

Naam:.....

Tel:.....



leerKRACHT
van Goed naar Geweldig

Het leerKRACHT-boek

Schooljaar 2019-2020

AUTEURSRECHTELIJK BESCHERMD

Gebruik van dit materiaal alleen met uitdrukkelijke toestemming van Stichting leerKRACHT

leerKRACHT-terminologie en afkortingen

Als leerKRACHT de volgende **termen** gebruikt,
dan worden daar deze groepen deelnemers mee bedoeld:

Leraar

- Leerkracht
- Docent

Leerling

- Leerling
- Student

Schoolleiding

- Directeur
- Adjunct-directeur
- Rector
- Conrector
- Teamleider
- Locatieleider
- Afdelingsleider

School

- Team (MBO)
- Afdeling (VO)

Bestuur

- Bestuurder
- Bovenschools manager
- Sector/Domein/Branche/...-directeur
- College van Bestuur

Als leerKRACHT de volgende **afkortingen** gebruikt,
dan wordt daar dit mee bedoeld:

BS
GL
LB+FB
LL

- Bordsessie
- Gezamenlijk lesontwerp
- Lesbezoek en Feedback
- Stem van de leerling

SL
SC
LK-team
EC

- Schoolleiding
- Schoolcoach
- leerKRACHT-team
- Expertcoach

Beste schoolcoach en schoolleiding,

Voor je ligt het leerKRACHT-boek. Dit boek is bedoeld voor schoolcoaches en schoolleiding, maar ook voor collega's die het leuk vinden om mee te werken aan de implementatie en het uitbouwen van de leerKRACHT-methodiek. Het is een hulpmiddel voor eenieder die lerarenteams begeleidt op weg naar beter onderwijs door een cultuur te creëren van 'elke dag samen een beetje beter'.

In dit boek staan de laatste vernieuwingen op basis van de ervaringen op scholen van het afgelopen jaar. Dit jaar is de leerKRACHT-academie nieuw en daar vind je de meeste praktische materialen over het 'hoe' van het leerKRACHT-programma. Dit boek beschrijft het 'wat' en 'waarom' en verwijst naar het hoe op de leerKRACHT-academie.

Het leerKRACHT-programma

Aan de ene kant is ons programma heel eenvoudig: elke dag samen het onderwijs een beetje verbeteren met de vier leerKRACHT-instrumenten. Aan de andere kant weten we dat het creëren van een verbetercultuur best moeilijk is. 'Elke dag samen een beetje beter' vereist een andere manier van samenwerken op school, bijvoorbeeld je lerend opstellen en collega's en leerlingen feedback vragen en geven. En een andere manier van samenwerken vergt weer een andere manier van leidinggeven.

Het leerKRACHT-programma vraagt tijd en geduld. Het is een proces van één à twee jaar om de cultuur van 'elke dag samen een beetje beter' helemaal onderdeel van de school te maken op een manier die bij jullie als team past. We hebben dit boek daarom zo samengesteld dat het niet alleen aan het begin van het leerKRACHT-programma nut heeft maar ook daarna nog als naslagwerk kan fungeren.

De weg naar nog beter onderwijs is niet altijd makkelijk, maar door het samen met je collega's te doen en door het op jullie manier te doen, levert het ook veel energie, plezier en gelukkige leerlingen en leraren op.

Veel succes!

Het leerKRACHT-programmateam

Inhoudsopgave

1. De route naar een verbetercultuur

- Introductie **6**
- Stichting leerKRACHT **7**
- De basis van het programma **10**

2. Wat kan je dit jaar verwachten?

- Introductie leerKRACHT-team **13**
 - De rol van het leerKRACHT-team 14
 - De rol van de schoolcoach(es) 17
 - De rol van de schoolleiding 18
- Ondersteuning **21**
 - Expertcoach 22
 - Fora 24
 - Metingen 25
 - Academie 26

3. De leerKRACHT-methodiek

- Introductie leerKRACHT-methodiek **28**
- Voorwaarden die leiden tot dynamiek **29**
 - Ambitie 30
 - Ritmiek 31
 - Retrospective 32
- De vier leerKRACHT-instrumenten **33**
 - Bordsessie 34
 - Gezamenlijk lesontwerp 35
 - Lesbezoek en Feedback 36
 - Stem van de leerling 37

4. De leerKRACHT-aanpak

- Introductie van de leerKRACHT-aanpak **39**
 - Voorbereiding 40
 - Startfase 41
 - Startdag 43
 - Aan de slag met je team 44
 - Als - Dan schema 47
 - Verdiepen en uitbouwen 52

5. De leerKRACHT-modellen

- Overzicht van alle modellen **55**

6. Appendix

- De academie **72**
- Module-overzicht **73**
- Overzicht werkmaterialen academie **74**
- Index **78**

Inhoudsopgave

1. De route naar een verbetercultuur

2. Wat kan je dit jaar verwachten?

3. De leerKRACHT-methodiek

4. De leerKRACHT-aanpak

5. De leerKRACHT-modellen

6. Appendix

- Introductie **6**
- Stichting leerKRACHT **7**
- De basis van het programma **10**



'We verbeteren het onderwijs in de praktijk en laten samen de inhoud tot stand komen.'

De ambitie van stichting leerKRACHT is meer leerplezier voor leerlingen, meer werkplezier voor leraren en merkbare en meetbare verbetering van het onderwijs. Onze overtuiging is dat scholen dat kunnen bereiken door te werken aan een 'verbetercultuur'. Met het leerKRACHT-programma ontwikkel je op school een cultuur van 'elke dag samen een beetje beter'. Daarin staat de kracht en de kennis van de leraar centraal, ondersteund door een schoolleiding met ambitie. Het belangrijkste doel daarbij is altijd beter onderwijs voor de leerlingen op school.

In dit hoofdstuk vind je **achtergronden** bij het ontwikkelen van zo'n verbetercultuur op jullie school. Je vindt informatie over **de basis van het leerKRACHT-programma**, de overkoepelende doelen en **het uiteindelijke resultaat** waar je met elkaar naartoe werkt. Ook staat beschreven welke **succesfactoren** belangrijk zijn op de **route** naar resultaat.

Het ontwikkelen van een verbetercultuur vindt namelijk niet van de ene op de andere dag plaats en vereist aandacht en toewijding. Het is een proces, waarbij elke fase een verdieping is van de fase daarvoor. Dat kost tijd, maar het goede nieuws is dat de route helder is en dat leerlingen en leraren meteen in de eerste fase al profijt ondervinden van de nieuwe manier van werken.

Stichting leerKRACHT – Stichting leerKRACHT is in 2012 gestart vanuit het vertrouwen dat het Nederlands onderwijs zichzelf kan verbeteren. Het leerKRACHT- programma is (door)ontwikkeld op basis van drie bronnen:

1. Inzichten uit binnen-
en buitenland
over
onderwijsverbeteringen

Beproefde interventies per verbeterstap



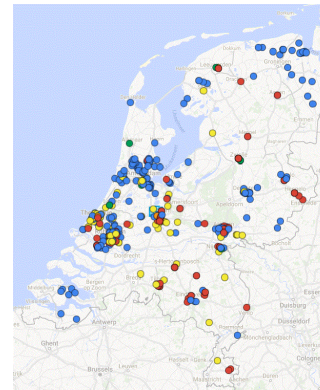
+

2. Ervaringen uit het
bedrijfsleven en
(zorg)instellingen
over implementeren van
een verbetercultuur
(Lean/Agile/Scrum)



+

3. Lessen van
honderden scholen
over de leerKRACHT-
methodiek
en uitvoering op scholen



=



De stichting heeft als ambitie **merkbaar en meetbaar beter onderwijs, meer werkplezier voor leraren, en meer leerplezier voor leerlingen.**

We handelen vanuit de vier **kernwaarden**:

vertrouwen in de leraar; voor de leerling; elke dag samen een beetje beter; duurzame verandering

We vertrouwen in de kracht van leraren om samen het onderwijs te verbeteren, ondersteund door een schoolleiding met visie en ambitie.

We dagen tijdens de samenwerking de school voortdurend uit: wat heeft de leerling hier aan?



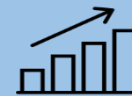
Vertrouwen in de leraar



Voor de leerling



Duurzame verandering



Elke dag samen een beetje beter



We zetten ons samen met de scholen in om van 'elke dag samen een beetje beter' een cultuur te maken

We stimuleren het hele schoolteam om 'elke dag samen een beetje beter' in de praktijk te brengen en zo het onderwijs beter te maken.



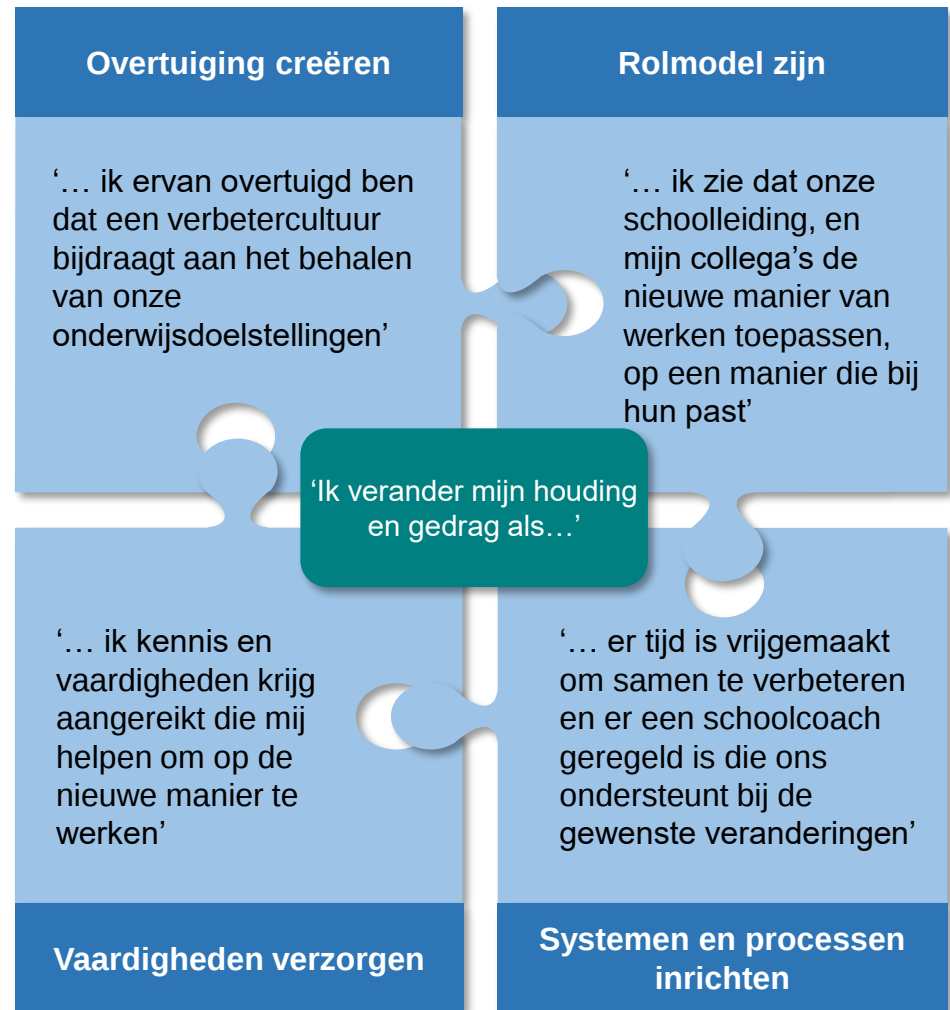
Het doel van het programma op school is bereikt als:

- ① Leraren **collectief eigenaarschap** voelen voor de **gezamenlijke ambitie en jaarthema's** en als ze inhoudelijke **dialogen over het onderwijs** voeren bijvoorbeeld tijdens lesontwerp, lesbezoek en retrospectives.
- ② Leraren en schoolleiding **de leerlingen betrekken bij het verbeteren** van het onderwijs:
 - door feedback aan leerlingen te vragen en daarnaar te handelen in hun lessen
 - door met de leerlingen in de klas of groep verbeterdoelen te stellen en met hen verbeteracties uit te voeren, waardoor leerlingen meer eigenaarschap en plezier ervaren.
- ③ **Schoolleiding** de lerarenteams **verbindt** en leraren **uitdaagt** en **faciliteert** om zichzelf en het onderwijs te blijven verbeteren. Daarnaast bezoekt de schoolleiding regelmatig lessen en spreekt met leerlingen. De schoolleiding zorgt dat koers gehouden wordt en dat de leraren zich kunnen richten op het primaire proces.

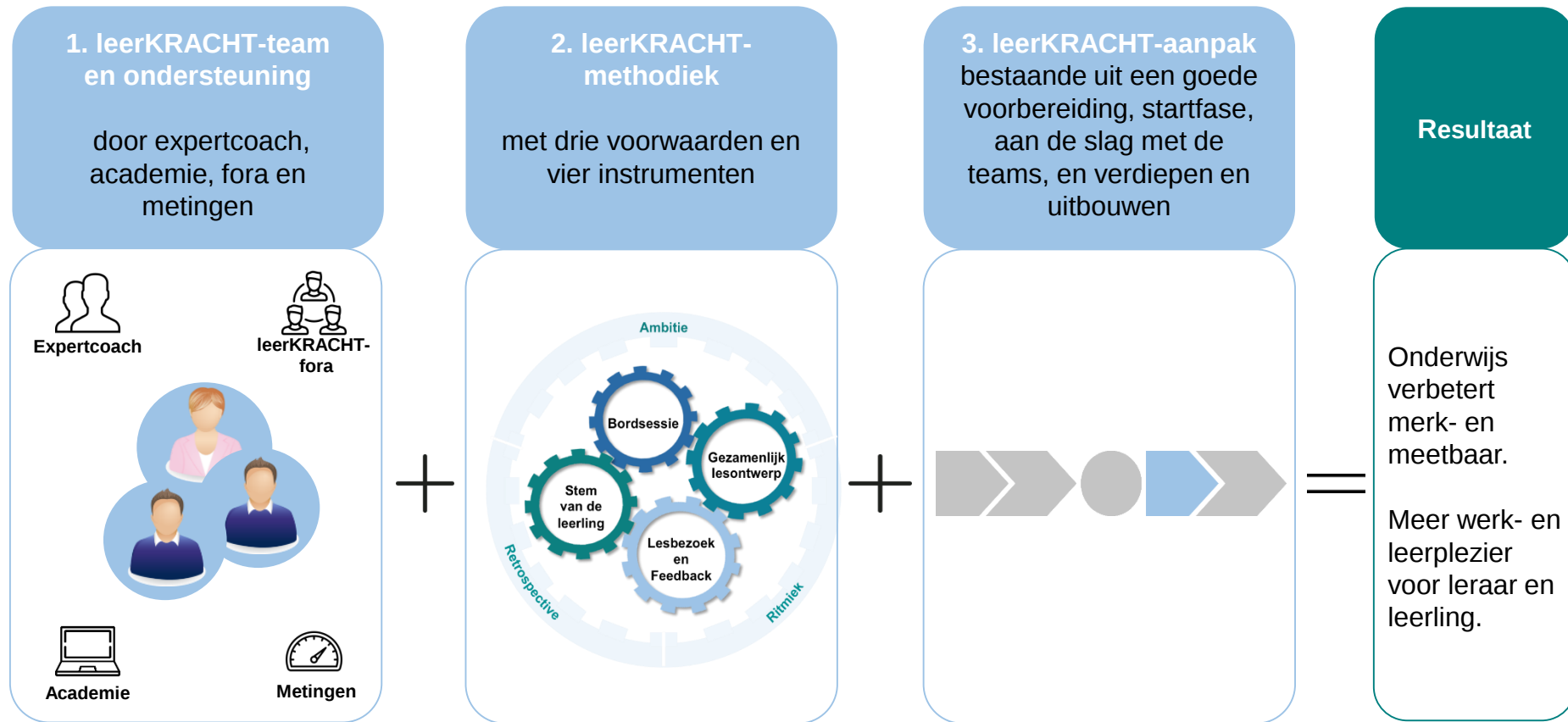
Basis van het programma – Het leerKRACHT-programma is gebaseerd op een bewezen verandermodel, dat voortdurend ingezet wordt om de voortgang te bewaken

Succesvol veranderen is alleen mogelijk als alle vier de kwadranten van het verandermodel op orde zijn.

Als een verandering vertraagt of stopt, is het vaak op het eerste gezicht niet duidelijk wat er speelt. Dit model maakt inzichtelijk wat er in één of meer kwadranten kan ontbreken.



Basis van het programma – Er zijn drie succesfactoren op de route naar resultaat



1. De route naar een verbetercultuur

2. Wat kan je dit jaar verwachten?

3. De leerKRACHT-methodiek

4. De leerKRACHT-aanpak

5. De leerKRACHT-modellen

6. Appendix

▪ Introductie leerKRACHT-team	13
— De rol van het leerKRACHT-team	14
— De rol van de schoolcoach(es)	17
— De rol van de schoolleiding	18
▪ Ondersteuning	21
— Expertcoach	22
— Fora	24
— Metingen	25
— Academie	26



'We weten waarvoor we leerKRACHT inzetten en we voelen ons goed als rolmodel'- een leerKRACHT-team

Het leerKRACHT-team speelt een belangrijke rol bij de introductie, ontwikkeling en duurzaam maken van de aanpak binnen de school. In dit hoofdstuk leggen we uit wat de verschillende rollen in het leerKRACHT-team zijn en hoe de rol van het leerKRACHT-team maar ook de individuele rollen als schoolcoach en schoolleider, veranderen gedurende het jaar. Die verschillende rollen worden hierna beschreven. Het leerKRACHT-team wordt op allerlei manieren ondersteund bij de uitoefening van hun rol. Allereerst door de leerKRACHT-expertcoach, maar ook door metingen, fora en de leerKRACHT academie. Wat die ondersteuning inhoudt wordt hierna beschreven.

Het leerKRACHT-team wordt gevormd door minimaal één schoolleider en één of meer schoolcoaches, afhankelijk van de grootte van de school. Het is belangrijk bij de keuze van de schoolcoaches te kijken naar draagvlak, informeel leiderschap en capaciteit.

Het principe van een leerKRACHT-team komt voort uit twee kernwaarden van stichting leerKRACHT:

- **'Elke dag samen een beetje beter':** De leerKRACHT-aanpak implementeren is een leuk, maar ook intensief proces. Dat doe je dan ook niet alleen maar in een klein team waarin je van en met elkaar leert.
- **Duurzame verandering:** Door in het begin een team te formeren in de school dat zich zo snel mogelijk de kennis en vaardigheden van de leerKRACHT-aanpak eigen maakt, wordt de aanpak vanaf het begin duurzaam geïmplementeerd.

Uiteindelijk werkt het leerKRACHT-team toe naar een situatie waarin alle leraren en de schoolleiding zich de aanpak eigen maken om daarmee hun onderwijs nog beter te maken voor de leerlingen.

De verschillende rollen binnen het leerKRACHT-programma

Leraar

- Werkt samen met collega's in een lerarenteam aan bordsessies, lesontwerp en lesbezoeken en feedback.
- Bepaalt verbeterdoelen in context van schooljaarplan en hoe die uit te voeren.
- Reflecteert op en verbetert eigen onderwijs en dat van de hele school.
- Wordt mede-eigenaar van de continue verbetercultuur op school.

Schoolcoach (SC)

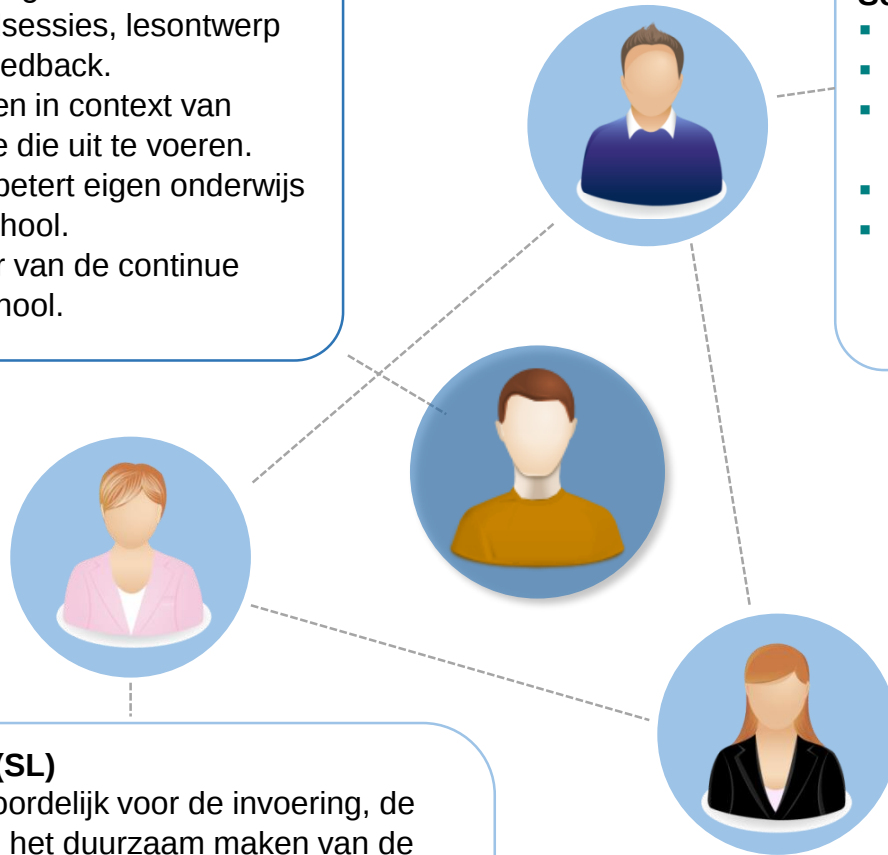
- Per team 1 schoolcoach.
- Onderdeel van het leerKRACHT-team.
- Begeleider van de implementatie van het programma op school.
- Coacht en traint de leraren.
- Geselecteerd door de deelnemende school en opgeleid door Stichting leerKRACHT.

Schoolleiding (SL)

- Eindverantwoordelijk voor de invoering, de voortgang en het duurzaam maken van de verbetercultuur in de school.
- Is onderdeel van het leerKRACHT-team en bezoekt regelmatig de lerarenteams.
- Rolmodel in de school door het leerKRACHT-programma voor te leven, door ondermeer veel werk- en lesbezoeken af te leggen.

Expertcoach (EC)

- Verantwoordelijk voor de implementatie van het programma op meerdere scholen.
- Begeleidt en coacht het leerKRACHT-team en schoolleiding.
- Geselecteerd en opgeleid door Stichting leerKRACHT.



De rol van het leerKRACHT-team – aan de hand van het verandermodel

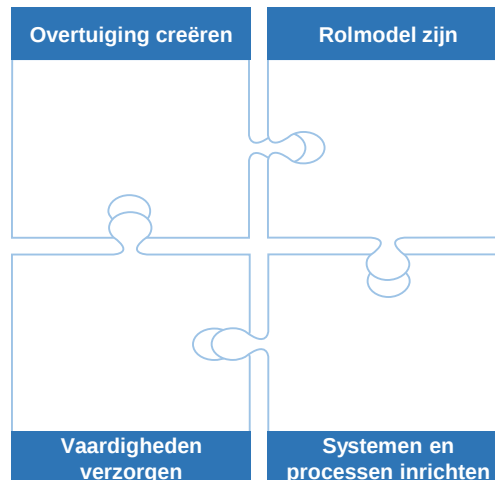


Overtuiging creëren

- Zorgt ervoor dat de iedereen weet hoe **leerKRACHT bijdraagt** aan het behalen van de **onderwijsdoelstellingen** van de school.
- Zorgt ervoor dat er voldoende **draagvlak** is bij de leraren.

Rolmodel zijn

- Heeft het eigen inspiratieverhaal helder en blijft dit vertellen
- Past zelf zoveel mogelijk de leerKRACHT-instrumenten toe.
- Geeft het goede voorbeeld in '**elke dag samen een beetje beter**' door actief feedback te vragen en te geven, door fouten te durven maken en een lerende houding te hebben.



Vaardigheden verkrijgen

- Het leerKRACHT-team wordt in de Startfase getraind door de expertcoach.
- Teamleden **ontwikkelen** gedurende het jaar vaardigheden. De expertcoach sluit aan bij wat het team en de school nodig heeft.

Systemen en processen inrichten

- Heeft een **duidelijke ritmiek** van werksessies met elkaar.
- **Werkt** gedurende het jaar aan het **borgen** van leerKRACHT als 'normale' manier van werken.
- Een persoon neemt de rol van coördinator op zich (0,15 FTE). Deze coördineert alle LK-activiteiten.

De rol van het leerKRACHT-team – verandert gedurende het schooljaar



leerKRACHT-team

Het leerKRACHT-team bestaat idealiter uit minimaal één schoolleider en één of meerdere schoolcoaches, afhankelijk van de grootte van de school. Het is mogelijk incidenteel leerlingen of belangrijke spelers als roostermakers, conciërges of bestuurders uit te nodigen.

De rol van het leerKRACHT-team verandert gedurende het schooljaar. Het leerKRACHT-team werkt toe naar een situatie waarin alle leraren en schoolleiding zich de aanpak eigen maken om daarmee hun onderwijs nog beter te maken voor de leerlingen.

Voorbereiding + Startfase

- Het leerKRACHT-team maakt **kennis** met de aanpak en bereidt de **schoolbrede** start van het leerKRACHT-programma voor.

Aan de slag...

- De leden van het leerKRACHT-team **trainen** en **begeleiden** de lerarenteams.
- Het leerKRACHT-team monitort en borgt de implementatie en stuurt waar nodig bij.
- Het leerKRACHT-team versterkt eigen vaardigheden in trainen, begeleiden en coachen.

Verdiepen en uitbouwen

- De leden van het leerKRACHT-team bepalen met de lerarenteams waar de **focus** komt te liggen in de verdieping.
- Het leerKRACHT-team reikt verdiepende kennis en vaardigheden aan.
- Samen met de hele school bepalen welke doelen **centraal** komen te staan.
- Vasthouden van **ritmiek** en uitbouwen van kennis en vaardigheden.

De rol van de schoolcoach(es) – aan de hand van het verandermodel

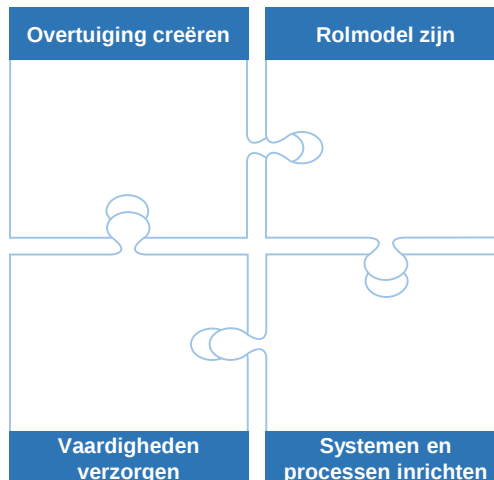


Overtuiging creëren

- Blijft **uitleggen** hoe de leerKRACHT-aanpak **bijdraagt** aan het behalen van de onderwijsdoelstellingen en ambitie.
- Streeft naar gedeelde verantwoordelijkheid.

Rolmodel zijn

- Maakt expliciet **gebruik** van de leerKRACHT-instrumenten en **modellen** zoals het verandermodel en het feedbackmodel.
- **Benoemt successen.**
- **Vraagt feedback** over eigen functioneren aan het team.
- **Vraagt hulp.**
- Bereidt **werksessies** voor.



Vaardigheden verzorgen

- **Leidt** de eerste werksessies en **coacht en traint** het lerarenteam gedurende het jaar in de leerKRACHT-methode.
- Streeft ernaar dat leraren de leerKRACHT-methode aan het einde van het schooljaar **zelfstandig** kunnen toepassen.
- Analyseert wat het team nodig heeft en past daar ontwerp van werksessie op aan.
- Stelt **krachtige vragen**.

Systemen en processen inrichten

- Is onderdeel van het **leerKRACHT-team** en is mede verantwoordelijk voor facilitering van de lerarenteams.
- **Waakt** over de ritmiek en het uitvoeren van de leerKRACHT-instrumenten door de verschillende lerarenteams.
- Stimuleert het **invullen** van de metingen.

De rol van de schoolleiding – aan de hand van het verandermodel



Rolmodel zijn

- Doet zelf **actief mee** door het inzetten van de leerKRACHT-instrumenten, deel te nemen aan fora, en de leerlingen een stem te geven bij het verbeteren.
- Is zelf het goede voorbeeld van '**elke dag samen een beetje beter**' door deel te nemen aan het leerKRACHT-team en te leren van leraren, de schoolcoach(es) en andere schoolleiders, en door actief feedback te vragen.
- Gaat regelmatig op **lesbezoek** bij leraren en loopt mee met leerlingen ('Going to the Gemba').
- **Betrekt** leraren en leerlingen om mee te denken bij het oplossen van vraagstukken.

Overtuiging creëren

- **Inspireert** leraren, **neemt obstakels** en **weerstand** bij leraren **weg**, deelt en benoemt **successen** en zet team aan tot actie.
- Zorgt voor balans tussen de korte en de lange termijn en blijft focussen op **de ambitie** en de **jaarthema's**.

Overtuiging creëren

Rolmodel zijn

Vaardigheden verzorgen

Systemen en processen inrichten

Vaardigheden verzorgen

- **Herkent** en **faciliteert situaties** waarin leraren behoefte hebben aan extra **training** of **verdieping** en adresseert deze behoefte met hulp van de schoolcoach(es).
- Wordt vaardig in **leidinggeven** aan een **verbetercultuur** (zie volgende pagina).

Systemen en processen inrichten

- **Maakt tijd vrij** in het jaarrooster zodat de leraren wekelijks samen genoeg tijd hebben om het onderwijs te verbeteren.
- **Werkt** gedurende het jaar aan het **duurzaam maken** van leerKRACHT als 'normale manier van werken', bijvoorbeeld in het schoolplan, de normjaartaak en communicatiematerialen.

De rol van de schoolleiding – per fase verschilt de focus



Per fase in het leerKRACHT-programma **verschilt de focus** van het leidinggeven. Alhoewel uiteindelijk toegewerkt wordt naar meer eigenaarschap bij de leraren zal de schoolleiding duidelijk **richting en kader** moeten blijven geven.

Vorbereiding + Startfase

- In het leerKRACHT-team plaatsnemen en zelf mee- en voordoen.
- Voortouw nemen door persoonlijke verhaal en motivatie te delen.
- Draagt uit hoe de leerKRACHT-aanpak gaat bijdragen aan de onderwijsdoelstellingen van de school.
- Het inspiratieverhaal zoveel mogelijk delen.

Aan de slag

- Veel sturen op de ritmiek en methodiek van werksessies, lesbezoek, gezamenlijk lesontwerp en de stem van de leerling.
- Ondersteunen van leraren bij het hen zelf laten formuleren van doelen en leraaracties.
- Sturen op belang van meedoen van elke leraar, bijv. door hen persoonlijk aandacht te geven.
- Successen benoemen.
- Zelf meedoen, met lesbezoeken bijvoorbeeld.
- Meehelpen de samen vastgestelde ambitie vast te houden en te behalen.

Verdiepen en uitbouwen

- Veel sturen op ritmiek en methodiek (waken voor waan van de dag). Eventueel organisatie en/of rooster aanpassen.
- Leraren ondersteunen bij het behalen van de jaarthema's.
- Leraren uitdagen steeds meer eigenaarschap naar zich toe te trekken.
- Leraren zich laten ontwikkelen door lesbezoek en feedbackgesprekken.
- Leraren zoveel mogelijk ontlasten van zaken die niet tot het primaire proces behoren.
- 'De vloer op' om obstakels te ervaren.
- Leraren uitdagen en faciliteren om zichzelf en het onderwijs te blijven verbeteren.
- Vakmanschap een groot podium geven.
- Zelf de nieuwe verhalen vertellen en successen blijven delen.
- Teams met elkaar verbinden en creëren van een gemeenschappelijke visie en doelen.
- Leraren uitdagen om ook onderzoek te doen buiten de school door bijv. bij andere scholen op bezoek te gaan.

1. De route naar een verbetercultuur

2. Wat kan je dit jaar verwachten?

3. De leerKRACHT-methodiek

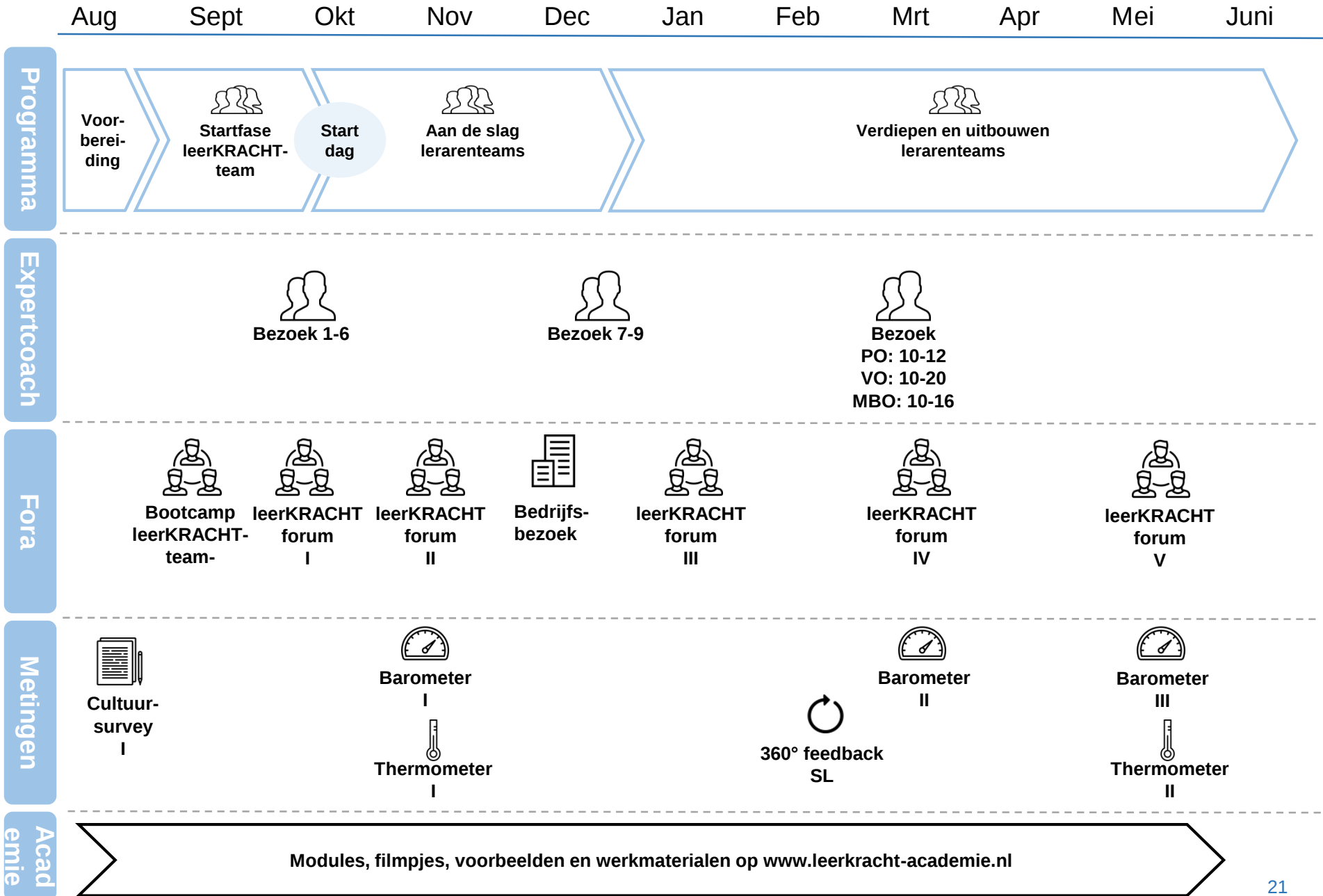
4. De leerKRACHT-aanpak

5. De leerKRACHT-modellen

6. Appendix

▪ Introductie leerKRACHT-team	13
— De rol van het leerKRACHT-team	14
— De rol van de schoolcoach(es)	17
— De rol van de schoolleiding	18
▪ Ondersteuning	21
— Expertcoach	22
— Fora	24
— Metingen	25
— Academie	26

Ondersteuning



Begeleiding van het leerKRACHT-team door de expertcoach



Begeleiding in het algemeen

Training vindt plaats door voor te doen en door de teamleden zelf te laten oefenen, waarbij de expertcoach continu feedback geeft gericht op ontwikkeling. Daarnaast spiegelt en reflecteert de expertcoach op het handelen van het leerKRACHT-team als geheel om zo patronen, die wellicht ook voor de hele school gelden, zichtbaar te maken.

Het leerKRACHT-team wordt begeleid, opgeleid en getraind door de expertcoach tijdens:

- Voorbereiding en Startfase op school
- leerKRACHT-team werksessies het hele jaar door
- leerKRACHT-team bootcamp
- leerKRACHT-team fora.

Begeleiding verandert gedurende het schooljaar

Startfase

- De expertcoach **Introduceert, traint en doet** leerKRACHT onderdelen van de aanpak **voor** aan het leerKRACHT-team.

Aan de slag

- Vervolgt **de training en adviseert en coacht** de leden van het leerKRACHT-team bij het trainen van de lerarenteams en bij het specifiek maken van de aanpak voor de school.

Verdiepen en uitbouwen

- **Ondersteunt** het leerKRACHT-team bij het vormgeven aan verdieping.
- Werkt met het leerKRACHT-team toe naar een goede **uitbouw** in de organisatie.
- **Adviseert en coacht** het leerKRACHT-team bij het uitbouwen en levend houden van de verbetercultuur in de school.



Het leerKRACHT-team wordt opgeleid en begeleid door de expertcoach. Tijdens de implementatie focust de expertcoach ook op de persoonlijke ontwikkeling van de schoolcoaches door:

- **leerKRACHT-team fora:** Tijdens deze fora is er uitwisseling met schoolcoaches van andere scholen, worden ervaringen uitgewisseld en persoonlijke uitdagingen besproken.
- **(Individuele) ontwikkelgesprekken:** Gesprekken met expertcoach onder meer aan de hand van de uitkomsten van metingen (bijv. barometer, thermometer) en tussentijdse evaluaties. De expertcoach coacht op ontwikkeling.
- **Bedrijfsbezoek**



De expertcoach begeleidt tijdens het leerKRACHT-traject de hele schoolleiding bij het leidinggeven aan de verandering. (Ook degenen die niet in het leerKRACHT-team zitten.)

Elke schoolsituatie is specifiek en zal andere dingen vragen van de schoolleiding. De expertcoach kan met de blik van buiten hierop reflecteren, coachen en adviseren en daagt de schoolleiding uit focus op onderwijskundig leiderschap te houden, hun taakopvatting helder te hebben en hen bewust te maken van hun rolmodel.

Schoolleidingprogramma:

Om deze manier van leidinggeven vorm te geven is er een apart **Schoolleidingprogramma**. Dit programma bestaat uit:

- **Individuele gesprekken:** met de expertcoach naast de leerKRACHT-teamsessies.
- **leerKRACHT-team fora:** tijdens deze fora is vaak een onderdeel specifiek voor de schoolleiding. Bijvoorbeeld aan de hand van een 360 graden feedback reflecteren op eigen leidinggeven aan een verbetercultuur.
- **Bedrijfsbezoek**
- **leerKRACHT-instrumenten inzetten voor de schoolleiding of directie-overleggen:** het is belangrijk om vroeg (VO) of later (PO) de leerKRACHT-instrumenten te introduceren bij het managementteam (VO), of directeurenoverleg op bestuursniveau (PO/MBO). Dit vereist een lichte aanpassing van die instrumenten. Het **behalen** van de **thema's op het jaarbord** staat hierbij centraal. Meer informatie vind je hierover op de academie.

Toelichting fora in jaar-1



fora voor het leerKRACHT-team

Wat?

- Verdiepen in de leerKRACHT-methodiek.
- Ontwikkelen vaardigheden.
- Ervaringen met andere leerKRACHT-teams uitwisselen.
- Inzicht in hoe je de ontwikkeling van een continue verbetercultuur op je school kunt bevorderen.
- Inzicht, uitwisseling en handvatten hoe je leiding geeft aan een verbetercultuur.
- Leren van en delen met anderen.

Waarom?

- Schoolcoaches en de schoolleiding zijn cruciaal bij het implementeren en borgen van een verbetercultuur. Het is daarom belangrijk hen goed voor te bereiden, begeleiden en trainen in hun rol.

Hoe?

- 5x met hele leerKRACHT-team
- 2x mogen ook leraren aansluiten

Wie?

- Schoolcoach, schoolleiders en andere leerKRACHT-teamleden. 2 keer ook met leraren



Bedrijfsbezoek

Wat?

- Bezoek aan een bedrijf dat al meerdere jaren werkt met een continue verbetercultuur.

Waarom?

- Beelden van organisaties die al langer bezig zijn met continu verbeteren, kunnen helpen om de verandering in de eigen organisatie door te zetten.
- Uitwisselen van ervaringen helpt om de verandering in de eigen organisatie vorm te geven.

Hoe?

- Tijdens het leerKRACHT-programma kan een afvaardiging van enkele leraren, schoolleiding en de schoolcoaches zich opgeven voor een bezoek aan een bedrijf. Geldt voor jaar-1, jaar-2 en inspiratieprogramma.
- Halve dag.

Wie?

- PO/MBO: 5 personen VO: 8 personen. Afvaardiging van enkele leraren, schoolleiding en de schoolcoaches.

Toelichting metingen



Cultuursurvey



Barometer



Thermometer



360° feedback SL

Wat

- Een uitgebreide enquête die inzicht geeft in de bestaande cultuur op school. De rapportage levert input voor verbeterborden en begeleiding door schoolleiding.
- Een korte vragenlijst over de voortgang van het team.
- Het team geeft zichzelf hiermee feedback en hierdoor is de rapportage een middel voor een dialoog over het functioneren van het team.
- Een korte vragenlijst over de samenwerking tussen de leden van het leerKRACHT-team en over de voortgang van de verbetercultuur.
- De rapportage is een middel om het gesprek te voeren over de samenwerking en te nemen acties op school.
- Een vragenlijst die de schoolleider uitzet in zijn of haar omgeving om inzicht te krijgen in hoe anderen zijn/haar vaardigheden, houding en gedrag ervaren.
- Het levert input voor eigen ontwikkeltraject als schoolleider.

Uitvoering

- De cultuursurvey wordt 3 keer door alle leraren ingevuld. De eerste keer aan het begin van leerKRACHT-traject als nulmeting en vervolgens na jaar-1 en jaar-2.
- De rapportage wordt teruggekoppeld aan de school.
- De barometer wordt 3 keer in het jaar uitgezet en ingevuld door de leraren van elk gestart lerarenteam.
- De schoolcoach deelt de rapportage met het team tijdens een werksessie en faciliteert de dialoog.
- De thermometer wordt 2 keer in het eerste jaar digitaal ingevuld door de leden van het leerKRACHT-team en de EC.
- De rapportage wordt met het leerKRACHT-team en de EC gedeeld en besproken.
- De vragenlijst wordt 1 keer in het eerste jaar ingevuld door collega's van SL op uitnodiging van SL.
- Persoonlijke rapportage tijdens een forum.
- Respondenten blijven anoniem en resultaten worden niet gedeeld met anderen dan schoolleider.



In de volgende hoofdstukken staan er geregeld verwijzingen naar de leerKRACHT-academie: www.leerkracht-academie.nl.

In de leerKRACHT-academie is de gehele methodiek digitaal toegankelijk gemaakt voor schoolleiders, schoolcoaches en leraren van leerKRACHT-scholen. In overleg met je expertcoach doorloop je stap voor stap de modules van de academie die op dat moment relevant zijn. Deze kunnen als input dienen voor de werksessies. Op de academie staat de leerKRACHT-standaard. De modules specifiek maken voor de schoolsituatie doe je samen met je expertcoach.

De filmpjes op de academie kan je ook gebruiken tijdens of ter voorbereiding op werksessies met de lerarenteams.

De leerKRACHT-academie is opgebouwd uit de volgende **onderdelen**:

- Introductie
- Aanpak (voorbereiding, startfase, startdag, aan de slag en verdiepen en uitbouwen)
- Ambitie, ritmiek, retrospectie (de drie voorwaarden)
- Bordsessie, gezamenlijk lesontwerp, lesbezoek en feedback, stem van de leerling (de vier instrumenten)

In het menu links kun je een onderdeel aanklikken. Dan zie je verschillende **modules**. Elke module is weer opgebouwd uit diverse **blokken** van filmpjes en samenvattingen. Per module vind je **werkmaterialen** om mee aan de slag te gaan, die je kunt downloaden en printen. Zoals een stappenplan, werkblad, presentatie, krachtige vragen of voorbeelden.

Uitgebreidere uitleg over de academie en hoe je er op komt vind je aan het eind van dit boek p. 72.

1. De route naar een verbetercultuur

3. Wat kan je dit jaar verwachten?

3. De leerKRACHT-methodiek

4. De leerKRACHT-aanpak

5. De leerKRACHT-modellen

6. Appendix

- Introductie leerKRACHT-methodiek **28**
- Voorwaarden die leiden tot dynamiek **29**
 - Ambitie 30
 - Ritmiek 31
 - Retrospective 32
- De vier leerKRACHT-instrumenten **33**
 - Bordsessie 34
 - Gezamenlijk lesontwerp 35
 - Lesbezoek en Feedback 36
 - Stem van de leerling 37



'Ik heb weer allerlei verschillende ideeën opgedaan voor mijn lessen.'

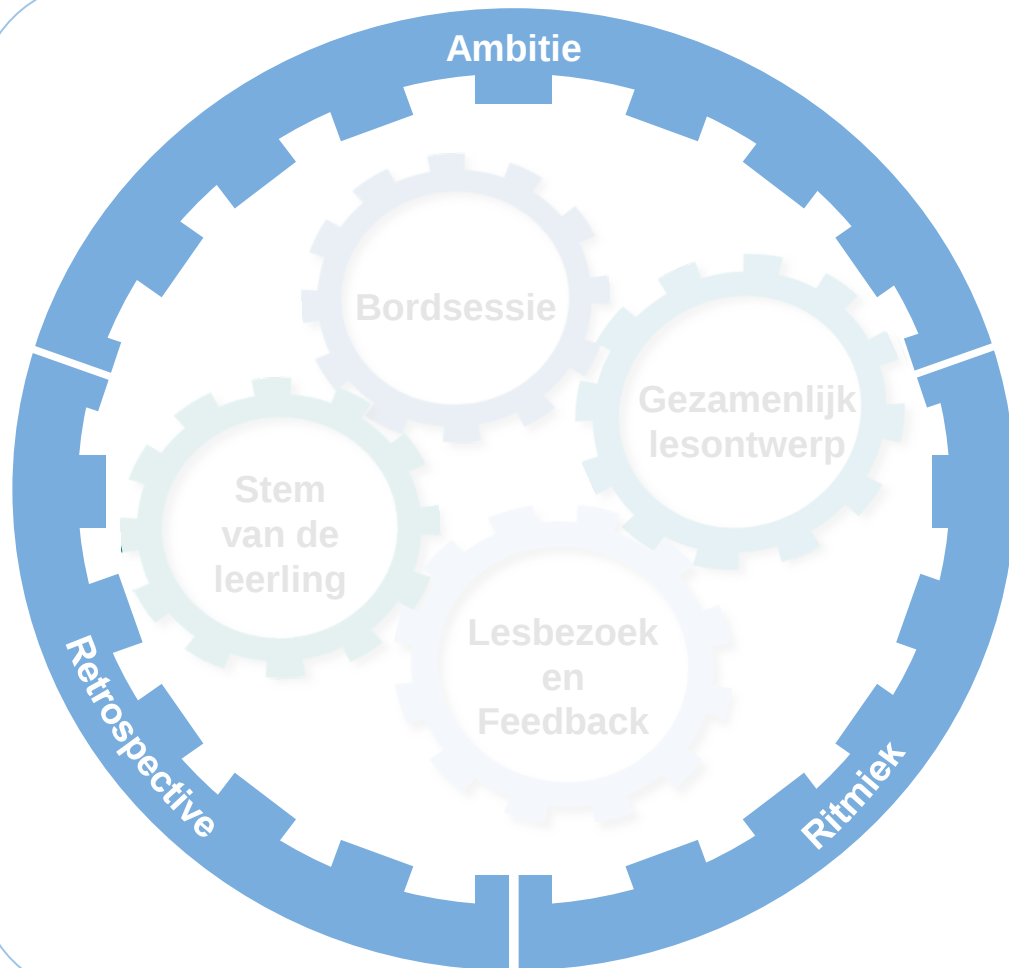
In dit hoofdstuk wordt de leerKRACHT-methodiek geïntroduceerd en toegelicht. De basis van de methodiek zijn de **vier leerKRACHT-instrumenten**: Bordsessie, Gezamenlijk Lesontwerp, Lesbezoek en Feedback en de Stem van de Leerling.

Om deze methodiek succesvol uit te kunnen voeren zijn er drie essentiële voorwaarden: **ambitie**, **ritmiek** en **retrospective**. De eerste zorgt voor gezamenlijke doelen, de tweede voor een structuur waarin het mogelijk wordt om deze gezamenlijke doelen succesvol te realiseren, de derde zorgt ervoor dat de methodiek levendig blijft en dat gewenste aanpassingen tijdig worden doorgevoerd.

Door het toepassen van de instrumenten en het voldoen aan de drie essentiële voorwaarden ontstaat er **dynamiek** in het team en op school. Dynamiek maakt de veranderkracht in het team los. Met deze kracht ontwikkelt het team een **cultuur** van '**elke dag samen een beetje beter**'. Een cultuur waarin het verbeteren van het onderwijs continu centraal staat.

Op de volgende bladzijden staan de drie voorwaarden en de vier instrumenten uitgewerkt. Naast algemene informatie, vind je verwijzingen naar bijbehorende **modules op de leerKRACHT-academie**. Hier wordt een onderdeel of een training tot in detail uitgelegd met **filmpjes** en werkmaterialen.

Om de methodiek succesvol uit te kunnen voeren zijn ambitie, ritmiek en retrospective essentiële voorwaarden.



Ambitie

De school heeft een breed gedragen ambitie om het onderwijs nog verder te verbeteren.

Ritmiek

De ritmiek waarmee de leerKRACHT-instrumenten worden uitgevoerd bepaalt het succes. Alleen als de instrumenten regelmatig worden toegepast, leiden ze tot onderwijsverbetering.

Retrospective

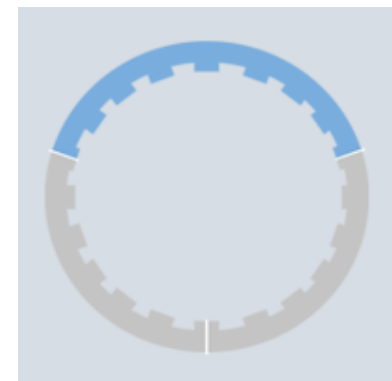
Regelmatig het gebruik van de instrumenten evalueren houdt ze effectief en levendig.



Ambitie – Voorwaarde om gezamenlijk doelen te bepalen

‘Ambitie’ is binnen leerKRACHT een voorwaarde om gezamenlijk doelen te bepalen, het is de stip op de horizon waar men naar toe wil. Een team met een gezamenlijke ambitie voor de lange termijn creëert verbinding en is doelgericht. Met een heldere ambitie ontstaat de motivatie om te veranderen, het is de basis van een verbetercultuur.

Een **gezamenlijke ambitie** en een **jaarbord** maken zichtbaar en concreet wat er in het komend jaar wordt gerealiseerd. Hierdoor wordt het mogelijk sneller successen te boeken en op tijd bij te sturen.



Modules

Datamuur

Om te weten wat mogelijke verbeterthema's zijn, is het goed te kijken waar je staat aan de hand van een feitelijk beeld van de huidige situatie van de school.

Inspiratieverhaal

Het inspiratieverhaal is een overtuigend en persoonlijk geschreven verhaal, van de schoolleider, waarom deze leerKRACHT belangrijk vindt. Het is niet statisch, maar blijft continu in ontwikkeling naar aanleiding van veranderingen op school.

Naar een gezamenlijke ambitie

Als team heb je een beeld nodig van waar je naartoe werkt, dat noemen we de ambitie. Gebruik deze korte module om met het team tot een gezamenlijke ambitie te komen.

Van ambitie naar jaarbord

Er is een ambitie en deze wil je verwezenlijken. Hier kan je een jaarbord voor gebruiken. Op dit bord wordt per periode in het jaar de belangrijkste onderwijsinhoudelijke thema's ingepland waar de leerling baat bij heeft. Deze thema's dienen als input voor een doel op de verbeterborden.

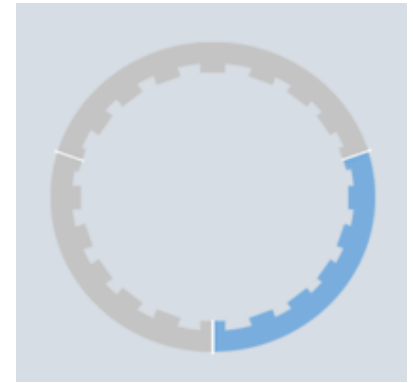


Ritmiek – Voorwaarde om successen te behalen met de Methodiek

‘Ritmiek’ is een voorwaarde om leerKRACHT succesvol in te kunnen zetten. Ritmiek geeft structuur en is onderdeel van elke organisatie. Elke school bepaalt haar eigen ritmiek.

Een vaste, bij voorkeur wekelijkse ritmiek, versterkt en waarborgt verbeterprocessen. Verbeteren vergt snel reageren. Door regelmatig bij elkaar te komen kan je snel actie ondernemen.

Zoek met elkaar hoe je wekelijks tijd kunt vrijmaken om samen het onderwijs te verbeteren en welke teamindeling daar het beste aan bijdraagt.



Modules

Ritmiek

Ritmiek in de momenten dat je met elkaar aan het verbeteren van onderwijs werkt, is een voorwaarde om deze momenten ook echt te realiseren in de waan van de dag. Deze module behandelt hoe je samen een ritmiek kunt vinden, passend bij de school.

Teamindeling

Inspiratie en voorbeelden hoe je de lerarenteams kunt indelen.

Tijd vrijmaken

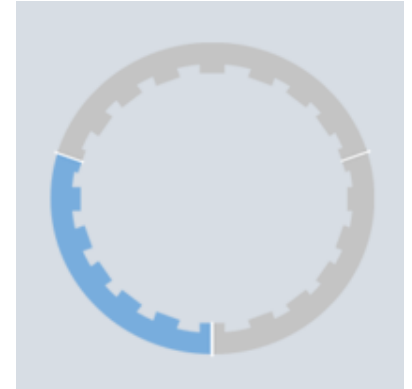
Samen onderwijs verbeteren kost tijd, maar waar haal je die tijd vandaan? Deze module geeft inzicht in waar het team nu tijd aan besteedt en nodigt uit om samen te bepalen waar men wel, geen of minder tijd aan gaat besteden.

Retrospective – Voorwaarde om de Methodiek effectief en levendig te houden

Een retrospective is een voorwaarde van leerKRACHT om de methodiek effectief en levendig te houden.

De retrospective is een werkvorm waarmee je met een team terugkijkt op een periode van samenwerken. Teamleden delen (aan de hand van een vooraf gekozen vorm) inzichten, feiten en ervaringen over een afgebakende periode en vraag. Op die manier wordt duidelijk waar verbetering mogelijk is.

Vervolgens maak je voor deze verbeteringen nieuwe afspraken en acties. Zo blijf je continu verbeteren en innoveren.

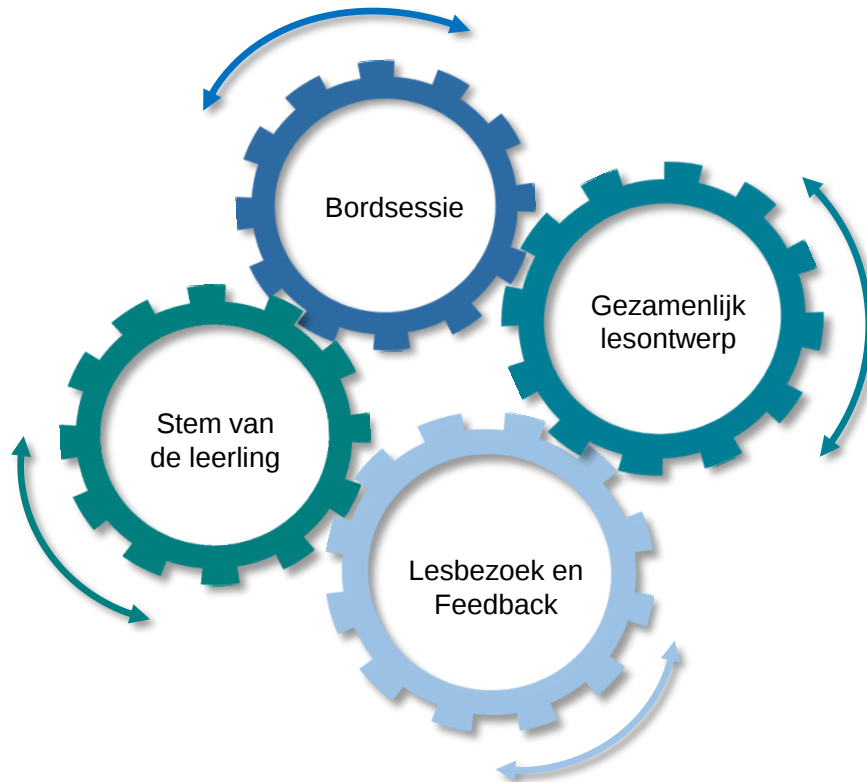


Modules

Retrospectives

Hier worden de achtergrond, voorbereiding en uitvoering uitgelegd en verschillende vormen van een retrospective aangereikt.

Vier instrumenten zijn de basis van de leerKRACHT-aanpak



Bordsessie (BS)

Effectieve, korte werksessies, waarin leraren en schoolleiding wekelijks (leerling)resultaten bespreken, doelen bepalen en verbeteracties afspreken.

Gezamenlijk lesontwerp (GL)

Vertaling van de doelen van het bord naar de dagelijkse lespraktijk. Leraren bereiden samen lessen voor, bepalen per les wat ze willen bereiken en innoveren zo het onderwijs.

Lesbezoek+Feedback (LB+FB)

Leraren observeren bij elkaar of het bij GL beoogde effect op de leerlingen wordt behaald en bespreken dit samen na.

Stem van de leerling (LL)

Inspiratiebron voor de verbetering. Leerlingen geven leraren feedback over het onderwijs en doen suggesties voor verbeteringen.



Bordsessie (BS)

Een bordsessie is een korte, staande teamsessie bij een verbeterbord, waarbij het welzijn van de teamleden, de successen, de voortgang van leerlinggerichte doelen en de acties die nodig zijn om de doelen te realiseren, besproken worden.

De bordsessie wordt (bijna altijd) gevolgd door een werksessie waarin men samen de acties uitwerkt.

Op het verbeterbord worden de doelen en acties visueel gemaakt en daarmee faciliteert het een effectief en efficiënt gesprek over het verbeteren van het onderwijs.



Modules

Verbeterbord

Het verbeterbord is een middel om het gesprek over het verbeteren van het onderwijs te structureren. In deze module worden de elementen en de wijze waarop je met dit bord werkt geïntroduceerd.

Organisatorisch bord

Een bord en werkwijze om het organisatorische werk visueel en overzichtelijk te maken. Om zo meer tijd over te houden voor onderwijsinhoudelijke verbeteringen.

Doelen stellen

Door het stellen van concrete en haalbare doelen, zet je kleine stappen om leerlinggerichte successen te bereiken, passend binnen de gestelde ambitie. Hiervoor gebruik je het 3-stappenmodel.

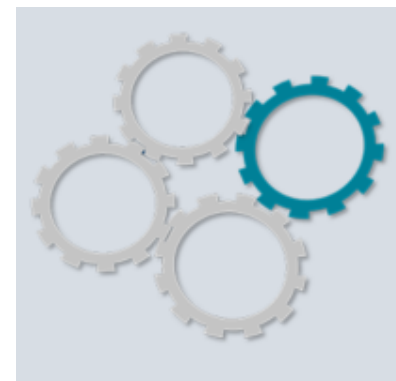


Gezamenlijk lesontwerp (GL)

Gezamenlijk een lesontwerpen is in wisselende samenstellingen samen een (deel van een) les innoveren. Door dit samen te doen, deel je kennis en ervaring.

Als gezamenlijk lesontwerp wordt gekoppeld aan het doel op het bord en lesbezoek en feedback, dan versterkt het effect ervan.

- Bij koppeling aan het doel, wordt het doel naar de dagelijkse lespraktijk vertaald en het onderwijs ook daadwerkelijk vernieuwd.
- Bij koppeling aan lesbezoek en feedback kan gecheckt worden of het beoogde effect op de leerling ook echt behaald wordt.



Modules

Gezamenlijk lesontwerp

Tijdens de introductie geeft het team betekenis aan de vormen en manieren waarbinnen ze samen lessen (onderwijs) ontwerpen. Het team spreekt af in welke ritmiek ze gaan ontwerpen en hoeveel tijd ze hieraan gaan besteden.

Verdieping met lesson study

Op basis van een onderzoeksdoel samen lessen ontwerpen en deze bij elkaar bezoeken. Na elke les worden een paar leerlingen geïnterviewd om feedback op te halen.

Verdieping met formatief leren

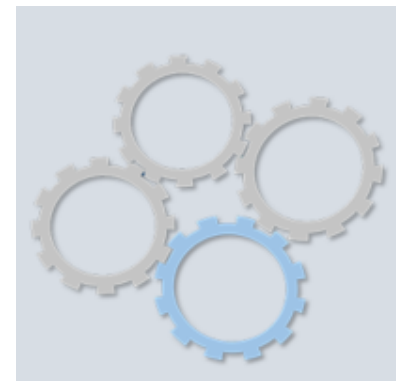
De vier instrumenten inzetten voor het ontwerpen van een les gericht op formatief leren.



Lesbezoek en Feedback (LB+FB)

Met Lesbezoek en feedback, observeer je een deel van les bij een collega en bespreek je daarna na wat werkt voor de leerling en wat nog beter kan. Hierdoor inspireer je elkaar en leer je van elkaar. Tevens kan het leiden tot betere afstemming tussen collega's ten aanzien van het lesaanbod.

Wanneer je lesbezoek en feedback koppelt aan het samen ontwerpen van lessen en de doelen op het verbeterbord, wordt het nog krachtiger.



Modules

Lesbezoek

Elkaars lessen bezoeken en een dialoog voeren over het effect van de lessen op de leerling.

Feedback

Het feedbackmodel introduceren om de nabespreking van het lesbezoek effectief en constructief te voeren.



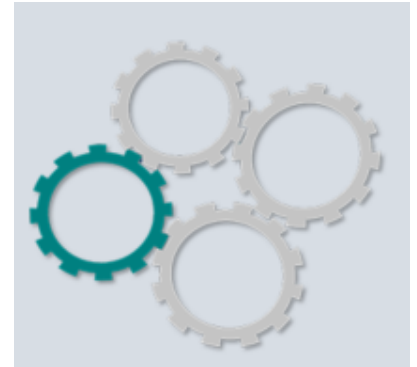
Stem van de leerling (LL)

De (stem van de) leerling is een van de belangrijkste inspiratiebronnen voor verbeteringen van de lessen, immers zij ervaren ze dagelijks. Leerlingen betrekken bij verbeteringen vergroot ook hun betrokkenheid.

Handvatten om leerlingen te betrekken bij het verbeteren van het onderwijs zijn de modules **Leerlingarena** en **Bord in de klas**. In de praktijk zien we dat scholen ook hun eigen vormen bedenken.

Andere mogelijkheden zijn:

- 'OnzeLes' app: www.onzelesapp.nl
- Leerlingsurvey: Jaar-2 en inspiratieprogramma ontvangen een uitnodiging hiervoor.
- Van-Naar sessie met leerlingen
- Individuele leerlingen feedback vragen



Modules

Leerlingarena

Een gespreksvorm waarbij leerlingen vragen van leraren voorgelegd krijgen en leraren luisteren naar de inbreng van de leerlingen.

Bord in de klas

Het verbeterbord de klas in.
Een middel om leerlingen te betrekken bij hun eigen leerproces.

1. De route naar een verbetercultuur

2. Wat kan je dit jaar verwachten?

3. De leerKRACHT-methodiek

4. De leerKRACHT-aanpak

5. De leerKRACHT-modellen

6. Appendix

■ Introductie van de leerKRACHT-aanpak	39
— Voorbereiding	40
— Startfase	41
— Startdag	43
— Aan de slag met je team	44
• Als - Dan schema	47
— Verdiepen en uitbouwen	52

Introductie van de leerKRACHT-aanpak

De school gaat starten met het leerKRACHT-programma in een aantal fases: Voorbereiding; Startfase; Startdag; Aan de slag met je team en Verdiepen en uitbouwen. Elke fase heeft haar eigen bijdrage aan het eindresultaat.

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat het belang van elke fase is, wat deze inhoudt en hoe je deze als leerKRACHT-team het beste kan uitvoeren.

Het is belangrijk aan het einde van elke fase stil te staan bij de successen en de geleerde lessen met behulp van een retrospectieve, zodat het leerKRACHT-programma goed afgestemd wordt op de behoeften van het team.



Voorbereiding

Na het intakegesprek met een expertcoach start de voorbereiding door randvoorwaarden te organiseren, zoals een leerKRACHT-team samenstellen, tijd en ritmiek inplannen.



Startfase

In de startfase wordt het leerKRACHT-team door de expertcoach getraind in de instrumenten en begint men ze zelf toe te passen. Het verandermodel is de leidraad voor de voorbereiding van de schoolbrede introductie, inclusief de Startdag.



Startdag

De Startdag geeft een vliegende start aan het lerarenteam en het creëert de eerste succeservaring en dus enthousiasme voor de methodiek. Hierna wordt de methodiek verder geïntroduceerd in de teams.



Aan de slag met je team

De lerarenteams gaan aan de slag met de gestelde ambitie op de Startdag met gebruik van de leerKRACHT-methodiek. De schoolcoach begeleidt de teams met het eigen maken van de instrumenten.



Verdiepen en uitbouwen

In deze fase onderzoekt het team samen met de expertcoach hoe ze de leerKRACHT-methodiek nog beter op hun school-specifieke situatie kunnen aanpassen. Het team neemt steeds meer de regie over de werksessies.



Waarom

De ervaring leert dat als de randvoorwaarden vooraf goed geregeld zijn, dit onnodige vertraging en frustratie voorkomt bij de introductie op school.



Wat

De voorbereiding bestaat uit vier onderdelen:

- **Draagvlaksessie:** Dit is een bijeenkomst om alle leraren te informeren en te laten ervaren wat de leerKRACHT-aanpak is en wat de leraren kunnen verwachten. Zo'n sessie ontwerp je samen met de expertcoach.
- **Tijd vrijmaken voor ritmiek:** in de planning tijd vrijmaken zodat de lerarenteams in een vaste ritmiek bij elkaar kunnen komen om het onderwijs te verbeteren. Nadenken hoe andere overleggen daarin passen.
- **leerKRACHT-team samenstellen:** een leerKRACHT-team bestaat uit een aantal schoolcoaches en schoolleiding (zie p. 14). De schoolcoaches zijn leraren uit het lerarenteam, voor hen zal tijd vrijgemaakt moeten worden.
- **Teamindeling:** Teams samenstellen (5 tot 10 personen) met een gezamenlijke ambitie.



Hoe

- In overleg met expertcoach.
- Bij de keuze van een schoolcoach gebruik maken van het profiel van de schoolcoach.
- Voor inspiratie op de verschillende onderdelen op de academie de relevante modules en blokken doorlopen.



Academie

- Aanpak → Voorbereiding



Waarom

In de startfase bereidt het leerKRACHT-team de schoolbrede introductie voor, zodanig dat die aansluit op de ambitie en de situatie van de school.



Wat

De Startfase bestaat uit twee onderdelen:

- **leerKRACHT-team werksessies:**
 - Dit zijn, afhankelijk van de grootte van de school, 2 tot 6 **sessies** van 2 uur **onder leiding van de expertcoach**.
 - De sessies hebben als leidraad de **vier kwadranten van het Verandermodel**: overtuiging, rolmodel, systemen en processen en vaardigheden. Met behulp van die kwadranten bereid je een goede introductie van leerKRACHT op school voor, die aansluit bij de ambitie en de situatie. Tijdens de werksessies maken de leden van het leerKRACHT-team kennis met de verschillende instrumenten en hun context, en wordt de **Startdag**, en een ritmiek voor de **introductie in de lerarenteams** voorbereid.
- **leerKRACHT-team bootcamp:** Samen met een aantal andere leerKRACHT-teams van scholen uit de regio maak je verder kennis met de aanpak door samen te oefenen met de leerKRACHT-instrumenten en uit te wisselen met andere scholen.



Hoe

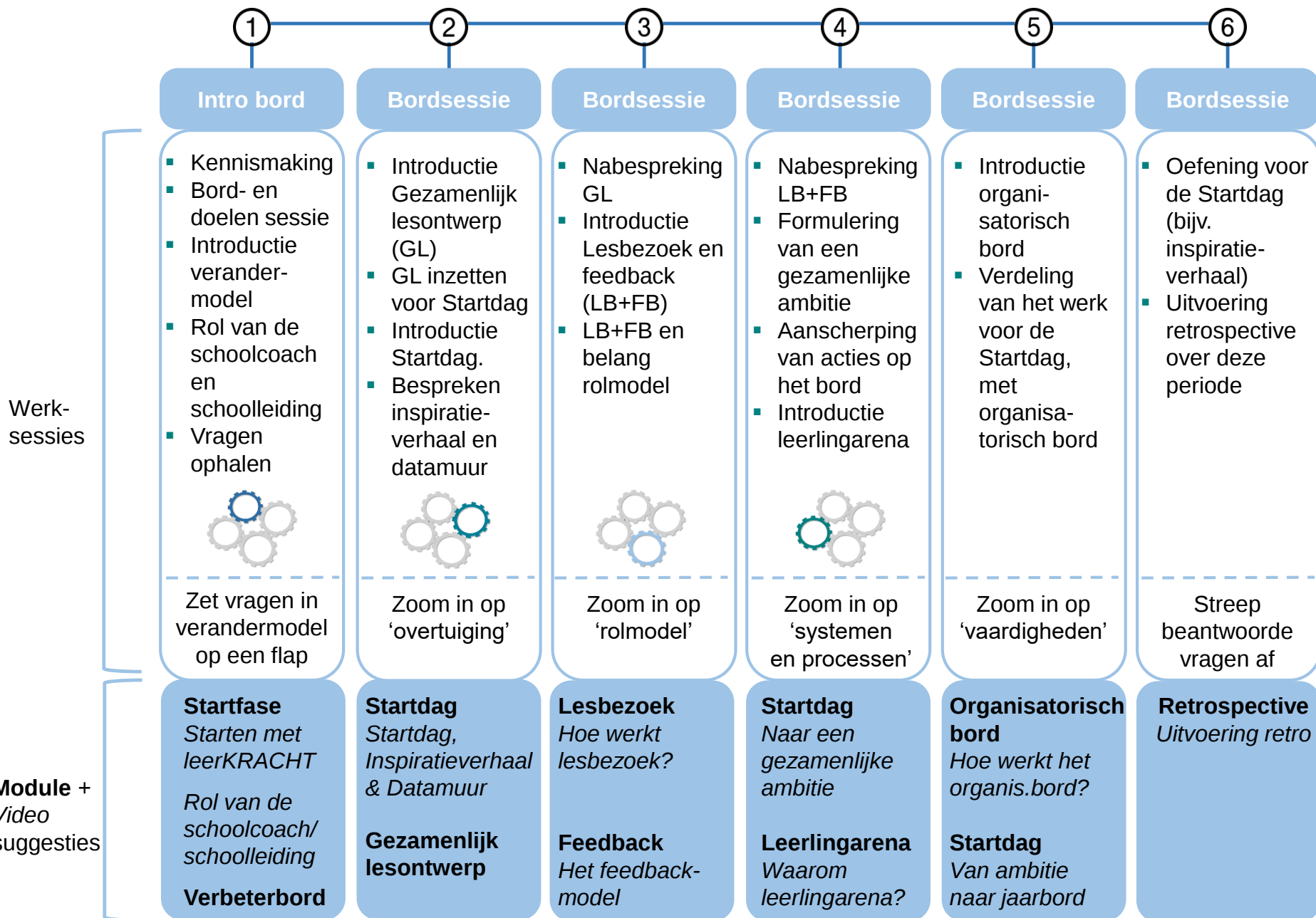
- In de voorbereiding bepalen wanneer de startfase plaats vindt: het kan bijvoorbeeld voor de zomervakantie plaatsvinden, zodat de lerarenteams direct na de zomervakantie kunnen starten. De startfase kan ook na de zomervakantie ingaan, maar is uiterlijk vóór de kerstvakantie afgerond, zodat alle leraren vanaf januari kunnen starten.
- **Tijd vrijmaken** voor de leerKRACHT-team leden.
- **Ritmiek en volgorde** vaststellen met expertcoach (zie hierna voorbeeld ritmiek).
- Op de academie de relevante modules en blokken doorlopen.



Academie

- Aanpak → Startfase

Startfase – voorbeeld Ritmiek leerKRACHT-team





Waarom

De leerKRACHT-Startdag markeert het begin van het leerKRACHT-programma met de hele school. Daar wordt gezamenlijkheid, enthousiasme en commitment gecreëerd.



Wat

- De leerKRACHT-Startdag is een bijeenkomst met **alle leraren van de school** aan het einde van de startfase.
- Het leerKRACHT-team zal, samen met de expertcoach, deze dag organiseren en faciliteren.
- Op de Startdag worden in hoog tempo maar met veel impact de **eerste instrumenten getraind**.
- De hele school (PO) / alle leraren van de startende teams (VO) / het hele team (MBO) heeft/hebben een Startdag. Deze zal op de school plaatsvinden. Tijdens deze dag **formuleert het team de ambitie** die ze met leerKRACHT willen realiseren.



Hoe

- De school faciliteert en organiseert tijd, ruimte en catering. De Startdag duurt bij voorkeur **een hele dag**, minimaal 4 uur.
- Het leerKRACHT-team maakt samen met de expertcoach het **programma** op basis van het format en wat de school nodig heeft. De opzet:
 - Eerste bordsessie
 - Leerlingarena
 - Inspiratieverhaal schoolleider
 - Datamuur
 - Korte uitleg leerKRACHT-programma
 - Samen ambitie en jaarbord bepalen
- Op de academie de relevante modules en blokken uitzoeken en inzetten.



Academie

- Aanpak → Startdag



Waarom

Bij de introductie van de methodiek in de teams wordt expliciet aandacht besteed aan het waarom, wat en hoe en toepasbaarheid van de verschillende instrumenten.



Wat

- De lerarenteams maken in de gezamenlijke werksessie kennis met de verschillende leerKRACHT-instrumenten door ze te **trainen** en **toe te passen** in de dagelijkse praktijk.
- Door ze **wekelijks** in te zetten wordt deze nieuwe manier van werken snel **een gewoonte**.
- In deze eerste fase is een team elke week twee uur bezig met de verschillende onderdelen van de methodiek. Zie voorbeeldritmiek.
- Bij voorkeur start je met **alle leraren tegelijk**, verdeeld over een aantal teams, afhankelijk van het totaal aantal leraren.
- Tijdens **verbindingssessies** delen teams hun borden en voortgang.



Hoe

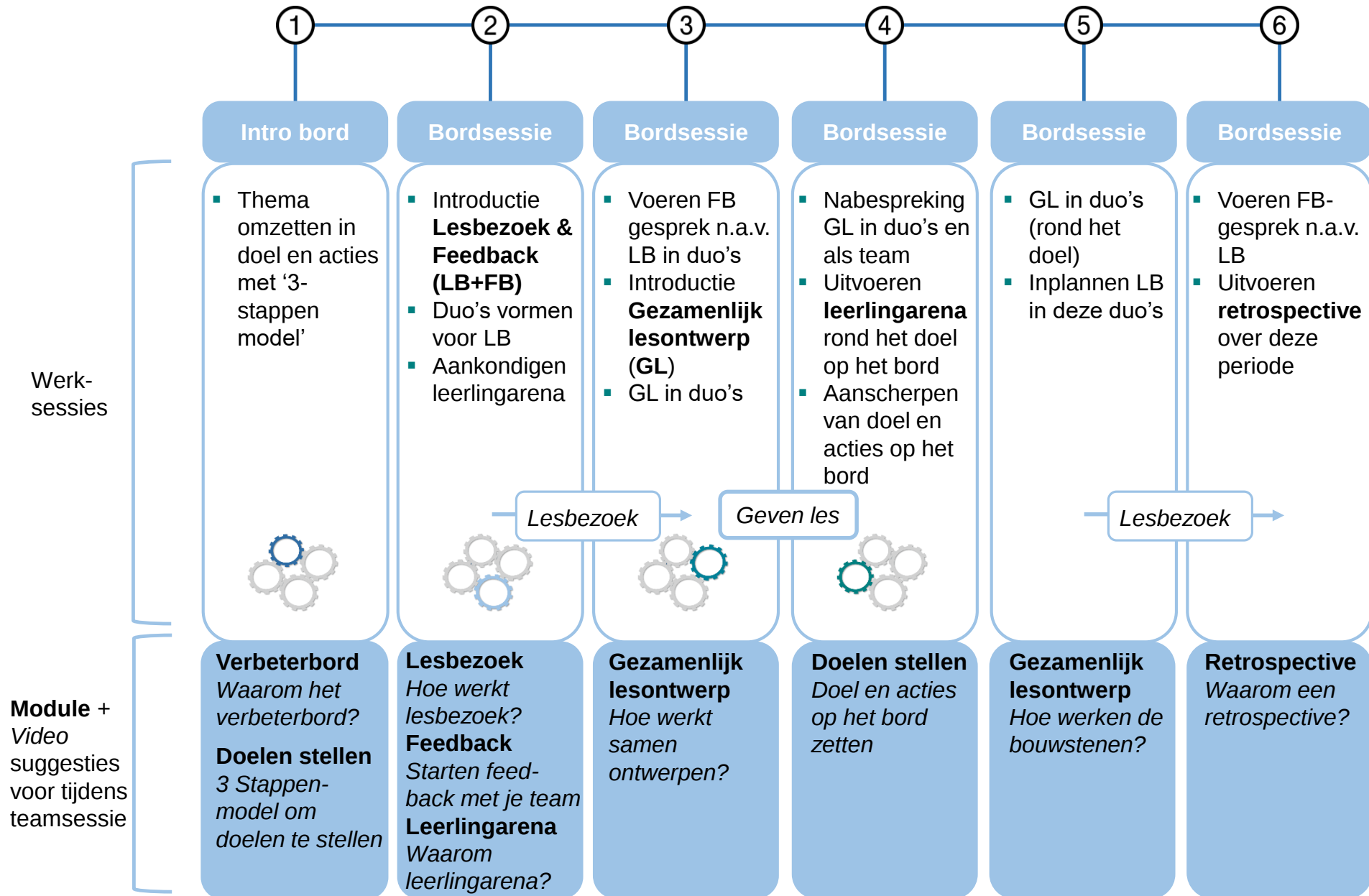
- In de startfase is er met het leerKRACHT-team een concept ritmiek gemaakt.
- De werksessie is een essentieel onderdeel van 'aan de slag' gaan met je teams. Een **goede werksessie** kent een bepaalde structuur (zie p.46). Ontwerp elke werksessie aan de hand van die structuur.
- De expertcoach en het leerKRACHT-team **ontwerpen** samen (met behulp van **GL**) elke werksessie en gebruiken daarvoor eventueel de '**Als-dan schema's**' (zie p. 47-51) om te bepalen welke instrumenten of modules, ze inzetten.
- Samen bepaal je het **tempo** en de **volgorde** van inzet van de instrumenten (zie voorbeeld Ritmiek) afhankelijk van de situatie en ambitie van de teams.



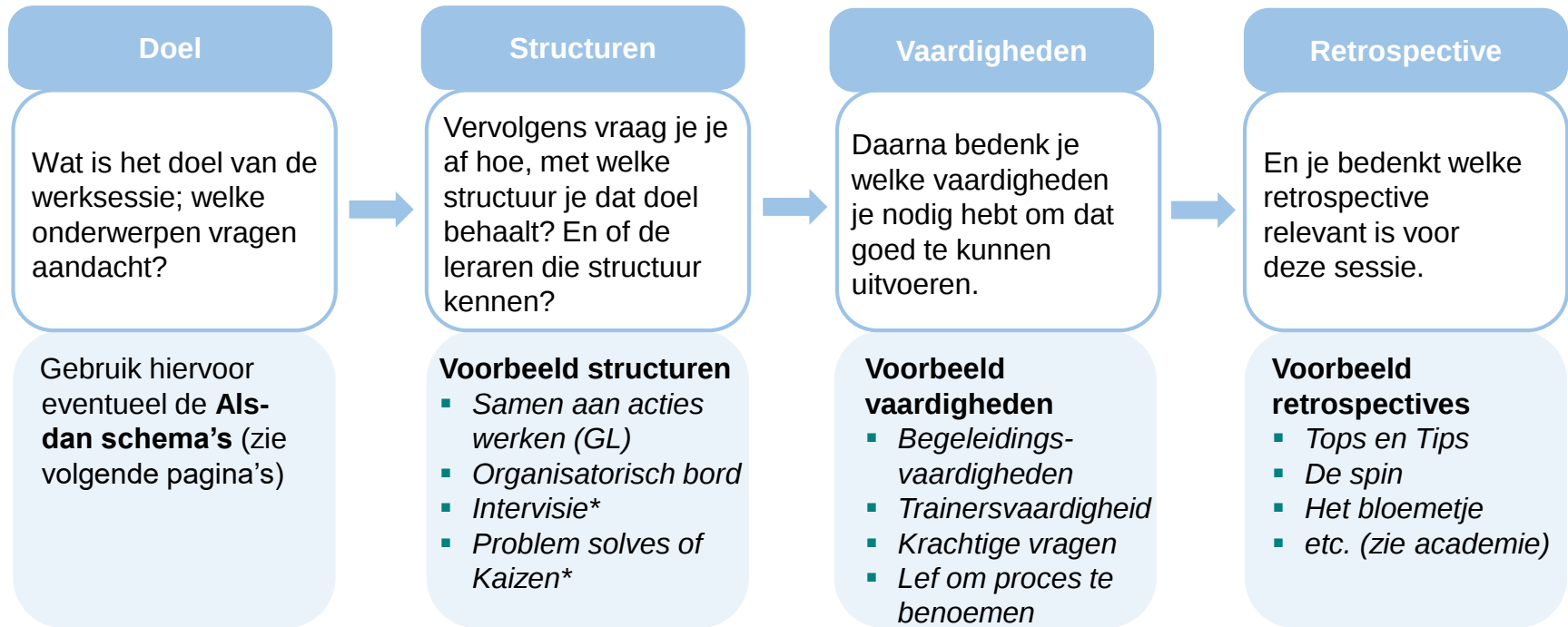
Academie

- Aanpak → Aan de slag

Aan de slag – voorbeeld Ritmiek lerarenteams



Aan de slag – Hoe ziet een goede werksessie eruit?



Academie

- Aanpak → Aan de slag

* Deze vormen worden op de leerKRACHT-team fora aangeboden

Aan de slag – Hoe en Wanneer zet je Wat in; ‘Als-Dan schema’

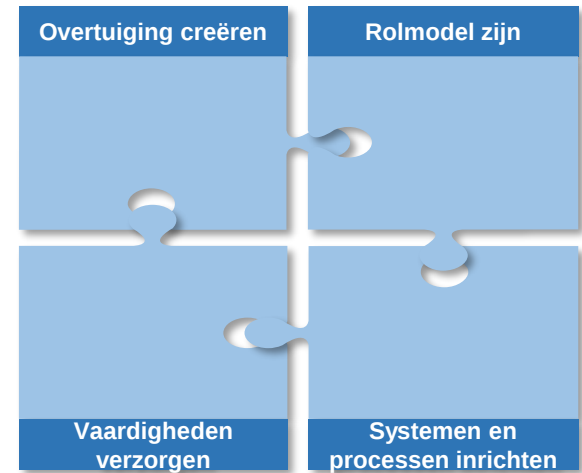
? Waarom

Stilstaan bij de specifieke situatie van het team levert beter maatwerk op en dus meer succeservaringen door de teamleden

➔ Wat is het?

Op het moment dat het team/de coach/de schoolleiding constateert dat het verbeterproces specifieke aandacht nodig heeft omdat er een terugkerende vraag is of de voortgang stukt, dan kan het **‘Als – Dan schema’** gebruikt worden.

Het schema biedt een overzicht van situaties (Als) die tijdens het creëren van een verbetercultuur kunnen ontstaan of naar voren komen. En welke modules en werkvormen (Dan) ingezet kunnen worden om in deze situaties als team gezamenlijk de goede richting op te gaan.

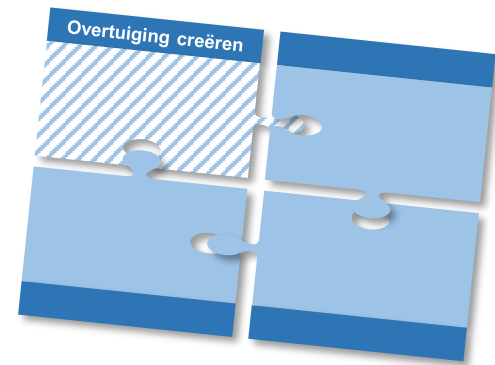


📋 Hoe

Om te veranderen is het noodzakelijk dat aan alle vier kwadranten van het verandermodel wordt voldaan. Wanneer een kwadrant onvoldoende aandacht krijgt, stagneert de ontwikkeling van de verbetercultuur. Kijk regelmatig met het team hoe jullie ervoor staan en of jullie iets nodig hebben om verder te kunnen. Het **‘Als – Dan schema’** kan helpen om te bepalen waar je als team aandacht aan moet besteden en welke middelen je hiervoor kan inzetten.

Aan de slag – Hoe met het ‘Als - Dan schema’

Overtuiging creëren: Als... het nodig is om meer gezamenlijkheid te creëren dan...

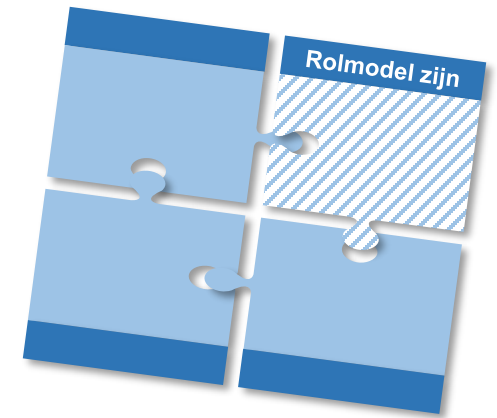


Als...	Dan...
het nodig is om overtuiging te creëren en te ontwikkelen	is het belangrijk samen een leerlinggerichte ambitie te formuleren met behulp van de modules Naar een gezamenlijke ambitie en Ambitie naar jaarbord . Ook helpt het om al bij de start een Leerlingarena te houden zodat leraren noodzaak ervaren voor of geïnspireerd worden voor de verandering. Daarnaast is het belangrijk het Inspiratieverhaal te blijven herhalen.
er weerstand is op gezamenlijke doelen	kan men als experiment ieder een individueel doel stellen. Laat iedereen vanuit het jaarbord thema een individueel doel stellen. Welk effect op de leerling wil je behalen en met wie ga je dit uitvoeren? Het doel is individueel, maar de leraaractie is samen met een collega/collega's. (Variant van doelen en leraaracties)
er een motivatie dipje is	kan het helpen om samen de module Verandercurve te doen, om zo het team te laten realiseren dat dit hoort bij een veranderende situatie. Of naar een diepere oorzaak te zoeken met behulp van de Kaizen* . Of wellicht worden teampatronen helderder en is het nodig om met Teamontwikkeling* aan de slag te gaan.

* Deze modules worden op de fora aangeboden

Aan de slag – Hoe met het ‘Als - Dan schema’

Rolmodel: *Als... er nog te weinig voorbeeldgedrag is in het team en/of bij de schoolleiding dan...*



Als...

het leerKRACHT-team
onvoldoende **gezamenlijke
verantwoordelijkheid** ervaart

**verantwoordelijkheden binnen
het team**, incl.de schoolleider,
onvoldoende duidelijk zijn

het leerKRACHT-team zelf
onvoldoende rolmodel is in
ritmiek of feedback geven etc.

Dan...

levert een **Retrospective** een goed beeld op van de beleving van teamleden, wat
meteen gezamenlijke verbeteracties oplevert die teamleden zelf kunnen gaan
uitvoeren.

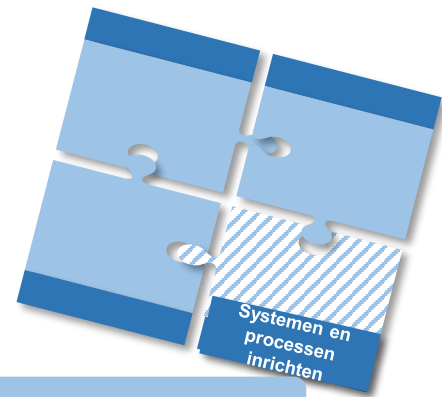
kan het doen van een **Retrospective** op de **Teamafspraken*** helderheid geven.

kan het het **IJsbergmodel*** helpen om achter de diepere overtuigingen of
belemmeringen te komen. Ook in de module **Feedback** staan op de academie
helpende krachtige vragen.

* Deze modules worden op de fora aangeboden

Aan de slag – Hoe met het ‘Als - Dan schema’

Systemen en Processen: Als... het team teveel tijdsdruk ervaart dan...



Als...

Dan...

leraren **tijdgebrek/werkdruk** ervaren

kan de module **Tijd vrijmaken** de leraren meer inzicht geven in hoe tijd gecreëerd kan worden, waar verspilling zit, hoe lestijd effectiever benut kan worden.

leraren **onvoldoende gezamenlijke tijd** hebben om leerKRACHT-instrumenten uit te voeren zoals GL, LB, leerlingarena etc.

dan kan samen met de SL en eventueel met behulp van een **Kaizen*** met betrokkenen (zoals de roostermaker) in beeld gebracht worden, waar mogelijkheden liggen om meer gezamenlijke tijd te creëren. Of bedenk met het team creatieve oplossingen, bijvoorbeeld inzet van technische hulpmiddelen.

leraren **veel tijd besteden aan ondersteunende taken**

is het goed een **Organisatorisch bord** op te zetten, om die ondersteunende taken visueel te maken en in kleine stukken op te delen

het team de **doelen** van het komende jaar **inzichtelijk** wil krijgen

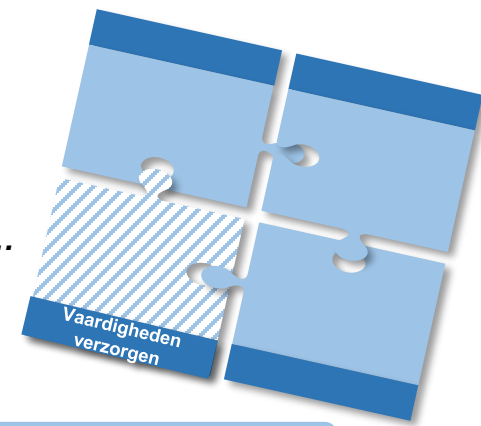
zet een jaarbord op met de module van **Van ambitie naar Jaarbord** voor meer overzicht.

teams behoefte hebben aan **meer afstemming** tussen de verschillende teams

helpt het om de module **Ritmiek te** bekijken. En/of organiseer een **Verbindingssessie** met verschillende teams die in het teken staat van uitwisseling en hoe verder samen te werken.

* Deze modules worden op de fora aangeboden

Aan de slag – Hoe met het ‘Als - Dan schema’



Vaardigheden: Als... het team wil verdiepen op enkele leerKRACHT-instrumenten dan...

Als...	Dan...
het feedbackgesprek na lesbezoek blijft oppervlakkig	dan kun je samen een Kaizen* doen om de achterliggende oorzaak te onderzoeken. Of je herhaalt de module Feedback met je team.
het team behoefte heeft aan verdieping tijdens de bordsessies	Krachtige vragen bij een Bordsessie en/of bekijk het blok ‘hoe leid je een bordsessie’ . Leraren leren meer verdieping te krijgen in de bordsessie door elkaar de juiste vragen te stellen welke leiden tot nadenken over eigen handelen.
de uitvoering van bepaalde instrumenten als saai wordt ervaren	doe met het team een Retrospective op dat specifieke instrument. Wat werkt, wat werkt een beetje wat werkt niet. Check bijvoorbeeld of het instrument bijdraagt aan het behalen van de jaarthema's en of het thema nog wel actueel is.
het team zich verder / beter wil ontwikkelen met betrekking tot het toepassen van de instrumenten (BS/GL/LB&FB)	bekijk de toelichtingen per instrument bij de instrumentuitwerkingen op pagina's 34 t/m 37 om te zien welke module bijdraagt aan het behalen van de thema's op het jaarbord. Of ga verdiepen door het combineren, vertalen en toepassen van meerdere instrumenten zie pagina 54.
leraren behoefte hebben hun eigen handelen te verbeteren in de klas	kunnen modules Bord in de klas, Lesson study en Formatief leren waarmee leraren (onderzoeks) doelen stellen op klas/les niveau helpend zijn.

* Deze modules worden op de fora aangeboden



Waarom

In deze fase maken de teams een volgende stap in de ontwikkeling van een cultuur van 'elke dag samen een beetje beter', door zelf te bepalen op welke instrumenten de focus gaat liggen en door een eigen ritmiek te bepalen. De teams gaan steeds meer de **regie** nemen over de verbetercultuur.



Wat

- Het team werkt aan het **uitbouwen van de kennis** over de leerKRACHT-methodiek en voegt het **onderzoek** toe om de eigen doelen te realiseren.
- In deze fase neemt ook de **samenhang** tussen de leerKRACHT-instrumenten toe en worden ze nog meer **toegepast** ten behoeve van de dagelijkse lespraktijk.
- Successen worden omgezet in een 'zo werken wij'-standaard.
- De **drie voorwaarden** ambitie, ritmiek en retrospective worden op regelmatige basis getoetst zodat het 'verbeter-wiel' blijft draaien.



Hoe

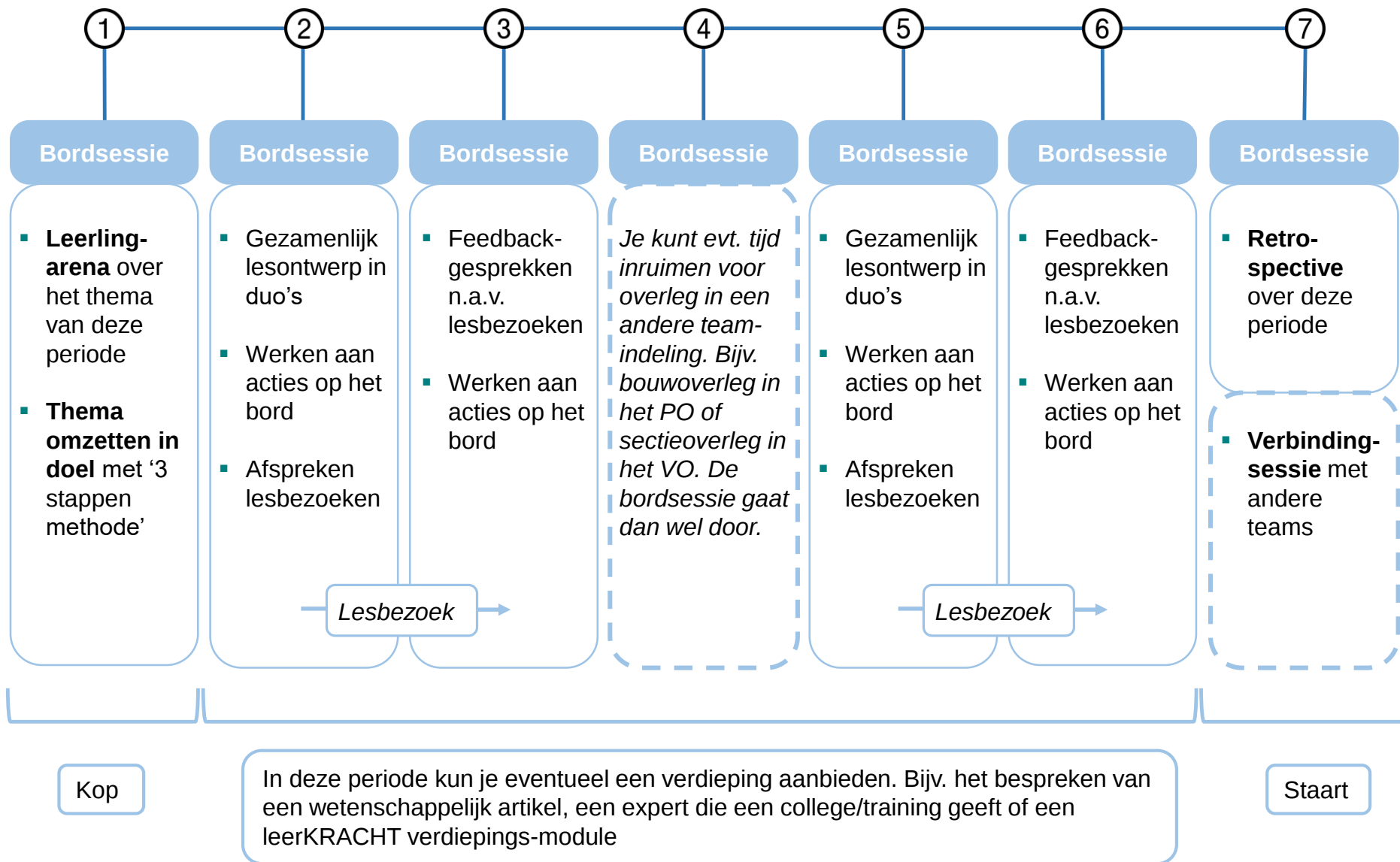
- Inspiratie hoe meer verbinding te creëren tussen de instrumenten, wetenschappelijk onderzoek te betrekken bij onderwijsverbetering en continu te blijven verbeteren zie je op p.54.
- Toetsen van voorwaarden kan als volgt:
 - **Ambitie:** opnieuw vormgeven van de ambities en doelen, met behulp van de module Inspiratieverhaal 2.0*, Naar een gezamenlijke ambitie en Van ambitie naar jaarbord.
 - **Ritmiek:** de ritmiek en teamsamenstelling aanpassen aan de ambitie. Laat je hierbij inspireren door de modules Teamindeling en Ritmiek. Zie voorbeeld ritmiek op volgende pagina.
Onderzoeken of andere vormen van (directie) overleggen effectiever kunnen door instrumenten of modellen van het leerKRACHT-programma in te zetten.
 - **Retrospective:** elkaar scherp houden en niet terug vallen door te blijven evalueren met het team op voortgang ambitie. Blijf de retrospectives inplannen in de ritmiek.



Academie

- Aanpak → Verdiepen en uitbouwen

Verdiepen en uitbouwen – voorbeeld Ritmiek



Verdiepen en uitbouwen – Hoe zie je het terug in de organisatie

Verdiepen

Verbinden van leerKRACHT-instrumenten

Verbinden van de vier leerKRACHT-instrumenten

Het doel op het verbeterbord als leidraad nemen in het gezamenlijke lesontwerp, als kijkopdracht bij lesbezoek en feedback en checken bij de leerlingen of het doel behaald is.



Verdiepen

Onderzoek betrekken bij gezamenlijk lesontwerp

Lesson Study

In een team van 3-5 leraren op basis van een onderzoeksdoel lessen ontwerpen en herontwerpen. Na elke les worden leerlingen geïnterviewd om feedback op te halen. De uitkomsten worden gedeeld met collega's.

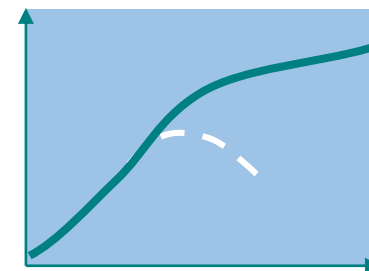


Uitbouwen

Continu verbeteren

'Zo werken wij' - standaard

De grootste garantie voor een continue verbetercultuur is het blijven behalen van successen! Zo blijven mensen gemotiveerd om te blijven verbeteren. Zorg voor een duidelijk structuur voor het omzetten van die successen in een 'zo werken wij'-standaard, die steeds weer getoetst wordt.



Inhoudsopgave

1. De route naar een verbetercultuur

2. Wat kan je dit jaar verwachten?

3. De leerKRACHT-methodiek

4. De leerKRACHT-aanpak

5. De leerKRACHT-modellen

6. Appendix

▪ Route naar resultaat	56
▪ Van Ambitie naar Jaarbord – Stappenplan	57
▪ Standaard verbeterbord	58
▪ 3-stappen model – Doelen en leraaracties	60
▪ Impactmatrix	61
▪ Gezamenlijk lesontwerp – Bouwstenen	62
▪ Feedbackmodel	63
▪ De drie 'checkpoints' voor feedback	64
▪ Verandermodel	65
▪ Kaizen	66
▪ Verandercurve	67
▪ Succesvolle teams	68
▪ Teamontwikkeling	69
▪ IJsbergmodel	70

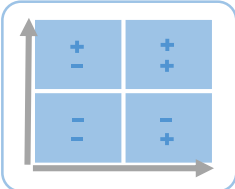
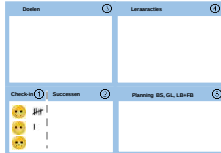
Route naar Resultaat



Van Ambitie naar Jaarbord – Stappen

Proces

Resultaat

①	Retrospective op de ambitie	30 min.	■ Doe een retrospective op de ambitie die jullie vorig jaar (of eerder) samen geformuleerd hebben. Wat is behaald en wat moet er nog gebeuren?	■ Successen vieren ■ Duidelijk wat er nog moet gebeuren
②	Thema's selecteren	30 min.	■ Er is een jaarplan: Laat ieder teamlid een thema* selecteren uit het jaarplan dat bijdraagt aan het realiseren van de ambitie ■ Er is géén jaarplan: ieder teamlid bepaalt een thema* dat wat haar/hem betreft het speerpunten is voor volgend jaar. ■ Ieder teamlid bepaalt de 'Van' en de 'Naar' van beide thema's m.b.v. plaatjes en licht dit toe aan de anderen.	■ Selectie van belangrijkste thema's komend schooljaar
③	Prioriteren met impact-matrix	15 min.	■ Gebruik de impactmatrix om te bepalen welk thema's het meeste belangrijk zijn voor de leerlingen en haalbaar. ■ Plot de thema's in de matrix. Cluster 'dubbele' thema's ■ Kies 1 tot 3 thema's uit het vak rechtsboven. Stem als er nog teveel thema's over zijn.	
④	In tijdlijn op het jaarbord plaatsen	15 min.	■ Prioriteer de gekozen thema's op basis van urgentie. ■ Of werk één thema uit in meerdere periodes ■ Plot de thema's op het jaarbord in een passende periodiek	
	Vertalen naar verbeterborden	School-jaar	■ Aan het begin van een periode vertalen de lerarenteams het thema van die periode naar een doel op het verbeterbord ■ Maak 2 leraren per periode verantwoordelijk voor het thema ■ Binnen een thema-periode werk je in een vaste ritmiek van doelen stellen en leerlingarena tot aan de 'retrospective'	

Als de groep groter is dan 15-20, maak dan groepjes van 5 deelnemers die samen 2 thema's bepalen.

Standaard verbeterbord inclusief standaardvolgorde

Elk team maakt zijn eigen verbeterbord met als basis een aantal standaard onderdelen

(X) Standaardvolgorde

Voorbeeld

Inspiratie voor je bord

Ambitie

Jaarbord

Inspiratie-verhaal

Uitkomst leerling-arena

Team-afspraken

Parkeren

Barometer-rapportage

Doelen

3

Doel+ Norm	P0	Resultaten per periode		
		P1	P2	P3
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...

Leraaracties

4

Wat?	Wie?	Wanneer?	
...	...	...	☐
...	...	...	☐
...	...	...	☐
...	...	...	☐
...	...	...	☐

Check-in

1

Successen

2

...

Planning BS, GL, LB+FB

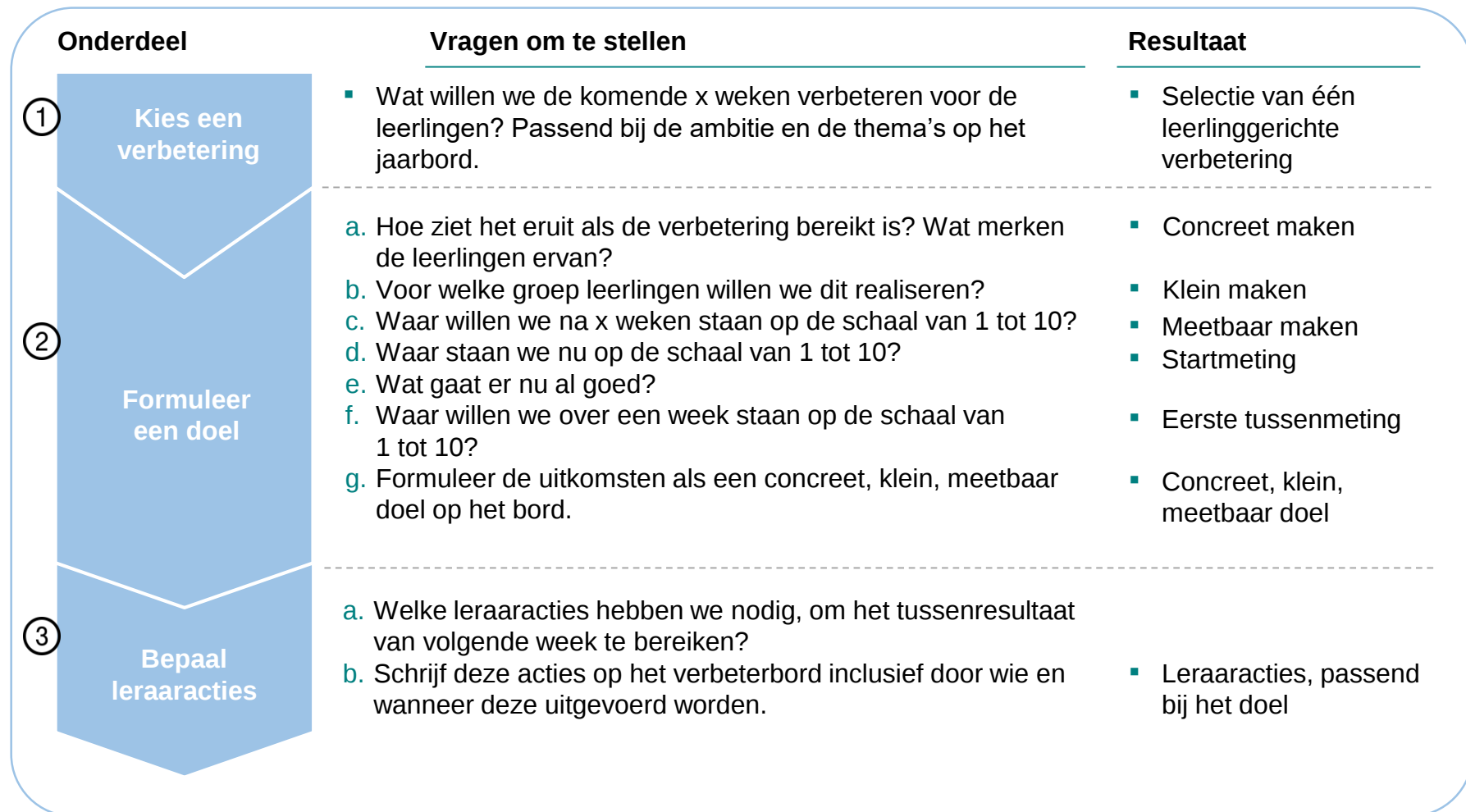
5

	LB+FB			GL		BS	
	Wie	LB	FB	Wie	GL	Datum	Tijd
Pim	Lia	1/10	1/10	Pim	...	13/9	8:00
Lia	...	...	...	Lia	Pim	29/9	20/9 8:00
Tom	Pam	2/10	2/10	Tom	...	27/9	8:00
Pam	...	...	...	Pam	Tom	27/9	10/10 16:00

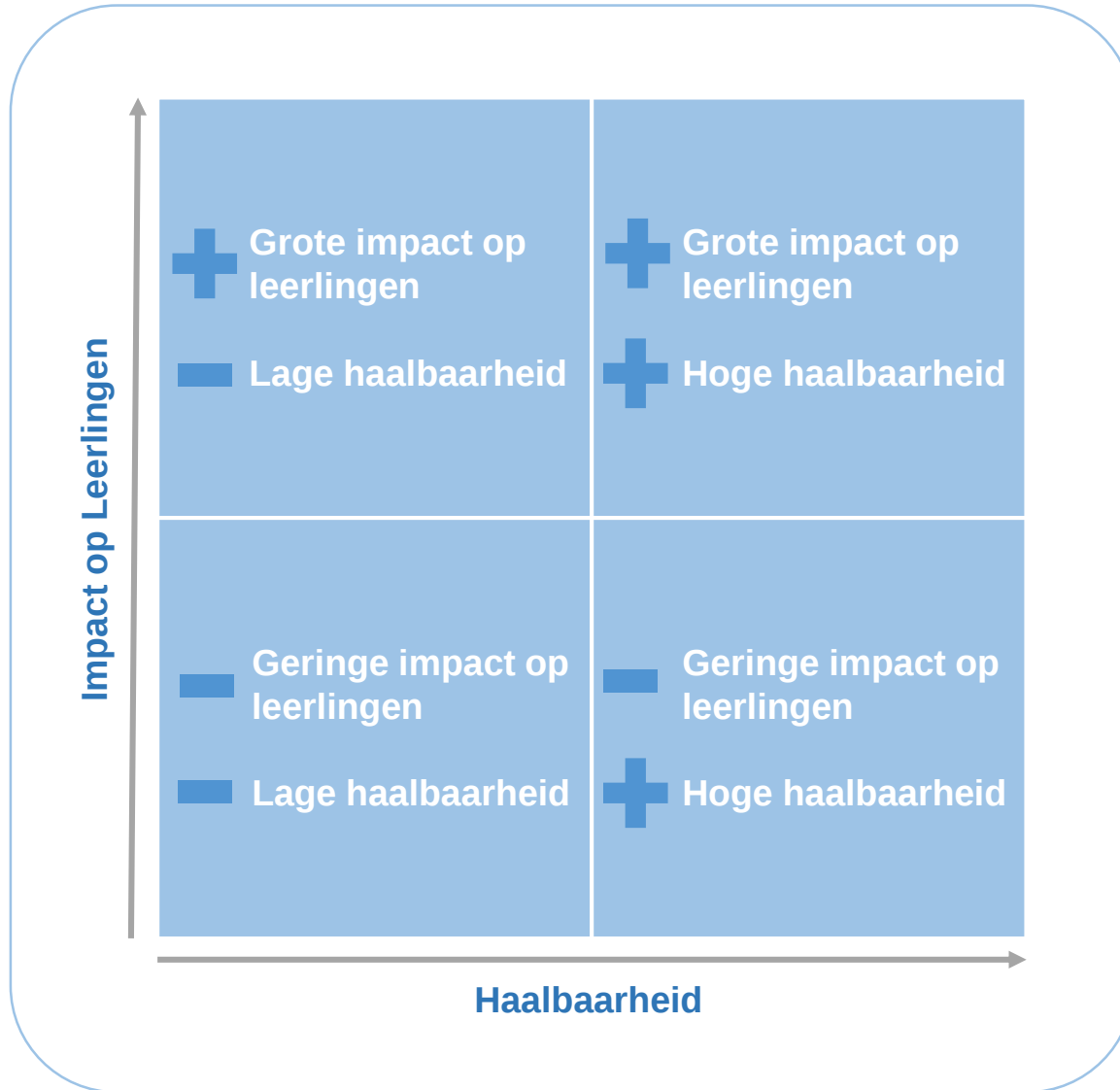
Standaardvolgorde verbeterbord



3-stappen model - Doelen en leraaracties



Impactmatrix



Doel(en)

- **Wat is het leerdoel / zijn de leerdoelen?**
- Beschrijf het doel dat de leerlingen moeten kennen en kunnen
- Hoe maak je het leerdoel inzichtelijk, zodat alle leerlingen begrijpen wat ze gaan leren?

Activiteiten

- **Welke discussies, taken, activiteiten en materialen zetten we in zodat alle leerlingen het leerdoel halen?**

Als-Dan

- **Als uit de check blijkt dat de leerlingen het leerdoel (al/onvoldoende) beheersen, dan ...**

Check

(aan het begin)

- **Hoe checken we waar leerlingen staan t.o.v. het leerdoel?**

Check

(tijdens de les)

- **Hoe checken we waar leerlingen staan t.o.v. het leerdoel?**

Check

(aan het einde van de les)

- **Hoe check je of leerlingen het leerdoel behaald hebben?**
- **Wat zijn de vervolgacties?**

Feedbackmodel

Feedback geven

Feedback ontvangen

①

Observatie

- Beschrijf de situatie en geef concrete en objectieve voorbeelden vanuit jouw perspectief.
- Geef geen waardeoordeel, dus begin de zin bijv. met: 'Ik zag je ABC doen...'

- Luister zonder te onderbreken.

②

Effect

- Geef aan welk effect dat gedrag had op de leerling (of iemand anders): '... toen reageerden de leerlingen door XYZ te doen'.

- Laat de ander uitpraten, ga niet meteen in de verdediging of in discussie: feedback is bedoeld om te helpen!

③

Reactie

- Pauzeer. Vraag om eventuele verduidelijking en reactie.
- Luister aandachtig naar het antwoord; stel aanvullende vragen, zoals: 'Herken je dit?' 'Was dat je intentie?'

- Zorg ervoor dat het punt duidelijk is voor jou. Stel aanvullende vragen.
- Geef jouw perspectief. Wat was jouw doel en intentie?

④

Dialog

- Voer samen een dialoog over doel, intentie en effect (op leerlingen).
- Zoek gezamenlijk naar manieren voor eventuele verbeteringen.

- Zoek gezamenlijk naar manieren om voort te bouwen op verkregen inzichten.
- Erken het standpunt van de ander.
- Bedank de feedbackgever.
- Reflecteer zelf na afloop op welke wijze je de feedback gaat gebruiken.

De drie 'checkpoints' voor feedback

Is de feedback ...	Gever:	Ontvanger:
① ... juist?	▪ Heb je de feiten op een rijtje? ▪ Ben jij de aangewezen persoon om feedback te geven?	▪ Heb je om de feedback gevraagd, is jou gevraagd om feedback te ontvangen?
② ... getimed?	▪ Heb je de tijd? ▪ Is dit het goede moment, kun je emoties in bedwang houden?	▪ Heb je de tijd? ▪ Is dit het goede moment, kun je emoties in bedwang houden? ▪ Ben je in staat om de feedback nu te ontvangen?
③ ... constructief?	▪ Wil je een samenwerking en/of situatie verbeteren? ▪ Welke woorden gebruik je? ▪ Zijn er belemmeringen die je ervan weerhouden om open te zijn?	▪ Wil je een samenwerking en/of situatie verbeteren? ▪ Sta je open voor andere inzichten? ▪ Wat kun je doen om de ander de ruimte te geven om open te zijn?

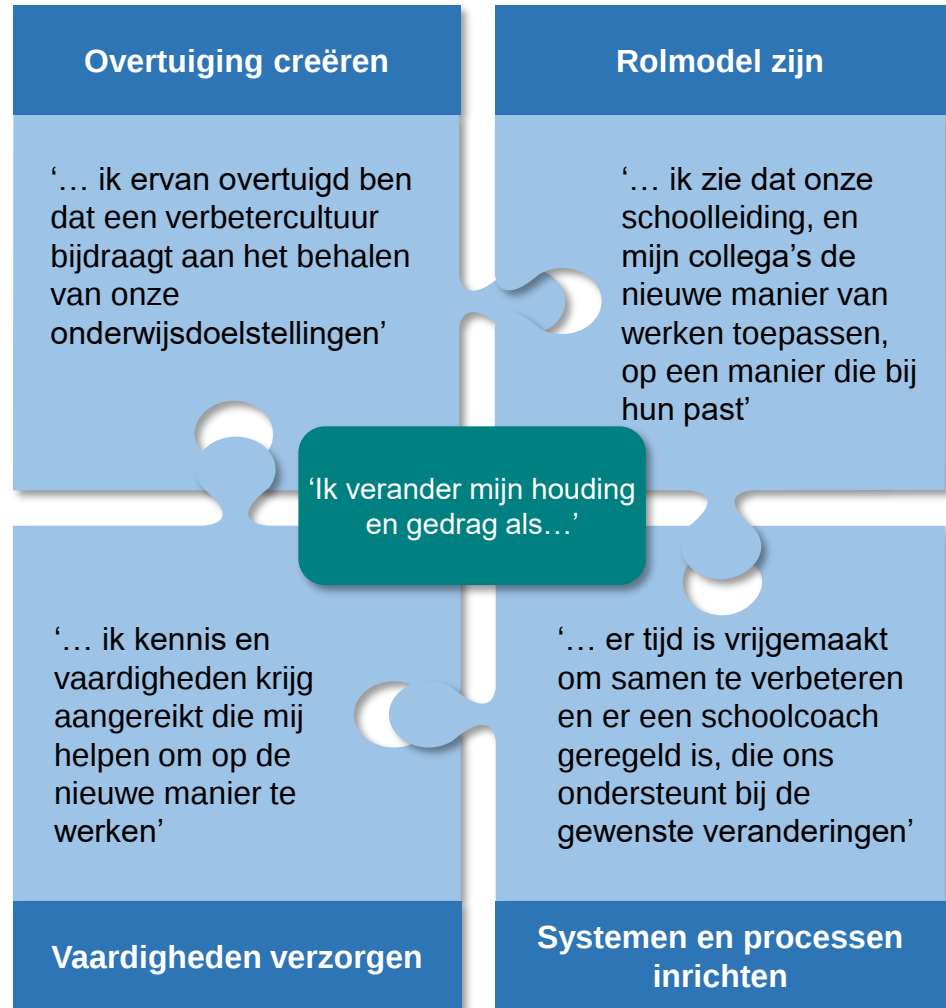


Alleen als je op alle vragen JA kunt zeggen is het goed om feedback te geven en te ontvangen!
Bedank elkaar voor het geven en ontvangen van feedback. Jullie stellen je beiden kwetsbaar op!

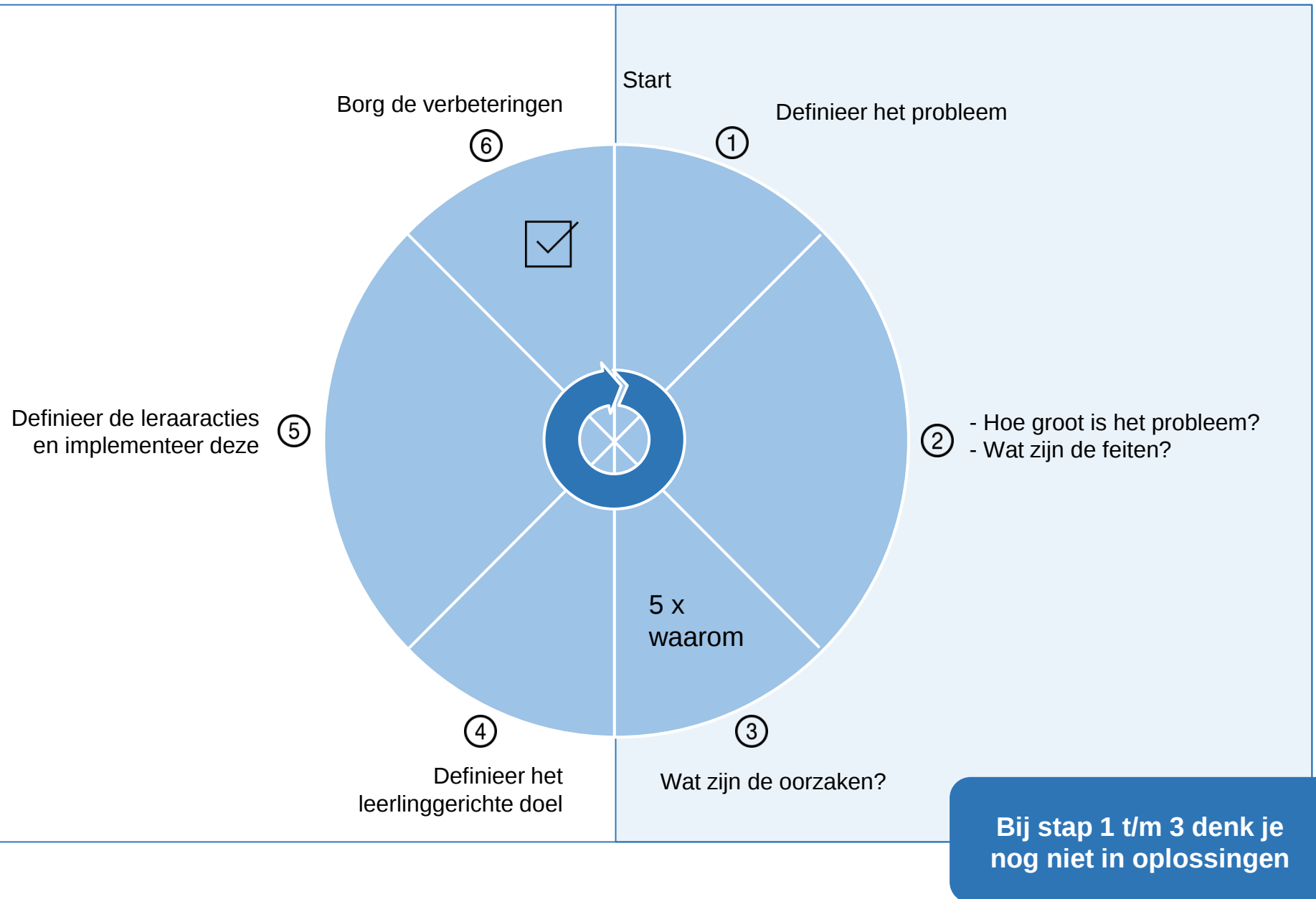
De leerKRACHT-aanpak is gebaseerd op een bewezen verandermodel

Succesvol veranderen is alleen mogelijk als alle vier de kwadranten van het verandermodel op orde zijn.

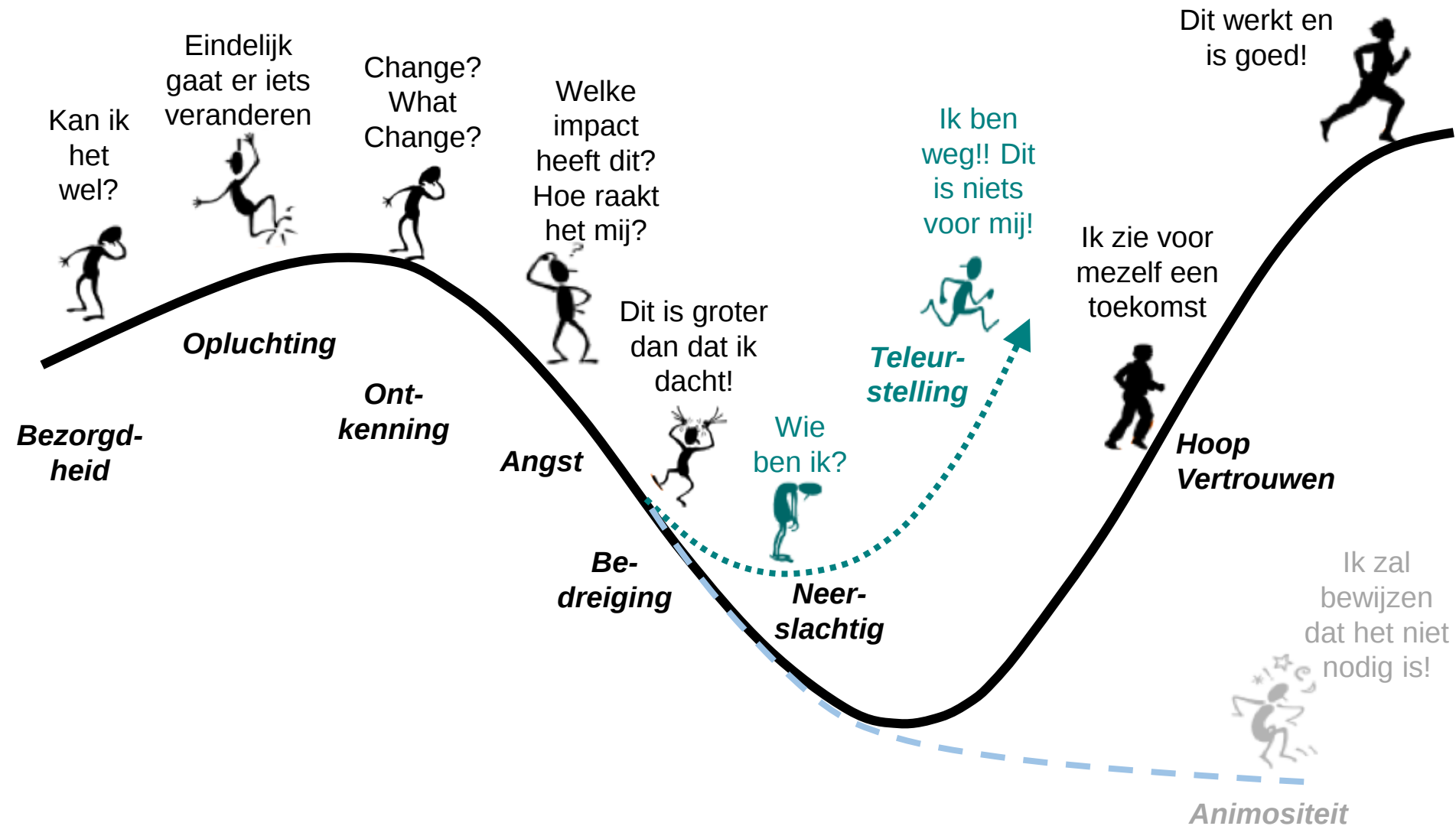
Als een verandering vertraagt of stopt, is het vaak op het eerste gezicht niet duidelijk wat er speelt. Dit model maakt inzichtelijk dat er in één of meer kwadranten iets ontbreekt.



Kaizen



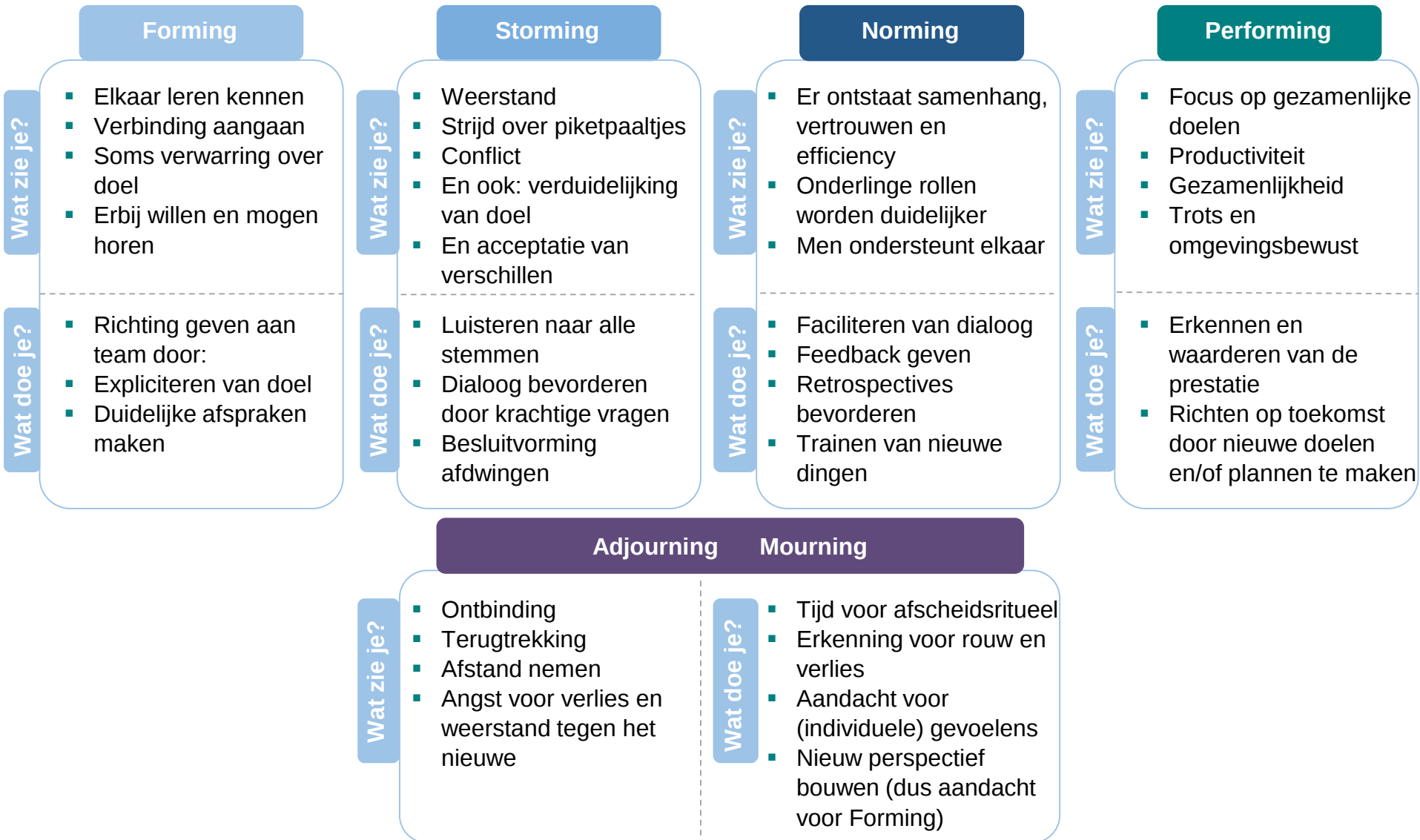
Verandercurve



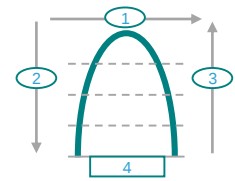
Een team wordt succesvol als ze in zinnvolle, niet te grote teams samenwerken



Teamontwikkeling



IJsbergmodel



Van ...

- ① ■ Wat is het gedrag dat je in de weg zit?

- ③ ■ Wat voel je in deze situatie?
■ Wat voor gedachten gaan door je heen?
■ Wat zegt het stemmetje in je hoofd?

- ④ ■ Wat is je onderliggende overtuiging dat je je zo gedraagt?
■ Welke belemmering(en) ervaar je door je huidige overtuiging?

- ⑤ ■ Welke behoefte vervul je met dit gedrag?
■ Wat is het ergste dat er kan gebeuren?
■ Wat zegt dit over je onderliggende basisangst?

Gedrag

**Gevoelens
en gedachten**

**Waarden en
overtuigingen**

**Angsten en
behoeften**

Naar ...

- ② ■ Wat is het gedrag dat je wilt laten zien?
⑨ ■ Waarom is deze verandering belangrijk voor je?

- ⑧ ■ Welke gevoelens en gedachten zouden mogelijk worden met je nieuwe overtuiging?

- ⑦ ■ Wat is een realistische, alternatieve overtuiging die je helpt om het door jou gewenste gedrag te vertonen?

- ⑥ ■ Wat ben je bereid los te laten?

⑩ Experiment

- Wat ga je de komende weken concreet doen?
- Check: voelt dit oncomfortabel maar toch nog veilig?

Inhoudsopgave

1. De route naar een verbetercultuur

2. Wat kan je dit jaar verwachten?

3. De leerKRACHT-methodiek

4. De leerKRACHT-aanpak

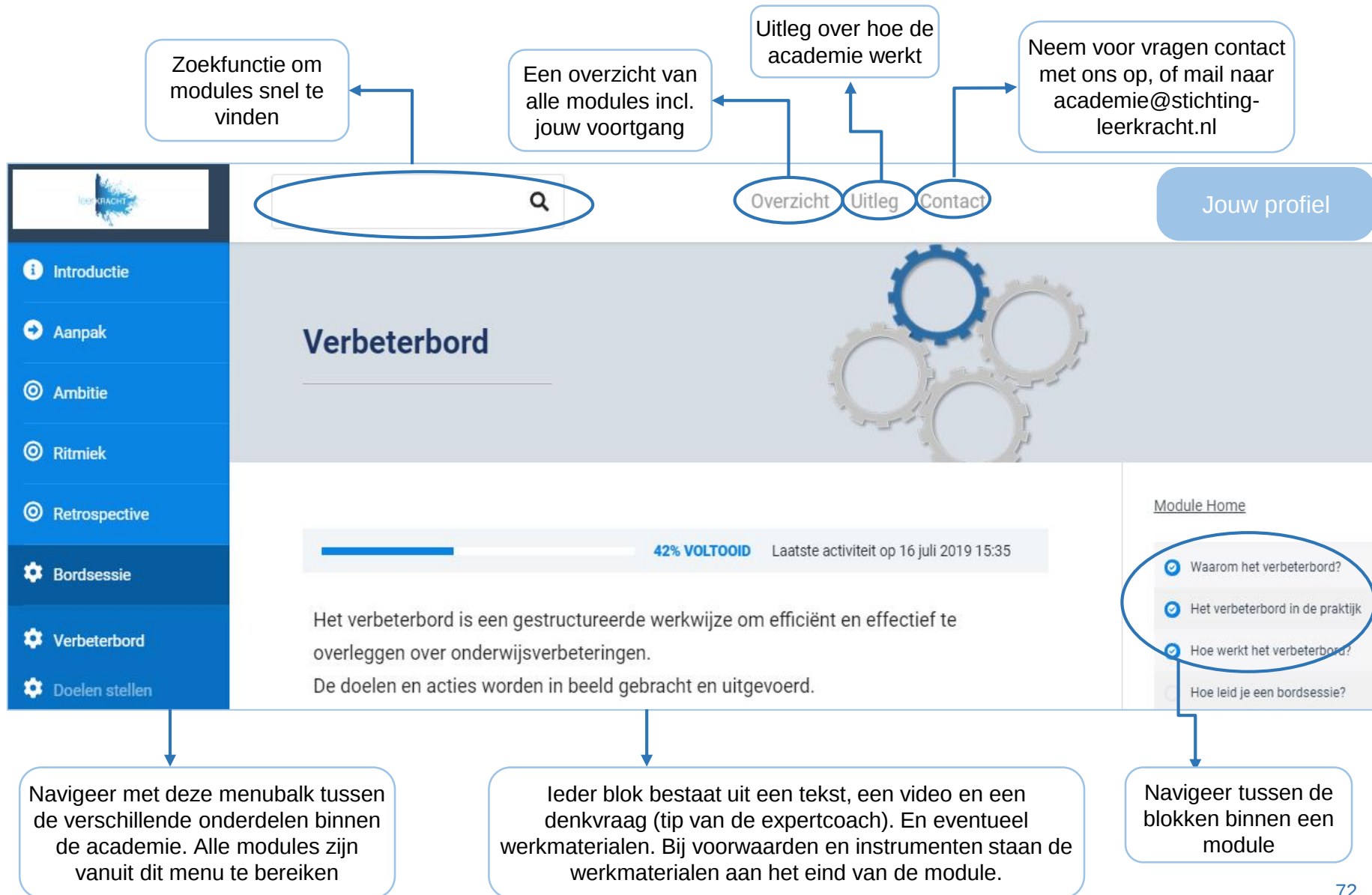
5. De leerKRACHT-modellen

6. Appendix

- De academie **72**
- Module-overzicht **73**
- Overzicht werkmaterialen academie **74**
- Index **78**

De academie – voor schoolleiders, schoolcoaches en leraren

Ga naar www.leerkracht-academie.nl om je te registreren en in te loggen.





Module-overzicht – deze modules zijn te vinden op de academie



Introductie

- ☐ Introductie leerKRACHT
Oa. Fora, metingen, expertcoach etc.



Aanpak

- ☐ Voorbereiding
- ☐ Startfase
- ☐ Startdag
- ☐ Aan de slag met je team
- Verdiepen en uitbouwen

- ☐ Basis modules
- Verdieping



Ambitie

- ☐ Datamuur
- ☐ Inspiratieverhaal
- ☐ Naar een gezamenlijke ambitie
- ☐ Van ambitie naar jaarbord



Ritmiek

- ☐ Ritmiek
- ☐ Teamindeling
- ☐ Tijd vrijmaken



Retrospective

- ☐ Retrospective



Bordsessie

- ☐ Verbeterbord
- ☐ Doelen stellen
- Organisatorisch bord



Gezamenlijk lesontwerp

- ☐ Gezamenlijk lesontwerp
- Lesson Study
- Formatief leren



Lesbezoek en Feedback

- ☐ Lesbezoek
- ☐ Feedback



Stem van de leerling

- ☐ Leerlingarena
- Bord in de klas



Deze modules en werkmaterialen zijn te vinden op de academie: (1/4)

INTRODUCTIE	Module	Blok	Werkmaterialen
	<u>Introductie</u>	Route naar resultaat	<i>Model</i>
		Verandermodel	<i>Model</i>
		Instrumenten	<i>Overzicht</i>
		Voorwaarden	<i>Overzicht</i>
		Aanpak	<i>Overzicht</i>
		Expertcoach	
		Fora	<i>Planning</i>
		Metingen	<i>Planning</i>
		leerKRACHT-academie	<i>Overzicht</i>
		leerKRACHT-boek	<i>Boek</i>

AANPAK	Module	Blok	Werkmaterialen
	<u>Voorbereiding</u>	leerKRACHT-team	
		Teamindeling	<i>Gespreksmateriaal</i>
		Ritmiek	<i>Gespreksmateriaal</i>
		Tijd vrijmaken	<i>Workshop</i>
	<u>Startfase</u>	Starten met leerKRACHT	<i>Voorbeeld</i>
		Je rol als schoolcoach	
		Leidinggeven aan teams met eigenaarschap	



Deze modules en werkmaterialen zijn te vinden op de academie: (2/4)

AANPAK (vervolg)	Module	Blok	Werkmaterialen
	<u>Startdag</u>	Startdag	<i>Stappenplan, presentatiemateriaal</i>
		Inspiratieverhaal	<i>Stappenplan</i>
		Datamuur	<i>Stappenplan</i>
		Leerlingarena	
		Naar een gezamenlijke ambitie	
		Van ambitie naar jaarbord	
	<u>Aan de slag met je team</u>	Leraren snel effect laten ervaren	
		Rolmodel schoolleider	
		Rolmodel schoolcoach	
		Ritmiek na de startdag	<i>Voorbeeld</i>
		Samenhang en verbinding	<i>Verbindingssessie</i>
		Hoe begeleid je een teamsessie?	<i>Werkblad</i>
		Hoe ga je om met weerstand?	<i>Werkblad</i>
		Krachtige vragen stellen	<i>Voorbeeld</i>
	<u>Verdiepen en uitbouwen</u>	Van ambitie naar jaarbord	
		De instrumenten inzetten op meer plekken	<i>Voorbeelden</i>
		Starten met het bord in het MT	<i>Voorbeelden</i>
		Indelen van je tijd als schoolleider	<i>Werkblad</i>
		Voorkomen van verstoringen ritmiek	<i>Voorbeeld</i>
		Hoe houd je verbeteringen vast?	<i>Stappenplan</i>
		Blijf leren!	



Deze modules en werkmaterialen zijn te vinden op de academie: (3/4)

VOORWAARDEN		Module	Werkmateriaal
	Ambitie	<u>Naar een gezamenlijke ambitie</u>	<i>Stappenplan, voorbeeld</i>
		<u>Van ambitie naar jaarbord</u>	<i>Stappenplan, werkblad</i>
		<u>Inspiratieverhaal</u>	<i>Stappenplan</i>
		<u>Datamuur</u>	<i>Stappenplan</i>
	Ritmiek	<u>Ritmiek</u>	<i>Gespreksmateriaal, voorbeeld</i>
		<u>Teamindeling</u>	<i>Gespreksmateriaal</i>
		<u>Tijd vrijmaken</u>	<i>Workshop</i>
	Retrospective	<u>Retrospective</u>	<i>Stappenplan, krachtige vragen</i>



Deze modules en werkmaterialen zijn te vinden op de academie: (4/4)

INSTRUMENTEN		Module	Werkmateriaal
	Bordsessie	<u>Verbeterbord</u>	<i>Stappenplan, krachtige vragen, voorbeelden</i>
		<u>Doelen stellen</u>	<i>Stappenplan, werkbladen, krachtige vragen</i>
		<u>Organisatorisch bord</u>	<i>Stappenplan, krachtige vragen, voorbeelden</i>
	Gezamenlijk lesontwerp	<u>Gezamenlijk lesontwerp</u>	<i>Stappenplan, werkblad, presentatie, krachtige vragen</i>
		<u>Lesson study</u>	<i>Stappenplan, werkblad</i>
		<u>Formatief leren</u>	<i>Stappenplan, presentatie</i>
	Lesbezoek en feedback	<u>Lesbezoek</u>	<i>Stappenplan, werkblad, krachtige vragen</i>
		<u>Feedback</u>	<i>Stappenplan, werkblad, krachtige vragen</i>
	Stem van de leerling	<u>Leerlingarena</u>	<i>Stappenplan</i>
		<u>Bord in de klas</u>	<i>Stappenplan, werkblad, krachtige vragen, voorbeelden</i>

INDEX

A

Aan de slag 16,19,22,39,44-51
Aanpak 11,39
Academie 21,26,72
Als-Dan schema 47-51
Ambitie 8,29,30

B

Barometer 21,25
Bedrijfsbezoek 23,24
Bootcamp, leerKRACHT-team 21,41
Bordsessie 33,34,58,59

C

Continu verbeteren 54
Cultuur 6,28
Cultuursurvey 21,25

D

Doelen stellen 34,45,60

E

'elke dag samen een beetje beter' 3,8,13,28
Expertcoach 11,14,21,22,23

F

Feedback 33,36,42,45
Feedbackmodel 63,64
Feedback, 360 graden 21,25
Fora 21,23,24
Formatief leren 35,51

G

Gezamenlijk Lesontwerp 33,35,62

I

IJsbergmodel 70
Impactmatrix 61
Impact op onderwijs 56
Inspiratieverhaal 30,42,43
Instrumenten (leerkracht) 33,54

J

Jaar-1 24,25
Jaar-2 24,25
Jaarbord 30,42,57

K

Kaizen 48,50,51,66
Kernwaarden 8

L

leerKRACHT 7-9
leerKRACHT-team 11,15,16
leerKRACHT-team bootcamp 21,41
leerKRACHT-team fora 21,23,24
Leerlingsurvey 37
Leerling (stem van de) 33,37
Lerarenteam 41,45,56
Lesbezoek 33,36,42,45
Lesson study 35,54

M

Methodiek 11,28
Metingen 21,25
Modellen 55-70
Module-overzicht 73,74-77

O

'OnzeLes' app 37
Organisatorisch bord 34

P

Programma 3,7,9-11

R

Retrospective 29,32,42,45,46
Ritmiek 29,31,42,45,53,56
Rollen 14
Route naar resultaat 11,56

S

Schoolcoach 14,17,23
Schoolleiding 9,14,16,18,19,23
Schoolleidingprogramma 23
Startdag 39,42,43
Startfase 11,16,19,21,39,41,42
Stem van de leerling 33,37

T

Teamontwikkeling 48,69
Team, succesvol 68
Thermometer 21,25

U

Uitbouwen 16,19,22,39,52,53,54

V

Verandercurve 48,67
Verandermodel 10,42,57,65
Verbeterbord 33,34,58,59
Verbetercultuur 6,7
Verdiepen 16,19,22,39,52,53,54
Vorbereiding 11,16,19,22,39,40
Voorwaarden 11,28,29

W

Werkmaterialen 26,28,74-77
Werksessie 22,26,34,41,44,46