



**ANGELA DE JONG**, onderzoeker en buiten-promovenda bij Oberon en Universiteit Utrecht (UU), AdeJong@oberon.eu  
Mede-auteurs zie einde artikel

Negenhonderd scholen voor primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs werken met een programma dat is ontwikkeld door Stichting leerKRACHT. Waarom kiezen deze scholen daar voor en wat weten we over de tussentijdse effecten van dit programma in scholen die één jaar met leerKRACHT werken?

EFFECTONDERZOEK NAAR HET ONDERWIJSPROGRAMMA

## DE KRACHT VAN LEERKRACHT

In opdracht van Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) zoeken onderzoekers van Oberon en de Universiteit Utrecht naar antwoorden op deze vragen in een grootschalig effectonderzoek naar het programma van Stichting leerKRACHT.

### DOELEN

Uit het effectonderzoek blijkt dat scholen verschillende redenen hebben om met leerKRACHT te gaan werken. De meeste scholen kiezen ervoor omdat ze verwachten dat het helpt bij het realiseren van één of meer van de volgende doelen:

- **(meer) professionele schoolcultuur creëren** - bijvoorbeeld minder vergaderen en meer feedback uitwisselen, samenwer-

king tussen leraren en elkaar aanspreken in plaats van roddels op de gang;

- **verbeteren van de achterblijvende onderwijskwaliteit** - bijvoorbeeld meer focus op de leerling, meer gesprekken over het onderwijs in plaats van over bijzaken en van onvoldoende naar voldoende inspectieoordeel door samen verantwoordelijkheid te nemen;

- **verlangen om meer datagedreven te gaan werken** - bijvoorbeeld meer gebruikmaken van leerlingresultaten op school-, klas- en leerlingniveau en een meer onderzoekende houding;

- **nieuwe schoolstart** - bijvoorbeeld na een fusie van twee scholen op zoek naar een nieuwe visie en missie.

### WIE MAAKT DE KEUZE?

De meeste schoolleiders geven aan dat zij zelf de keuze voor het werken met leerKRACHT hebben gemaakt. Echter, zij werkten vaak wel actief aan het creëren van draagvlak onder de leraren, voordat ze de definitieve keuze voor leerKRACHT maakten. Op een paar scholen hebben leraren het initiatief genomen en voorgesteld aan de schoolleiding om eraan deel te nemen. In een enkel geval kwam het advies van het schoolbestuur. Meestal beginnen niet alle scholen van dat bestuur er dan tegelijk aan, maar kijken ze bij elkaar af hoe het programma bevalt. Schoolbesturen spelen bij de meeste scholen voornamelijk een faciliterende rol: zij regelen de bekostiging. De uitvoering laten ze aan de scholen over. Een bestuur krijgt vaak alleen iets mee van de leerKRACHT-werkwijze als een schoolleider tijdens bestuursvergaderingen bijvoorbeeld de bordsessies als werkvorm gebruikt. Stichting leerKRACHT adviseert schoolleiders zelf actief deel te nemen aan de leerKRACHT-instrumenten en met een gedeelde visie te sturen op de korte en lange termijn doelen van de school in het kader van onderwijsverbetering en om leraren te faciliteren voor het verbeteren van het onderwijs. Wij onderzoeken hoe schoolleiders hun rol in de praktijk invullen en de eerste resultaten hiervan worden dit jaar nog gepubliceerd in onder andere een wetenschappelijk artikel<sup>1</sup>.

### VOORLOPIGE RESULTATEN

Hieronder presenteren wij kort de voorlopige resultaten van

Stichting leerKRACHT heeft een programma ontwikkeld dat sinds 2012 door steeds meer scholen in primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs wordt gebruikt. Het programma richt zich op het tot stand brengen van een lerende schoolcultuur gericht op onderwijsverbetering door zowel leraren en schoolleiding. Stichting leerKRACHT begeleidt scholen bij de implementatie van het programma gedurende twee jaar. Aan het begin van het eerste jaar traint een externe coach twee tot drie leraren en de schoolleider. Vervolgens trainen die leraren de overige leraren van de school, gaan de teams aan de slag met de leerKRACHT methodiek en wordt de begeleiding van de externe coach afgebouwd.

In het programma worden vier instrumenten ingezet:

- Bordsessies. Korte werksessies waarin leraren en schoolleiding wekelijks samen doelen en verbeteracties bepalen.
- Gezamenlijk lesontwerp. Leraren ontwerpen en bereiden samen lessen voor en wisselen ervaringen uit.
- Lesbezoek en feedback. Leraren observeren elkaars les en bespreken deze na.
- Stem van de leerling. Leerlingen geven feedback op het onderwijs.

Zie voor meer informatie: <https://stichting-leerkracht.nl/>



het effectonderzoek, gebaseerd op data van scholen die één jaar met leerKRACHT werken. Voor meer informatie verwijzen wij u naar onze rapportage<sup>2</sup>.

• **Hoe voeren scholen leerKRACHT uit?**

*(gebaseerd op een vragenlijst met vier metingen bij 2671 leraren van 213 scholen)*

Scholen voeren van de leerKRACHT-instrumenten de bordsessies het meeste uit: bijna elke week. In de interviews horen wij terug dat leraren de bordsessies erg waarderen. Het zorgt ervoor dat er een moment ingepland staat waar zij met elkaar praten over onderwijs, taken prioriteren, afspraken maken en elkaar daaraan houden en horen hoe het met hun teamleden gaat. Daarnaast bezoeken leraren elkaars lessen gemiddeld om de week. Dit is van belang omdat bijvoorbeeld in de Staat van het Onderwijs wordt geconstateerd dat leraren in scholen meer van elkaar moeten en kunnen leren<sup>3</sup>. Om de

week een lesbezoek lijkt een aardige mate van samen leren. Samen lessen ontwerpen doen leraren nog maar weinig, gemiddeld één keer per maand.

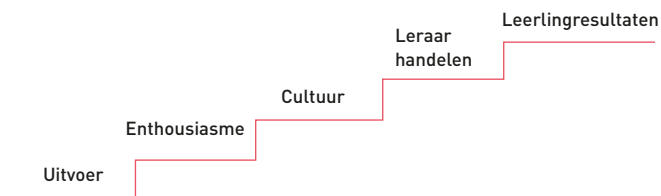
• **Hoe enthousiast zijn leraren over leerKRACHT?**

*(gebaseerd op een vragenlijst met vier metingen bij 2671 leraren van 213 scholen)*

Leraren zijn redelijk enthousiast over het programma: zij scoren gemiddeld tussen de 3 en 3,7 op een schaal van 1 tot 5. Het enthousiasme van leraren daalt heel licht over de tijd, echter het blijft gemiddeld over alle scholen positief. Deze lichte daling in de waardering kan wellicht verklaard worden door een implementatiedip. Volgens Fullan<sup>4</sup> treedt een dip in de waardering op bij scholen tijdens het eerste jaar van de implementatie en het werken met vernieuwingen gericht op cultuurverandering. Fullan verwacht dat er na de dip een stijging in enthousiasme volgt. ▶

## EFFECTONDERZOEK NAAR HET LEERKRACHT-PROGRAMMA

Hoofdvraag: Welke structurele effecten heeft het leerKRACHT-programma op de schoolcultuur, op vaardigheden van leraren en op onderwijsopbrengsten bij leerlingen, en welke relatie zien we tussen elementen uit het programma die deze effecten kunnen verklaren?



Figuur 1.1. Ketenredenering weergegeven als effecttrap

Voordat wij de effecten in kaart brengen, onderzoeken we hoe de scholen het leerKRACHT programma uitvoeren en

#### • Hoe verandert de schoolcultuur gedurende het eerste leerKRACHT-jaar?

*(gebaseerd op een vragenlijst met twee metingen bij 98 scholen)*  
Leraren zijn positief over de cultuur op hun school en geven aan dat de schoolcultuur zich positief ontwikkelt. Deze ontwikkeling is zichtbaar bij leraren die ervaren dat het leiderschap van de schoolleiding meer stimulerend (naar leraren) wordt, dat ze meer gebruikmaakt van de input van leerlingen, dat leraren meer samenwerken (onder andere gericht op het verbeteren van de lespraktijk), dat ze de schoolvisie meer toepassen in hun praktijk en dat ze meer gebruikmaken van onderzoek dan dat zij aan het begin van het schooljaar deden. Deze ontwikkeling in de schoolcultuur is een positief opvallend resultaat. In de literatuur wordt namelijk vaak aangegeven dat veranderingen in scholen<sup>5</sup> langzaam gaan en cultuurverandering een langdurig proces is<sup>6</sup>, terwijl de effectstudie tot nu toe na een jaar effecten laat zien.

#### • Hoe verandert het handelen van de leraar in de klas?

*(gebaseerd op drie lesobservaties bij 89 leraren van 19 scholen)*  
Leraren handelen sterker over de tijd bij het verzorgen van een veilig en stimulerend leerklimaat, het verhogen van de efficiëntie van de lesorganisatie en het stimuleren van het leren van

hoe enthousiast zij zijn over het werken ermee. De verwachting is dat de effecten op elkaar voortbouwen zoals weergegeven in bovenstaande 'trap'. Immers, wanneer leraren bijvoorbeeld hun handelen niet aanpassen naar aanleiding van het programma, dan valt er ook geen positief effect van te verwachten op de leerlingresultaten. Data worden verzameld met vragenlijsten, lesobservaties en interviews. Leerlingresultaten worden volgend jaar in de eindrapportage meegenomen.

In het promotieonderzoek van één van de auteurs (Angela de Jong), dat is gekoppeld aan het effectonderzoek naar leerKRACHT, wordt specifiek gekeken naar de rol van leiderschap<sup>1</sup>.

leerlingen. Ze vertonen geen ontwikkeling in het aanleren van leerstrategieën aan leerlingen. Bij de bordsessies formuleren zij in het eerste jaar voornamelijk nog organisatorische gezamenlijke doelen: leerlingen telefoons laten opruimen en boeken op tafel in de eerste vijf minuten van de les. BSM

## ROL LEIDING BELANGRIJK BIJ HET ERVAREN VAN EEN POSITIEVE ONTWIKKELING VAN DE SCHOOLCULTUUR

*Mede-auteurs: Ton Klein, directeur Oberon, Renske de Kleijn, assistent-professor UMC, Ditte Lockhorst, projectleider Oberon, Mirko Noordegraaf, hoogleraar Publiek Management bij UU en Jan van Tartwijk, hoogleraar Educatie bij UU.*

#### Noten

1 De Jong, W.A., Lockhorst, D., de Kleijn, R.A.M., Noordegraaf, M., & van Tartwijk, J.W.F. (2020). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220962098>  
2 <https://www.oberon.eu/ons-portfolio/item/evaluatieonderzoek-naar-het-leerkracht-programma.html>  
3 O.a. in Staat van het onderwijs (2018); Staat van het Onderwijs (2019). Bei-

den te vinden via: [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)

4 Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*; Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*.

5 Speck, M. (1996). *The change process in a school*. *Learning community. The School Community Journal*, 6(1).

6 Maslowski, M., & Dietvorst, C. (2000). *Schoolcultuur: het hart van de organisatie*. *Praktijkserie Schoolmanagement*.