

Succes van methode-leerKRACHT
hangt mede af van de schoolleider

‘Stel jezelf als teamspeler op’

De methode van de stichting leerKRACHT wordt jaarlijks door meer dan duizend scholen gebruikt. Angela de Jong deed onderzoek naar de succes- en slaagfactoren van deze aanpak. “De ideale schoolleider weet de balans te bewaren tussen ruimte geven en sturen.”

Anderhalf jaar geleden werd Geert Looyschelder rector van het Jordan Montessori Lyceum Utrecht, waar zo'n kleine 950 leerlingen en zo'n honderd onderwijsmedewerkers rondlopen. De kersverse schoolleider gebruikte de eerste tijd om de school te bestuderen. “Veel energie, veel deskundigheid”, zo stelde hij al snel vast. Goede examen-cijfers, een lange traditie binnen het montessorionderwijs. En toch ontbrak er iets.

“Er was een uitgebreid schoolplan met wel vijftien deelplannen rond allerlei thema's”, vertelt Looyschelder, die in vrijwel alle geledingen van het onderwijs heeft gewerkt. “Maar als je goed luisterde, dan bleek er weinig echt van de grond te komen.” Dat was geen onwil of onkunde: er bleef gewoon te weinig hangen. Er waren te veel thema's die niet echt in het onderwijs werden geborgd. “Er werd met hagel geschoten en er werd weinig geraakt.”

LEERKRACHT

De nieuwe rector raakte in gesprek met docenten die het thema ‘onderwijsontwikkeling’ onder hun hoede hadden. Wat had dat opgeleverd, vroeg Looyschelder. “Tja”, was het antwoord. “Wat zullen we zeggen.”

Enkele jaren geleden had deze ontwikkelgroep zich al eens verdiept in de methode van leerKRACHT. De groep was er enthousiast over, maar de tijd bleek nog niet rijp om de werkwijze op school te implementeren. Gelukkig had Looyschelder in een van zijn vorige functies ook al met de

aanpak kennisgemaakt. Misschien zou het goed zijn om het stof van het oude plan af te blazen en toch te proberen iets in die richting te doen, dacht hij.

Zo kwam het dat het Jordan Montessori in Zeist afgelopen september met leerKRACHT (LK) te maken kreeg. Met belangrijke gevolgen, vertelt Looyschelder enthousiast.

“Sindsdien hebben we de ruimte om het onderwijs te verdiepen en verder te ontwikkelen. De durf is terug, en we kunnen het nog borgen ook. We hebben enorme stappen gemaakt met elkaar.”

LERENDE OMGEVING

“Ik merk dat je met leerKRACHT iets echt aanpakt en uitwerkt”, zegt docente Nederlands Noor Wijnje van het Jordan Montessori. “We zijn nu bijvoorbeeld bezig met formatief handelen en normaliter zou dat een aandachtspunt zijn geweest waar je misschien van denkt: dat komt volgende week wel. Maar door leerKRACHT word je gedwongen om er iets mee te doen, samen, omdat het aanbod komt en er feedback op wordt gegeven. Zo komen dingen van de grond.” ➤

De stille krachten komen bovendrijven

Wijntje, een van de interne LK-coaches, komt elke dinsdag met haar collega's bij elkaar. Om half drie doen de teams een bordsessie van een kwartier, waarin er wordt ingecheckt, leerlingensuccessen worden gedeeld, de doelen vastgesteld, acties worden doorgenomen ('is iedereen eraan toegekomen?') en een nieuwe planning wordt gemaakt. Vervolgens worden lesbezoeken en feedback uitgestippeld. Het bord fungeert daarbij als een vaste routeplanner naar onderwijsvernieuwing. Na het kwartier beginnen de docenten aan verschillende werksessies, geven ze feedback aan elkaar en verzinnen ze nieuwe lesideeën met elkaar. "Zo overstijg je de waan van de dag", zegt Wijntje. Het Jordan is een lerende omgeving geworden waarin alle docenten de verantwoordelijkheid zijn gaan voelen voor het onderwijs – voor hun eigen deel en dat van anderen, zegt Looyschelder. "We hebben in een paar maanden tijd een feedbackcultuur ontwikkeld. Mensen durven elkaar aan te spreken, volgen elkaars lessen, bespreken nieuwe ideeën en durven fouten te maken. Dat is de grote winst."

LERENDE CULTUUR

Feedback durven geven, een gesprek over onderwijs op gang brengen en meer samenwerking tussen leraren zijn enkele van de belangrijkste voordelen van de LK-aanpak, zegt ook onderzoeker Angela de Jong, werkzaam als onderzoeker bij het lectoraat Werken in Onderwijs van Hogeschool Utrecht. Ze onderzocht de methode samen met collega's van de Universiteit van Utrecht en Oberon onderzoek/advies (zie kader) in een evaluatieonderzoek vanuit het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek. Daarnaast doet ze een promotieonderzoek naar leiderschap. "Als je goed kijkt, zie je dat er binnen scholen verrassend weinig uitwisseling is over de inhoud en de aanpak van het onderwijs", zegt De Jong. "Veel docenten werken nog op een eilandje, ondanks vakgroep- en andere vergaderingen. Over het onderwijs zelf, de manier waarop je lesgeeft en



'Er is binnen scholen verrassend weinig uitwisseling over de inhoud en de aanpak van het onderwijs'

succesvolle lesvormen wordt nauwelijks gediscussieerd en ook weinig over rollen, taken en verwachtingen. Dat wél doen, is het uitgangspunt van de leerKRACHT-aanpak." Kern van het tweejarige programma (zie kader) is dat het scholen een 'lerende cultuur' oplevert, waarin docenten structureel naar hun eigen en andermans lessen kijken. "Uiteindelijk doen we het voor de leerling", zegt De Jong. "Of dat effect inderdaad optreedt, is in ons onderzoek lastig aan te tonen. Wel zien we dat er veel meer uitwisseling plaatsvindt tussen onderwijsprofessionals, waardoor ze meer in hun kracht komen te staan."

Het onderzoek laat zien dat leerKRACHT vooral gebruikt wordt als middel om docenten op een structurele manier bij elkaar te krijgen en te laten reflecteren op hun eigen en andermans onderwijspraktijk. "Er wordt heel wat in gang gezet", constateert De Jong. "De leerKRACHT-sessies worden in een rooster ondergebracht, er komt structuur, en docenten en schoolleiders weten waar ze aan toe zijn. Dat is al heel wat."

STILLE KRACHTEN

Dat laatste is ook de conclusie van Sebastian Blanck, directeur van VOLT! Toekomstmakers, een vmbo/havo-school in Vleuten. Ook hij is nog niet heel lang bij zijn school betrokken. Blanck werd tweeënhalve jaar geleden aangesteld bij de school: een doorstart van een oudere NUOVO-school die een transitie doormaakte en met

LEERKRACHT: DE AANPAK

LeerKRACHT is erop gericht in scholen een verbetercultuur te realiseren, waarbij leraren van elkaar leren en samen met de leerlingen en de schoolleiding het onderwijs verbeteren. Aan de basis staan vier leerKRACHT-instrumenten: de bordsessie, gezamenlijk lesontwerp, onderling lesbezoek, en feedback en de stem van de leerling.

In een school die start met leerKRACHT, gaan docenten gedurende een periode van zo'n acht weken met de werkwijze aan de slag. Afhankelijk van de grootte van de school gaat dat om alle leraren of een deel van het team. De schoolleider draait deze periode mee met het startende team. Vier van deze sessies worden begeleid door een expertcoach van stichting leerKRACHT; de overige vier sessies worden door het team zelf uitgevoerd met behulp van een programma van leerKRACHT.

Na de eerste periode gaat het team met behulp van de online leerKRACHT-academie zelfstandig verder met de werkwijze en helpt het team daarnaast de nieuwe manier van werken te verspreiden en verder te ontwikkelen in de hele school. De expertcoach komt na vier en na acht maanden terug om samen met de schoolleider en een deel van het team te kijken waar de school nog ondersteuning kan gebruiken.

BORDSESSIE

Bordsessies zijn effectieve, korte werksessies in teamverband waarin leraren en schoolleiding wekelijks doelen bepalen en verbeteracties afspreken. De norm van leerKRACHT is dat dit een keer per week gebeurt. Positieve punten van bordsessies die vaak worden genoemd in het onderzoek van De Jong en anderen zijn het ontstaan van een aanspreekcultuur, doelgericht kunnen werken, het kunnen delen van ervaringen, meer betrokkenheid bij en meer vertrouwen in elkaar. Een nadeel is dat de focus vaak gelegd wordt op de langere termijn.

ruim vijfhonderd leerlingen en zestig medewerkers een gloednieuw schoolgebouw in Vleuten betrok. Net als Looyshelder bij het Jordan Montessori in Zeist zag Blanck dat er weliswaar veel ontwikkelkracht was binnen allerhande onderwijsteams, maar dat het gepraat vaak tot frustratie leidde, omdat er te weinig van de grond kwam. "Alle kennisballen in een bak. Dat werkt niet." Gelukkig had Blanck al in 2013 kennis gemaakt met de LK-aanpak en had hij daar goede herinneringen aan. "Met leerKRACHT kun je ideeën en ambities veel beter coördineren en structureren, en betrek je – als je het goed doet – iedereen erbij." Dat laatste zorgt voor opvallende effecten: "De stille krachten komen bovendrijven. Als we vragen: "Wie wil volgende week werken aan het gezamenlijk lesontwerp?", dan steekt soms ineens iemand zijn hand op die we normaliter niet vaak op de voorgrond zien. Dat komt door de aanpak van leerKRACHT."

SCHOOLEIDERS

De leerKRACHT-aanpak houdt in dat je in stapjes – een tijdsbestek van twee jaar – je onderwijs probeert te verbeteren, waarna je de methode bewust of onbewust overneemt in je onderwijspraktijk. Daartoe laat een zogenaamde expertcoach van buitenaf in het eerste jaar aan een team docenten en een schoolleider zien welke instrumenten en mogelijkheden er zijn, zoals bordsessies (zie kader), samen lessen ontwerpen, elkaars lessen bezoeken en de stem van de leerling onderzoeken. "Je kijkt naar elkaars lesideeën, bezoekt elkaars klassen en levert aanwijzingen en commentaar, waarna de lessen worden aangescherpt en verrijkt", zegt onderzoeker Angela de Jong. In het tweede jaar neemt een interne schoolcoach – zoals Wijntje bij het Jordan Montessori is – deze rol grotendeels over, onder begeleiding van de expertcoach. Zo probeer je in stapjes de leerKRACHT-aanpak een plek te geven in je schoolcultuur en -systeem.

Door de inzet van leerKRACHT ervaren de leraren het leiderschap van schoolleiders als meer stimulerend

"De schoolleider speelt bij dit alles een grote rol", zegt De Jong. "Die zal zich als een teamspeler moeten gedragen, laten zien waarom deze manier van werken waardevol is, en moet commitment tonen. Blijft zo iemand aan de zijlijn staan, of heeft hij of zij een te dominante rol, dan is er kans dat leraren de aanpak niet als hun eigen aanpak zien en het laten voor wat het is."

Dit was precies de reden waarom Geert Looyshelder van het Jordan Montessori Lyceum de voorstellen van zijn docenten omarmde. "Als het van mij komt, van boven, is het toch een ander verhaal. Nu kon ik hun ideeën ondersteunen en faciliteren."

Looyshelder speelt wel een actieve rol in de uitrol van de LK-aanpak. "Ik doe gewoon mee aan de trainingen en weet van de hoed en de rand." Toen een docent op het laatste moment uitviel bij een van de sessies, nam Looyshelder het een keer over. "Dat was geen enkel probleem." "Leiderschap moet je spreiden", concludeert De Jong. Hoe meer docenten een rol spelen bij LK, hoe groter de kans dat de aanpak zijn vruchten afwerpt. "De externe expertcoach draagt zijn kennis over aan de interne schoolcoaches, die in het tweede jaar het voortouw nemen en hun collega's begeleiden, stimuleren en opleiden. Zo moet het balletje gaan rollen." ➤

Advertentie



(036) 548 94 05
info@kanjertraining.nl
www.kanjertraining.nl

Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect

- **Preventief en curatief**
Opleiding voor individuele docenten en teams
- **Gratis volgsysteem**
Positief beoordeeld door COTAN en Inspectie van het Onderwijs
- **Verbeterd welbevinden in de klas**
Zie erkenning database NJI

Ouders, docenten en leerlingen verlangen een school die goede leerresultaten weet te behalen en staat voor het welbevinden van alle kinderen op school.





BALANS

De ideale schoolleider is volgens De Jong iemand die aanwezig is bij de verschillende bordsessies en daardoor laat zien dat hij of zij de aanpak belangrijk vindt. “Zo’n schoolleider hoeft die sessies niet te leiden – beter van niet – maar kan wel kritische vragen stellen en de langetermijnstrategie in de gaten houden. De ideale schoolleider weet de balans te bewaren tussen ruimte geven en sturen.” Dat betaalt zichzelf op allerlei manieren terug, blijkt uit het onderzoek. Zo ervaren leraren het leiderschap van schoolleiders door de inzet van leerKRACHT als meer stimulerend. Verder maken schoolleiders meer gebruik van input van leerlingen voor het verbeteren van het onderwijs dan dat zij aan het begin van het LK-traject deden.

STEM VAN DE LEERLING

Leerlingen die leraren feedback geven over het onderwijs: ook dat is een van de belangrijke elementen van LK. Laat een representatieve afvaardiging van leerlingen toe bij een bordsessie, stel gerichte vragen en je weet meteen waar de potentiële voetangels en klemmen zitten.

“De stem van de leerling komt terug via twee instrumenten”, legt onderzoeker Angela de Jong uit: “Via de leerlingarena en via de bordsessies in de klas.” Uit haar onderzoek blijkt dat de meerderheid van de scholen één of beide instrumenten eens of meermalen heeft gebruikt. “Bij de leerlingarena gaan leerlingen met elkaar in gesprek over het onderwijs en mogen de leraren die erbij zitten, niet praten. Leerlingen lijken zich hierdoor meer gehoord te voelen en leraren ervaren dat zij beter inzicht krijgen in hun eigen handelen.” Voor veel docenten is het de eerste keer dat ze een dergelijke evaluatievorm hanteren.

Bij VOLT! Toekomstmakers in Vleuten bleken de leerlingssessies een groot succes. “De filosofie van onze school is altijd geweest dat je leerlingen een grote zelfdeterminatie toekent en probeert hen eigenaar te laten worden van hun eigen leerproces”, zegt directeur Blanck. “Daar zijn de meeste docenten van doordrongen.” Vandaar dat het hem niet verbaasde dat dit onderdeel van de LK-aanpak meteen succes had. “Met een aantal onderdelen waren we

‘Vroeger schreef je een schoolplan met vage piketpaaltjes, nu weet je na twee maanden of iets is gelukt’

aan het worstelen, maar de stem van de leerling ging bij ons meteen goed.”

Ook bij het Jordan Montessori Lyceum Utrecht wordt de leerling gehoord. “Docenten letten altijd al goed op en luisteren naar leerlingen en hun wensen en ideeën, maar met leerKRACHT krijg je daarvoor structurele instrumenten aangereikt”, zegt Looysschelder.

Ook voor Noor Wijntje was dit een verademing. Aan het begin van het jaar werd in de leerlingarena aan de leerlingen gevraagd wat ze vonden van het onderwijs en van de ontwikkelingen die in gang waren gezet. “Dat is heel bijzonder. Dat je uit hun mond hoort wat ze willen en wat ze van het huidige onderwijs vinden.”

CONCRETE DOELEN

Een ander belangrijk voordeel van leerKRACHT is volgens Looysschelder dat je naar concrete doelen streeft die je in zeven tot acht weken met zijn allen hoopt te bereiken. “Vroeger schreef je een uitgebreid schoolplan, met allemaal vage piketpaaltjes vol vage doelstellingen. Nu weet je na twee maanden of iets is gelukt of niet. En mislukken mag. Dat hoort erbij. Maar dan weet je wel veel meer als team!”

HET ONDERZOEK: CONCLUSIES

‘Over de kracht van leerKRACHT’ is de titel van het eindrapport van een vierjarig onderzoek dat werd uitgevoerd door Angela de Jong, Ditte Lockhorst, Ton Klein, Jan van Tartwijk, Mirko Noordegraaf en Renske de Kleijn van de Universiteit van Utrecht en Oberon onderzoek/advies. Het onderzoek richtte zich op de praktijk van leerKRACHT: hoe is de methode toegepast, gewaardeerd en wat zijn de effecten en resultaten ervan? Aan het onderzoek deden meer dan 200 scholen mee, waarvan er 24 diepgaand werden onderzocht. Over de conclusies zeggen de onderzoekers:

1. ‘Leraren lijken met een gemiddelde score tussen de 3 en 3,7 op een schaal van 1 – 5 gematigd enthousiast over het leerKRACHT-programma.’
2. ‘Leraren ervaren dat de schoolcultuur binnen een schooljaar ‘lerender’ wordt, al zien we verschillen tussen scholen.’
3. ‘Wij zien dat leraren in één schooljaar, waarin de instrumenten uit het leerKRACHT-programma worden ingezet, sterker gaan handelen in het waarborgen van een veilig en stimulerend leerklimaat en een efficiënte lesorganisatie.’
4. ‘[Er] is nog geen definitieve uitspraak te doen over de bijdrage van leerKRACHT [aan de leerlingresultaten].’

→ www.publicatie-online.nl/publicaties/angela-de-jong

→ www.oberon.eu/portfolio/evaluatie-naar-het-leerkracht-programma/