

Regelmatige feedback en coaching helpt leerkrachten om te professionaliseren

# 'Onze leerkrachten verdienen beter'

Uit onderzoek blijkt dat de prestaties van leerlingen op school staan of vallen met het didactisch handelen van hun leerkracht. Daarvan zijn steeds meer bestuurders zich bewust. Honderden directeuren hebben de vaardigheden van hun leerkrachten dan ook in kaart gebracht met een jaarlijkse check. Eventuele ontwikkelpunten worden (gezamenlijk) aangepakt. Professionalisering van leerkracht, team en school staan hierbij centraal.

*Tekst:  
Lieke van Zuilekom*

*Fotografie:  
Martine Hoving*

Cadenza Onderwijsconsult maakt graag de vergelijking tussen de prestaties van schoolleiders en de prestaties van gebrevetteerde piloten. 'Bij beide beroepen is het geven van leiding ontzettend belangrijk', legt Fred Kramer, senior adviseur bij Cadenza Onderwijsconsult, uit. 'Onder grote maatschappelijke druk wordt van beide professionals verwacht dat zij, samen met hun 'crew', een buitengewone prestatie neerzetten. Als je kijkt naar het onderwijs, is het niet eenvoudig om te zorgen voor tevreden ouders, hoge opbrengsten, een fris imago voor de school én passend onderwijs.' In de luchtvaart wordt veel aandacht besteed aan het trainen en begeleiden van de piloten. 'Piloten behalen na een kostbare en intensieve training een bevoegdheid om een vliegtuig te mogen besturen. Desalniettemin moeten zij ieder jaar opnieuw aantonen dat zij (nog steeds) vliegvaardig zijn. Zou zo'n aanpak in scholen niet ook de normale gang van zaken moeten zijn?', vraagt Kramer zich af. 'Directeuren die niet structureel de instructievaardigheden van hun leerkrachten in kaart brengen, ontzeggen die leerkrachten de kans op gerichte professionalisering. Een gemiste kans voor het onderwijs.'

## De schoolleider als piloot

De belangrijkste elementen van goed vakmanschap van de leerkracht zijn door de onderwijsinspectie 'vertaald' naar een kijkwijzer, die leidraad is bij het inspectiebezoek. Die kijkwijzer is door Cadenza Onderwijsconsult als basis gebruikt om een volgsysteem voor leerkrachtvaardigheden te ontwikkelen: de Vaardigheidsmeter Instructiegedrag. Een jaarlijkse check waarmee scholen zicht en grip krijgen op de vaardigheden van hun leerkrachten, zowel individueel als in teamverband. Een check zoals in de vliegerij gewoon is.

Fred Kramer is van begin af aan betrokken geweest bij de ontwikkeling van de Vaardigheidsmeter, die in eerste instantie werd ingezet om zwakke scholen te begeleiden. 'We waren vooral actief aan de achterkant', vertelt hij. 'Pas wanneer er een probleem was geconstateerd, werden wij gevraagd. Maar in de praktijk merken we dat je problemen beter kunt voorkomen dan genezen. Daarom hebben we de Vaardigheidsmeter ontwikkeld tot een tool voor alle bestuurders.'

Inmiddels heeft Cadenza Onderwijsconsult Vaardigheidsmeters ontwikkeld voor peuterleidsters vve, leerkrachtondersteuners/onderwijsassistenten so en sbo, leerkrachten (vo)so, leerkrachten po, docenten vo, intern begeleiders en schoolleiders. Hiermee heeft Cadenza Onderwijsconsult Vaardigheidsmeters voor de volledige 'range' van het onderwijs.

## Kwaliteit loont!

'Leerkrachten die slecht lesgeven, zijn vaak leerkrachten die slecht gecoacht zijn', stelt Kramer. 'Want je kunt pas werken aan je ontwikkeling, als je je bewust bent van je sterke punten én van je ontwikkelingspunten. Dat vraagt om een gedegen analyse, bij voorkeur uitgevoerd door het management van de school. Door het afnemen van de Vaardigheidsmeter werk je doelgericht aan het bewustzijn van de leerkracht. Want je gaat tot in detail in op zijn vaardigheden.' Arjan Bosscher,



Fred Kramer

schoolcoördinator vso van De Meentschool in Winschoten, kan dat beamen: ‘Wij hadden weer een super resultaat bij het inspectiebezoek van mevrouw Rumph. Ze was zeer te spreken over de professionaliteit van de leerkrachten en onze aanpak met de Vaardigheidsmeter. Kwaliteit loont!’ Zelfs Bill Gates, Amerikaans ondernemer en medeoprichter van Microsoft, is zich van het coachen van leerkrachten bewust. In een toespraak in mei dit jaar onderstreept hij dat te veel leerkrachten nooit een terugkoppeling krijgen. ‘Zonder regelmatige feedback en zonder gedegen gecoacht te worden, kunnen leerkrachten zich nooit professionaliseren’, aldus Gates, ‘terwijl leerkrachten één van de belangrijkste beroepen ter wereld hebben!’ Hij is van mening dat zelfs de beste leerkrachten nóg beter kunnen worden, wanneer zij gerichte feedback krijgen. ‘Onze leerkrachten verdienen beter’, is zijn devies.

### Beter lesgeven door jaarlijkse check

De Vaardigheidsmeter is een voor Nederland uniek webbased beoordelingsinstrument dat ingezet wordt voor de ontwikkeling van de leerkrachten. Een vaardigheidsmeting omvat een lesobservatie van anderhalf uur, waarin de leerkracht wordt gescoord op 25 indicatoren. Iedere indicator is onderverdeeld in observeerbare vaardigheden, die gescoord worden op een vierpuntsschaal.

Alle scores die tijdens de observatie worden gegeven, worden tijdens het nagesprek ingevoerd in de computer. Het systeem berekent vervolgens een gemiddelde score per indicator, waarmee de sterke punten én ontwikkelpunten van de leerkracht inzichtelijk worden gemaakt. ‘Op basis van die analyse formuleert de leerkracht, in samenspraak met de directeur, een aantal concrete ontwikkelafspraken. Aan welke punten wil je de komende periode gaan werken? Hoe ga je dat doen? En wanneer heb je je doel bereikt? De directeur kan vervolgens na een aantal weken de leerkracht opnieuw observeren, om te kijken of alle ontwikkeldoelen zijn gehaald.’

Vaardigheden waar volgens Kramer over het algemeen goed op wordt gescoord, zijn vaak van pedagogische aard. ‘Het geven van complimenten en het werken aan het zelfvertrouwen van de leerlingen, zijn in veel gevallen in orde. En ook als we kijken naar het geven van een duidelijke uitleg, naar de kwaliteit van de instructie, is dit vaak voldoende.’ Indicatoren waar vaak onvoldoende op wordt gescoord, zijn bijvoorbeeld doelmatig samenwerken en de structuur van de les. ‘Veel leerkrachten geven wel een goede uitleg, maar controleren vervolgens onvoldoende of alle kinderen hun uitleg ook begrepen hebben.’

Hans Keijmel, directeur van Archipelschool ‘t Vierschip in Arnhem: ‘Tijdens het inspectiebezoek op onze school kwam het onderdeel ‘kwaliteitszorg’ er heel goed uit. De indicator ‘De school borgt de kwaliteit van het onderwijsleerproces’ scoorde zelfs een vier. Verder schrijft de inspectrice – en ik citeer letterlijk uit het inspectierapport: ‘De wijze waarop de school haar kwaliteit borgt, is een compliment waard. De directeur van de school heeft een opleidingstraject gevolgd rondom een zogenoemde vaardigheidsmeter. De leraren worden bezocht en uitgebreid geobserveerd aan de hand van dit instrument. Hierdoor ontstaat een goed beeld van de mate waarin afgesproken beleid ook daadwerkelijk tot uitvoering komt.’

### De Vaardigheidsmeter: een unieke webtool voor directeuren

Om het voltallige onderwijspersoneel in Nederland te kunnen bereiken, heeft Cadenza Onderwijsconsult een gericht trainingsprogramma ontwikkeld voor directeuren, zodat zij de Vaardigheidsmeter zelf kunnen inzetten op hun school. En dat idee lijkt aan te slaan. ‘Inmiddels zijn al honderden directeuren door ons getraind en zijn er al een paar duizend vaardigheidsmetingen verricht’, aldus Kramer. In het theorieel deel oefenen directeuren met de techniek van het instrument, leren ze scoren aan de hand van filmbeelden en oefenen zij op gesprekken met weerstand met een trainingsacteur. ‘Tijdens het praktijkgedeelte bezoekt onze adviseur samen met de directeur zeven leerkrachten’, legt Kramer uit. ‘Vijf afnamen worden volledig door de adviseur uitgevoerd, terwijl de directeur actief meekijkt en meescoort. Vervolgens doet de directeur twee afnamen onder supervisie van de adviseur. Directeuren die het traject goed hebben doorlopen, krijgen de licentie om met het instrument aan de slag te gaan. Hiermee kunnen zij de leerkrachten die nog niet bezocht zijn, monitoren. De directeur herhaalt de vaardigheidsmeting jaarlijks om de pedagogisch-didactische onderwijskwaliteit te borgen. Met het aanbieden van deze gerichte training aan directeuren, onderscheidt Cadenza Onderwijsconsult zich in de markt.’

### Grip op professionalisering

Volgens Kramer is het belangrijk dat de directeur in het gesprek met de leerkracht expliciet benoemt op welke vaardigheden die leerkracht goed scoort. ‘Geef de leerkracht eens een compliment voor wat hij goed doet. Dat gebeurt in het onderwijs veel te weinig, terwijl het zo belangrijk is. De Vaardigheidsmeter helpt directeuren om dat stukje te benoemen. Evenals de verbeterpunten, die leerkrachten helpen om een stap te maken in hun professionalisering. Zo krijgen leerkrachten grip op hun eigen professionele ontwikkeling. Hoe meer de leerkracht in zijn kracht wordt gezet, hoe meer behoefte er bij hem ontstaat om zichzelf te ontwikkelen.’ Hoewel de vaardigheidsmeting individueel wordt afgenomen, genereert het instrument ook scores per school. Zodat de school ook in teamverband kan werken aan verdere professionalisering. ‘Een leerkracht die op een bepaalde indicator goed scoort, kan zijn kennis delen met een collega die op diezelfde indicator nog onvoldoende scoort’, aldus Kramer. ‘Voor indicatoren waar een groot deel van het team onvoldoende op scoort, kan teamscholing worden ingezet.’

De matrix, het in kaart brengen van de score per school, is volgens Kramer het hart van het instrument. ‘Met die resultaten kunnen directeuren sturen op de teamontwikkeling. Het verzorgen van goed onderwijs komt zo weer centraal te staan in de schoolorganisatie. Vanaf de teamtraining, die voorafgaat aan de afnamen en de training van de directeur, ontstaat het besef dat de inzet en vaardigheden van de leerkrachten er echt toe doen. Het gaat op school ineens weer over onderwijs. Tips worden gedeeld, successen worden samen gevierd en leerkrachten voelen zich weer gehoord en gerespecteerd.’

### Betere lessen zorgen voor betere leerresultaten

‘We hebben zelf nog geen onderzoek gedaan naar de effecten van de Vaardigheidsmeter op de leerresultaten, maar krijgen heel veel signalen uit het veld dat die effecten er wel degelijk zijn’, besluit Kramer. ‘Bovendien heeft onderzoek van het Centraal Planbureau vorig jaar in Amsterdam expliciet vastgesteld dat de beste leerkrachten ook de beste Citoscores haalden en dat het coachen van zwakkere leerkrachten direct een positieve uitwerking had op de Citoscores. Het effect is dus wetenschappelijk aangetoond.’