

INTERVIEW MET JAAP VERSFELT

door Maurits Hoenders

Jaap Versfelt (1964) is initiatiefnemer en oprichter van Stichting leerKRACHT. De Stichting wil met een speciale aanpak het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en het middelbare beroepsonderwijs verbeteren. In een gesprek met Maurits Hoenders zet Versfelt deze aanpak uiteen en geeft hij voorbeelden van de effectiviteit ervan.



Jaap Versfelt

Hoe is Stichting LeerKRACHT ontstaan?

Ik ben geïnspireerd door mijn kinderen en de verhalen die ze vertelden over wat ze meemaakten op school. De kern was telkens hetzelfde: sommige leraren vonden ze geweldig, met inspirerende, interessante lessen. En er waren leraren die saai les gaven. Leraren komen niet bij elkaar in de klas. Ook hadden mijn kinderen nog nooit een schoolleider in de klas gezien. Dat vond ik gek. Als leraren niet van elkaar leren, hoe worden ze dan beter in hun vak? Gesprekken met mijn vrouw, die als zij-instromer de lerarenopleiding aan de PABO volgde en vrienden die in het onderwijs werken, schetsten een vergelijkbaar beeld: Docenten verzorgen interessante en minder interessante lessen, maar er is geen sprake van samenwerking noch leren van elkaar. Het ontbreekt aan een professionele cultuur. Dat leidt tot matige lessen.

Samen met mijn vrouw hebben we een enquête onder studenten van de PABO uitgezet over hun docenten. Daaruit kwam naar voren dat er een laag gewaardeerde docent bij was. Die zette een video op en dat was dan de les. We bespraken de resultaten van de enquête met een van de teamleiders maar hij herkende zich niet in het beeld en noemde de desbetreffende docent een van de besten. We deden hierna nog een poging iets op gang te krijgen door in gesprek te gaan met een bestuurder. Deze bleek een advocaat te hebben uitgenodigd. Het werd me toen duidelijk dat we hier niets zouden bereiken. Het schudde me wel wakker.

Mijn eigen kinderen die komen er wel, maar alle kinderen in Nederland verdienen professionals in de klas. Uit het schokkende rapport *Staat van het Onderwijs 2015/2016* dat de Onderwijsinspectie in april 2017 heeft uitgebracht blijkt dat de verschillen in kwaliteit tussen scholen enorm groot zijn. Dat betekent dat niet alle kinderen dezelfde kansen krijgen. Het belangrijkste verschil is dat op goede scholen leraren in hechte teams elke dag samenwerken om het onderwijs een beetje beter maken. Op minder goede scholen ontbreekt een dergelijke cultuur van leren en verbeteren.

Leraren op een voetstuk

Ik besloot me sterk te maken voor goed onderwijs door leraren op een voetstuk te zetten. Docenten worden niet beter door cursussen of door te sturen op *kpi's*¹⁾. Optimaal leren vindt plaats waar professionals samenwerken en elkaar inspireren.

In 2012 heb ik ontslag genomen bij McKinsey & Company en heb ik Stichting LeerKRACHT opgericht. Het belangrijkste doel: impact! In 2022 willen we alle scholen in Nederland hebben bereikt.

We zijn klein begonnen met een pilot waar vijftien scholen aan hebben deelgenomen. Al snel kregen we hulp van diverse kanten, zoals de Algemene Onderwijsbond, de Onderwijscoöperatie en vakbond CNV Onderwijs. Samen met de pilotscholen hebben we een methodiek ontwikkeld, gebaseerd op drie pijlers:

1. Een cultuur elke dag een beetje beter maken, zoals gebeurt op scholen in Singapore, Sjanghai en Ontario, waar men beter onderwijs geeft dan in Nederland. Daar staan professionals centraal en zijn docenten samen aan het verbeteren.
2. LEAN, Agile-Scrum.²⁾ Mensen op de werkvloer die samen elke dag werk verbeteren.
3. Benutten van de ervaringen van de scholen zelf. Docenten op de eerste LeerKRACHT-scholen ervoeren dat ze beter werden door van elkaar te leren. Het leidde ook tot grotere betrokkenheid van leerlingen. De deelnemers werken met een LEAN-verbeterbord. Docenten besloten dit ook in de klas te gebruiken. En na een paar keer namen de leerlingen het over en gingen ze het zelf doen. Hoe gaat het? Wat kan er beter? Wie heeft er feedback? Dat hoorde niet bij de initiële aanpak, maar bleek wel enorm goed te werken en leidde tot vele enthousiasme bij docenten en leerlingen. Een inspirerend voorbeeld komt van Samira Saïd³⁾ van het Diamant College in Den Haag.

Hoe sta je er bij?		Verbeterplan												
😊	6	Strategische doelen	Doelstelling	Eigenaar	Lopende actie	Datum af	Status	P	D	C	A	Voltooid		
😊	5	Curriculum	gedurende 3 16-17 lessen aanbieden ahv 3 thema's.											
😊	1	Positie team fit@school	concreter beeld van fit@school op de locaties en opleidingen. Gezichten/ bekendheid/ transparantie betreffende werkzaamheden		Investeren in lunchen op AXA									
		VSV/ Kwetsbare Jongeren/ Zorgstudenten	Lijnen van communicatie moeten duidelijk zijn.		Arthur in gesprek met zorg coo locatie Stapp									
Mededelingen														
	31 oktober EduArte cursus tijdens vergadering													
	5 okt afspraak Elise van Cleef	Programma (curriculum)	3 themas koppelen aan activiteiten. Onderscheid tussen niveau groepen											
	6 en 7 oktober T-kwadraat niet beschikbaar	Keuzedelen	Wandelbois aan ontwikkeling KeuzeDeel in participeren		in afwachting van informatie en opdracht									
	noteren van lesovernames (format) en lesuival	Samenwerking Externe Partners	Best Practise delen met externe partners		Thijs in contact met FSH betreffende stagiairs									
	diensreizen declareren binnen 2 mnd	Gezonde School	Aanvraag vignet Bewegen en Sport per locatie	Jemie/ brehuu/ lettie	in afwachting van feedback op aanvraag Stappgeoor	15-okt								
	investeringen huisvesting - ICT	AnyTime AnyWhere werken	Er wordt een Thuisshonk voor team fit gerealiseerd in geb A op Stapp											
	Overname Thijs komende donderdagmiddagen	Professionalisering	Scholingsplan opleveren inclusief verwachtingen wat er opgeleverd moet worden											
		Ondershoud Gymzalen	Samenwerking met huisvesting verbeteren noodzakelijk acties taken											
Successen		verbeterplan	Stap in resultaatverantwoordelijkheid		plannen werkplaatsbijeenkomsten									
	Raisy: sleutel huis	LEAN werken	taken/ werkzaamheden team in kaart brengen verspreiden werken											
	Thijs: blij dat kruisbanden niet af zijn gescheurd	6. Actieijst < 2 weken					7. Actieijst > 2 weken							
	Rhonda: donderdag voor haarzelf gekozen (persoonlijk)	Wat	AP	UP	OP	Wie	Wanneer	Wat	AP	UP	OP	Wie	Wanneer	
	Brehuu: succesbeleving dmv samenwerken met klas	Inventarisatie controleren Stapp en KD				Thijs/Roh	lopend	Zorgdossiers van de studenten				SCP	lopend	
		6-7 oktober communiceren met roostermakers				Thijs	3-okt							
		Medewerker/betk. Onderzoek uitslag				Arthur	7-okt							
		Terugkoppeling HV alle locaties				Thijs	25m							
5. Leerpunten														
	Opstart maandag op tijd laten starten													

Voorbeeld van een verbeterbord dat gebruikt wordt in de LEERKRACHT-methodiek. Met dit bord brengen docenten in sessies van maximaal 15 minuten wekelijks in beeld hoe het gaat en bepalen ze wat er beter kan. Waar lopen ze tegenaan? Wat zijn verbeterpunten? Wie gaat dat oppakken?

Hoe ziet de aanpak van stichting LeerKRACHT eruit?

Stichting LeerKRACHT is ontstaan om de cultuur in scholen te veranderen. Na de pilot hebben we onze methode verder ontwikkeld in een eenjarig programma voor het primair onderwijs (PO) en een tweejarig programma voor het voortgezet onderwijs (VO) en het middelbare beroepsonderwijs (MBO). De methode, onder het motto “elke dag een beetje beter” is in essentie heel eenvoudig. De uitgangspunten:

- Ga niet vóór professionals denken, maar zet hen juist áán het denken. Door samen te werken geef je gezamenlijk vorm aan de cultuur in een organisatie.
- Leren door ervaren. De eerste maanden draait om eerst doen, dan denken.
- We maken onszelf zo snel mogelijk overbodig. We helpen scholen op gang met als doel onszelf zo snel mogelijk overbodig te maken. Daarvoor is het van belang dat ze medewerkers vrijmaken, die wij kunnen trainen als coach, zodat de scholen zelf verder kunnen met onze aanpak.
- Het van elkaar leren blijft niet beperkt tot de eigen organisatie. We organiseren ook uitwisseling tussen scholen. Daarnaast gaan deelnemers na drie maanden op bezoek bij bedrijven. Bijvoorbeeld bij Tata steel, Bol.com, Albert Heijn, ING of Heineken. Zij hebben al langer een cultuur van samen leren ontwikkeld.
- Scholen die voordat ze beginnen eerst gaan kijken bij een andere school waar ze met onze methodiek werken.
- Periodieke metingen. Scholen kunnen zelf meten waar ze staan ten opzichte van andere scholen en op basis daarvan bijsturen. Deze informatie is enkel toegankelijk voor de school zelf.

Waar staan jullie op dit moment?

De ontwikkelingen gaan heel hard. Inmiddels werken 476 scholen met de LeerKRACHT-methodiek. 1 op de 10 middelbare scholen en honderden basisscholen doen mee met LeerKRACHT. Daarnaast zijn op 40% van alle MBO's teams van start gegaan die met de LeerKRACHT methodiek werken. Op scholen zelf zien we dat onze aanpak in het PO het meeste effect heeft. Dat komt denk ik omdat basisscholen van oudsher gewend zijn team- en leerlinggericht te werken. Onze aanpak werkt daar als vliegwiél. In het VO, waar scholen meer sectiegericht zijn, vergt het een grotere inspanning om onze methodiek te laten landen.

Dit gaat helpen om beter beleid te maken

Waar ik ook blij mee ben is dat de Onderwijsinspectie en een aantal teams van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) aan de slag zijn gegaan met onze methodiek met als doel een kans geven aan het verbeteren van de cultuur van de eigen organisatie. Dat wil zeggen dat onderwijsinspecteurs en beleidsmakers zelf gaan ervaren wat onze methodiek inhoudt. Ik ben ervan overtuigd dat dit gaat helpen om beter beleid te maken.

Onze aanpak blijft in ontwikkeling en laat ruimte voor nieuwe ideeën. Een voorbeeld is de *Leerlingenarena*. Dat is een gesprek met leerlingen en leraren. De stoelen voor hen staan in twee cirkels opgesteld. De leerlingen zitten in de binnenste cirkel. Zij beantwoorden vragen die tevoren door de leraren in de buitenste cirkel zijn aangereikt.

Het idee is dat de leraren twintig tot dertig minuten luisteren naar het gesprek tussen de leerlingen, zonder te mogen interrumperen. Dat heeft een enorme impact. Het blijkt dat

leerlingen goede en genuanceerde ideeën hebben over hoe onderwijs beter kan en wat er nog niet goed gaat. Daarna reflecteren leerlingen en leraren samen op het proces en bespreken ze het vervolg. De Onderwijsinspectie past deze methode ook zelf toe op het eigen functioneren waarbij leraren worden uitgenodigd voor de binnenste ring en zij luisteren in de buitenste.

Cultuurverandering is en blijft een proces van lange adem. Ik geloof dat dagelijks focussen op samen en leren en verbeteren leidt tot een duurzame verandering. Ik zie het gebeuren op de scholen waar we werken.

Zijn de effecten van de aanpak van Stichting LeerKRACHT onderzocht?

Er hebben twee onderzoeken plaatsgevonden naar de effectiviteit van de LeerKRACHT-aanpak. In het eerste onderzoek, uitgevoerd door de Universiteit van Utrecht, zijn de eerste veertig scholen die hadden deelgenomen aan ons programma een half jaar gevolgd. De belangrijkste uitkomst van dat onderzoek was dat de aangeboden technieken goed werden toegepast. Docenten waren enthousiast en de cultuur op de scholen begon te veranderen.

Het tweede onderzoek werd uitgevoerd door het Kohnstamm Instituut aan de Universiteit van Amsterdam. Dit onderzoek had zich gericht op vijf scholen die al drie à vier jaar meededen. Waar de LeerKRACHT-methodiek intensief wordt toegepast (minimaal een maal per week met het LEAN-verbeterbord) is het enthousiasme groot. Bij een school was het aanvankelijke enthousiasme weggezaakt. Het bleek dat de methodiek niet frequent werd toegepast.

Wat ook naar voren kwam is dat leraren zich weer veel meer eigenaar voelen van het onderwijs op school. Als collectief. Daar waar schoolplannen voorheen vaak werden opgesteld door schoolleiders, zien we op onze scholen dat lerarenteams samen met hun schoolleiders – met het verbeterbord - de richting bepalen.

Belangrijkste lessen en grootste fouten

Binnenkort start een derde onderzoek, uitgevoerd door de Universiteit van Utrecht. De komende vier jaar gaan ze twee cohorten van scholen volgen. Doel:

1. inzicht in werkzame factoren van het LeerKRACHT-programma en daarvan leren om ons programma verder te ontwikkelen;
2. werkzame factoren beschikbaar stellen voor andere scholen om zelf mee aan de slag te gaan;
3. uitkomst gebruiken om LeerKRACHT-achtige aanpakken gericht op het creëren van een professionele cultuur, verplicht te stellen voor scholen. Vanaf augustus 2017 gaat de Inspectie hierop toezien. Bij een schoolbezoek gaan ze niet alleen kijken naar basiskwaliteit, maar hebben ook oog voor verbetercultuur.
4. De politiek doen inzien wat echt bijdraagt aan beter onderwijs. De PO-raad hamert op investering in infrastructuur, de VO-raad hamert op gepersonaliseerd leren. Ik geloof daar niet in. Het echte verschil maak je in het creëren van een professionele cultuur.

Wat zijn de belangrijkste lessen die je de afgelopen jaren geleerd hebt?

In het begin was ik naïef. Ik dacht: na de pilot doen we een evaluatie. Op basis daarvan herontwerpen we onze aanpak en dan zijn we klaar. Zo werkt het niet. Elk jaar evalueren en herontwerpen we ons programma op basis van onze ervaringen in de praktijk.

Twee van onze grootste fouten waren:

1. We doe het voor de leerlingen, maar niet met ze. Ik had echt niet op ze gerekend. Docenten voelden zich gezien, gehoord en betrokken. Daarom namen zij het verbeterbord mee de klas in. Betrokkenheid van leerlingen draagt sterk bij aan de cultuur die je nastreeft en hun ideeën maken de lessen beter.
2. Hoe creëer je de gewenste cultuur, stap voor stap? Wat vraagt dat van een school? Eerst vertelden we schoolleiders dat ze op hun handen moesten gaan zitten. Laat leraren zelf doelen stellen en verbeteracties benoemen. Geef ze ruimte. Dat bleek een vergissing. Schoolleiders moeten een actieve rol hebben. Ze moeten tijd vrijmaken voor leraren, coaching aan leraren geven, sommigen bijsturen, en extra ondersteunen waar nodig. Wat doe je met leraren die hier niet in mee willen? Pas als het overgrote deel van je lerarenteam echt meedoet, kan je een stap terug doen.

Is jullie aanpak ook geschikt voor andere sectoren, zoals bijvoorbeeld in de zorg?

Eén van de drie pijlers van LeerKRACHT is *Lean/Agile-Scrum*. *Lean* is een werkwijze die uit de auto-industrie komt en daarna de andere productiesectoren veroverde. Ze werd ingevoerd in de service-industrie (bijv. banking) en op dit moment in de (semi)-publieke sector. LeerKRACHT is een voorbeeld van deze manier van werken in het onderwijs. Maar in de zorg zie je dat *Lean* op steeds meer plekken wordt geïntroduceerd. Steeds meer ziekenhuizen gebruiken deze manier van werken om de kwaliteit van zorg te verbeteren.

Wat is er nog nodig buiten wat de Stichting doet? Door overheid en politiek? Door vakbonden en brancheorganisaties?

De grootste uitdaging is ervoor te zorgen dat 250.000 leraren, schoolleiders en besturen plus beleidsbepalende/beïnvloedende instellingen de keuze maken voor een professionele cultuur op Nederlandse scholen om daarmee na dertig jaar stagnatie eindelijk de kwaliteit van ons onderwijs weer te laten stijgen.

Dat betekent dat vakbonden en werkgeversorganisaties hun focus verleggen naar wat er echt toe doet. Ik zie een belangrijke rol weggelegd voor het ministerie en de inspectie. Ontwerp beleid dat een LeerKRACHT-achtige aanpak stimuleert. Geen rekentoets, maar het creëren van een professionele cultuur, daar gaat het om. Tegen de politiek zou ik willen zeggen: “Weersta de verleiding te denken dat onderwijs met het uitdelen van een paar miljard beter wordt”. Ook hogere salarissen of kleinere klassen, hoezeer ik dat docenten ook gun, leiden niet tot beter onderwijs. Tenslotte is het belangrijk dat docentenopleidingen gaan professionaliseren door samen te werken en samen te leren. Op die manier krijgen aankomende leraren het goede voorbeeld en passen ze deze manier van werken gemakkelijk toe in de praktijk van hun eigen werk.

Noten

1) kpi's = kritieke prestatie indicatoren. In het Engels wordt de afkorting kpi ook gebruikt, maar daar staat het voor key performance indicators. Kpi's worden ook wel kengetallen genoemd. Kpi's zijn een operationeel instrument om de prestaties van een onderneming te monitoren met als doelstelling deze te verbeteren.

2) *Lean* is een werkwijze, oorspronkelijk ontwikkeld in de fabrieken van Toyota, die zich geheel richt op efficiency. Met de toepassing van *Lean* wordt een flexibele werkomgeving ontwikkeld die gericht is op de klant en waarbij verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt. *Lean* is dus eigenlijk een verzamelnaam voor

methoden die zich richten op het verbeteren van de winstgevendheid van een bedrijf middels het elimineren van verspilling en het centraal stellen van de klant.

Agile-scrum. Agile draait om kort en cyclisch werken, waardoor organisaties sneller en beter kunnen anticiperen op de marktvraag en de klantwens mogelijk wordt. *Scrum* is een agile-achtige methodiek. Scrum - een term afkomstig van rugby en sprinten - heeft als uitgangspunt al doende te leren en te verbeteren, met kleine stapjes (sprints van twee tot vier weken). Leidend principe is '*fail fast, fail often, learn quickly*'.

3) Video *Hoe ziet échte leerlingbetrokkenheid eruit en hoe creëer je die?* Met Samira Saïd van het Diamant College in Den Haag: <https://www.youtube.com/watch?v=aEFbzCzwVYs>

Zie ook video met Jaap Versfelt en zijn lezing op een TEDx bijeenkomst: <http://www.stichting-leerkracht.nl/nieuws/leerkracht-op-tedx-amsterdam/>

mei 2017

www.beroepseer.nl