

# Projectplan versterking opbrengstgericht werken

---

*Nadere uitwerking project Opbrengst Gericht Werken en Doorlopende Leerlijnen Openbaar Onderwijs Zwolle (OOZ)*

*Positie projectplan in planning- en controlcyclus*

In het *meerjarenbeleidsplan 2011-2015* is vastgelegd dat we extra aandacht gaan geven aan opbrengstgericht werken. Dit projectplan geeft aan dit voornemen een nadere uitwerking; een uitwerking die vervolgens richting, inhoud en voorwaarden geeft aan de jaarlijkse *kaderbrief*, *managementbrief* en *schoolplannen*.

In **bijlage I** wordt onze planning- en controlcyclus nog eens kort samengevat.

*Aanleiding voor versterking opbrengstgericht werken*

In ons meerjarenbeleidsplan 2011-2015 hebben we al aangegeven dat ons veel is gelegen aan een kwaliteitszorg die aantoonbaar bijdraagt aan een verbetering van onderwijsopbrengsten. Het gaat bij dit alles niet om een tijdelijk beleidsaccent, maar om blijvende aandacht en een streven naar voortschrijdende verbetering. Dit streven is wat ons betreft een van de kernopdrachten van onze organisatie.

De manier waarop we inhoud geven aan dit streven en de urgentie waarmee we handelen wordt niet alleen bepaald door onze eigen ervaringen en intuïtie. We vinden het van groot belang om bij dit alles ook nadrukkelijk rekening te houden met wat de Inspectie van het Onderwijs constateert en wat onze eigen informatiestromen vertellen. Ook willen we ons – zeker als het gaat om de keuze van activiteiten – laten inspireren door wetenschappelijk onderzoek en de daardoor beproefde manieren om het opbrengstgericht werken handen en voeten te geven. In **bijlage II** gaan we juist daarom in op wat dergelijk onderzoek heeft betekend voor de in dit projectplan gestelde prioriteiten en onze keuze van activiteiten

Hieronder geven we kort aan wat belangrijke en actuele argumenten zijn om opbrengstgericht werken een stevige impuls te geven en daarbij oog te hebben voor de (her)inrichting van onze kwaliteitszorg en de wenselijke verdere professionalisering van onze leerkrachten.

## 1. Opbrengsten bij sommige scholen te laag

De gegevens van de inspectie wijzen uit dat er vooral bij taal een grote groep scholen onder het gemiddelde scoort wat de opbrengsten betreft. De opbrengsten van taal en rekenen kunnen alleen omhoog als de opbrengsten van het *onderwijs* omhoog gaan. De Nota Meijerink stelt wat dat betreft duidelijke niveaueisen en hoewel een en ander nog in de ontwikkelfase is, is nu al duidelijk dat veel scholen dat gevraagde niveau niet halen.

Dat is een van de argumenten die indertijd pleitten voor de participatie van OOZ in de pilot Taal en Rekenen. Daarin staan de volgende doelen centraal:

- De opbrengsten van het onderwijs moeten structureel en aantoonbaar verhoogd worden
- Tekstbegrip staat daarbij centraal wat taal betreft: 18% van de leerlingen in VO – ongeacht het niveau - begrijpt de teksten uit het leerboek niet of met moeite. Het doel is dat het percentage, evenals elders, tot minder dan 5% wordt teruggebracht
- Er is een breuk in rekenonderwijs zowel wat curriculum als wat didactiek betreft – dus ook wat de beheersing betreft is er nodeloos verlies.

De doelen voor taal en rekenen zijn geëxpliciteerd in het bij de SLO ingediende en goedgekeurde beleidsplan Doorlopende Leerlijnen Taal en Rekenen.

OOZ neemt deel aan deze pilot Doorlopende Leerlijnen waarin duidelijk wordt dat het verhogen van opbrengsten *in combinatie* met een werkend systeem van kwaliteitszorg noodzakelijke voorwaarden zijn om de referentieniveaus te behalen. Vandaar dat kwaliteitszorg, opbrengst gericht werken en Doorlopende Leer Lijnen (DLL) een geheel vormen.

## 2. Nadere inrichting kwaliteitszorg biedt zeker nu kansen

Onze kwaliteitszorg is er op gericht de opbrengsten te optimaliseren. Kwaliteitszorg is een van speerpunten van ons beleid en deze zorg is niet alleen bedoeld om als bestuur adequaat te kunnen sturen en verantwoorden. De kwaliteitszorg moet ook binnen de scholen het bewustzijn van kwaliteit versterken en de betrokken schoolteams uitnodigen om planmatig aan de verhoging van die kwaliteit te werken.

De nadere vormgeving van het kwaliteitsbeleid van de scholen moet het mogelijk maken om te kijken waar de scholen staan en een bijdrage leveren aan het nog beter vertalen van doelen in meetbare opbrengsten.

De nadere vormgeving is wat ons betreft juist nu van belang omdat:

- De verscherpte eisen van de inspectie nopen tot een verhoging van het onderwijsrendement op menige school.
- Kwaliteitszorg in het kader van opbrengstgericht werken volop kansen biedt voor de scholen met kwaliteitsproblemen. De dreigende of geconstateerde zwakte van (delen van) scholen ombuigen, noopt tot een verbeterplan waarin een verhoging van de kwaliteit en de leeropbrengsten centraal staat. De methodiek van opbrengst gericht werken is daarbij bewezen effectief (vgl. rapport Kohnstamm instituut).
- Kwaliteitszorg gericht op opbrengsten levert ook een bijdrage aan de versterking van de kolom PO – VO. Een toenemende kwaliteit van de doorstroom vormt een belangrijk neveneffect van deze aanpak en dat versterkt de organisatie zowel kwalitatief als strategisch.
- Door de huidige omvang van OOZ bestaat de mogelijkheid om bij alles als cluster te werken en dat maakt meeropbrengsten mogelijk die voor een school alleen niet of nauwelijks te bereiken zijn (vgl. onderzoek van o.a. Fullan in Canada en Engeland).

## 3. Opbrengstgericht werken en de nadere inrichting van kwaliteitszorg geeft een noodzakelijke focus aan de professionalisering van docenten

Binnen de organisatie van OOZ wordt vanuit het Opleiden in de School al gewerkt aan een professionaliseringplan. Daarnaast lopen minimaal twee projecten die het samen opleiden met de lerarenopleiding (PO en of VO) vorm geven. Daarbinnen worden op schools en op bovenschools niveau docenten en management geschoold. Bij dit alles staat juist het werken aan een effectievere didactiek (vaak middels het reflecteren op eigen handelen) en het vergroten van de kennis van effectieve interventies in het leerproces centraal.

Het project Opbrengstgericht Werken helpt bij het geven van de juiste richting aan de professionalisering en zorgt dat drie thema's (kwaliteitszorg, doorgaande leerlijnen en professionalisering) niet langer in aparte regiegroepen zijn ondergebracht. Het project zorgt voor goede koppelingen tussen kwaliteitszorg, DLL en professionalisering, en bevordert aansluiting bij het project Samen opleiden

Bij de professionalisering van de docenten spelen ook de eisen vanuit de functiemix een belangrijke rol. Een gekwalificeerde docent kan benoembaar zijn in een LB functie. Op deze wijze integreert het OOOZ de interne en externe doelstellingen rond goed onderwijs met de gelden en eisen vanuit Actieplan Leerkracht.

### *Opzet project*

Het project moet zorgen voor een stevige koppeling tussen de Referentieniveaus van de Nota Meijerink voor taal en rekenen (geconcretiseerd in de doorlopende leerlijn PO VO) en het Opbrengst Gericht Werken.

De gedachte erachter is de volgende. De referentie niveaus beogen een verhoging van het niveau van taal en rekenen. Omdat de leerlingen niet veranderen, zullen de opbrengsten van het onderwijs omhoog moeten. Dat kan door meer in te zetten op effectieve didactiek, heldere doelen, kortom: door opbrengst gericht te werken zoals dat door Ledoux en anderen (2009) beschreven wordt.

De opzet van het project is dan ook als volgt:

- I. Er moeten heldere **doelen** geformuleerd worden voor de opbrengsten. Deze opbrengsten moeten door alle geledingen gedeeld en onderschreven worden
- II. De scholen moeten voldoende kennis hebben om de doelen te realiseren:  
**professionalisering**
- III. Om de kennis te implementeren zullen er faciliteiten moeten komen. Dit heeft gevolgen voor de **begrotingsystematiek**
- IV. **Kwaliteitszorg** zal op alle niveaus systematisch gestalte moeten krijgen; op docentniveau (IPB cyclus), teamniveau en schoolniveau. De directeuren, de bovenschoolse managers en het CvB zullen hun rol moeten nemen.

### *I: Doelen: nadere uitwerking*

Het project moet ervoor zorgen dat er betreffende de onderwijsopbrengsten het volgende wordt bereikt:

1. We bepalen de gewenste verhoging van de opbrengsten voor taal en rekenen Voor het te bereiken niveau wordt een heldere norm gesteld (vergelijk het project in Enschede voor taal en het project voor rekenen in Amsterdam Zuidoost). Daarbij wordt conform deze projecten het doel *hoog* gesteld en wel voor alle leerlingen.
2. De opbrengsten van het onderwijs PO en VO in deze vakken gaan via effectieve didactiek en onderwijskundig leiderschap generiek omhoog (bepalend is het moment van het bereiken van 2F en het percentage dat dit niveau op dat moment bereikt). Ook hier is de ervaring in andere projecten en het daaraan gekoppelde onderzoek (TU Twente, VU Amsterdam) maatgevend.

Concreet is vastgelegd op het niveau van de *gehele* organisatie:

<p><b>Begrijpend lezen</b>          Voor PO          CITO tekstbegrip          Groep 7 85% van de leerlingen heeft bij de eindtoets een vaardigheidsscore van 45          Groep 8 85% van de leerlingen heeft bij de eindtoets een vaardigheidsscore van 56</p> <p>Technisch lezen          95% van de leerlingen heeft AVI plus in groep 7 en eind groep 8</p> <p>Voor VO          Eind klas 1 DLE DIAtaal    Eind klas 2 1 DLE DIAtaal          VMBO 95% DLE 61                      VMBO 95% DLE 71          MH    95% DLE 71                      MH    95% DLE 81          HA    95% DLE 81                      HA    95% DLE 91</p> <p>Voor technisch lezen          Klas 1    Klas 2          90 % AVI plus LWOO/Basis                      98% AVI          plus LWOO/Basis          100% AVI plus MHA</p>	<p>Voor rekenen          Voor rekenen is op OZ- niveau voor het PO een norm gesteld.</p> <p>Groep 7 80 % &gt; = 1F          Groep 8 95 % &gt; = 1F</p> <p>De norm voor VO is</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Voor klas 1</td> <td style="width: 50%;">Voor klas 2</td> </tr> <tr> <td>Allen boven 1F</td> <td>Allen boven 1F</td> </tr> <tr> <td>VMBO 30% 2F</td> <td>VMBO 60% 2F</td> </tr> <tr> <td>MH    60% 2F</td> <td>MH    70% 2F</td> </tr> <tr> <td>HA    20% 3F</td> <td>HA    40% 3F</td> </tr> <tr> <td></td> <td>70% 2F</td> </tr> <tr> <td></td> <td>60% 2F</td> </tr> </table>	Voor klas 1	Voor klas 2	Allen boven 1F	Allen boven 1F	VMBO 30% 2F	VMBO 60% 2F	MH    60% 2F	MH    70% 2F	HA    20% 3F	HA    40% 3F		70% 2F		60% 2F
Voor klas 1	Voor klas 2														
Allen boven 1F	Allen boven 1F														
VMBO 30% 2F	VMBO 60% 2F														
MH    60% 2F	MH    70% 2F														
HA    20% 3F	HA    40% 3F														
	70% 2F														
	60% 2F														

Voor dit doel is een toetskalender ontwikkeld die gekoppeld is aan de cyclus van beleid (PDCA), binnen- en bovenschools.

3. Bij de keuze van activiteiten voor het bereiken van die opbrengsten, laten we ons zoveel mogelijk leiden door wat op basis van onderzoek als meest effectief kan worden aangemerkt

## *II: Professionalisering: nadere uitwerking*

Opbrengstgericht werken krijgt een stevige impuls als de effectiviteit van het onderwijsproces structureel wordt bevorderd. Dit alles vraagt om een continu zicht op de effectiviteit van het onderwijs en de toegevoegde waarde van docent en school. Ook vraagt dit om heldere en ambitieuze streefwaarden als het gaat om die opbrengsten. We gaan daarom de volgende zaken als kader binnen de gehele organisatie vastleggen (april 2011) en implementeren (vanaf schooljaar 2011- 2012)

- a) Alle scholen hanteren het model van de directe instructie, verlengde instructie en convergente differentiatie. Scholen geven het model de kleur vanuit het eigen onderwijsconcept.
- b) Het coachen op didactiek van de docent is daarbij een vast onderdeel van de kwaliteitszorg binnen de school. Management en interne begeleiders zijn geschoold om deze feedback en coaching te geven.
- c) Alles scholen hanteren voor taal en rekenen bewezen effectieve strategieën (Vernooy, Freudentahl instituut). In de kwaliteitszorg is het consequent hanteren ervan een punt van voortdurende aandacht, opgenomen in taakomschrijvingen en jaarplannen.

- d) Door eenzelfde didactisch model en dezelfde strategieën is de overstap van PO naar VO binnen OOO een veilige weg die op hoog niveau kan worden afgelegd. De talenten van de leerlingen worden maximaal ontplooid. De opbrengsten van deze inrichting van de doorstroom worden jaarlijks gemeten en zijn deel van het kwaliteitsplan.
- e) Er zijn afspraken op het gebied van didactiek, strategie en curriculum tussen de scholen voor PO en VO van OOO op het gebied van ten minste tekstbegrip en rekenen. Dat wil zeggen dat er programmatische afspraken zijn tussen PO en VO maar dat er ook sprake is van een doorlopend didactisch scenario.
- f) De afspraken en evaluatie ervan maken bij alle scholen deel uit van het jaarplan en het kwaliteitsjaarplan

Om een en ander te realiseren is het nodig dat de professionalisering een stevig fundament kent:

- 1) Team- en schoolleiders opereren als *onderwijskundig* leider en worden op dat gedrag beoordeeld. Daarvoor worden zij geschoold, deze taken worden geëxpliciteerd in het IPB en worden in de beoordeling betrokken.
- 2) De teams van docenten kunnen opbrengsten analyseren, hebben kennis van effectieve didactische modellen en interventies. De effecten van het gebruik ervan worden gemeten in (zelf)evaluatie en docenten worden er op gecoacht.
- 3) Teams/afdelingen zijn in staat de eigen kwaliteitszorg vorm te geven.
- 4) De scholing is als taak voor alle docenten vastgelegd en de jaarlijkse verantwoording ervan is een onderdeel van de BIO gesprekken.
- 5) De scholen hebben tijdens het project voldoende capaciteit opgebouwd om zonder ondersteuning samen verder te kunnen ontwikkelen. Na afloop van het project hebben de scholen de mogelijkheid om – individueel en als groep – andere scholen te ondersteunen in eenzelfde ontwikkeling.
- 6) Het meten en verbeteren van de opbrengsten van het project maken deel uit van de cyclus van kwaliteitszorg op het niveau van de scholen en het niveau van de organisatie

### *III: Aanpassing begrotingssystematiek en overige financiële details: nadere uitwerking*

Het bovenstaande maakt het doen van uitgaven noodzakelijk. In **bijlage III** treft u alle, met deze professionalisering gemoeide lasten aan.

Deze lasten worden in eerste instantie bovenschools gefinancierd. Het betreft hier een bovenschoolsbudget voor strategische vernieuwingen dat ten laste van de reguliere jaarmiddelen elk jaar beschikbaar is.

De latere vervolgcosten zijn voor rekening van de individuele scholen en dienen te worden bestreden vanuit hun reguliere jaarbudgetten.

De grondgedachte is dat we financieel vanuit gemeenschappelijke middelen een inhaalslag maken, juist omdat ons gemeenschappelijke vermogen en/of budget dit op een verantwoorde wijze mogelijk maken. Omdat we de geschetste kwaliteitszorg en professionalisering als een doorgaand proces zien, moeten scholen echter na de aanloopperiodes zelf de financiële ruimte vinden om de lasten van zorg en professionalisering te dekken. We helpen hen daarbij door waar nodig onze begrotingssystematiek aan te passen.

Om voor de didactisch coaches, de taal- en rekenspecialisten financiële mogelijkheden te geven, zal in de begrotingssystematiek van OOO een wijziging worden doorgevoerd. De inzet van coaches heeft wat ons betreft een structureel karakter. Voor dergelijke wijzigingen in de inzet van formatie en de financiële dekking is een aanpassing van begrotingssystematiek vereist.

In de oude systematiek worden de gelden op basis van de subsidietoekenningen per brinnummer aan scholen toegekend. Hierbij werd een bepaald bedrag gereserveerd voor bovenschoolse activiteiten (stafbureau, strategische projecten, e.d.).

De nieuwe systematiek verdeelt het beschikbare budget op basis van een gewenste onderwijskundige situatie. De specifieke situatie van een school krijgt hierdoor meer gewicht en kan voor OOO als geheel de onderwijssituatie verbeterd worden. De bovenschoolse directie voert hierbij de regie.

Door het project zullen ook wijzigingen ontstaan in de kostenstructuur. Er zal een behoefte ontstaan aan taal en rekenspecialisten. De specialisten zullen in een andere salarisschaal geplaatst worden. Ook zal op een school een kernteam ontstaan dat de kwaliteit van het onderwijs integraal benaderd. Op elke school moet de directeur onderwijskundig leider zijn, bijgestaan door een IB-er en taal-/rekenspecialisten (zgn. kaderteams).

Verder zorgen ook de ontwikkelingen betreffende de functiemix (en actieplan leerplan 2020) voor veranderingen in onze kostenstructuren. De ontwikkeling naar een andere functiemix wordt door ons voortaan nadrukkelijk gekoppeld aan wat Opbrengstgericht Werken vraagt, als het gaat om de kwalificatie van personeel. De verbinding tussen dat beleid en functiemix komt bijvoorbeeld duidelijk tot uiting in de vorming van de genoemde kaderteams.

We willen in onze begrotingssystematiek (en dan vooral in onze interne toedeling van middelen) alle individuele scholen optimaal de gelegenheid kunnen geven om uitgangssituaties en (nieuw) onderwijsbeleid te vertalen in een bijpassende inzet van middelen en daarbij wat ze van het Rijk ontvangen niet per definitie laten domineren. Daarom passen we onze verdeelsystematiek aan. De gelden gingen op basis van de toekenning o.b.v. Brinnummers naar scholen. De nieuwe verdeel systematiek gaat uit de onderwijskundig wenselijke situatie, gelet op algemene uitgangspunten en specifieke situaties. Hierbij moet gedacht worden aan benodigde omvang directie, omvang klassen, onderwijs ondersteunend personeel, intern begeleiders, didactisch coaches en specifieke subsidies (impuls gelden, LGF, etc.).

#### *IV: Kwaliteitszorg: nadere uitwerking*

We gaan de PDCA cyclus opnieuw versterken. We doen dit door extra aandacht te schenken aan data-analyse, aan evidence based handelen en aan systematische evaluatie.

We zorgen voor aanvullende scholing in data analyse en zorgen voor geplande en frequente managementgesprekken over opbrengsten en onderwijskundig leiderschap tussen directeur en bovenschools management.

Op schoolniveau zal door de inzet van didactisch coach en IB'er de docent maar ook het team er toe over gaan de eigen data te analyseren. Bij keuze en uitvoering van vervolgacties spelen zowel de didactisch coach (eigen didactisch handelen) als de taal- en rekenspecialist (curriculum methodiek) een rol.

Kwaliteit wordt door de ketenbenadering op alle niveaus bewaakt. Het systematisch toepassen van de modellen voor school-, jaarplan en jaarverslag via WMK –PO waarbij de eis van helder geformuleerde doelen en meetinstrumenten centraal staat, is daarbij een in het beleid van de organisatie vastgelegde voorwaarde.

Daarnaast is er een toetskalender voor het traject van 0 -1 4 jaar ontwikkeld die niet alleen aan de inspectie eisen voldoet maar primair de scholen helpt bij het analyseren van de opbrengsten en het formuleren van interventies ter verbetering. Deze toetskalender wordt van kracht op organisatie niveau dus ook in de onderbouw VO.