

Inhoud

Voorwoord	6
Van de auteur aan de lezer, Michael Fullan	8
Van de auteur aan de lezer, Cliff St. Germain	10
Van de bewerker aan de lezer, Dook Kopmels	12

Deel A: Verbetercultuur vormgeven

1. Ontwikkelen vanuit eigen kracht	18
1.1 Schoolontwikkeling van binnenuit	18
1.2 Denkkader voor een verbetercultuur	19
1.3 Gereedschap voor verbetering	20
1.4 Diverse mogelijkheden voor het gebruik van dit handboek en voor het structureren en verrijken van het zelfstandig werken aan verbetering door een school	23
1.5 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	24
1.6 Creëren van een optimale verbetercultuur	28
2. Veranderkennis benutten om betrokkenheid te genereren	30
2.1 Kennis van veranderingsprocessen onontbeerlijk	30
2.2 Stuurprincipe 1 Relateren aan moreel doelbewustzijn	32
2.3 Stuurprincipe 2 Capaciteit opbouwen	33
2.4 Stuurprincipe 3 Begrijpen van het veranderingsproces	34
2.5 Stuurprincipe 4 Ontwikkeling van een samen-leren-cultuur	37
2.6 Stuurprincipe 5 Ontwikkeling van een evaluatiecultuur	39
2.7 Stuurprincipe 6 Gericht zijn op medeverantwoordelijkheid voor verandering	40
2.8 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	41
2.9 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	42
2.10 Zorg dat je elkaar begrijpt (bouw een gemeenschappelijke taal op)	44
2.11 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	46
2.12 Kijk verder (laat je inspireren)	48
2.13 Creëren van een optimale verbetercultuur	49
3. Standaard leerlinggegevens gebruiken voor onderwijzen en leren	52
3.1 Het gebruik van toetsresultaten voor het verbeteren van leerprestaties	52
3.2 Werken met toetsresultaten van individuele leerlingen	54
3.3 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	63
3.4 Kijk dieper (let op wat ertoe doet): andere leerlingvolgsystemen en methodegebonden toetsen	64
3.5 Kijk dieper (let op wat ertoe doet): gebruik van toetsresultaten op groeps- en schoolniveau	69
3.6 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	71
3.7 Voorzichtigheid geboden!	74
3.8 Zorg dat je elkaar begrijpt (bouw een gemeenschappelijke taal op)	75
3.9 Kijk verder (laat je inspireren)	81
3.10 Succesindicatoren om voor te gaan	81
3.11 Creëren van een optimale verbetercultuur	83

4. Promoten van doelbewustzijn en sociale verbondenheid	86
4.1 Maak duidelijk waar de school voor staat	86
4.2 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	87
4.3 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	88
4.4 Op zoek naar bewijs	96
4.5 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	97
4.6 Zorg dat je elkaar begrijpt (bouw een gemeenschappelijke taal op)	98
4.7 Walk-through (rondwandeling door de school)	100
4.8 Kijk verder (laat je inspireren)	101
4.9 Succesindicatoren om voor te gaan	101
4.10 Creëren van een optimale verbetercultuur	102
5. Zorgen dat steun bij het leren voor iedere leerling toegankelijk is	104
5.1 Afstemming is noodzaak	104
5.2 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	105
5.3 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	106
5.4 Sterke punten en kansen in sterkte-zwakteanalyse	108
5.5 Op zoek naar bewijs	109
5.6 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	110
5.7 Zorg dat je elkaar begrijpt (bouw een gemeenschappelijke taal op)	111
5.8 Walk-through (rondwandeling door de school)	113
5.9 Kijk verder (laat je inspireren)	114
5.10 Succesindicatoren om voor te gaan	114
5.11 Creëren van een optimale verbetercultuur	115
Deel B: Onderwijs in de groep verbeteren	
6. Goed contact over de verbetering van het onderwijs in de groep	120
6.1 Samen er tegenaan	120
6.2 Marzano's research	121
6.3 Doordacht Lesgeven	122
6.4 De vier fasen van Doordacht Lesgeven	123
6.5 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	126
6.6 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	127
6.7 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	128
6.8 Kijk verder (laat je inspireren)	131
6.9 Succesindicatoren om voor te gaan	131
6.10 Creëren van een optimale verbetercultuur	132
7. Opwekken van interesse en aandacht van leerlingen	134
7.1 Een goed begin is het halve werk	134
7.2 De elementen van fase 1: een goed begin	135
7.3 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	137
7.4 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	138
7.5 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	143
7.6 Zorg dat je elkaar begrijpt (bouw een gemeenschappelijke taal op)	147
7.7 Kijk verder (laat je inspireren)	149
7.8 Succesindicatoren om voor te gaan	150
7.9 Creëren van een optimale verbetercultuur	151
8. Het aanwakken van het denken van leerlingen: interactieve instructie	154
8.1 De tweede fase van Doordacht Lesgeven	154
8.2 De elementen van fase 2: interactieve instructie	155
8.3 Opening	157
8.4 Hints geven	157
8.5 Uitleg en interactief notities maken	157
8.6 Denkvragen en feedback	160

8.7 Begrip uitwisselen	162
8.8 Bevestigen	163
8.9 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	163
8.10 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	165
8.11 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	171
8.12 Zorg dat je elkaar begrijpt (bouw een gemeenschappelijke taal op)	175
8.13 Kijk verder (laat je inspireren)	178
8.14 Succesindicatoren om voor te gaan	179
8.15 Creëren van een optimale verbetercultuur	180
9. Ondersteunen van de leerlingen bij het toepassen van het geleerde:	
de leerling aan zet	182
9.1 Dieper begrip ontstaat door toepassing	182
9.2 Inzicht bevorderende opdrachten	184
9.3 De elementen van fase 3: De leerling aan zet: toepassen	186
9.4 Coöperatief leren bij het toepassen	187
9.5 Aan de slag (begin bij overtuigingen)	189
9.6 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	190
9.7 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	194
9.8 Zorg dat je elkaar begrijpt (bouw een gemeenschappelijke taal op)	198
9.9 Kijk verder (laat je inspireren)	200
9.10 Succesindicatoren om voor te gaan	201
9.11 Creëren van een optimale verbetercultuur	202
10. Erkennen van het opgedane begrip van de leerlingen: Integratie	204
10.1 Ervaren dat leren lukt	204
10.2 De elementen van fase 4: Integratie	205
10.3 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	206
10.4 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	211
10.5 Zorg dat je elkaar begrijpt	215
10.6 Gebruik planners (voer verbeteringen in)	216
10.7 Kijk verder (laat je inspireren)	219
10.8 Succesindicatoren om voor te gaan	219
10.9 Tot wat zijn leerlingen in staat als de fasen van Doordacht Lesgeven succesvol zijn doorlopen?	220
10.10 Creëren van een optimale verbetercultuur	221
Deel C: Duurzame passie en betrokkenheid creëren	
11. Ondersteunen van professionele ontwikkeling	226
11.1 Verbeteren doe je samen	226
11.2 Aan de slag (begin bij overtuiging)	228
11.3 Kijk dieper (let op wat ertoe doet)	230
11.4 Op zoek naar bewijs	234
11.5 Onderneem actie (voer verbeteringen in)	235
11.6 Leuk om te doen?	235
11.7 Zorg dat je elkaar begrijpt (bouw een gemeenschappelijke taal op)	236
11.8 Walk-through (rondwandeling door de school)	238
11.9 Kijk verder (laat je inspireren)	239
11.10 Succesindicatoren om voor te gaan	239
11.11 De kernzaken in vogelvlucht	240
11.12 Creëren van een optimale verbetercultuur	241
12. Succes herkaderen	244
Over de auteurs	249

“Wat is dat voor gedoe met een schoolverbeteringsplan? Laten we de formulieren gewoon invullen en verder gaan met het lesgeven aan onze leerlingen.”

“We hebben geen tijd om weer te praten over wat we doen. Onze school is ordelijk en rustig. Onze klassen zitten vol met leerlingen die hard werken, doen het goed. Daar gaat het uiteindelijk allemaal om.”

Klinkt dit bekend?

Een gesprek tussen leraren die nog niet hebben ervaren hoe stimulerend en versterkend een school kan zijn die zodanig georganiseerd is, dat leren aanstekelijk wordt. Deze leraren, die te maken hebben met de frustraties en uitdagingen van modern onderwijs, lijken een status quo te verdedigen. Kansen om elkaar en hun leerlingen positief te beïnvloeden blijven onbenut. Als u de beperkingen van deze denkwijze herkent, of wilt weten wat u kunt doen om uzelf en anderen in staat te stellen om passie en energie voor verbetering te creëren, is dit het juiste boek voor u.

Passie en kracht in schoolontwikkeling is niet bedoeld als een theoretische uiteenzetting over de literatuur over schoolveranderingen. Het is een handboek. Een instrument om de aandacht te richten op de soorten keuzes die scholen moeten maken als ze een optimale verbetercultuur willen creëren. Daarom is *Passie en kracht in schoolontwikkeling* een boek met vragen die goede scholen zichzelf stellen, een boek met uitdagende mogelijkheden om het beste in een school naar boven te halen met de intentie om deze te verbeteren en een boek om te zorgen voor de vooruitgang van elke school die de moed heeft grondig te kijken naar wat hij doet. Wij zijn ervan overtuigd dat de ongrijpbaar lijkende elementen van verandering, die voor optimale schoolontwikkeling kunnen zorgen, worden gecreëerd op die momenten dat de leraren grondig kijken naar wat ze dagelijks doen.

Tegenwoordig weten we dat scholen ‘levende’ organisaties zijn met een eigen dynamiek. We weten ook dat, als het gaat om het onderwijzen van jonge mensen, kleine dingen vaak grote dingen kunnen zijn. Leerlingen hebben een grotere kans van slagen in scholen die alle aspecten van de school verenigen rond verbeteringen die de hele school omvatten en waarbij de nadruk ligt op het leren. Deze schoolomvattende praktijken vormen de context, de cultuur van een school en omvatten alles, van de roosters tot hoe mensen dagelijks met elkaar omgaan en lesgeven. Een context/cultuur is niet iets wat we onderzoeken, maar is wat we doen. Dat varieert van dagelijkse routine tot hoe scholen hun problemen oplossen. Het ligt beslist binnen het vermogen van elke school om de eigen cultuur en de eigen onderwijsprestaties te verbeteren.

Door de gehele context van de school aandacht te geven (de feitelijke acties die we ondernemen om de leerlingen tot leren te brengen), helpen we iedereen in en om de school om nieuwe mogelijkheden voor verbetering te ontdekken. Bijvoorbeeld: het inschakelen van leerlingmentoren voor leerlingen die het moeilijk hebben op school is een effectief gebleken cultuurelement op een aantal scholen. Op het moment dat een



school dit te weten komt is het niet werken met leerlingmentoren een dilemma geworden: wat te doen? Misschien wordt het dilemma opgelost door te besluiten dat een andere aanpak geschikter is voor de leerlingen. Of er wordt besloten dat het inrichten van een grote studieruimte waar onder andere met de mentoren gewerkt kan worden veel voordelen biedt. Hoe dan ook, het maken van dit soort keuzes is een essentieel onderdeel van het verbeteringsproces.

We hebben voor de titel *Passie en kracht in schoolontwikkeling* gekozen omdat op alle scholen schoolontwikkeling plaatsvindt. Sommige scholen zijn er echter energiever mee bezig dan anderen. Daar ervaren we enthousiasme en passie. Daar wordt met energie en aandacht zo gewerkt dat er steeds meer en beter geleerd wordt. De mensen die er werken, creëren voortdurend een optimale verbetercultuur. Ze letten op wat ze doen. Ze pakken zaken aan die gericht zijn op beter leren. Er ontstaat een sociale verbondenheid die duurzame verdere verbetering mogelijk maakt.

Succes vormt zich naar de manier waarop wij ernaar streven.

Elk hoofdstuk in *Passie en kracht in schoolontwikkeling* omvat een plan om vanuit collectieve kracht in actie te komen. Hoofdstuk 1 bepaalt het kader en vertelt hoe dit handboek kan worden gebruikt als een gereedschap voor verandering. De daarop volgende hoofdstukken gaan in op de inhoud van het traject, door de lezers te helpen bij het herkennen en vormen van de belangrijke inhoudelijke, fysieke en sociale contexten van de school (hoofdstukken 2, 3, 4, 5), om zinvolle praktijken in de groep te integreren en uit te wisselen (hoofdstukken 6, 7, 8, 9, 10) en om passie en kracht vast te houden via professionele ontwikkeling (hoofdstukken 11, 12).

Er is veel te doen en daarom hebben wij een sterke, praktische boodschap: begin met een hoofdstuk dat u kunt gebruiken om de huidige verbeteringen te versterken en ga verder met andere hoofdstukken naarmate uw verbetering verder komt. Maakt u geen zorgen dat u alles tegelijk moet doen. Begin klein, maar denk groot, werk aan een goed ontwerp. Wacht niet tot het systeem alles op een rijtje heeft. Loop voorop door te doen wat nodig is.

Dook Kopmels
Manager Bazalt Educatieve Uitgaven