

## INHOUD

Voorwoord

Ten behoeve van de leesbaarheid is in dit boek in veel gevallen bij de verwijzing naar personen gekozen voor het gebruik van 'hij'. Het spreekt vanzelf dat hier ook 'zij' gelezen kan worden.

© CPS Onderwijsontwikkeling en advies, mei 2011

Auteurs: Pieter Gerrits, Ton van den Hout

Redactie: Bureau Bisontekst, Femke van den Berg (Nijmegen)

Vormgeving omslag en binnenwerk: Akimoto, Amersfoort

Druk: Ten Brink, Meppel

ISBN: 978-90-6508-639-6

CPS-bestelnummer: 32342

CPS Onderwijsontwikkeling en advies

Postbus 1592

3800 BN Amersfoort

telefoon [033] 453 43 43

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

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

<b>1 Context en doelstelling</b>	<b>10</b>
1.1 Opbrengstgerichte scholen, ideale scholen?	11
1.2 Tussen zwak en excellent	12
1.3 De bedoeling van dit boek	14
1.4 Samenvatting	15
<b>2 Een integraal model</b>	<b>16</b>
2.1 Een nieuw model	17
2.2 Actoren	17
2.3 Factoren	19
2.4 Matrix opbrengstgericht werken	20
2.5 Samenvatting	21
<b>3 Doelen</b>	<b>22</b>
3.1 School en doelen	23
3.1.1 Hoe hoog moet de lat?	25
3.2 Schoolleider en doelen	26
3.2.1 Wat moeten we, wat willen we?	28
3.2.2 Samen successen vieren	29
3.2.3 Handreikingen aan de schoolleider	30
3.3 Interne begeleider en doelen	32
3.3.1 Elastische meetlat of gestructureerde aanpak?	33
3.3.2 Handreikingen aan de interne begeleider	36
3.4 Leerkracht en doelen	40
3.4.1 Aan de slag met de doelen... of niet?	41
3.4.2 Handreikingen aan de leerkracht	43
3.5 Samenvatting	44
<b>4 Structuur</b>	<b>46</b>
4.1 School en structuur	47
4.2 Schoolleider en structuur	48
4.2.1 Handreikingen aan de schoolleider	51
4.3 Interne begeleider en structuur	53
4.3.1 Handreikingen aan de interne begeleider	55
4.4 Leerkracht en structuur	55
4.4.1 Als de structuur niet goed functioneert	56
4.4.2 Handreikingen aan de leerkracht	57
4.5 Samenvatting	58

<b>5</b>	<b>Strategie en planmatigheid</b>	<b>60</b>
5.1	School en strategie	61
5.2	Schoolleider, strategie en planmatigheid	61
5.2.1	Wat maakt een strategie geslaagd?	62
5.2.2	Handreikingen aan de schoolleider	63
5.3	Interne begeleider, strategie en planmatigheid	64
5.3.1	Handreikingen aan de interne begeleider	66
5.4	Leerkracht, strategie en planmatigheid	66
5.4.1	Handreikingen aan de leerkracht	67
5.5	Samenvatting	68
<b>6</b>	<b>Kennis en vaardigheden</b>	<b>70</b>
6.1	School, kennis en vaardigheden	71
6.2	Kennis en vaardigheden van de schoolleider	72
6.2.1	Signaleren, reflecteren... en dan?	74
6.2.2	Handreikingen aan de schoolleider	75
6.3	Kennis en vaardigheden van de interne begeleider	77
6.3.1	Waarheen leidt de weg?	77
6.3.2	Handreikingen aan de interne begeleider	78
6.4	Kennis en vaardigheden van de leerkracht	80
6.4.1	Instructievaardigheden en het regisseren van het eigen leervermogen	80
6.4.2	Handreikingen aan de leerkracht	84
6.5	Samenvatting	85
<b>7</b>	<b>Stijl</b>	<b>86</b>
7.1	School en stijl	87
7.2	De stijl van de schoolleider	89
7.2.1	Effectiviteit vraagt om afstemmen en aanpassen	91
7.2.2	Handreikingen aan de schoolleider	92
7.3	De stijl van de interne begeleider	92
7.3.1	Wat is een effectieve begeleidingsstijl?	93
7.3.2	Handreikingen aan de interne begeleider	95
7.4	De stijl van de leerkracht	95
7.4.1	Ineffectieve en effectieve stijlen	96
7.4.2	Handreikingen aan de leerkracht	98
7.5	Samenvatting	100

<b>8</b>	<b>Systemen</b>	<b>102</b>
8.1	School en systemen	103
8.2	Schoolleider en systemen	105
8.2.1	Handreikingen aan de schoolleider	106
8.3	Interne begeleider en systemen	107
8.3.1	Handreikingen aan de interne begeleider	109
8.4	Leerkracht en systemen	110
8.4.1	Handreikingen aan de leerkracht	111
8.5	Samenvatting	111
<b>9</b>	<b>De zeven gouden regels</b>	
<b>Bijlage I</b>	Doelen stellen: indicatoren en normen voor het domein 'personeel'	115
<b>Bijlage II</b>	Doelen stellen: voorbeelden van schooldoelen	118
<b>Bijlage III</b>	Structuur: toetskalender technisch lezen en woordenschat	123
<b>Bijlage IV</b>	Structuur: werken met een datamuur	126
<b>Bijlage V</b>	Strategie en planmatigheid: cyclisch werken binnen het team	130
<b>Bijlage VI</b>	Strategie en planmatigheid: format kwaliteitshandboek school	132
<b>Bijlage VII</b>	Kennis en vaardigheden: afsprakenformulier voor klassenbezoeken en feedbackgesprekken	135
<b>Bijlage VIII</b>	Verantwoording	137
<b>Literatuur</b>		<b>140</b>

## VOORWOORD

Basisscholen streven naar uitstekende resultaten. Ze willen graag dat hun leerlingen goed presteren. Het verhogen van leeropbrengsten is dan ook een actueel thema. Niet alleen omdat scholen zelf graag meer invloed willen uitoefenen op het leren en ontwikkelen van leerlingen, maar ook omdat ze daartoe worden aangezet door de Onderwijsinspectie.

Scholen die opbrengstgericht werken, versterken hun onderwijs en laten leerlingen daarvan profiteren. Wij zien dat leerkrachten, interne begeleiders en schoolleiders opbloeien als ze ontdekken hoe zij invloed kunnen uitoefenen op de leeropbrengsten. Ze doen stuk voor stuk succeservaringen op en genieten van het onderwijs. Wie wil dat nou niet?

Toch vinden scholen het soms best lastig om de resultaten van hun onderwijs te verbeteren. Ze weten niet goed waar te beginnen. Of ze ervaren zoveel problemen, dat het ze niet lukt om tot de kern ervan door te dringen. Maar ook scholen die goed presteren, vragen zich soms af hoe dit komt. Wat doen ze – toevallig – goed? En hoe kunnen ze ervoor zorgen dat ze deze goede resultaten vasthouden?

In ons werk als consultants zien we dat veel scholen met dit soort vragen worstelen. Speciaal voor hen schreven wij dit boek. Wij komen veel op scholen en zitten daar vaak op krukjes achter in de klas. Wij kijken naar de klas, we kijken naar de leerkracht en we zien wat er gebeurt. Soms staan we zelf even voor de klas om de leerkracht te laten zien hoe het ook kan. Daarnaast zitten we wekelijks met interne begeleiders en directeurs om tafel. We spreken over vragen als: Hoe gaat het met de leeropbrengsten? Welke doelen gaat de school stellen? Wat loopt goed en wat kan beter? Wie zorgt ervoor dat de school de goede dingen behoudt? Wat is de rol van de directeur?

Een zwakke school wordt niet van de ene op de andere dag een gewone school of een excellente school. Zo'n verandering vergt een lange adem; het is een traject van enkele jaren. In dit boek laten we zien hoe zo'n traject eruit kan zien. We formuleren een zevental gouden regels voor scholen die op professionele wijze willen werken aan opbrengstgericht onderwijs.

Alle beschrijvingen in dit boek zijn ontleend aan de honderden bezoeken die we de laatste jaren hebben mogen afleggen bij scholen waar het van minder naar beter ging. En van beter naar echt heel goed. We danken alle juffen, meesters, interne begeleiders, schoolleiders en andere schoolmedewerkers voor de vaak indringende

kijk in de keuken die zij ons gegeven hebben. Zonder hen was dit boek er niet geweest.

Tot slot nog een speciaal woord van dank voor onze meelezers, met name de heer Sneijder, gedreven schoolleider van openbare basisschool De Pijler uit Maasdam. Hun kritische commentaar bracht deze uitgave op een hoger plan.

Pieter Gerrits  
Ton van den Hout  
*mei 2011*