateerde de inspectie bij de vwo-afdeling van het Werkman College 'een langdurig niet sturen op opbrengsten'. De afdeling werd 'zeer zwak' en kreeg prestatieafspraken opgelegd. In mei 2012 mocht het verschil tussen SE en CE niet meer zijn dan 0,5 punt (was 0,7) en het gemiddelde CE-cijfer niet lager dan een 6.0. De vwo-6 leerlingen hadden nog twee SE's te gaan en vier maanden tot het CE.

Directeur Co Tammeling was nog maar net aangesteld en ontdekte dat een overzicht van resultaten en opbrengsten ontbrak. Een week na het inspectiebezoek had hij alle gegevens boven tafel en besprak met alle docenten en een extern deskundige het nieuwe beleid. "We wilden geen eenmalige trucjes", zegt hij. "Natuurlijk speelden emoties bij de docenten, maar ik heb gezegd: zo gaan we het doen." Dankzij de goede werksfeer en de openheid die het team kenmerkt, bleef de schade beperkt. "Bovendien was het geen afrekenverhaal en heb ik steeds benadrukt: we doen het samen." Tammelings aanpak: ieders aandeel helder benoemen, secties en docenten een doel geven en bespreken hoe ze daar komen. In gesprek gaan over de wijze van toetsen, het niveau van de SE's en de lessen. Over dat laatste ook met leerlingen. "Die hebben goede tips."

'We bieden kansen' is veranderd in  
'we bieden leerlingen succes'

### **Quick wins**

Op sommige punten is snel winst te boeken, zogenaamde *quick wins*. “We zijn cultuurprofielschool en dertig procent van onze leerlingen doet kunstexamen. Daar zag je een SE-CE-verschil van wel 1,5 punt. Daarom hebben docenten de eisen van het SE verzwaaard door bij de beoordeling van het gemaakte werk ook kunsttheorie te betrekken. Ander voorbeeld zijn de kernvakken Nederlands, wiskunde en Engels. Als die met 0,2 punt omhoog gaan, gaat het heel snel.” Wat volgens Tammeling ook veel winst opleverde, was het motiveren van leerlingen die een 7 scoren, terwijl ze ook 8 of 9 kunnen halen, het bijspijkeren van anderen op zwakke vakken en het organiseren van examentrainingen.

### **Open kaart**

Door de verzwaring van de SE's haalden leerlingen lagere cijfers dan ze gewend waren. Wat ook bij hen emoties opriep, net als bij de ouders. Voor de hele school werden ouderavonden belegd. “Je moet iedereen goed informeren en open kaart spelen. We hebben het niet mooier gemaakt dan het was en toegegeven dat we dingen verkeerd hebben gedaan”, aldus Tammeling. Wat volgens hem helpt is emoties toestaan, maar daar niet te veel in meegaan. Niet in paniek raken, ‘maar uitstralen dat je *in control* bent’. “De gemoederen bedaarden wat, al bleef het wantrouwen tot de examens. Tegelijkertijd gebeurde wat we hoopten. Leerlingen gingen harder werken en de examens werden fantastisch gemaakt.” Het gemiddeld CE-cijfer was 6,3 en het verschil SE-CE van minder dan 0,1. In 2013 had het vwo van het Werkman College met een 6,6 de beste examencijfers van alle openbare scholen in Groningen.

### **Motiveren**

Sturen is nu vanzelfsprekend. De schoolleiding spreekt tweewekelijks de sectievoorzitters. De secties zijn medeverantwoordelijk voor de inhoud van het onderwijs én voor de resultaten. “We hebben wekelijks alle rendementen in beeld, kunnen leerlingen op tijd motiveren en actie ondernemen. Als je leerlingen goed in beeld hebt, kun je beter streven naar het hoogste niveau dat past bij de leerling.” Het Werkman College heeft de filosofie ‘we bieden leerlingen kansen’ veranderd in ‘we bieden leerlingen succes’.

### 4.3 Gemiddeld cijfer centraal examen

‘Het gemiddeld cijfer centraal examen’ is het gemiddeld CE-cijfer van alle leerlingen van alle vakken, behalve de beroepsgerichte vakken. Naast de werkelijke scores worden ook hier de relatieve scores aangegeven in de vorm van een bolletje. Bij de berekening hiervan is weer rekening gehouden met de leerlingkenmerken lwoo, apcg en tussentijdse instroom. Om het oordeel van deze resultaatindicator te kunnen bepalen worden de relatieve scores omgezet in een getal tussen 1 en 5. Deze indicator krijgt zijn waarde door de getallen van de relatieve scores op te tellen en door drie te delen. De inspectie beoordeelt het gemiddeld CE-cijfer als ‘voldoende’ als het rekenkundig gemiddelde van de relatieve score over de laatste drie jaar meer dan 2,0 is. Dat is in het voorbeeld in afbeelding 21 alleen het geval bij vmbo (g)t.

**Afbeelding 21** – Gemiddeld cijfer centraal examen - relatief

		vmbo b	vmbo k	vmbo (g)t	havo	vwo
Cijfer	08/09			6,2	5,8	6,0
	09/10			6,2	5,8	5,8
	010/11			6,1	6,1	6,0
Relatieve score	08/09			○○●○○	●○○○○	○●○○○
	09/10			○○●○○	●○○○○	●○○○○
	10/11			○○●○○	○○●○○	○●○○○
3-jaarsgemiddelde			$\frac{1}{1} \frac{2}{2} \frac{3}{3} \frac{4}{4} \frac{5}{5}$	$\frac{1}{1} \frac{2}{2} \frac{3}{3} \frac{4}{4} \frac{5}{5}$	$\frac{1}{1} \frac{2}{2} \frac{3}{3} \frac{4}{4} \frac{5}{5}$	

Bron: Opbrengstenoordeel 2012, Onderwijsinspectie

De Opbrengstenkaart van de inspectie toont:

- Informatie per schoolsoort over het gemiddeld cijfer voor het centraal examen voor alle vakken gezamenlijk en voor enkele clusters van vakken.
- Het relatieve resultaat, aangegeven met ‘bolletjes’.
- De deelname aan het examen in percentages per sector en/of per profiel.

Mogelijke acties van de school:

- Er voor zorgen dat docenten de leerlingen ook voor het CE opleiden.
- In SE-toetsen ook CE-onderdelen toetsen en de CE-vraagwijze hanteren door delen uit oude examens te gebruiken.
- Examentraining (inclusief inhoudelijke nabespreking!) programmeren. Op [www.kennisnet.nl](http://www.kennisnet.nl) zijn oefenexamens te vinden en wordt ondermeer verwezen naar



video's, met behulp waarvan kandidaten zich per vak en onderwerp kunnen voor bereiden op het eindexamen.

### **Eindexamensite.nl**

Exclusief voor deelnemers aan VO-content biedt [www.eindexamensite.nl](http://www.eindexamensite.nl) oefenmogelijkheden voor eindexamenkandidaten. Deze *tool* slaat de gegevens van de geoefende examens op, maakt een analyse van het resultaat en verwijst naar uitleg van onderdelen waarop de kandidaat onvoldoende scoort.

- De toelichting bij het Opbrengstenoordeel bekijken. Deze bevat een bijlage, waarin ook voor deze opbrengstindicator de landelijke resultaten over de laatste drie jaar staan. De inspectie hanteert hierbij twee grenswaarden. 50 procent van de scholen scoort binnen de daar vermelde grenswaarden, 25 procent scoort boven de bovengrens en 25 procent scoort onder de ondergrens. Een vergelijking van deze cijfers met de school/afdelingsscore kan schoolleiding en docenten helpen de eigen opbrengsten in perspectief te zien.
- Stimuleren dat docentexaminateuren de scores/antwoorden van alle kandidaten doorgeven aan Cito. Dit kan via de 'versnelde correctie' in het programma WOLF (=Windows Optisch Leesbaar Formulier). In de groepsrapportage die de school vervolgens kan opvragen, worden de resultaten van de ingezonden groep vergeleken met die van een landelijke steekproef. De examinator kan met de rapportage het gemaakte examenwerk analyseren en krijgt zo zicht op onderdelen van het onderwijsprogramma die leerlingen onvoldoende beheersen, zodat bij het onderwijsprogramma daar op kan aanpassen.
- Zorgen dat docenten goed op de hoogte zijn van de eindtermen voor hun vak en de kwaliteit van het schoolexamen bewaken.
- Gebruik maken van de Proeftuin Eindexamens. Dit is een experimentele eindexamentrainer voor havo en bevat van acht vakken een groot aantal eindexamenopgaves. Deze opgaves zijn gekoppeld aan de hoofdstukken en paragrafen van de diverse lesmethodes. Hiermee wordt gepersonaliseerd inzicht verkregen in de voortgang en wordt direct duidelijk welke leerstof nog (eens) moet worden doorgenomen. De Proeftuin is ontwikkeld door SLO en Kennisnet.
- De officiële website voor de examens in het voortgezet onderwijs, [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl) raadplegen. Deze website van het College van Examens bevat alle officiële informatie betreffende de examens. Bovendien is hier informatie te

vinden betreffende bijvoorbeeld de referentieniveaus rekenen en taal. Ook biedt deze site voorbeeldtoetsen en voorbeeldexamens.

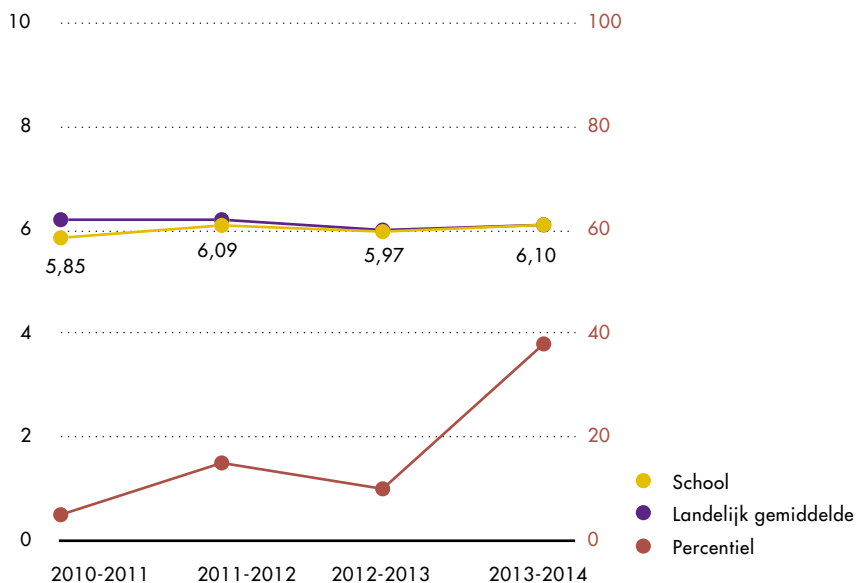
- Vanaf maart 2014 kan het onderwijsveld met alle vragen over examens voortgezet onderwijs terecht op één plek: [www.examenloket.nl](http://www.examenloket.nl) of (079) 323 2999. Dit is een initiatief van het Ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs, het College voor Examens en DUO.
- Examenprotocollen gebruiken. Jaarlijks publiceren de VO-raad en de AOC Raad actuele protocollen, waarmee scholen ondersteunt worden bij de voorbereiding, afname en beoordeling van de centrale examens. Met behulp van deze protocollen borgen scholen een procedureel correct verloop van het centraal examen.
- Bevorderen dat docenten het programma WOLF gebruiken om zich te verantwoorden over het gemiddelde CE-cijfer voor hun vak.
- Bevorderen dat docenten en examencoördinatoren de checklists schoolexamen gebruiken. Deze zijn ontwikkeld door de AOC Raad en de VO-raad en te vinden op de websites van deze organisaties.
- Bevorderen dat docenten zich verantwoorden voor de kwaliteit en de behaalde resultaten van de schoolexamens.
- Schoolleiders en docenten stimuleren gebruik te maken van [www.schoolexamensvo.nl](http://www.schoolexamensvo.nl). Deze site is een initiatief van de VO-raad, Platform VVVO, SLO en Kennisnet en biedt informatie over de kwaliteit van toetsen. Ook zijn voor meerdere vakken checklisten beschikbaar om de kwaliteit van het schoolexamen, inclusief programma van toetsing en afsluiting (PTA), op vakniveau te meten en te verbeteren.
- Gebruik maken van de mogelijkheden die Vensters VO biedt:

### *Vensters VO*

#### *ManagementVenster*

Het rapport Onderwijskwaliteit in het ManagementVenster bevat informatie over de gemiddelde score voor de algemene vakken op het centraal examen: per schoolsoort het landelijk gemiddelde, de cijfers van de school en de percentielscore. De meest recente (voorlopige) CE-cijfers zijn jaarlijks meteen na de zomer beschikbaar, zodat scholen er in september al mee aan de slag kunnen. Bij eventuele terughal in resultaten kan de school dus aan het begin van het schooljaar onmiddellijk verbeteracties inzetten.

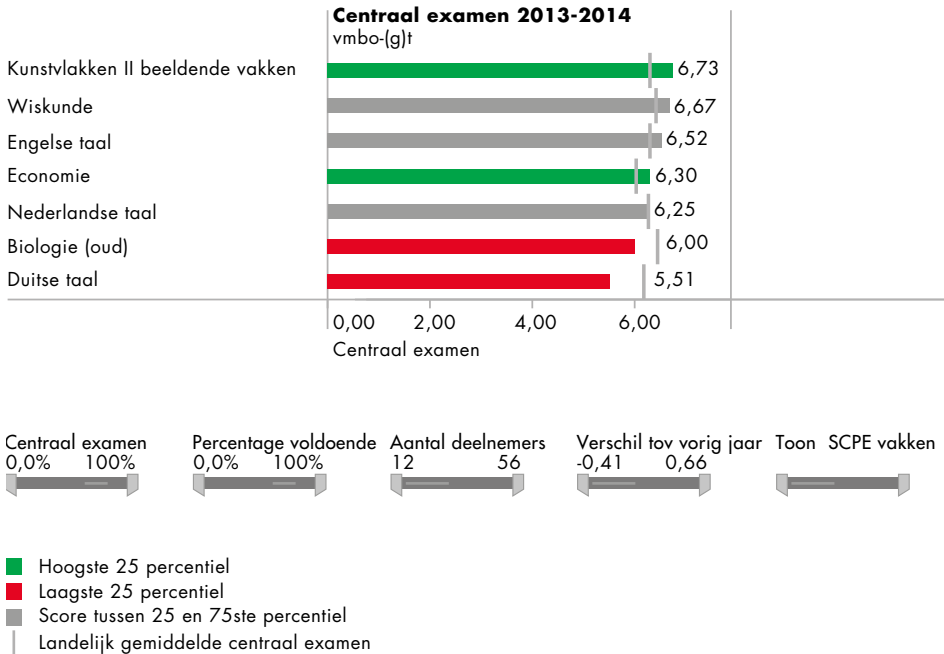
**Afbeelding 22** – Het gemiddeld cijfer voor het centraal examen op een havo-afdeling in vergelijking met het landelijk gemiddelde en als percentielscore



Bij deze havo-opleiding zien we in het schooljaar 2009/2010 een licht positieve ontwikkeling van de resultaatindicator 'gemiddeld cijfer centraal examen'. In dit examenjaar doet echter nog altijd zo'n 60 procent van de havo's het beter dan deze.

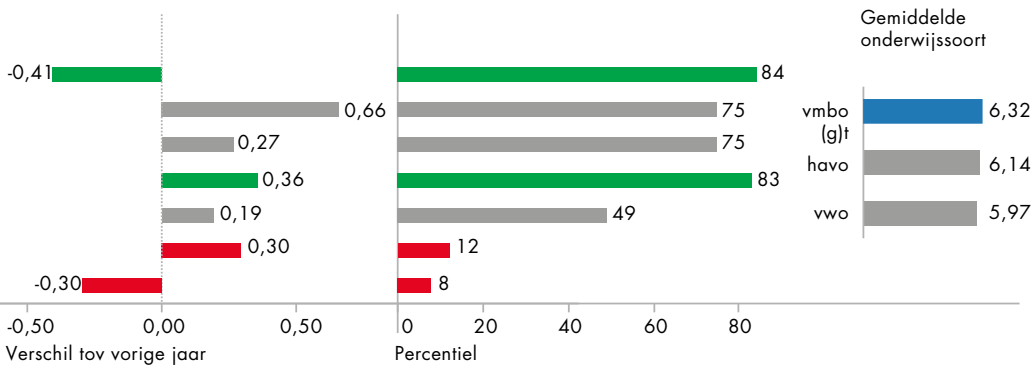
### ManagementVenster

Het rapport Examenresultaten in het ManagementVenster bevat van september tot december de voorlopige resultaten, daarna zijn deze definitief. Hierin wordt een analysebox 'centraal examen cijfer' getoond:

**Afbeelding 23** – Ambities bepalen en resultaten bespreken

Met de schuifmaat 'centraal examen' kan worden aangegeven welk gemiddelde CE-cijfer wordt nagestreefd en welke vakken daar aan voldoen. Als dat 6,35 zou zijn dan zouden de laatste vier vakken in afbeelding 23 niet getoond worden. Binnen de CE-resultaten van de in deze afbeelding getoonde afdeling vmbo-(g)t scoort het vak economie bij het examen 2014 met 6,30 net onder de streefnorm. Dit is een beter resultaat dan in 2013: het gemiddeld CE-cijfer voor economie is in 2012 namelijk 0,36 hoger! In vergelijking met het resultaat van alle vmbo-(g)t afdelingen behoort dit resultaat met 83% tot het hoogste kwartiel. Door de schuifmaat 'verschil t.o.v. vorig jaar' op 0 te zetten ziet u in één oogopslag bij welke vakken het CE-cijfer ten opzichte van het vorige jaar gedaald is. Dat is in afbeelding 23 het geval bij de beeldende vakken (Kunstvakken II) en bij Duitse taal. De laatste schuifmaat 'Toon SCPE vakken' maakt het mogelijk om voor het beroepsgerichte vmbo de resultaten van de CSPE-vakken te selecteren.

Vragen voor verdiepende gesprekken met de secties kunnen zijn: Welke snelle, gerichte activiteiten helpen om het gewenste niveau te bereiken? Hoe kunnen volgens de norm presterende vakken op niveau blijven? Hoe kan voorkomen worden dat wat



minder presterende vakken verder afglijden en hoe kunnen ze wat meer op niveau gebracht worden? Wat moet er gebeuren om de resultaten van ernstige achterblijvers te verbeteren?

### ManagementVenster

Het onderdeel 'Examenresultaten' bevat ook een rapport van het gemiddelde CE-cijfer per schoolsoort en per vak. Het vakcijfer wordt vergeleken met het landelijk gemiddelde, vermeld wordt het aantal kandidaten dat in het vak examens heeft gedaan, net als de percentielscore van het vakcijfer.

In het voorbeeld van afbeelding 24 is het CE-cijfer voor vier vakken groen gemarkeerd. Dit betekent dat deze vakken in het hoogste kwartiel scoren: ze behoren tot de 25 procent best presterenden van ons land. De vakken landbouw-breed en natuur- en scheikunde zijn rood gekleurd en maken deel uit van het laagste kwartiel. De overige twee vakken zitten met een percentiel tussen 25 en 75 in de middenmoot. De vijfjaren trend en het percentage voldoende voegt nog extra informatie toe. Het ligt voor de hand, dat de schoolleiding de secties vraagt op basis van deze gegevens te bepalen welke acties zij gaan ondernemen.

**Afbeelding 24** – CE-cijfers analyseren en acties bepalen

	Gemiddelde cijfer CE 2013-2014	Landelijk	Percentiel
vmbo-(g)t	6,47	6,1	92
biologie(oud)	6,93	6,2	96
economie	7,00	6,0	99
Engelse taal	6,66	6,5	67
landbouw-breed	5,66	6,1	16
natuur- en scheikunde 1	5,58	6,2	13
Nederlandse taal	7,06	5,9	100
wiskunde	6,29	6,1	65

- 25% best presterende scholen
- Score tussen 25% en 75%
- 25% slechtst presterende scholen

<b>Aantal deelnemers</b>	<b>Percentage voldoende</b>	<b>Trend</b>				
		09-10	10-11	11-12	12-13	13-14
7	83%	6,2	6,2	6,2	6,3	6,5
3	100%	6,7	6,6	6,9	6,5	6,9
7	100%	6,2	6,2	6,1	6,0	7,0
7	71%	6,5	6,3	7,0	6,5	6,7
7	71%	6,0	5,9	6,0	5,8	5,7
4	75%	5,9	5,9	6,1	6,0	5,6
7	100%	6,6	6,8	6,6	7,1	7,1
7	71%	6,1	6,3	6,3	5,9	6,3

**Willem de Zwijger College, Bussum**

Interconfessioneel onderwijs, havo/vwo

## Snel handelen

Binnen driekwart jaar van zeer zwak naar een normaal toezichtarrangement, kan dat? Het lukte de havo-bovenbouw van het Willem de Zwijger College in Bussum. Dankzij een voortvarende aanpak door de rector en de instelling van een havo-team. Qlick View deed de rest. Dit dataprogramma brengt opbrengsten zo in beeld, dat de overzichten te vergelijken zijn met die van de inspectie. Dat hielp om de inspectie te overtuigen van de positieve ontwikkelingen.

Op zijn eerste dag als rector (januari 2013) trof Philip Wind het negatieve inspectieoordeel voor de havo-bovenbouw op z'n bureau. Samen met een procesbegeleider van 'Leren Verbeteren' en zijn team maakte hij zo snel mogelijk analyses, een plan van aanpak, een logboek met 'smart' geformuleerde acties en een strakke tijdsplanning. Wind koos voor nadrukkelijk sturen, sterk controleren, maar tegelijkertijd 'continu in gesprek zijn, dat is ontzettend belangrijk.' Bij het analyseren en bespreken van opbrengsten gebruikte hij het eerdergenoemde dataprogramma, dat de resultaten over het geheel, per sectie en per docent in beeld brengt. Aan het eind van dat schooljaar waren de opbrengsten zo sterk verbeterd dat hij de inspectie voorstelde om de gegevens die hij leverde te beschouwen als een opbrengstenonderzoek. De rapportages sloten aan bij de opbrengstenkaart van de inspectie "Daarmee heb ik ze kunnen overtuigen." De inspectie stelde het oordeel bij.

**'Een team is zo sterk als de zwakste schakel'**



## Teambesef

Formeren van een havo-team kreeg ook hoge prioriteit. “Vwo-docenten deden de havo er maar zo’n beetje bij, dat realiseerden wij ons wel”, zegt Wind. “Havo was in feite vwo-light.” Het havo-team maakte afspraken over didactiek en structuur van de lessen en kreeg ter ondersteuning didactische scholing. De criteria voor de beoordeling van toetsen werden door meerdere mensen bekeken en docenten gingen elkaar aanspreken op praktische zaken, zoals het eerder laten vertrekken van leerlingen uit de les. Door die eenduidige aanpak was al snel verbetering zichtbaar. Wind: “Docenten spraken elkaar vaker, bezochten elkaars lessen en gingen elkaar steeds meer bevragen. Dat teambesef maakt een groot verschil.” Kwaliteit van het onderwijsaanbod is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, benadrukte Wind in al zijn presentaties en gesprekken met docenten: “Een team is zo sterk als de zwakste schakel.”

## Scholing

Ook in de rest van de school werden docententeams gevormd. Voor leidinggevendenden kwam een nieuw profiel, er werden nieuwe mensen aangesteld. “Afdelingsleiders waren te veel super-mentor. Ze spraken met docenten over zaken als toetsing, lessen of afwezigheid van leerlingen, maar gaven geen sturing.” De dagelijkse taken liggen nu bij de mentoren. De opbrengsten zijn, naast lesbezoeken en leerlingenenquêtes, een vast onderdeel van de functionerings-/beoordelingsgesprekken die leidinggevendenden met docenten hebben. Daarnaast is veel aandacht voor scholing. Schoolbreed ligt de nadruk de komende periode op differentiëren. Belangrijk instrument daarbij is RTTI (Reproductie, Toepassen in een bekende situatie, Toepassen in een nieuwe situatie, Inzicht). Hiermee kunnen docenten verschillende niveaus van leren in kaart brengen. Dat helpt om betere toetsen te maken. Leerlingen krijgen niet één cijfer, maar veel specifiekere informatie over hun score op diverse onderdelen. De verwachting is dat RTTI docenten helpt meer te differentiëren in de lessen.

Al deze veranderingen had de school zonder het inspectieoordeel niet op zo’n korte termijn kunnen realiseren, stelt Wind. “Het predicaat ‘zeer zwak’ is een ramp, maar de luiken gaan wel open. De grootste uitdaging is nu dat we de verandering weten vast te houden.” Voor hemzelf betekent dat: meer afstand nemen, zodat afdelingsleiders de ruimte krijgen om hun functie goed in te vullen.

#### 4.4 Het verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en voor het centraal examen

Deze resultaatindicator heeft betrekking op het gemiddelde verschil tussen het cijfer van het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen over de afgelopen drie jaren van alle vakken die met een centraal examen worden afgesloten inclusief de beroepsgerichte vakken. Deze absolute indicator wordt elk jaar opnieuw berekend en het resultaat wordt in een driepuntschaal uitgedrukt: gering verschil, groot verschil en zeer groot verschil.

Het Opbrengstenoordeel van de inspectie toont:

- Het verschil tussen het gemiddelde cijfer voor het schoolexamen (SE) en het gemiddelde cijfer voor het centraal examen (CE) per schoolsoort van elk van de drie laatste schooljaren.
- Het gewogen gemiddelde verschil over de drie laatste schooljaren per schoolsoort.
- Het oordeel per schoolsoort:

gering verschil

groot verschil

zeer groot verschil

Mogelijke acties van de school

- Aan het eind van het schooljaar met hulp van het Opbrengstenoordeel het verschil analyseren tussen het gemiddelde SE- en CE-cijfer van elke schoolsoort over de afgelopen drie jaar en het zelfberekende gemiddelde van beide cijfers over het actuele schooljaar.
- Jaarlijks de discrepantie CE-SE bespreken met de vaksecties aan de hand van de vakresultaten. De gespreksdocumenten van SchoolexamensVO.nl kunnen hierbij als handreiking dienen.
- Met de vaksecties, die de laagste percentielen realiseerden, prestatieafspraken maken en hen begeleiding aanbieden.
- Regelmatig de kwaliteit van de schoolexamens evalueren. Voor deze zelfevaluatie zijn handreikingen beschikbaar. Zo heeft Schoolexamens VO een quickscan (te downloaden van [www.schoolexamensvo.nl](http://www.schoolexamensvo.nl)) en biedt Cito de Kwaliteitsmonitor Schoolexamens. (Zie ook hiervoor bij 4.3)

- De kwaliteit van procedures rond examinering borgen. SchoolexamensVO.nl heeft hiervoor een aantal protocollen en checklisten ontwikkeld:

### Standaard Borging Kwaliteit Schoolexamens

De VO-raad heeft de Standaard Borging Kwaliteit Schoolexamens ontwikkeld, waarmee scholen transparant en duidelijk kunnen maken dat zij professioneel omgaan met schoolexamens. Door toepassing van de standaard, werken scholen mee aan deze professionaliteit.

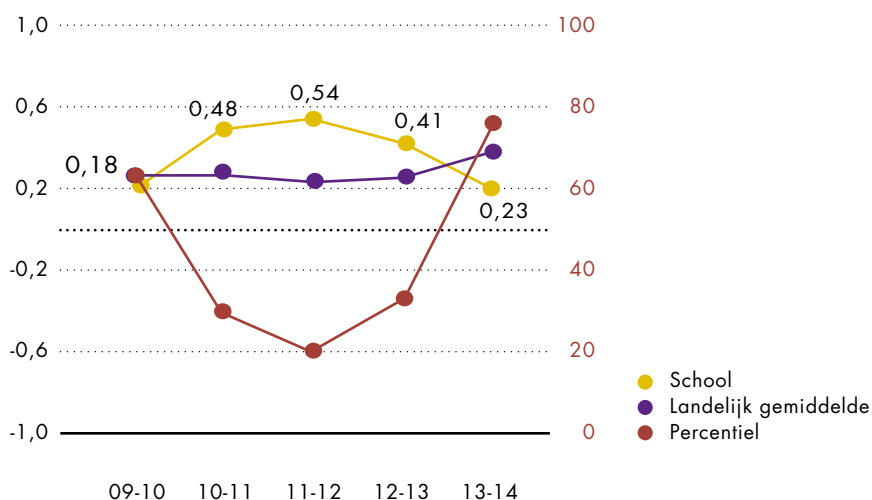
- Gebruik maken van de mogelijkheden die Vensters VO biedt:

#### Vensters VO

##### ManagementVenster

Het rapport Onderwijskwaliteit van het ManagementVenster kent een rapport 'Verschil cijfer SE-CE'. Deze grafiek toont de absolute verschillscore van de eigen school(soort) in vergelijking met het landelijk gemiddelde en toont ook de percentielscore van de eigen school(soort).

**Afbeelding 25** – Het verschil tussen het SE- en het CE-cijfer van een vmbo-t afdeling in vergelijking tot het landelijk gemiddelde en als percentielscore



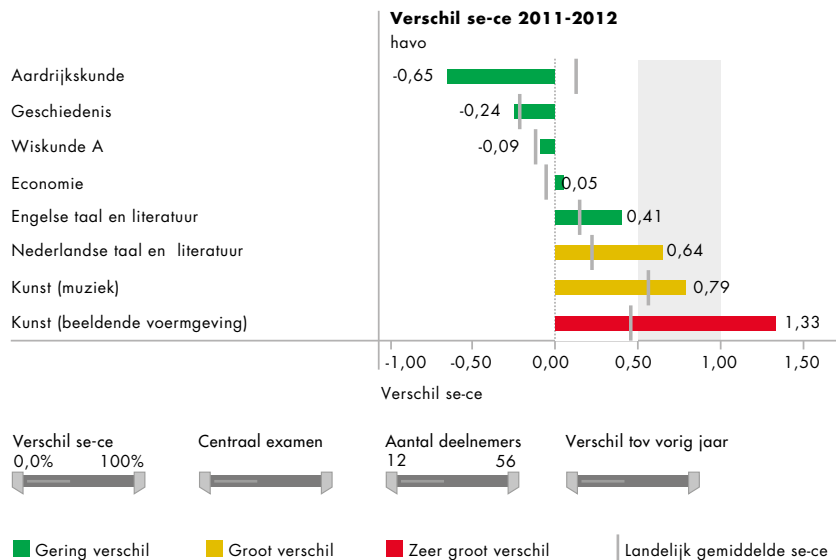
De vmbo-t afdeling van deze scholengemeenschap is er in het laatste jaar in geslaagd het verschil terug te brengen naar 0,23; onder het landelijk gemiddelde van 0,35% in 2013/2014. De percentielscore voor deze afdeling ligt met 74% voor het eerst boven de 70%.

### ManagementVenster

In het rapport Examenresultaten van het ManagementVenster is een AnalyseVenster 'Verschil SE-CE' opgenomen. Hiermee kan de school met een filter aangeven welke verschijscore zij voor haar schoolsoorten acceptabel vindt (afbeelding 26).

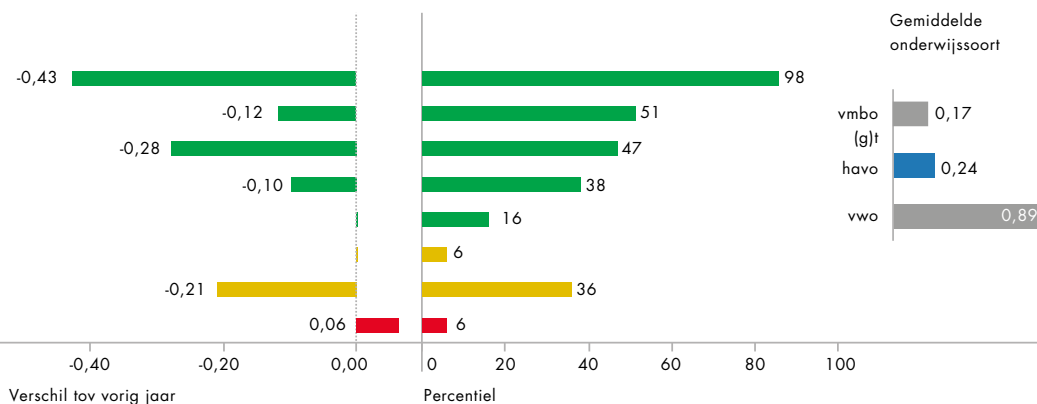
Dit AnalyseVenster biedt de mogelijkheid nadere analyses uit te voeren. Welke vakken veroorzaken het verschil tussen SE en CE dat (gezien de ambitie van de school) te groot is? Samen met betrokken vakdocenten kan de teamleiding op zoek gaan naar verklarende factoren en maatregelen afspreken, die het verschil SE-CE mogelijk verkleinen.

**Afbeelding 26** – Analysevenster verschil SE-CE



Afbeelding 26 toont voor een aantal vakken in een havo-afdeling de discrepantie tussen het gemiddelde SE- en het gemiddelde CE-cijfer. Met de schuifilter 'Verschil SE-CE' kan nagegaan worden of een ambitie of een afgesproken norm gehaald is. De schuifilter 'Aantal deelnemers' kan gebruikt worden om bijvoorbeeld vakken met een klein aantal deelnemers uit te filteren. Dit AnalyseVenster laat met kleuren zien welke vakken binnen de norm van de inspectie (groen) blijven, welke vakken een groot verschil SE-CE hebben (oranje) en bij welke vakken het verschil zeer groot is (rood). Dit laatste is alleen het geval bij Beeldende vormgeving, waar het verschil in 2012 maar liefst 1,33 is. Dat is ten opzichte van 2013 nog 0,06 hoger. De percentielscore van 6 geeft aan dat 94% van de havo-opleidingen in 2014 een geringer verschil SE-CE realiseerden voor Beeldende vormgeving.

Het vak aardrijkskunde heeft van de in deze afbeelding getoonde vakken met 98 de hoogste percentielscore. Maar 2% van de havo-opleidingen deed het in 2014 voor aardrijkskunde nog beter. Opvallend is wel dat bij dit vak het CE-cijfer 0,65 hoger is dan het SE-cijfer. Reden genoeg om deze vaksectie te vragen in het schooljaar 2014/2015 dit verschil terug te brengen, zodat het meer in overeenstemming komt met het landelijk gemiddelde.



## ManagementVenster

Het rapport Examenresultaten van het ManagementVenster kent ook een onderdeel, waarin van het meest recente examen de verschillen SE-CE op schoolsoortniveau en vakniveau zijn vermeld. Naast de discrepantie per vak wordt ook per vak het landelijk gemiddelde verschil vermeld, alsmede de gemiddelde SE-cijfers en CE-cijfers per vak. Bovendien wordt in dit rapport voor elk vak de percentielscore en het aantal examenkandidaten getoond.

Bovendien bevat dit rapport nog een vijfjarentrend. Met de bekende 'stoplichtkleuren' wordt aangegeven of het verschil SE-CE binnen de norm van de inspectie valt of dat er sprake is van een groot of zeer groot verschil.

**Afbeelding 27** – Voorlopige examenresultaten op vakniveau: verschil SE-CE

	Verskil SE – EC 2013-2014	Landelijk	Percentiel
vmbo-(g)t	0,57	0,2	7
Engelse taal*	0,35	0,2	38
Nederlandse taal*	0,29	0,3	49
Wiskunde*	0,98	0,0	4
Duitse taal	0,33	0,2	41
Economie	1,27	0,4	3
Franse taal	-0,07	0,0	56
Geschiedenis en staatsinrichting	0,77	0,3	7
Maatschappijleer II	0,65	0,1	14
Natuur- en scheikunde I	-0,31	-0,1	69
Natuur- en scheikunde II	0,55	0,0	11

\* Kernvak

■ 25% best presterende scholen ■ Score tussen 25% en 75% ■ 25% slechtst presterende scholen

<b>Aantal deelnemers</b>	<b>Gemiddeld cijfer CE</b>	<b>Gemiddeld cijfer SE</b>	<b>Trend</b>				
			09-10	10-11	11-12	12-13	13-14
44	5,9	6,6	0,42	-0,03	-0,24	0,33	0,57
44	5,9	5,9	0,08	0,42	0,33	0,25	0,35
44	6,1	6,3	-0,09	0,12	0,54	0,05	0,29
44	5,8	6,4	0,78	0,58	1,03	0,89	0,98
30	6,3	6,1	0,39	0,23	0,34	0,66	0,33
39	5,6	6,6	0,94	0,84	1,14	1,31	1,27
3	6,9	6,9	0,12	0,04	-0,13	0,11	-0,07
12	5,8	6,6	0,25	0,42	0,13	0,56	0,77
15	6,3	7,0	0,27	0,36	0,49	0,34	0,65
13	6,1	5,8	0,06	0,03	-0,18	-0,28	-0,31
8	6,1	6,6	0,51	0,35	0,49	0,61	0,55

## **ROC Noorderpoort**

Locatie Stadskanaal, mavo, havo, vwo

# Snel resultaat na analyse data

Toen de inspectie de opleiding havo/vwo van het Noorderpoort in Stadskanaal 'zeer zwak' verklaarde kwam de klap hard aan. Sinds een eerste waarschuwing drie jaar eerder, was de schoolleiding druk met verbeterplannen. "Over leerstofaanbod en schoolklimaat was het oordeel positief, maar de trend van dalende opbrengstcijfers konden we niet voldoende keren", zegt directeur Jannie Goense. De havo-afdeling scoorde slecht op alle indicatoren en het bovenbouwrendement in het vwo bleef achter. "De inspectie had geen vertrouwen in de goede afloop."

## **Nieuw perspectief**

Achteraf gezien bleek dit 'vernietigende oordeel' een omslagpunt. Ondersteund door de Taskforce Zeer Zwakke Scholen van het project "Leren verbeteren" zetten directeur, teammanager en stafmedewerker kwaliteit zich aan de analyse van de belangrijkste data. Dat gebeurde vanuit een nieuw perspectief, vertelt Goense: "We realiseerden ons dat we er alleen in zouden slagen de opbrengsten te verbeteren als de plannen gedragen en begrepen werden door de docenten. Docenten kwamen tot vrijwel dezelfde conclusies als de schoolleiding en vertaalden die door naar hun eigen vak. Tot onze verrassing zagen we direct de eerste maanden al resultaat."

## **Gezamenlijke uitgangspunten**

Dat gold bijvoorbeeld voor determinatie en doorstroom. "We waren te veel bezig met wat leerlingen zelf, hun ouders, de basisschool en vaak ook de docent graag voor de leerling wilden. Kijkend naar de data - basisschooladvies, plaatsing, cijfers en indicatoren zoals 'inzicht in de leerstof van de profielvakken' – kwamen we verrassend vaak tot andere conclusies. We formuleerden gezamenlijke uitgangspunten voor determinatie, die alle docenten nu hanteren. Zo handel je niet langer op grond van persoonlijk inzicht, je kunt beslissingen onderbouwen. Al snel bleek dat we goede inschattingen maakten. Daarom hebben we er nu alle vertrouwen in, dat het in de bovenbouw ook goed komt."



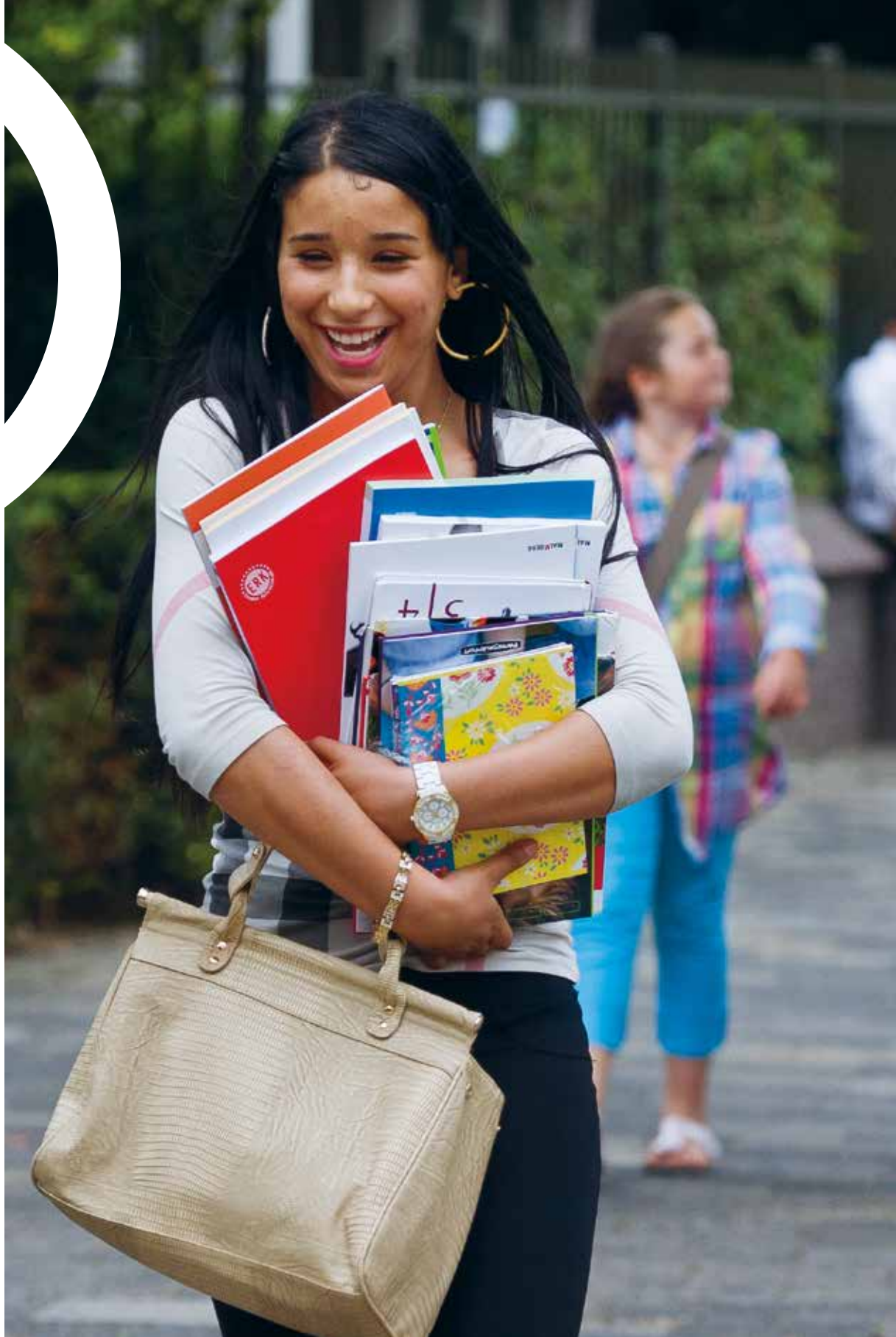
### **Doorstroom bovenbouw**

In de bovenbouw is intussen ook flink wat gebeurd. Dat de inspectie de differentiatie ontoereikend vond, herkenden schoolleiding en docenten. Door de geringe omvang van de bovenbouw havo/vwo zitten leerlingen van verschillende niveaus bij elkaar (clustergroepen en dakpanklassen). Het is dus heel belangrijk dat docenten weten hoe ze snelle leerlingen kunnen uitdagen en achterblijvers ondersteunen. Goense: "De docenten wilden zelf graag didactische scholing en dat hebben we meteen gehonoreerd." Naast teamscholingen kregen sommige docenten individuele coaching in de klas en werd onder meer collegiale consultatie opgezet. Docenten maken beknopte stappenplannen, de zogenaamde kleine zorg, en volgen systematisch de voortgang van elke leerling. Bovendien leggen ze leerstofplannen vast voor elke klas, een afspraak die was verwaterd.

## **'Kijkend naar de data kwamen we verrassend vaak tot andere conclusies'**

### **Inzicht krijgen**

Voor alle examens zijn resultaatnormen opgesteld. Ook hier voerde de school weer uitgebreide analyses van de data uit, op basis van SE- en CE-cijfers voor over drie jaar. Examentrainingen zijn ingevoerd. Gezamenlijke afspraken zijn gemaakt over samenstelling en normering van toetsen. Docenten wisselen nu veel meer uit met elkaar. De analyse van examenresultaten is gemaakt tot op vakniveau. "Docenten komen zelf met ideeën voor verbetering. Zo kom je samen tot een cyclus van data analyseren, inzicht krijgen, handelen en je handelen evalueren." Dat is terug te zien in de cijfers. Het verschil SE-CE ging in de havo van 0,85 (2009- 2010) naar 0,32 (2010-2011) naar 0,01 (2011-2012). In het vwo is een soortgelijke daling zien. "De grote winst", vindt Goense, "is dat docenten nu beseffen dat ze zelf iets wezenlijks kunnen doen om de opbrengsten te verbeteren."



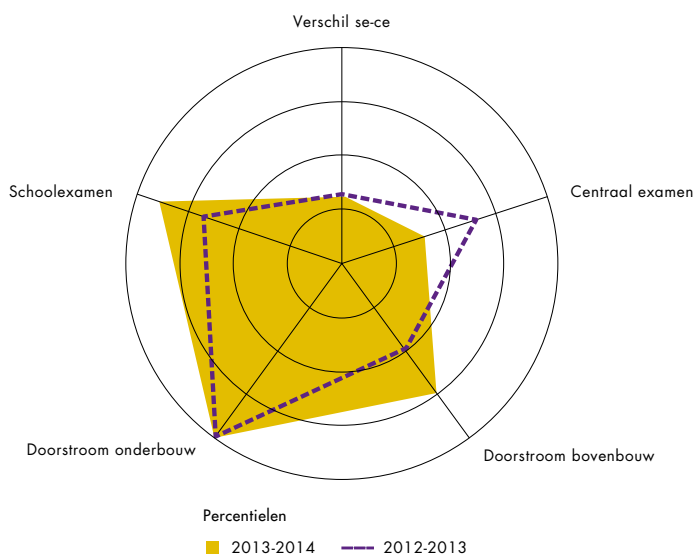
## 5 TOT SLOT

Met ‘Werken aan opbrengsten’ willen de VO-raad en de AOC Raad een bijdrage leveren aan de verdere verhoging van de opbrengsten van het voortgezet onderwijs en aan de reductie van het aantal (zeer) zwakke scholen in onze sector.

Deze uitgave is tot stand gekomen op initiatief van het Project Leren verbeteren, dat hiervoor heeft samengewerkt met Vensters VO. Door deze samenwerking hopen we ook de komende jaren handreikingen te kunnen bieden om schoolleiders en bestuurders in staat te stellen zoveel mogelijk ‘op eigen kracht’ de opbrengsten verder te verbeteren.

Een voorbeeld hiervan op meer bestuurlijk niveau is dat gewerkt wordt aan een middel waarmee besturen zich over de opbrengstkwiteit aan de interne toezichthouder kunnen verantwoorden. Daarvoor geldt een heel ander aggregatieniveau:

**Afbeelding 28** – Webdiagram overzicht opbrengsten van een schoolsoort



Dit webdiagram laat in één oogopslag zien hoe deze school scoort op de resultaat-indicatoren: SE-cijfer, CE-cijfer en verschil SE-CE, en de rendementindicatoren: doorstroom onderbouw en doorstroom bovenbouw. Het diagram is opgebouwd uit vier cirkels, die ieder hetzelfde middelpunt hebben. De kleinste cirkel omvat het laagste kwartiel; als een indicator daarin scoort behoort de school tot de 25 procent slechtst presterende op die indicator. De tweede ring omvat het kwartiel van 25-50 procent, de derde ring 50-75 en in de buitenste ring bevindt zich het hoogste kwartiel (75-100 procent). We tonen geen drie jaarsgemiddelde, maar wel de resultaten van de afgelopen drie jaar die een vooruitgang kan laten zien. In afbeelding 28 is te zien dat de percentielscore van het schoolexamen en de doorstroom bovenbouw zijn verbeterd, terwijl het CE-cijfer juist een achteruitgang laat zien.

## 6 MEER INFORMATIE

- Toezichtkader VO 2013, Inspectie van het Onderwijs, 1 november 2013
- Brochure Toezichtkader 2013 Voortgezet Onderwijs, Inspectie van het Onderwijs, herziene versie november 2013
- Waarderingskader Voortgezet Onderwijs 2013, Inspectie van het Onderwijs, 19 december 2013

Over de instrumenten uit deze brochure:

- Opbrengstenkaart en opbrengstenoordeel meerjarenopbrengsten inspectie: [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl).
- Handleiding ManagementVenster en Handleiding AnalyseVenster Examenresultaten Vensters VO: [www.venstersvo.nl](http://www.venstersvo.nl).
  - De stichting VO-content bevordert dat uitgevers Stercollecties ontwikkelen. Stercollecties zijn open digitale leerlijnen van actueel, multimediaal en leerlinggericht materiaal. Oefenmateriaal voor examens is te vinden op [www.eindexamensite.nl](http://www.eindexamensite.nl).
  - Project Kwaliteitsverbetering Groene GL (gemengde leerweg), AOC Raad, [www.aocraad.nl](http://www.aocraad.nl).
- Quickscans en checklisten: [www.schoolexamensvo.nl](http://www.schoolexamensvo.nl). Een gezamenlijk initiatief van VO-raad, SLO, Platform VVVO en Kennisnet.
- Standaard Borging Kwaliteit Schoolexamens: [www.vo-raad.nl/dossiers/schoolexamens](http://www.vo-raad.nl/dossiers/schoolexamens).
- Informatie van het College van Examens is te vinden op: [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl).
- Cito Volgstelsel voortgezet onderwijs (o.m. de vroegere VAS-toetsen zijn hierin opgenomen), WOLF (computerprogramma voor examengegevens) en kwaliteitsmonitor schoolexamens: [www.cito.nl](http://www.cito.nl).
  - Specifiek voor havo proeftuindexamens voor 8 vakken: [www.proeftuindexamens.slo.nl](http://www.proeftuindexamens.slo.nl) en [www.kennisnet.nl](http://www.kennisnet.nl).
  - Publicaties in de reeks “Kwaliteit staat buiten kijf”: [www.aocraad.nl](http://www.aocraad.nl).
- Ontwikkelmode; ‘Lerende organisatie’ van School aan Zet: [www.schoolaanzet.nl](http://www.schoolaanzet.nl)
- Examenloket voor alle vragen die betrekking hebben op de examens voortgezet onderwijs: [www.examenloket.nl](http://www.examenloket.nl)

In het kader van deze brochure zijn de volgende projecten van belang:

### 1 Project Leren verbeteren

Met het project Leren verbeteren hebben de VO-raad en de AOC Raad de afgelopen jaren scholen met zwakke en/of zeer zwakke afdelingen actief geholpen bij verbetertrajecten. Het project ondersteunt tevens scholen die gedurende één of twee jaar onvoldoende opbrengsten hebben. Deze zogenaamde risicoscholen hebben een attendering of waarschuwing van de inspectie gekregen. Leren verbeteren adviseert, ondersteunt, begeleidt en faciliteert uitwisseling en kennisdeling. Voor de drie doelgroepen bestaat een getrappt aanbod: voor de risicoscholen is lichte ondersteuning beschikbaar, voor zwakke scholen een uitgebreider aanbod en voor zeer zwakke scholen intensieve ondersteuning. In de meeste gevallen wordt gewerkt op basis van cofinanciering.

Ga voor meer informatie naar [www.projectlerenverbeteren.nl](http://www.projectlerenverbeteren.nl).

### 2 Vensters VO

Vensters VO is een initiatief van schoolleiders en bestuurders in het voortgezet onderwijs. Op [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl) maken alle VO-scholen een vaste set gevalideerde indicatoren openbaar. Hiermee komen mede ten behoeve van de horizontale dialoog kwaliteitsgegevens en informatie over bedrijfsvoering en beleid beschikbaar voor een breed publiek van belanghebbenden. Vensters VO is een product van Stichting Schoolinfo in opdracht van de VO-raad. Voor meer informatie: [www.venstersvo.nl](http://www.venstersvo.nl).

### 3 Project Kwaliteitsverbetering Groene GL

In dit project werkt de AOC Raad samen met haar leden aan verbetering van de kwaliteit van de gemengde leerweg van vmbo-groen. Het project kent verschillende speerpunten, waaronder opbrengstgericht werken, verbetering van de determinatie en toetsbeleid.

Op pagina 26 is een aantal, ook voor het overige voortgezet onderwijs relevante, publicaties vermeld. Voor informatie: [www.aocraad.nl/publicaties](http://www.aocraad.nl/publicaties).

---

## COLOFON

Dit is een uitgave van het project Leren verbeteren van de VO-raad en de AOC Raad, mede mogelijk gemaakt door de ministeries van OCW en EL&I.

### **Tekst**

Wik Jansen Advies, Zeist (brochure)

Truus Groenewegen, Tekst & Redactie, Amsterdam (praktijkverhalen)

### **Redactie**

Unit communicatie VO-raad

### **Ontwerp**

OSAGE / communicatie en ontwerp, Utrecht

### **Fotografie**

Flip Franssen / HH (Cover en pagina 50)

Dirk Kreijkamp (pagina 6)

David Rozing / HH (pagina 10 en pagina 84)

Werry Crone / HH (pagina 28)

### **Oplage**

750

### **Druk**

Fennema Drukkers, Werkendam

Utrecht, maart 2015 (5e herziene druk)

## PROJECT LEREN VERBETEREN

Postbus 8282 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00 F 030 343 48 48

[lerenverbeteren@vo-raad.nl](mailto:lerenverbeteren@vo-raad.nl)

[www.projectlerenverbeteren.nl](http://www.projectlerenverbeteren.nl)

