

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	6
1 Veilige en samenwerkende cultuur	22
1.1 Korte enquête naar sturende indicatoren	23
1.2 Uitgebreide enquête naar sturende indicatoren	24
1.3 Cruciale componenten	39
1.4 Bewijzende indicatoren	41
1.5 Snelle gegevensverzameling	46
1.5.1 Korte gesprekken	46
1.5.2 Korte observaties	46
1.5.3 Eenvoudig te verzamelen kwantitatieve gegevens	47
1.5.4 Erkennen en vieren van succes	47
1.6 Bronnen	49
2 Effectief lesgeven in elke klas	52
2.1 Korte enquête naar sturende indicatoren	53
2.2 Uitgebreide enquête naar sturende indicatoren	54
2.3 Cruciale componenten	64
2.3.1 Het systeem is uitgebreid en specifiek	66
2.3.2 Het systeem bevat een ontwikkelingsschaal	67
2.3.3 Het systeem erkent en ondersteunt groei	69
2.4 Bewijzende indicatoren	73
2.5 Snelle gegevensverzameling	73
2.5.1 Korte gesprekken	73
2.5.2 Korte observaties	74
2.5.3 Eenvoudig te verzamelen kwantitatieve gegevens	74
2.5.4 Erkennen en vieren van succes	74
2.6 Bronnen	76
3 Gegarandeerd en uitvoerbaar onderwijsprogramma	78
3.1 Korte enquête naar sturende indicatoren	79
3.2 Uitgebreide enquête naar sturende indicatoren	80
3.3 Cruciale componenten	94
3.3.1 De uitvoerbaarheid van het onderwijsprogramma voortdurend monitoren	95
3.3.2 Een uitgebreid woordenschatprogramma ontwikkelen	95
3.3.3 Directe instructie gebruiken in kennistoepassing en metacognitieve vaardigheden	100
3.4 Bewijzende indicatoren	102
3.5 Snelle gegevensverzameling	106
3.5.1 Korte gesprekken	106
3.5.2 Snelle observaties	106
3.5.3 Eenvoudig te verzamelen kwantitatieve gegevens	107
3.5.4 Erkennen en vieren van succes	107
3.6 Bronnen	109

4 Rapporteren op basis van normen **112**

4.1 Korte enquête naar sturende indicatoren	113
4.2 Uitgebreide enquête naar sturende indicatoren	114
4.3 Cruciale componenten	122
4.3.1 Vaardigheidsschalen ontwikkelen voor de essentiële lesstof	122
4.3.2 Rapporteren over status en groei in het rapportageformulier met behulp van veiligheidsschalen	125
4.4 Bewijzende indicatoren	130
4.5 Snelle gegevensverzameling	133
4.5.1 Korte gesprekken	133
4.5.2 Korte observaties	133
4.5.3 Eenvoudig te verzamelen kwantitatieve gegevens	133
4.5.4 Erkennen en vieren van succes	134
4.6 Bronnen	135

5 Competentie centraal **138**

5.1 Korte enquête naar sturende indicatoren	139
5.2 Uitgebreide enquête naar sturende indicatoren	140
5.3 Cruciale componenten	148
5.3.1 Tijdvoorschriften afschaffen	148
5.3.2 Rapportagesysteem aanpassen	148
5.4 Bewijzende indicatoren	149
5.5 Snelle gegevensverzameling	153
5.5.1 Korte gesprekken	157
5.5.2 Korte observaties	157
5.5.3 Eenvoudig te verzamelen kwantitatieve gegevens	158
5.5.4 Erkennen en vieren van succes	158
5.6 Bronnen	160
Epiloog	161
Literatuur	165
Over de auteurs	173

Voorwoord

Gedurende de 47 jaar die ik in het onderwijs zit, heb ik veel onderzoeksresultaten over de effectiviteit van leraren, schoolleiding en regionale samenwerkingsverbanden bestudeerd en samengevat. In 2014 heb ik al mijn eerdere werk bijeengebracht in een model voor effectief onderwijs en voor hervorming van de school. Dit model, dat garant staat voor positieve resultaten van leerlingen, is beschreven in *Hoogbetrouwbare scholen, Vijf niveaus van beheersing van de onderwijskwaliteit*.

Sinds 1968 heb ik gewerkt aan het vaststellen van welke specifieke factoren een belangrijke rol spelen bij het verbeteren van de leerprestaties. Veel van deze factoren zijn in de wetenschappelijke literatuur ingedeeld in groepen en samengevat. De schoolleiding kiest er meestal een aantal uit om zich daarop het komende schooljaar of langer te concentreren. Ik heb echter gemerkt dat er behoefte is aan een raamwerk dat alle belangrijke onderdelen in een bepaalde volgorde bij elkaar zet, waardoor de school zich op een progressieve manier kan richten op samenhangende factoren. Eerst worden de basisonderdelen aangepakt en daarna kunnen de meer verfijnde elementen extra aandacht krijgen. Het raamwerk voor hoogbetrouwbare scholen van Marzano is daarvoor bij uitstek geschikt.

Het begint met het tot stand brengen van een veilige en samenwerkende cultuur. Vervolgens richt het zich op het effectief lesgeven in elk klaslokaal en op het vaststellen en invoeren van een gegarandeerd en uitvoerbaar onderwijsprogramma. Als de basis is gelegd, kan de schoolleiding zich bezighouden met rapporteren op basis van normen, en tot slot kan dan gekozen worden om te werken met onderwijs waar competenties centraal staan. Het model is opgebouwd in niveaus. Elk niveau heeft zijn eigen sturende indicatoren. Dat zijn stellingen die beschrijven hoe een school, die een bepaald niveau van hoogbetrouwbaarheid heeft bereikt, eruitziet. Hun tegenhangers, de bewijzende indicatoren voor elk niveau, geven duidelijk de verschillende doelstellingen weer waarop de school zich richt als wordt gewerkt om te voldoen aan de visie die in de sturende indicatoren is verwoord. Cruciale componenten zijn bijzonder praktische strategieën of initiatieven die een school kan gebruiken om aan de eisen van de bewijzende indicatoren te kunnen voldoen.

Het model richt zich op het verzamelen van gegevens en de evaluatie daarvan om zeker te stellen dat een school voldoet en blijft voldoen aan de normen die bij elk niveau binnen het model horen. Het raamwerk geeft de schoolleiding de middelen die nodig zijn voor het beoordelen, monitoren en bevestigen van de effectiviteit van het succes van de school en de leerlingen.

Het raamwerk dat in *Hoogbetrouwbare scholen, Vijf niveaus van beheersing van de onderwijskwaliteit* staat en de aanbevelingen bij elk niveau zijn de optelsom van het werk waaraan ik mijn leven heb besteed. Elk onderdeel is in de praktijk getoetst en aangepast. Het verheugt me zeer dat dit raamwerk beschikbaar is voor de scholen in Nederland dankzij onze exclusieve samenwerking met Bazalt.

Robert J. Marzano
CEO Marzano Research
Denver, Colorado, Verenigde Staten

Gebruik van dit boek

Dit boek bevat voor ieder niveau van hoogbetrouwbaarheid een hoofdstuk. Elk van deze hoofdstukken begint met aanbevolen **sturende indicatoren** voor dat niveau. Daarna geven we een reeks van **enquêtes** (voor leraren en middenmanagement, schoolleiding, leerlingen en ouders) die op deze sturende indicatoren zijn gebaseerd. De schoolleiding kan deze vragenlijsten gebruiken om een eerste idee te krijgen over aan welke sturende indicatoren moet worden gewerkt. Als de leden van de schoolgemeenschap de vragenlijsten hebben ingevuld en de resultaten verwerkt, kan de schoolleiding bepalen aan welke sturende indicatoren moet worden gewerkt, voor zover dat nodig is.

Om dit te doen kan de schoolleiding de nodige **cruciale componenten** gebruiken die in de hoofdstukken voor elk niveau zijn uitgewerkt:

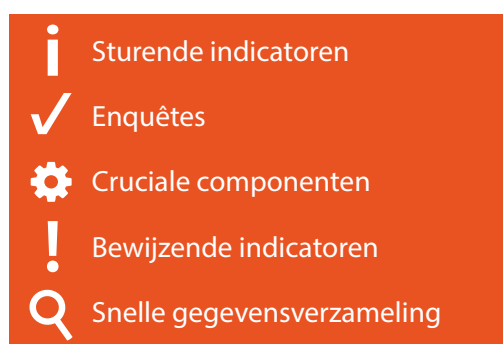
- Hoofdstuk 1 handelt over de invoering van het werken in een professionele leergemeenschap (PLG).
- Hoofdstuk 2 geeft richtlijnen voor het ontwerpen van een evaluatiesysteem met als voornaamste doel de ontwikkeling van een leraar.
- Hoofdstuk 3 gaat over de voortdurende monitoring van de uitvoerbaarheid van het onderwijsprogramma, met een uitgebreide woordenlijst en het toepassen van directe instructie in kennisapplicaties en metacognitieve vaardigheden.
- Hoofdstuk 4 richt zich op het ontwikkelen van vaardigheidsschalen voor essentiële leerstof, het vastleggen van de status en groei in een rapport met gebruik van deze schalen.
- Hoofdstuk 5 geeft aanwijzingen over de manier waarop aan tijdvoorschriften kan worden ontkomen en hoe de rapportage dienovereenkomstig kan worden aangepast.

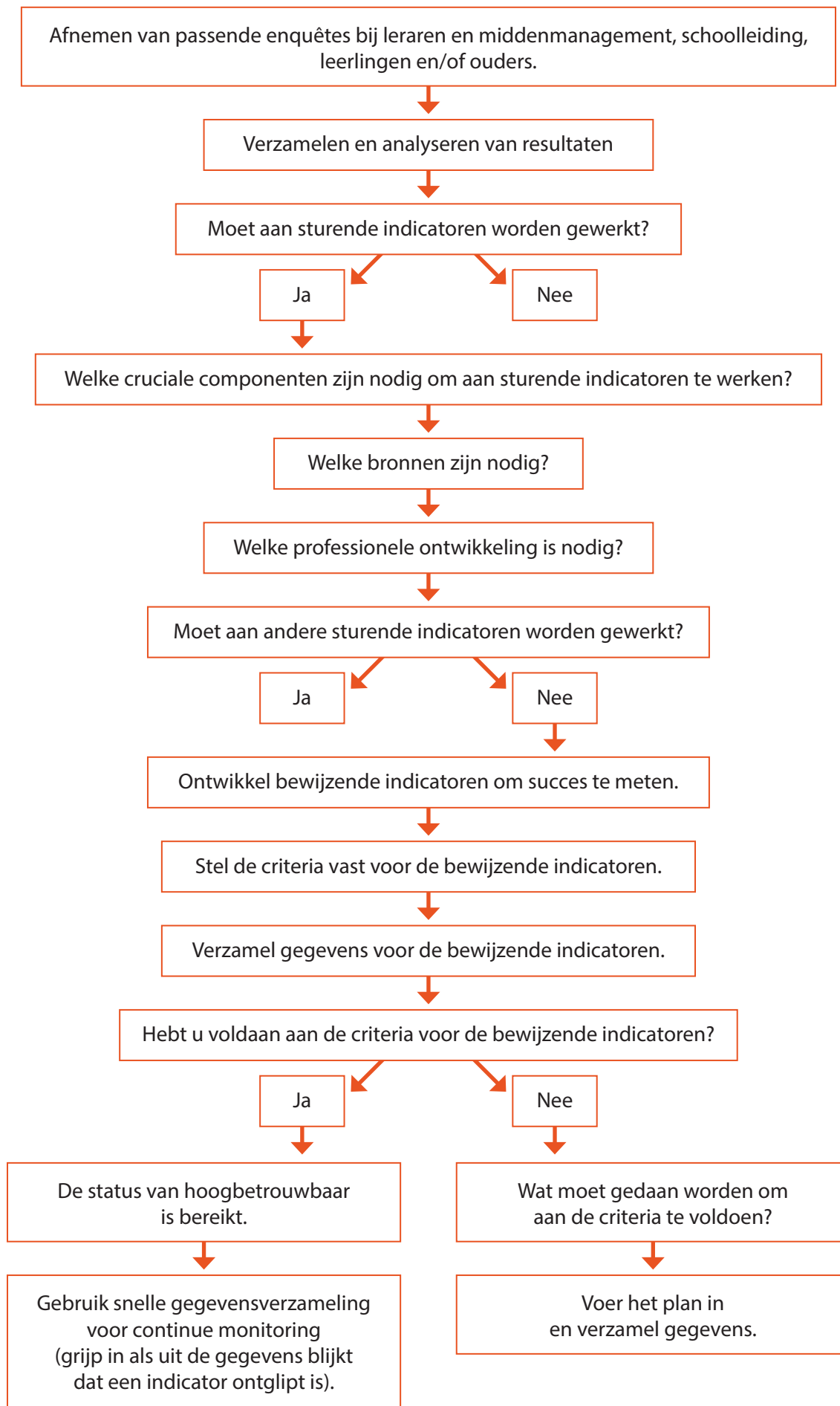
Deze cruciale componenten helpen de schoolleiding bij hun werk op gebieden die door het onderzoek naar de sturende indicatoren zijn vastgesteld.

Als uit het onderzoek blijkt dat er geen sturende indicatoren zijn waaraan gewerkt moet worden, gaat de schoolleiding verder met het vaststellen van de bijbehorende **bewijzende indicatoren** en de criteria die zullen worden gebruikt om te meten of de school wel of niet de status hoogbetrouwbaar voor dat niveau heeft bereikt. Om dit proces goed te laten verlopen, geeft elk hoofdstuk een sjabloon om indicatoren en criteria te vinden, met voorbeelden van bewijzende indicatoren die de schoolleiding kan gebruiken. Als die indicatoren en criteria zijn bepaald, gaat de schoolleiding gegevens en andere informatie verzamelen om de vooruitgang in het behalen van de status hoogbetrouwbaar voor dat niveau te volgen.

Tot slot geeft elk hoofdstuk een lijst met specifieke vragen (voor korte gesprekken) en met incidenten (voor de korte observaties) die de schoolleiding kan gebruiken om snel gegevens te verzamelen voor het niveau van toepassing (**snelle gegevensverzameling**). Elk hoofdstuk geeft ook voorbeelden van eenvoudig te verzamelen kwantitatieve gegevens waarmee de schoolleiding de prestaties voor eerder behaalde niveaus van hoogbetrouwbaarheid kan monitoren en waarmee successen gevierd kunnen worden.

De gekleurde items worden in elk hoofdstuk weergegeven met een pictogram in de kantlijn:





Figuur 1.4 Proces voor hoogbetrouwbaarheid van scholen