



In het schooljaar 2012-2013 heeft stichting leerKRACHT – een stichting zonder winstoogmerk die ontstaan is als pro bono initiatief van McKinsey & Company – samen met 16 scholen een transformatieprogramma ontwikkeld om scholen te helpen een stap vooruit te maken in hun onderwijskwaliteit. In schooljaar 2013-2014 zijn nog eens 70 scholen aangesloten. Het doel van het programma is om in een éénjarig traject op scholen de basis te leggen voor een cultuur van ‘elke dag samen een beetje beter’. Door deze aanpak verder te ontwikkelen en via leraren en partnerorganisaties op scholen te introduceren wil leerKRACHT een katalysator zijn voor een beweging die het hele Nederlandse onderwijs helpt de stap van ‘goed’ naar ‘geweldig’ te maken.

Deze memo schetst op hoofdlijnen de aanleiding, ambities, aanpak en planning van leerKRACHT. De memo is bedoeld voor leraren, schoolleiders en andere geïnteresseerden die over het initiatief gehoord hebben, meer willen weten en eventueel willen deelnemen. Wie na het lezen van de memo meer informatie wenst kan verder kijken op onze website [www.stichting-leerkracht.nl](http://www.stichting-leerkracht.nl) of contact opnemen met leerKRACHT op [info@stichting-leerkracht.nl](mailto:info@stichting-leerkracht.nl)

#### **Aanleiding: Het Nederlands onderwijs is aan het watertrappelen**

De kwaliteit van het onderwijs in Nederland is – door de bank genomen – goed. Dit blijkt al jarenlang uit internationale vergelijkingen, waarbij ons systeem rond de 10de plaats uitkomt. Tegelijkertijd blijkt uit deze onderzoeken dat de kwaliteit van ons onderwijs al dertig jaar op hetzelfde niveau blijft steken. We zitten ‘vast in goed’. Dat is opmerkelijk, omdat de afgelopen decennia veel in het werk is gesteld om de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs te verbeteren. Een snelle terugblik toont minstens dertig hervormingen in de afgelopen jaren – en deze lijst is ongetwijfeld niet compleet (zie schema 1 en 2).

Internationaal onderzoek van McKinsey & Company uit 2010 legt de oorzaak van dit gebrek aan verbetering bloot. In dit onderzoek, vastgelegd in het rapport ‘How the world’s most improved school systems keep getting better’, worden 20 internationale schoolsystemen vergeleken die wél in staat zijn geweest een stap vooruit te maken in onderwijskwaliteit. Wat blijkt: de sleutel voor landen die de stap van ‘goed’ naar ‘geweldig’ willen maken ligt bij de kwaliteit van de leraar. Waar we in Nederland de afgelopen decennia veel stelselwijzigingen en curriculumherzieningen hebben geïntroduceerd – interventies die typisch tot verbetering leiden in landen waar het onderwijs om te beginnen matig is – is er weinig gestructureerde aandacht geweest voor de leraar in de klas.

Uit hetzelfde McKinsey onderzoek blijkt dat het mogelijk is om in relatief beperkte tijd (5 tot 7 jaar) enorme stappen te maken die de kwaliteit van het onderwijs verbeteren. In Singapore bijvoorbeeld is het onderwijs tussen 1991 en 1997 significant verbeterd door in te zetten op de professionalisering van leraren en schoolleiders en soortgelijke resultaten zag McKinsey in regio’s en landen zoals Ontario, Boston, Polen, Shanghai. De kern van de aanpak in deze landen is het creëren van een cultuur op school van ‘elke dag samen een beetje beter’. In een dergelijke schoolcultuur leren leraren van elkaar en maken ze samen het onderwijs beter.

#### **Ambitie: Op 5000+ scholen een cultuur van ‘elke dag samen een beetje beter’ creëren**

Stichting leerKRACHT is in 2012 opgericht als pro bono initiatief van McKinsey om een cultuuromslag in het Nederlandse onderwijs op gang te brengen. De uitdaging is daarbij niet zozeer wat er op scholen moet gebeuren. Veel scholen hebben een uitgesproken wens om de kennis en kunde van leraren optimaal te benutten en meer professionele samenwerking tussen leraren te realiseren.

Waar leerKRACHT mee helpt is hoe scholen dit op een duurzame manier kunnen bereiken. Daartoe is in schooljaar 2012-2013 een aanpak ontwikkeld.

De komende jaren wil leerKRACHT de aanpak verspreiden onder geïnteresseerde scholen. Het streven is daarbij om zelf klein te blijven: door mensen op te leiden binnen scholen en andere organisaties die de aanpak zelfstandig kunnen uitvoeren wil leerKRACHT een katalysator zijn om de cultuur van 'elke dag samen een beetje beter' te verspreiden onder duizenden scholen. Op deze manier wordt de stichting leerKRACHT zelf zo snel mogelijk 'overbodig'.

Het initiatief heeft daarvoor in korte tijd een groot draagvlak gecreëerd en veel steun gekregen. Dit blijkt uit de actieve ondersteuning door de onderwijsvakbonden AOb en CNV die, via de Onderwijscoöperatie, in 2012-2013 negen coaches ter beschikking hebben gesteld en dit in 2013-2014 weer doen, de werkgevers (PO-raad en VO-raad) die een podium bieden voor het verhaal van de stichting, het bedrijfsleven dat scholen ontvangt op de werkvloer en helpt met onze infrastructuur (juridisch, IT), en het Ministerie van OCW dat een onafhankelijk onderzoek financiert om de effecten van de aanpak te toetsen.

### **Aanpak: Een éénjarig transformatieprogramma 'van onderop'**

De aanpak die leerKRACHT toepast op scholen is gebaseerd op drie pijlers: de lessen uit succesvolle onderwijsverbetering in andere landen, McKinsey's kennis van het veranderen van de cultuur in organisaties én de ervaring die we het afgelopen jaar in Nederlandse scholen hebben opgedaan.

In de aanpak staat een manier van werken gebaseerd op samenwerking centraal: bij elkaar in de klas kijken, elkaar feedback geven, samen lessen voorbereiden en gestructureerde nadenken over resultaten en verbetermogelijkheden. Deze processen zijn allemaal geen doel op zich, maar helpen om het inhoudelijke gesprek tussen leraren op gang te brengen. Essentieel daarbij is om een hoge frequentie aan te houden, zodat de nieuwe manier van werken steeds 'normaler' wordt. Bijvoorbeeld lesbezoeken blijven 'eng' als ze eens in de paar maanden plaatsvinden. Daarom streven deelnemende leraren er naar om tenminste eens in de twee weken een collega in hun les te ontvangen.

Op de scholen werken we in groepen van 8-12 leraren die in telkens 8-10 weken de nieuwe cultuur zelf vormgeven, aangepast aan de school-specifieke situatie. Zij worden daarbij ondersteund door de schoolleiding, die als rolmodel zelf participeert, en een coach, die de leraren en de schoolleider begeleidt en de aanpak introduceert. Het 'veldwerk' op school wordt aangevuld door forumbijeenkomsten ('pizzasessies') met leraren en schoolleiders van deelnemende scholen. Nadat een groep van leraren het programma heeft doorlopen en zich gecommitteerd heeft aan de nieuwe manier van werken starten binnen het schooljaar steeds nieuwe groepen van leraren, totdat uiteindelijk het hele team geïntroduceerd is in de nieuwe manier van werken. Na dit jaar is de school niet 'klaar', maar is met begeleiding vanuit de coach en leerKRACHT voldoende basis gelegd om de transformatie zelfstandig vast te houden.

Het is belangrijk voor scholen zich te realiseren dat de leerKRACHT aanpak geen 'project' of aandachtsgebied is dat concurreert met de inhoudelijke ambities of lopende initiatieven van een school. LeerKRACHT biedt een manier van werken die ondersteunend is aan het bereiken van een breed scala aan ambities. Deelnemende scholen in het eerste jaar varieerden van een basisschool in een achterstandswijk die zijn CITO-scores stabiel boven het landelijk gemiddelde wilde krijgen en een HAVO/VWO school die de brede algemene ontwikkeling van leerlingen wilde versterken, tot een VMBO waar vooral aandacht was voor voorkomen van schooluitval. In alle gevallen hielp een cultuur van 'elke dag samen een beetje beter' bij het bereiken van de ambities van de individuele school.

Aan het eind van het schooljaar 2012-2013 is de aanpak volledig tegen het licht gehouden, aan de hand van verbeterideeën van de deelnemende scholen. Ondanks dat er tientallen ideeën waren om de aanpak nog scherper te maken, waren de deelnemende scholen al zonder uitzondering positief over hun deelname. In een onafhankelijk onderzoek, uitgevoerd door de Open Universiteit, gaf 82% van de deelnemende leraren aan het idee te hebben dat hun onderwijs door deelname was verbeterd. Eenzelfde aantal gaf aan dat zij deelname aan collega-leraren zouden aanbevelen.

#### **Planning: Er is ruimte voor nieuwe scholen vanaf september 2014**

Na de eerste groep pilotscholen in het schooljaar 2012-2013 is leerKRACHT in schooljaar 2013-2014 verder gegaan met 70 nieuwe scholen. Deze scholen bevinden zich in 'cirkels' van 10-15 scholen die samen optrekken, bijvoorbeeld in de 'pizzasessies' waarin scholen onderling ervaringen uitwisselen.

In september 2014 kunnen weer 5-6 nieuwe cirkels van scholen starten met het leerKRACHT-programma. Scholen kunnen zich daarvoor in februari en maart 2014 aanmelden.

Om deel te kunnen nemen vragen we vier dingen van scholen:

- **Commitment:** de schoolleiding gelooft in de visie van leerKRACHT en streeft er naar van 'elke dag samen een beetje beter' de normale manier van werken te maken binnen de school
- **Tijdsinvestering:** de schoolleiding is bereid om tijd te creëren voor het team (circa 2 uur per week, voor lesbezoeken, lesvoorbereiding en bordsessies) en maakt zelf tijd om een rolmodel te zijn in deelname
- **Coach:** de school maakt een coach vrij voor tenminste 1.5 dag per week om de transformatie op school te begeleiden – met opleiding en begeleiding vanuit leerKRACHT
- **Onkosten:** Om coaches op te leiden en scholen te begeleiden is een centraal team met 'expert-coaches' nodig; hiervoor vragen we een bijdrage aan de onkosten door elke deelnemende school. De hoogte van deze onkostenbijdrage voor schooljaar 2013-2014 moet nog worden vastgesteld.

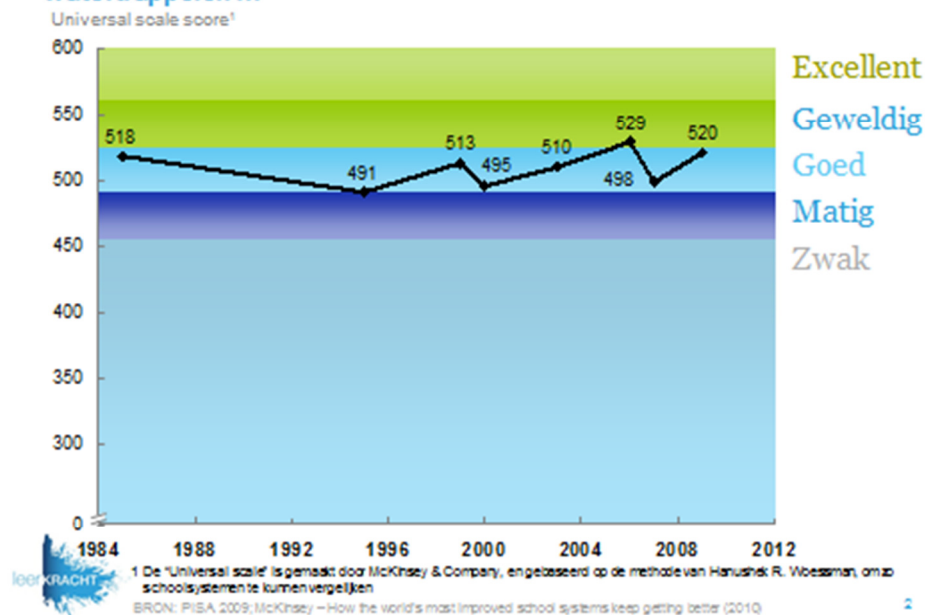
Door deel te nemen krijgt de school een jaar lang begeleiding vanuit leerKRACHT, oftewel:

- De kans om, met de cultuur van 'elke dag samen een beetje beter', de **ambities** van de school te realiseren, **eigenaarschap en werkplezier** in het team te stimuleren en flinke stappen te zetten in **onderwijskwaliteit**
- Gebruik maken van een aanpak – gebaseerd op internationaal onderzoek, inzichten van McKinsey uit het bedrijfsleven en ervaringen van de eerste lichting scholen – die helpt om een **duurzame cultuurverandering** naar 'elke dag samen een beetje beter' te bereiken
- Een jaar lang **begeleiding vanuit het leerKRACHT-team** bij het uitvoeren van het programma
- Een **eigen coach die opgeleid is** door het leerKRACHT-team om het programma uit te voeren, niet alleen gedurende het schooljaar op de eigen school, maar daarna ook op andere scholen binnen de scholen van bijvoorbeeld het eigen bestuur of koepel

Voor scholen die geïnteresseerd zijn in deelname organiseren we in februari en maart een serie Informatiebijeenkomsten. Hier is ruimschoots gelegenheid om vragen te stellen over het initiatief, de aanpak, en de mogelijkheden tot deelname. Bij deze bijeenkomsten zullen ook steeds deelnemers van het afgelopen schooljaar aanwezig zijn om vragen te beantwoorden.

Schema 1: We zitten in Nederland "vast in goed" – we zijn aan het watertrappelen

### Aanleiding: We zitten in Nederland "vast in goed" – we zijn aan het watertrappelen ...



Schema 2: ...ondanks ~30 pogingen om het Nederlandse onderwijs te verbeteren

