



# Weten wat werkt

Van opbrengsten naar beter onderwijs



## Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Wat wordt verstaan onder OGW	5
3. OGW in de klas: het leren zichtbaar maken	7
4. Naar een opbrengstgerichte en lerende school	8
5. Onderwijskundig leiderschap	9
6. De lerende docent	10



## 1. Inleiding

Opbrengstgericht werken is een term die je wellicht kent, maar wat is het precies en wat kun je ermee als docent of schoolleider? En belangrijker nog: wat betekent opbrengstgericht werken voor jouw leerlingen? Eigenlijk ben je al voortdurend bezig met opbrengstgericht werken doordat je doelen stelt en feedback geeft. Dit document biedt je zicht op wat je (nog meer) kunt doen en hoe je dat kunt doen.

1. VSLs staat voor de versterking van de samenwerking tussen lerarenopleidingen en scholen. Een specifiek doel van de leerkring is dan ook om bij te dragen aan het versterken van het curriculum van de lerarenopleiding en de inductiefase van startende docenten.

Binnen Quadraam zijn scholen op verschillende manier bezig met opbrengstgericht werken. In schooljaar 2015-2016 is er een VOC-VSLs<sup>1</sup> leerkring opbrengstgericht werken gestart. De leerkring is een professionele leergemeenschap waarin enkele docenten uit Quadraamscholen, een lerarenopleider vanuit de HAN en een beleidsmedewerker Kwaliteitsmanagement van het Centraal Bureau Quadraam participeren. Er worden o.a. initiatievemente kennisopgedaan uit de nieuwste wetenschappelijke literatuur. Daarnaast ontwikkelen de deelnemers producten en testen die uit in hun eigen praktijk. De producten krijgen in plek in de opleiding van studenten binnen de Academische Opleidingsschool, maar zijn via het VOC ook beschikbaar voor alle docenten van Quadraam.

In deze publicatie delen de leerkringdeelnemers wat zij tot op heden hebben onderzocht, ontdekt, ontwikkeld en geleerd. Deze notitie heeft als doel scholen en individuen te informeren over de laatste inzichten en ontwikkelde producten op het gebied van opbrengstgericht werken binnen en buiten Quadraam. Teams, secties en/of individuele docenten kunnen met behulp van dit document hun eigen praktijk onder de loep nemen en het gesprek aangaan met collega's en leidinggevendenden over opbrengstgericht werken.

## 2. Wat wordt er verstaan onder OGW

2. **Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar. OGW in het VO, Juliette Vermaas, 2013 voor School aan zet, VO-raad en AOC-raad.**

Opbrengstgericht werken wordt gedefinieerd als 'Het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van de onderwijsprestaties waarbij alle betrokkenen – docenten, schoolleiding, leerlingen en bestuurders – op basis van de resultaten gericht actie ondernemen om het onderwijs te verbeteren' (Vermaas, 2013)<sup>2</sup>.

Vertalen wij deze visie door naar docenten die werken met OGW dan zien we docenten die ...

- 1 hoge verwachtingen en duidelijke doelen hebben voor alle leerlingen en deze communiceren met de leerlingen en hun ouders.
- 2 het onderwijs afstemmen op wat leerlingen / studenten nodig hebben om te presteren.
- 3 goed in staat zijn een taakgerichte werksfeer te realiseren.
- 4 zicht hebben op leerresultaten door toetsen en leerlingvolgsystemen.
- 5 in staat zijn de gegevens over de ontwikkeling van hun leerlingen/studenten te analyseren en te interpreteren.
- 6 mogelijke problemen verhelpen door bijsturing van de doelen en/of door goede leerlingenzorg
- 7 in staat zijn om feedback te geven en te ontvangen (en er ook iets mee te doen).
- 8 gemotiveerd zijn om los van de eigen klas of vak te streven naar afstemming en samenwerking.
- 9 zich snel kunnen verbeteren als prestaties tegenvallen.

3. **Feedback als kloppend hart van de lerende organisatie, John Hoerberichts en mr. drs. Hans van Dijck, ten behoeve van School aan Zet**

OGW is dus geen doel op zich, maar een middel om de kwaliteit van je eigen onderwijs scherper in beeld te krijgen. Dit doe je door gebruik te maken van beschikbare gegevens. In die werkwijze staat het vakmanschap van de leraar centraal (Hoerberichts & Dijck, 2015)<sup>3</sup>. Gegevens kunnen toetsen zijn, het leerlingvolgsysteem maar ook reflectie en feedback en feed forward op het eigen handelen in de klas.

## Samengevat bestaat OGW uit 9 stappen

Deze negen stappen bieden een leidraad voor een opbrengstgerichte werkwijze (Vermaas 2013)<sup>4</sup>. De schoolleiding gebruikt de stappen om op schoolniveau de resultaten te analyseren en daar conclusies aan te verbinden. Voor de teamleiders geven de stappen een handvat om OGW in de school planmatig aan te sturen. Docenten kunnen aan de hand van de negen stappen hun lessen plannen, analyseren en bijstellen.



*Negen stappen als leidraad voor opbrengstgericht werken*

### Beslisboom OGW-instrumenten

De leerkring OGW heeft een vragenlijst ontwikkeld. Met deze vragenlijst kom je door het beantwoorden van enkele vragen bij een aantal instrumenten uit die aansluiten bij jouw vragen of wensen over OGW. Er wordt een korte toelichting op het instrument gegeven en via een link bereik je betreffende het instrument. Zo helpen we je door de bomen het bos weer een beetje te zien! Je komt bij de vragenlijst via deze link: <http://bit.ly/2g7wRoo>

4. Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar. OGW in het VO, Juliette Vermaas, 2013 voor School aan zet, VO-raad en AOC-raad.

### 3. Docentenhandleiding eduScrum

#### Wat zijn de overeenkomsten tussen OGW en eduScrum?

5. Zie hiervoor de volgende onderzoeken naar succesvolle scholen: 'Wat werkt op school?' Marzano, 2007; 'Visible learning for teachers. Maximizing impact on learning.' John Hattie, Routledge, 2012; 'The new meaning of educational change.' M. Fullan, Taylor & Francis Ltd, 2007; 'Professional Capital. Transforming Teaching in Every School.' A. Hargreaves and M. Fullan, Taylor & Francis Ltd, 2012.

Er zijn meer onderzoeken uitgevoerd naar het succesvol verbeteren van scholen, onder andere door Marzano, Fullan en Hattie<sup>5</sup>.

De boodschap uit deze onderzoeken is helder. Alleen de opbrengsten in kaart brengen is niet genoeg. Het gaat er om wat er binnen de school mee wordt gedaan: door het MT, het team / de sectie en de docent. Hoe worden de opbrengsten gebruikt om samen gericht te werken aan de verbetering van het onderwijs? Volgens Hattie moeten docenten daarvoor eerst het leren van hun leerlingen zichtbaar maken. Het leren zichtbaar maken, betekent dat docenten weten hoe hun leerlingen leren en wat hun eigen bijdrage daaraan is.

#### Het gaat om de volgende concrete vragen:

- Wat dragen wij bij aan de ontwikkeling van onze leerlingen, wat zijn onze opbrengsten?
- Weten we dat, meten we dat?
- En zo ja, zijn we tevreden over die opbrengsten?
- En weten we hoe we de opbrengsten kunnen gebruiken om onszelf te verbeteren en ons effect op de leerlingen te vergroten?

Pas als docenten het antwoord hebben op deze vragen en begrijpen hoe hun leerlingen leren, kunnen ze de juiste besluiten nemen over hun manier van lesgeven. Door het leren zichtbaar te maken, verschuift de focus naar het effect van de lessen op de leerlingen in plaats van het lesgeven zelf.

OGW is in dit perspectief het hulpmiddel om het leren letterlijk zichtbaar te maken. Door doelen te stellen, de resultaten te analyseren en de conclusies te gebruiken om het onderwijs gericht te verbeteren en zo betere leeropbrengsten te krijgen. Alleen op die manier kunnen docenten de talenten van hun leerlingen signaleren, hen uitdagen om te leren en hen flexibele vormen van onderwijs aanbieden.

Hattie<sup>5</sup> beschrijft dat alles wat een docent doet invloed heeft op leerlingen, maar uit zijn onderzoek blijkt ook dat er vijf kernbegrippen zijn waar docenten zich op moeten richten om de meeste impact te hebben op het leren van alle leerlingen:

- 1 samen werken aan de voorbereiding van de lessen;
- 2 uitdagende doelen stellen en doelgericht leren;
- 3 het effect van lesgeven evalueren aan de hand van het leren en de vorderingen van leerlingen;
- 4 differentiëren en activeren op basis van de verschillende leerresultaten;
- 5 feedback geven (en ontvangen) en gebruiken om het leren en het lesgeven te verbeteren.

#### Overeenkomst OGW en eduScrum?

De interventie eduScrum is activerende didactiek die een positieve invloed heeft op de leeropbrengsten en de betrokkenheid. Leerlingen ervaren eigenaarschap door heldere doelstellingen en door eigen verantwoordelijkheid voor planning. De methodiek geeft direct inzicht in waar de leerling staat t.o.v. de doelen

Klik op de onderstaande link voor de ontwikkelde docentenhandleiding eduScrum: <https://www.steunpuntopleidingscholen.nl/opleidingschool/academische-opleidingschool-quadraam>.

## 4. Naar een opbrengstgerichte en lerende school

6. Zie brochure 'Lessen uit de praktijk nr. 10. Succesvol verbeteren in het voortgezet onderwijs' Juliette Vernaas 2014 op [www.projectlerenverbeteren.nl](http://www.projectlerenverbeteren.nl)

Recent praktijkonderzoek<sup>6</sup> naar succesvol verbeteren in het voortgezet onderwijs laat een top drie zien van meest succesvolle verbeteractiviteiten. Deze drie activiteiten liggen op het snijvlak tussen OGW en leren zichtbaar maken.

Scholen die succesvol verbeteren, maken samen afspraken over de opbouw van een goede les en sturen vervolgens op de gemaakte afspraken. Dit vraagt om een meer opbrengstgerichte aanpak van doelen stellen, monitoren en verbeteren. Er is aandacht voor de taakgerichtheid van de leerlingen: hoe hard werken ze, hoe actief worden ze bij de les betrokken?

Docenten kijken bij elkaar in de les en via collegiale consultatie of intervisie bespreken ze samen hun lessen. Op deze manier ontstaat een meer lerende cultuur waarin docenten elkaars ervaringen delen en elkaar feedback geven. De sectie of vakgroep heeft een verantwoordelijkheid voor de inhoud van het onderwijs. Docenten praten samen over de doelen en over de invulling van de les om de doelen te realiseren. Het voorgaande laat zien dat succesvol verbeteren vraagt om een brede opvatting van OGW, waarin cyclisch werken en een lerende cultuur nauw met elkaar zijn verbonden.

Volgens deze brede opvatting van OGW heeft een opbrengstgerichte school idealiter de volgende kenmerken:

- 1 Vakmanschap staat centraal.  
In een opbrengstgerichte school staat de docent en zijn vakmanschap en passie voor leren en onderwijzen centraal. De docent wordt uitgedaagd om samen met anderen steeds op zoek te gaan naar wat werkt voor de leerling en voor hemzelf. Het vakmanschap van de schoolleiding is nodig om er voor te zorgen dat docenten en de school zich blijven ontwikkelen.
- 2 Er is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de opbrengsten.  
Doelen worden door bestuurders, schoolleiding en docenten samen vastgesteld. Vervolgens worden alle betrokkenen in de school – ook de ouders en de leerlingen – gestimuleerd om een persoonlijke bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelen. Samenwerking in de secties is daarbij een belangrijk uitgangspunt.
- 3 Er is een open en heldere communicatie met duidelijke afspraken.  
Een open houding met mogelijkheid voor feedback naar elkaar en van en naar leerlingen hoort hier bij, evenals een goede en tijdige informatie van en naar de ouders.
- 4 Het dagelijks handelen van iedere docent wordt niet bepaald door de methode, maar door een planmatige, cyclische aanpak (PDCA) tot in het klaslokaal:
  - a. het Plannen van activiteiten op basis van de te realiseren gezamenlijke (eind) doelen: wat wil je met je leerlingen bereiken en in welke concrete resultaten wil je dit terugzien?
  - b. het Doen: hoe geef je les, wat doe je om de doelen te realiseren?
  - c. het Checken van de behaalde resultaten en deze vergelijken met de doelen: wat vind je ervan, ben je tevreden?
  - d. het Aanpassen van het handelen in de klas: wat ga je anders doen op basis van je analyse?
- 5 De school creëert en bevordert een onderzoekende cultuur.  
Schoolleiding en docenten onderzoeken samen hoe ze de praktijk kunnen verbeteren en delen hun bevindingen met elkaar. Op deze manier gaan de mythes en (voor)oordelen de deur uit en worden gefundeerde beslissingen genomen op basis van (trend)onderzoek naar de feiten.



## 5. Onderwijskundig leiderschap

De brede opvatting van OGW vraagt van de schoolleiding om een combinatie van sturen op opbrengsten en meer onderwijskundig leiderschap. De schoolleiding zal op basis van de visie op OGW samen met de docenten de gewenste opbrengsten van de school moeten vaststellen: wat zijn onze concrete doelen en wanneer zijn we tevreden met het resultaat (succescriteria).

Vervolgens zal de schoolleiding gericht moeten sturen op het werken aan de afgesproken opbrengsten. Dat betekent successen vieren als bepaalde resultaten gehaald zijn of aanspreken en bijsturen als doelen niet behaald worden. Dat laatste blijkt in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend te zijn. Schoolleiders vinden het soms lastig om docenten aan te spreken op de opbrengsten. Het zijn immers professionals met een grote mate van eigen verantwoordelijkheid. Maar juist het realiseren van een lerende cultuur vraagt om een schoolleider die durft aan te sturen en aan te spreken. Docenten geven zelf ook aan behoefte te hebben aan meer gerichte sturing, mits er sprake is van een vertrouwd en veilig leerklimaat. Dit vraagt om onderwijskundig leiderschap gericht op het creëren van een sfeer van vertrouwen en collegialiteit waarin docenten naar aanwijzingen voor hun impact zoeken en die samen bespreken. Een onderwijskundig leider heeft hoge verwachtingen van docenten en legt de nadruk op het evalueren van ieders impact op het leren van leerlingen. Hiertoe biedt de schoolleider voldoende tijd en ruimte voor lesvoorbereiding en investeert hij in lesbezoeken om de impact van docenten te evalueren. Het vraagt ook om voldoende middelen voor de professionele ontwikkeling van docenten en het koppelen van OGW aan het HRM-beleid.

## 6. De lerende docent

Van docenten vraagt de brede opvatting van OGW om de overtuiging dat zij een grote verantwoordelijkheid hebben als het gaat om het leren van hun leerlingen. Recent promotieonderzoek laat zien dat leerlingbetrokkenheid bijdraagt aan betere leerresultaten en dat de docent daar grote invloed op heeft. Er zijn grofweg drie soorten leerlingbetrokkenheid: gedragsmatige betrokkenheid, emotionele betrokkenheid en cognitieve betrokkenheid.

Docenten zien een gebrek aan motivatie vaak als een eigenschap van de leerlingen. Acties om de betrokkenheid te vergroten zijn daardoor vooral gericht op het gedrag van de leerlingen. Maar leerlingen blijken juist gevoelig te zijn voor acties die gericht zijn op de emotionele betrokkenheid (het verbeteren van de relatie tussen docent en leerling) en de cognitieve betrokkenheid. Dit laatste kunnen docenten realiseren door leerlingen meer te betrekken bij de les, bijvoorbeeld door samen met leerlingen de doelen vast te stellen en door gerichte feedback te geven op hun resultaten. Een dergelijke opbrengstgerichte houding vraagt van docenten om de mindset dat ze de leerresultaten van hun leerlingen positief kunnen beïnvloeden. Vervolgens betekent dit dat docenten met een kritische, lerende blik kijken naar hun eigen manier van lesgeven. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat docenten samen werken en leren.

7. **Visible learning for teachers. Maximizing impact on learning.** John Hattie, Routledge, 2012/Bazalt 2013 (Nederlandse vertaling). Zie voor een verdere uitwerking van deze vijf kenmerken de brochure 'Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar', Juliette Vermaas 2013, [www.schoolaanzet.nl](http://www.schoolaanzet.nl)

Hattie<sup>7</sup> noemt in dit kader vijf kenmerken van de excellente, lerende docent:

- 1 **Bevlogenheid**  
Lerende docenten hebben passie voor het onderwijs en oefenen aantoonbaar positieve invloed uit op het leergedrag en de resultaten van leerlingen. Ze zoeken steeds opnieuw naar betere manieren om leerlingen te bereiken en geloven dat alle leerlingen de succescriteria kunnen behalen.
- 2 **Kennis en ervaring**  
Lerende docenten hebben een hoog kennisniveau en een diepgaand begrip van de lesstof. Ze hebben een grote hoeveelheid leerstrategieën en kunnen de lesstof daardoor aanbieden en uitleggen aan leerlingen met verschillende leerstijlen.
- 3 **Uitdagend en doelgericht**  
Lerende docenten plannen samen de inhoud van hun lessen op basis van de eindtermen en werken daar samen met de leerlingen doelgericht naar toe. Ze zorgen voor uitdagende taken om de doelen te realiseren.
- 4 **Klassenmanagement**  
Lerende docenten zorgen voor een sfeer van vertrouwen, structuur en duidelijkheid in de klas. Ze geven een eigen kleur aan de lessen en differentiëren afhankelijk van de behoeften van leerlingen of hun lesdoelstelling.
- 5 **Evaluatie en feedback**  
Lerende docenten kijken steeds naar hun resultaten om te zien hoe ze het verschil kunnen maken. Ook maken ze volop gebruik van de gekregen feedback op hun lessen om zichzelf te verbeteren. Ze monitoren het leren van de leerlingen en geven de juiste feedback. Dit geeft leerlingen grip op hun eigen leerproces en het stimuleert hun eigen verantwoordelijkheid.

De lerarenopleiding heeft onderzoek gedaan naar de wijze waarop in het curriculum van HAN-ILS het begrip OGW is ingebed. Geconcludeerd kan worden dat binnen het curriculum van de opleiding het merendeel van de stappen van OGW aan bod komt. Deze worden alleen niet aan het begrip OGW gekoppeld.

### Top drie van verbeteractiviteiten

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

Som, Cum laude, Magister, MMP, WOLF- groepsrapportages en 'scholen op de kaart': een aantal voorbeelden van plaatsen waar gegevens over opbrengsten te vinden zijn. Voor het analyseren van deze informatie is a.d.h.v. de literatuur een stappenplan ontwikkeld. Dit helpt bij het verzamelen van relevantie gegevens uit de verschillende systemen. Hierdoor wordt het mogelijk om inzicht te krijgen in de resultaten, met als belangrijkste doel het komen tot verbeteringen in je onderwijs! Voor de hierbij ontwikkelde docentenhandleiding cijferanalyse klik hier: <https://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/opleidingsschool/academische-opleidingsschool-quadraam>

Heb je na het lezen nog vragen of opmerkingen of wil je eens van gedachten willen wisselen over opbrengstgericht werken, neem dan contact op met de projectleider van de leerkring opbrengstgericht werken, Lobke Baars. Te bereiken via mail [l.baars@quadraam.nl](mailto:l.baars@quadraam.nl) of telefoon 026-3208883

## Colofon

Dit is een uitgave in het kader van de Versterking van de Samenwerking tussen Lerarenopleidingen en Scholen. Quadraam werkt hierbij samen met partner-lerarenopleidingen Instituut voor Leraar en School van Hogeschool Arnhem Nijmegen, Radboud Docentenacademie Nijmegen, Instituut Archimedes van Hogeschool Utrecht, Iselinge Hogeschool Doetinchem.

### Uitgave

Virtueel Ontwikkelingscentrum Quadraam, Saturnus 5, 6922LX Duiven,  
T (026) 3208800

Product van de leerkring Opbrengstgericht werken VOC/VSLS

### Projectleider VOC/VSLS

Lobke Baars  
E l.baars@quadraam.nl  
T (026) 320 88 83

### Deelnemers aan de leerkring

- Astrid Poel, Stedelijk Gymnasium
- Jasper de Boer, Olympus College
- Marianne Donkervoort, vmbo 't Venster
- Jeannine Doornink, Kwaliteitsmanagement Quadraam
- Ellen Leenaarts-Gunnewijk, Instituut voor Leraar en School, HAN
- Ronald Kuijper, Liemers College

### Ontwerp

Design Effects

### Fotografie

In opdracht van VOC

© Quadraam, Duiven 2017.

*Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Quadraam Gelderse Onderwijsgroep. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.*

*De publicatie kan gedownload worden via de website van het VOC:  
[www.voc-quadraam.nl](http://www.voc-quadraam.nl).*