

## SCHOOLLEIDERS VOOR LEREN

# Leerkrachten met impact

In het schoolplan van Basisschool De Springplank heeft Mirjam samen met haar team een aantal concrete doelen benoemd waar ze de komende jaren aan willen werken. Dit schooljaar is een van de thema's het stellen van scherpe lesdoelen. In het teamoverleg hebben ze vastgesteld hoe de leerkrachten nu met lesdoelen omgaan. De conclusie was dat ze de leerdoelen van een les nog vaker en duidelijker naar voren kunnen brengen.

Een rondvraag in het team bracht het volgende naar voren:

- 80% gebruikt uitsluitend de leerdoelen uit de lesmethode.
- 45% benoemt de leerdoelen expliciet in de meeste lessen.

*Het team verwacht dat het stellen van scherpe leerdoelen een positief effect zal hebben op de leeropbrengsten. En daar willen ze mee aan de slag. Maar hoe? Mirjam realiseert zich dat haar leiderschap in deze een belangrijke rol speelt.*

### LEIDERS VOOR LEREN

Schoolleiders hebben de belangrijke rol leerkrachten te stimuleren de gegeven professionele ruimte te gebruiken om hun lesgeven voortdurend te verbeteren. Er is onderzoek gedaan naar het effect van twee belangrijke leiderschapsstijlen die we veel zien in het onderwijs (Robinson e.a., 2008):



- **Transformationele leiders** inspireren leerkrachten om problemen te overwinnen en ambitieuze doelen te bereiken. Ze verzekeren zich ervan dat leerkrachten voldoende tijd hebben voor hun lesgevende taak.
- **Onderwijskundige leiders** richten zich op het leren van de leerlingen en de impact van iedereen op school daarop. Ze hebben hoge verwachtingen van leerkrachten, bezoeken klassen en ontwikkelen de kwaliteit van het onderwijs op school.

Wat blijkt? De impact op de leerresultaten van onderwijskundige leiders is vele malen groter dan die van transformationele leiders.

De meeste impact heeft:

- het steunen van en deelnemen aan de scholing van leerkrachten;
- het bepalen van doelen en verwachtingen;
- planning, coördinatie en evaluatie van het lesgeven en het onderwijsprogramma.

Onderwijskundige leiders richten zich op de kwaliteit en de impact van het lesgeven en bouwen aan een vertrouwd en veilig klimaat waarin leerkrachten zich kunnen blijven ontwikkelen.

 *Leiders voor leren*  
leggen het accent op  
het leren van kinderen  
én leerkrachten. 

John Hattie (2013)

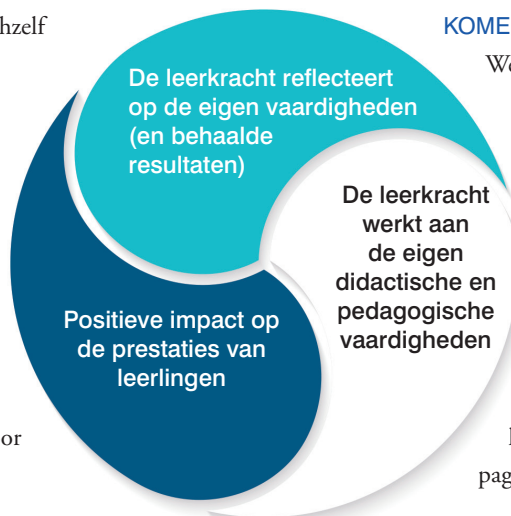
*Mirjam realiseert zich dat inzetten op de professionalisering van het team een direct effect heeft op de resultaten en de kwaliteit van het onderwijs. Maar zijn leerkrachten ook gemotiveerd om te blijven leren?*

### IMPACT SCHOOLLEIDER OP MOTIVATIE SCHOLING

Volgens Steele (2009) hebben leerkrachten met een passie voor het lesgeven en het leren iets met elkaar gemeen: ‘Deze leraren hebben de rotsvaste overtuiging dat zij verantwoordelijk zijn voor het leren van hun leerlingen en richten al hun inspanning op het elke dag weer verbeteren van hun werk.’

Dat is doorgaans ook de instelling waarmee de meeste leerkrachten voor de klas staan. Uit onderzoek van het Arbeidsmarktplatform PO (2017) blijkt:

- 93% van de leraren probeert zichzelf continu te verbeteren.
- 88% van de leraren is altijd op zoek naar nieuwe manieren om het werk nog beter te doen.
- 68% van de leraren heeft in 2015 deelgenomen aan een opleiding of training, meestal vakinhoudelijk.
- 83% van de leraren geeft aan dat de gevolgde opleiding een nuttige investering is geweest voor het uitvoeren van het werk.



### KOMEN TOT LEREN

Wetenschappelijk onderzoek rond leren, opleiden en trainen brengt steeds nieuwe inzichten. In 2015 introduceerden Dochy, Berghmans en Konen het HILL-model. Dit model beschrijft de bouwstenen voor een leeromgeving waarin ‘High Impact Learning that Lasts’ (HILL) plaatsvindt.<sup>1</sup> Dit model hebben we bewerkt om inzichtelijk te maken hoe teams kunnen komen tot leren (zie ook de figuur op de volgende pagina).

Volgens leerkrachten stimuleert ongeveer de helft van de schoolleiders leerkrachten om zich verder te ontwikkelen. Op scholen met zo’n sterke leercultuur volgen leraren vaker scholingsactiviteiten en werken ze ook vaker aan individuele leer- en verbeterpunten. De professionalisering is op die scholen ook nog eens effectiever.

### DE IMPACT VAN REFLECTEREN

Bijna alle leerkrachten proberen zichzelf dus continu te verbeteren, en de schoolleider kan daar richting aan geven. Het is algemeen bekend dat alles wat een leerkracht doet in de klas een direct effect heeft op de leerprestaties van de leerlingen. Er is dus een causaal verband tussen de didactische/pedagogische kwaliteiten van een leerkracht en hoe goed en hoeveel leerlingen leren. Daarbij is het zo dat een reflectieve leerkracht de eigen vaardigheden

steeds weer verbetert en dus ook de prestaties van de leerlingen. Onderwijskundig leiderschap focust op het leren van de leerlingen en legt daarbij de relatie met het leren van de leerkrachten. Vanuit reflectie komt een leerkracht of een team tot een leervraag en de motivatie om de eigen vaardigheden (en daarmee de prestaties van de leerlingen) te verbeteren. Maar hoe komt het team vervolgens tot leren?

*Mirjam besteedt na haar lesbezoeken altijd veel tijd aan het gesprek met de leerkracht. Ze heeft een goed beeld van de didactische en pedagogische vaardigheden in haar team. En de leerkrachten kunnen daar inmiddels ook zelf goed op reflecteren. Nu wil ze de stap zetten om in het team die kennis en vaardigheden meer met elkaar te laten delen.*

*De Reflectieve Leraar (Marzano, 2013)*

### De start van het leerproces: een probleem.

Als zich een dringend probleem voordoet zijn we allemaal geneigd op onderzoek uit te gaan om het op te lossen: we komen tot leren. Een bepaalde *sense of urgency* verhoogt onze betrokkenheid en motivatie om een leerproces te starten. Dit kan ook de overredingskracht zijn van de probleemeigenaar (bijvoorbeeld ouders of een collega) of de eigen sterke interesse in een vraagstuk.

*Op De Springplank heeft het team samen aan het schoolplan gewerkt. Uit de onderlinge gesprekken bleek onder andere dat veel leerkrachten het lastig vinden om zelf scherpe leerdoelen te formuleren. Mirjam heeft haar team dus zelf een leervraag rondom een vraagstuk uit de onderwijspraktijk laten formuleren. Nu verdiept ze zich in de randvoorwaarden om samen met haar team tot leren te komen.*

<sup>1</sup>Dochy, F., High impact learning that lasts, bouwstenen voor toekomstgericht onderwijs. *De Nieuwe Meso*, juni 2015, nr. 2.

**Reflectie & Zelfmanagement.** Door te reflecteren denk je na over je eigen handelen. Om vervolgens ook daadwerkelijk te komen tot leren is het belangrijk dat je het zelfvertrouwen hebt om te veranderen (self-efficacy: het vertrouwen in jezelf dat je iets kunt) en om feedback van anderen te kunnen ontvangen. Pas dan kun je stappen zetten om je handelen te veranderen.

**Teamleren en Coaching.** Om te komen tot leren is het belangrijk dat je je gesteund voelt door je omgeving en – nog beter – kunt samenwerken in het leerproces. Bijvoorbeeld door samen op onderzoek uit te gaan of bij elkaar te kijken in de les.

**Blended learning.** Om te komen tot leren moet het ook *mogelijk* zijn om te leren. Faciliteer een leeromgeving die altijd beschikbaar is (bijvoorbeeld een e-learningacademie en/of bibliotheek). Leren is een continu proces waarin online leren (e-learning) en face-to-face-interactie (bijeenkomsten) elkaar versterken.

**Actie & Kennisdeling.** Leren in ‘actie’ vergroot het leereffect. Koppel het leren aan de praktijk, deel kennis op het moment dat het relevant is. Zorg voor een veilige omgeving waarin je fouten mag maken en geef extra aandacht aan het (leren) geven van stimulerende feedback.

**Formeel & Informeel leren.** Geef niet alleen aandacht aan formeel leren, en stimuleer informeel leren als onderdeel van het leerproces. Spontaan leren is leuk en motiveert. Door steeds weer te worden geprikkeld tot leren ontwikkelt het team een positieve houding ten aanzien van professionalisering en structurele onderwijsverbetering. Kennisdeling bij het koffieapparaat dus!

**Evaluatie & Borging.** Het oplossen van het probleem geeft het leerproces impact. Zorg voor een goede evaluatie en borg de ‘oplossing’ in de organisatie. Dat kan tevens het startpunt zijn van een nieuw leerproces.

*Dit model geeft Mirjam inzicht in de randvoorwaarden voor teamleren. Maar ze wil graag concreet aan de slag. Het bestuur heeft dit schooljaar voor alle leerkrachten een e-learningacademie beschikbaar gesteld. Tijdens de workshop ‘Kennismaken met e-learning’ zag ze haar team enthousiast worden over deze manier van leren.*

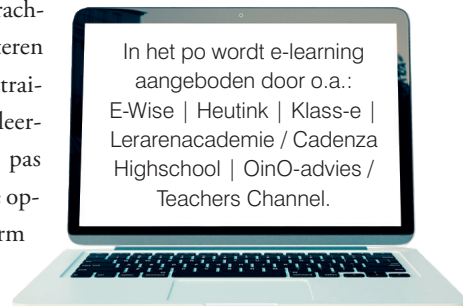
*Het lijkt gemakkelijk te implementeren in de dagelijkse praktijk. Mirjam wil wel graag dat haar team samen leert, en ze verdiept zich in de mogelijkheden van blended learning.*

## DE JUISTE BLEND

Wie het leren van leerkrachten optimaal wil faciliteren denkt niet meer in trainingdagen maar in leerdoelen en kiest dan pas de leeroplossing. En die oplossing is vaak een vorm van blended learning.

In essentie is dat het maken van de optimale blend van leermiddelen, werkvormen en interventies om te zorgen dat de lerende zijn leerdoel bereikt. Deze blend bevat steeds vaker een online component omdat online leren voordelen kan toevoegen aan een leertraject.

Ook binnen het onderwijs worden steeds meer e-learningcursussen aangeboden. Met een eigen e-learningacademie kun je als bestuur of school het leren van leerkrachten optimaal faciliteren. Met de juiste blend creëren leiders voor leren het ideale klimaat voor leerkrachten met impact.



TEKST SABINE KOKEE

