

## Opbrengstgericht leiderschap



Opbrengstgericht werken (OGW) is het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties. De uitkomsten van onderzoek van de resultaten van leerlingen direct worden benut voor de planning en de inrichting van het onderwijs. Uit onderzoek blijkt dat leiderschap een noodzakelijke voorwaarde is voor succesvolle verbetering van de prestaties van leerlingen. De kwaliteit van het leiderschap is hiervoor de belangrijkste factor binnen de school na de kwaliteit van het lesgeven.

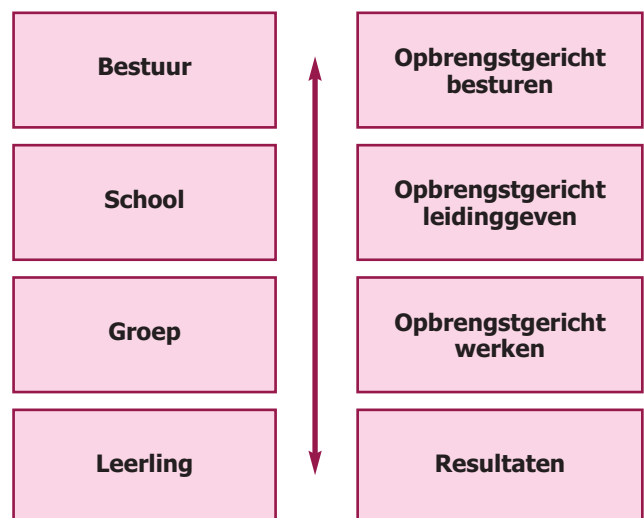
Opbrengstgericht leiderschap kenmerkt zich door een sterke gerichtheid op het verbeteren van de leerlingresultaten, van de instructie en van het leren van de leerlingen.

### Opbrengstgericht leiderschap als schakel voor betere resultaten

Opbrengstgericht werken veronderstelt dat op alle niveaus van de organisatie gegevens over de leeropbrengsten worden benut om beslissingen te nemen over het onderwijs en de school:

- Op het niveau van het bestuur worden op bovenschools niveau beslissingen genomen over strategie, middelen, resultaatafspraken en kwaliteitszorg. De kwaliteitskaarten 'Placemat Opbrengstgericht besturen' en 'Scan opbrengstgericht besturen' kunnen helpen om het gesprek op bestuursniveau te voeren.
- Op het niveau van de school nemen schoolleiders beslissingen over schoolontwikkeling, organisatie, de inzet van middelen en personeel en kwaliteitszorg.

- Op het niveau van de groep worden door leraren dagelijks beslissingen genomen over de inrichting en vormgeving van het onderwijs met als doel de resultaten te verbeteren. Opbrengstgerichte schoolleiders vormen een cruciale schakel tussen opbrengstgericht besturen en opbrengstgericht werken in de groepen. Zij zijn bij uitstek de 'change agents' om opbrengstgericht werken te realiseren.



## Kenmerken van opbrengstgericht leiderschap

Opbrengstgerichte schoolleiders hebben hun focus gericht op het verbeteren van de leerlingresultaten, van de instructie en van het leren van de leerlingen.

### Heeft een heldere visie en stelt ambitieuze doelen

Een opbrengstgericht schoolleider heeft een heldere visie op de toekomst van de school en op wat de school met leerlingen wil bereiken. Hij\* is zich bewust dat betrokkenen in een keten werken, waarvan de schakels elkaar versterken: leraar, school, bestuur. In zijn visie staat het verhogen van de leerresultaten op het terrein van de basisvaardigheden van leerlingen centraal. Hij promoot effectieve instructie, is nadrukkelijk betrokken bij het primaire proces in de groepen en legt in de schoolontwikkeling prioriteit bij de basisvaardigheden. Een opbrengstgericht schoolleider vertaalt de doelen van het bestuur in ambitieuze en meetbare doelen voor de eigen school.

### Heeft kennis om opbrengstgericht leiding te geven aan zijn team

Een opbrengstgericht schoolleider kent zijn zaakjes en heeft kennis van factoren die op het niveau van de school, de groep en de leraar de leerlingresultaten positief beïnvloeden. Hij kent de kenmerken van de leerlingpopulatie van de school en de kwaliteit van de leraren en hun ontwikkelingsmogelijkheden.

### Volgt en evalueert de vooruitgang planmatig

Een opbrengstgericht schoolleider volgt de resultaten van de leerlingen systematisch. Hij hanteert de PDCAcyclus op alle niveaus in zijn planmatig handelen.

*\* Waar verder sprake is van 'hij' wordt ook 'zij' bedoeld.*

### Geeft leiding aan een onderzoeksmatige cultuur

Een opbrengstgericht schoolleider organiseert, stimuleert en bewaakt een onderzoeksmatige, lerende cultuur in de school. Een dergelijke cultuur wordt gekenmerkt door handelen op basis van het verzamelen en analyseren van data. Op basis daarvan worden interventies bepaald en het beleid vormgegeven.

### Zorgt ervoor dat leraren hun werk goed kunnen doen

Een opbrengstgericht schoolleider maakt het voor leraren mogelijk dat zij gericht zijn op het onderwijs in de basisvaardigheden. Druk op het curriculum en de onderwijstijd door extra vragen die op de school afkomen wordt voorkomen.

### Bewaakt de samenhang en kwaliteit

Een opbrengstgericht schoolleider bewaakt de kwaliteit, niet alleen van de leerresultaten maar vooral ook van het onderwijsleerproces.

## Test u zelf!







Zijn de voorwaarden voor opbrengstgericht leiderschap op uw school in voldoende mate aanwezig?




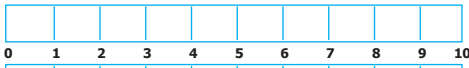

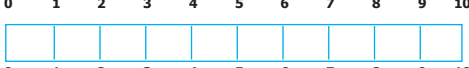



En waar zijn nog verbeteringen mogelijk?


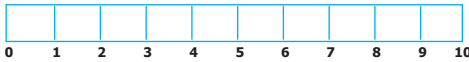
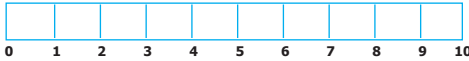

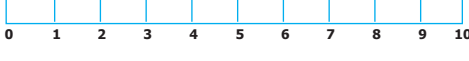
Test u zelf of vraag anderen (bestuur of teamleden) om 360°-feedback.






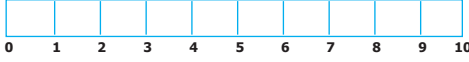


Waar staat u?	Wij staan aan het begin	Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkelpunt
<b><i>Ik heb een heldere visie en stel ambitieuze doelen. Ik ...</i></b>			
stel het verhogen van de leerresultaten centraal in het schoolbeleid;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hanteer hoge normen voor de leerresultaten in de diverse groepen;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ben duidelijk in het 'wat' (de te bereiken doelen) en geef leraren ruimte in het 'hoe';	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zorg voor doorgaande leerlijnen voor taal, lezen en rekenen/wiskunde;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leg prioriteit bij de kwaliteit van het lesgeven en leren en draag dit uit;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
promoot effectieve instructie als methode om hoge resultaten te bereiken;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zet onderwijs in de basisvaardigheden elke teamvergadering op de agenda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Waar staat u?	Wij staan aan het begin	Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkelpunt
<b><i>Ik heb kennis om opbrengstgericht leiding te geven aan mijn team. Ik...</i></b>			
ken de normen die de inspectie gebruikt bij het beoordelen van de resultaten;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ken de landelijke kengetallen uit onderzoek naar taal, lezen en rekenen/wiskunde;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ben op de hoogte van effectieve aanpakken voor taal, lezen en rekenen/wiskunde;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weet welke kenmerken de leerlingen in de diverse groepen hebben;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ken de sterke en zwakke kanten van mijn leraren;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
heb kennis van veranderingsprocessen en hoe planmatig gewerkt kan worden aan verbetering van de leerresultaten;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weet hoe de resultaten in de school kunnen worden verbeterd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Waar staat u?	Wij staan aan het begin 	Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkel-punt
<b>Ik monitor en evalueer de vooruitgang planmatig. Ik....</b>			
breng de resultaten van groepen en van de school twee maal per jaar in beeld (of laat dit doen);			<input type="checkbox"/>
maak trendanalyses van groepen en van de school (of laat dit doen);			<input type="checkbox"/>
werk daarbij systematisch (formuleren beoogde resultaten, meten resultaten, analyseren resultaten, vaststellen interventies, evalueren effecten);			<input type="checkbox"/>
breng alle mogelijke verklaringen voor de bereikte resultaten in discussie (doelen, kwaliteit methoden, differentiatie-model, kwaliteit instructie, onderwijstijd, vroegtijdig signaleren);			<input type="checkbox"/>
bewaak het planmatig werken op basis van groepsplannen en handelingsplannen.			<input type="checkbox"/>

Waar staat u?	Wij staan aan het begin 	Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkel-punt
<b>Ik geef leiding aan een lerende cultuur op grond van leerlingresultaten. Ik....</b>			
werk met mijn team aan het verbeteren van de resultaten (gezamenlijk verantwoordelijk);			<input type="checkbox"/>
voer het overleg met mijn team op basis van data en analyses;			<input type="checkbox"/>
kom tot besluitvorming met mijn team op basis van het gebruik van data en analyses;			<input type="checkbox"/>
ga uit van gegevens, feiten en verklarende factoren;			<input type="checkbox"/>
geef leiding met vragen, niet met antwoorden;			<input type="checkbox"/>
zoek naar oorzaken voor achterblijvende resultaten, niet naar schuldigen;			<input type="checkbox"/>
gebruik de dialoog bij het zoeken van oplossingen en gebruik geen dwang;			<input type="checkbox"/>
maak heldere werkafspraken wie wat, wanneer en hoe doet.			<input type="checkbox"/>

Waar staat u?	Wij staan aan het begin 	Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkel-punt
<b>Ik zorg ervoor dat leraren hun werk goed kunnen doen. Ik .....</b>			
maak leraren eigenaar van onderwijs met hoge opbrengsten;			<input type="checkbox"/>
bespreek met leraren de factoren die de resultaten van de groep beïnvloeden en zoek samen oplossingen;			<input type="checkbox"/>
organiseer ondersteuning en hulp voor leraren die dat nodig hebben;			<input type="checkbox"/>
zet middelen gericht in voor verbetering van het onderwijsleerproces (doel stuurt middelen);			<input type="checkbox"/>
zorg ervoor dat er voldoende onderwijstijd voor de basisvaardigheden wordt gepland en dat de tijd optimaal wordt benut;			<input type="checkbox"/>
bescherm leraren voor zaken die extra onderwijstijd vragen en bewaak ongewenste druk op het curriculum;			<input type="checkbox"/>
versterk het functioneren van leraren door scholing, netwerkvorming en intervisie/supervisie.			<input type="checkbox"/>

Waar staat u?	Wij staan aan het begin 	Hebben wij gerealiseerd	Ontwikkel-punt
<b>Ik bewaak de samenhang en kwaliteit. Ik.....</b>			
voer resultaatgerichte gesprekken met leraren aan de hand van bereikte resultaten;			<input type="checkbox"/>
wijs gericht groepen aan leraren toe (op basis van onderwijsbehoeften van de groep en de kwaliteit van de leraar);			<input type="checkbox"/>
heb kwaliteitscriteria voor een goed onderwijsleerproces vastgesteld op basis van OGW;			<input type="checkbox"/>
bezoek jaarlijks alle leraren en verricht systematisch observatie van de kwaliteit van het onderwijsleerproces;			<input type="checkbox"/>
hanteer een early warningsysteem om kwaliteitsproblemen vroegtijdig te signaleren;			<input type="checkbox"/>
informeer mijn bestuur tijdig en volledig over de bereikte resultaten en onze plannen tot verbetering en borging;			<input type="checkbox"/>
informeer onze ouders tijdig en volledig over de bereikte resultaten en onze plannen tot verbetering en borging.			<input type="checkbox"/>

**Colofon**

De Kwaliteitskaart Opbrengstgericht leiderschap is samengesteld door Petra Heegsma en Cor Hoffmans (H&H) en is een uitgave van School aan Zet. Voor vragen rond deze kwaliteitskaart kunt u contact opnemen met Jos van der Pluijm, School aan Zet, secretariaat@schoolaanzet.nl.

KKOL138

© Buiten het downloaden zijn alle rechten op dit product voorbehouden aan:



Postbus 556, 2501 CN Den Haag  
e-mail: secretariaat@schoolaanzet.nl  
www.schoolaanzet.nl

# KWALITEITSKAART