

Opbrengstgericht Leiderschap !



Opbrengstgericht werken

Opbrengstgericht werken =

het onderzoeken van de eigen praktijk

- leidinggevenden en leerkrachten
- gegevens over leeropbrengsten
- Beslissingen over onderwijs en school.
- Systematisch feedback over kwaliteit
- **Interpreteren!**

→ Naast toets-gegevens ook andere informatie:
Bv. achtergrond leerlingen, **lespraktijk**,
randvoorwaarden in de school.

professionele leergemeenschappen

- Je onderzoekt met elkaar hoe je je praktijk kunt verbeteren
 - niet alleen gericht op het leren van leerlingen
 - leren van alle betrokkenen
 - kritisch te kijken naar de kwaliteit en effectiviteit van het handelen.
-

Opbrengstgericht werken = gericht zijn op ontwikkeling

- lerende organisatie
- data die inzicht geven

Data betekenis:

- verbinden met ontwikkeling van organisatie
- verbinden met ontwikkeling van personeel

Theoretisch kader: Marzano

OGW: 3 niveaus

- Bestuursniveau → bij ons tevens WSNS niveau
 - School of afdelingsniveau
 - Groepsniveau.
-

cyclus

- Het verzamelen, registreren, analyseren van informatie.
- Het formuleren van doelen.
- Het nemen van beslissingen
- Het uitvoeren van activiteiten
- Gerichte evaluatie op basis van geregistreeerde vorderingen.



Opbrengstgericht werken

WSNS Oost Veluwe

- Aanmelding eerst afgewezen: te weinig besturen melden zich aan, 2^e tranch wel toegelaten.
 - Aanvankelijk 12 scholen: nu alle 16 scholen m.u.v. onderwijs
 - Gericht op taal-lezen (1^e instantie)
 - Monitoring v.d. data uitbesteed aan IJsselgroep
-

Start



- Aanstellen projectleider
- Opzet van plan besproken
- Beleidsplan op WSNS niveau geschreven
- Kaders aangereikt voor schoolbeleidsplannen (taal-lezen)
- Rol directeuren is cruciaal op het gebied van betrokkenheid, ambitie, borging vanuit team
- Gericht op resultaatverbetering op taal-leesgebied in 3 jaar.

Rol van de directeur (groeimodel)

- Hoog ambitie niveau
- Kaderstellend, voorwaarden scheppend
- Coaching i.s.m. met ib en taal- en leesspecialist
- Faciliterend
- Sturen op data
- Visie gericht → einddoel

Theoretisch kader: Marzano



Valkuilen

- Plan was gemaakt
- Facilitering was aanwezig
- We konden starten



Wat zouden dit eerste jaar onze valkuilen zijn?

- WSNS niveau
 - Schoolniveau
-

Onze valkuilen

■ WSNS

- ❑ Uitgaan van het gemiddelde
- ❑ Te veel aansturen
- ❑ De vele gezichten

■ Schoolniveau

- ❑ Verkleinen van de individuele valkuilen → eigenaarschap (oa. werkwijze en kennis)
 - ❑ Te veel delegeren
 - ❑ Te snel loslaten
 - ❑ Te veel aansturen
-

Doelen:

Plan van aanpak op bestuursniveau

Niveau bestuur:

- Aansturen op kwaliteitsverbetering lees-spel onderwijs op de scholen: resultaatafspraken over te bereiken doelen: terugdringen aantal zwakke IIn tot minder dan 10 %
-

Doelen:

Plan van aanpak op bestuursniveau

Niveau afzonderlijke scholen:

- Idem niveau bestuur
 - Borgen, versterken, verbeteren handelingsbekwaamheid professionals in de scholen en ondersteuners
 - Versterken/verbeteren ondersteunings- en begeleidingsaanpak taal/lezen
 - Resultaatgericht werken door gebruik trendanalyses en verbinden consequenties.
 - Schoolspectief: zie plan op schoolniveau
-

Doelen:

Plan van aanpak op bestuursniveau

Niveau van leerlingen:

- Passend onderwijs voor de 10 % zwakste leerlingen: leertijduitbreiding, adequate interventies.
 - Dyslectische leerlingen: compensatie, zowel materieel als tijd en ondersteuning
-

Doelen:

Plan van aanpak op bestuursniveau

Niveau van samenwerking tussen scholen:

- Deelnemen aan Scholingsdagen
 - Uitwisselen van informatie, leren van elkaar, good-practise.
 - WSNS is spil in het geheel: Scholingen, trainingen, netwerken, AB begeleiding
-

Activiteiten → visie

- WSNS niveau (Bestuursniveau): Flankerend beleid voeren om doelen te bereiken. Flankerend beleid is:
 - Aanstellen projectleider
 - Instellen stuurgroep
 - Introduceren evidence-based methoden/methodieken:
 - oa. LIST, Lisbo, Zo leer je kinderen lezen en spellen
 - Leesverdiepingscursussen
 - Training Opbrengst gericht werken
 - Trainingen aanbieden op: WSNS niveau, schoolniveau
 - Netwerken: leesspecialisten, IB netwerk, directeuren netwerk
 - Helpdesk functie: vraagbaak
 - Monitoring: 2 x per jaar
 - Bijeenkomsten: Terugkoppeling gegevens monitoring: conclusies en aanbevelingen
 - Faciliteren van activiteiten

- Schoolniveau
- Groepsniveau



Monitoring

- Ondersteunend
- Richtinggevend
- Inzichtgevend
- Vergelijkend: mogelijk maken leren van elkaar, good-practisch

Uitmondend in inzicht in effecten van onderwijs WSNS
breed

Vanuit de bijeenkomsten rondom monitoring →
Directeuren overleg: transparantie in resultaten tussen scholen

Resultaten

- Bestuursniveau substantieel verbeterd
 - Boven landelijk gemiddelde
 - Leesresultaten aanzienlijk verbeterd
 - Handelingsbekwaam in opbrengst gericht werken
-
- Blz. 63 Marzano: verandering !
-

... een paar resultaten

Tabel 17, Rekenen voor kleuters resultaten juni 2011 & juni 2012

Taak	Gem. 2011	Niveau 2011	Gem. 2012	Niveau 2012
E1	70,78	B	71,8	B
E2	85,68	C	89,34	B

Tabel 18, Leestempo resultaten schooljaren eind 09/10, 10/11 & 11/12

Taak	Gem.2010	Niveau 2010	Gem. 2011	Niveau 2011	Gem. 2012	Niveau 2012
E3 techniek	194,87	A	193,85	A	197,58	A
E4	65,73	D	70,33	C	73,96	C B
E5	107,40	A	105,24	A	111,13	A
E6	-	-	126,86	B	127,74	B
E7	-	-	-	-	156,87	A

Resultaten... en interpretatie!

Niveaus	Percentages					
	landelijk	E4	M5	M6	M7	M8
Niveau A	25%	33%	30%	19%	25%	37%
Niveau B	25%	31%	29%	24%	27%	20%
Niveau C	25%	25%	28%	39%	30%	22%
Niveau D	15%	8%	8%	13%	13%	12%
Niveau E	10%	3%	5%	5%	5%	9%

Tabel 20, Begrijpend lezen resultaten schooljaren eind 09/10, 10/11 & 11/12

Taak	Gem. 2010	Niv. 2010	Gem. 2011	Niv. 2011	Gem. 2012	Niv. 2012
E4	19,08	A	17,22	A	18,72	A
M5	26,28	A	24,67	A	25,70	A
M6	32,75	B	33,05	B	33,68	B
M7	47,46	B	45,23	B/C	45,95	B

- Gemiddelde groeit niet, toch minder D/E leerlingen
- Oorzaak: Stagnerende groei A+ leerlingen
- Aandacht gewenst voor aanbod excellente leerlingen

Taak	M6- 2011	M7 - 2012	Gem. M6	Gem M7	Gem groei	Land.gem.groei
Aantal leerlingen	457	426				
Aantal A+	44	40	47,2	47,8	0,6	10,4
Aantal A	109	107				
Aantal B	122	113				
Aantal C	135	127				
Aantal D	60	57				
Aantal E	31	22	33,1	44,5	12,4	9,9
Gem.VS	33,05	45,95			12,9	11,4

Kritische noot!

Doen we nu zoveel anders ?

Of

Hadden we veel anders te doen?

Kritische noot!

- School is weer terug bij de kerntaak !
- Proces van bewustwording



Maatschappelijke druk op onderwijs is en blijft groot

→ Scholen komen in spagaat!

Do's en.....

- Hoge doelen stellen, afspraken maken over resultaten
- Zorg voor kartrekkers die proces blijven volgen (projectleider, stuurgroep)
- Management is en blijft verantwoordelijk
- Elkaar aanspreken: “No blame” culture, wat ga je eraan doen?
- Zorg voor voldoende kennis: in alle lagen van je organisatie!
- Gezamenlijk proces: Terugkoppeling monitoring gezamenlijk bespreken
- Vieren van je successen!
- Borging!



Dont's

- 1 persoon binnen organisatie verantwoordelijk maken
 - Verantwoordelijkheid delegeren naar “specialist” binnen school
 - Schuldvraag!
 - Focus op resultaten zonder interpretatie en vervolgstappen
-

Wat heeft u gemist wat u nog wilde weten?



Bedankt voor de aandacht!

- Diederik Schakelaar
meer-schools directeur van scholen WSNS Oost-Veluwe
 - Natasja Berends
projectleider, WSNS Oost-Veluwe
-