



What are you
doing to make
things better?

Een verbetercultuur past bij mensen

Elkaar aanspreken op elkaars werk, complimenten geven of constructieve feedback, feedback vragen op je eigen handelen, het zijn niet de dingen die van oudsher horen bij de manier waarop wij in Nederland werken. Toch is zo'n 'verbetercultuur' zich ook hier gaan vestigen. Eerst in bedrijven als Bol.com, Tata Steel, Albert Heijn, en sinds enige jaren ook in het onderwijs, met als een van de belangrijkste aanjagers: de stichting leerKRACHT.

De stichting leerKRACHT is het resultaat van een carrière-switch van organisatie-adviseur Jaap Versfelt. Gevoed, en vooral getergd, door de verhalen van zijn vier kinderen over school én door een aantal ervaringen van zijn vrouw, die als zij-instromer de Pabo ging volgen, besloot hij in 2012 zijn aandacht te verleggen naar het onderwijs. Zijn motief was zijn stellige overtuiging dat goed onderwijs – en een goede leraar in het bijzonder – hét verschil kan maken voor kinderen en zeker voor die kinderen die thuis onder minder gunstige omstandigheden opgroeien. En een goede leraar word je niet in de setting waarin Versfelt veel leraren hun dagelijks werk zag doen: in je eentje voor de klas. Professionals leren van en met elkaar, zo worden ze beter. Wat Versfelt tot dan toe in grote bedrijven had bewerkstelligd – het creëren van een verbetercultuur – wilde hij naar het onderwijs overbrengen. Het kwam daarom goed uit dat de McKinsey Nederland-partners, waarvan Versfelt er een was, net besloten hadden hun vrijwilligerswerk te richten op het onderwijs. De stichting leerKRACHT werd geboren. Doel: een verbetercultuur op scholen tot stand brengen onder het motto: iedere dag samen een beetje beter.

Instrumentarium

De aanpak zoals die door McKinsey in de grote bedrijven werd gehanteerd was niet een op een vertaalbaar naar het onderwijs. Versfelt: 'De cultuur kon ik meenemen, maar het instrumentarium paste niet. In een bedrijf zou je een *standard operating procedure* schrijven, als je een heftruckchauffeur bij Tata Steel begeleidde, maar in het onderwijs heb je helemaal niets aan een *standing operating procedure*. Het proces in de klas is veel te fluïde, te onvoorspelbaar. Bij Tata Steel zou je een *sit-in* doen. Je zou naast de heftruckbestuurder gaan zitten en kijken welke verbeteringen hij zelf heeft bedacht voor een bepaalde procedure. Dat is ook geen standaard procedure in het onderwijs. Dus hebben we andere vormen gezocht waarvan wij het vermoeden hadden dat ze zouden passen. De bordsessie herken je wel vanuit bedrijven, gezamenlijk lesontwerp en onderling lesbezoek zijn voor het onderwijs ontwikkeld.

Gevoel van succes

Het eerste jaar kende een bescheiden begin, met de begeleiding van 15 scholen. Toch ontstond al vrij snel het gevoel dat hier een geslaagd initiatief aan het ontstaan was, met name doordat er van alle kanten hulp werd aangeboden. Kosteloze huisvesting op een lege etage bij Kennisnet, coaches beschikbaar gesteld door de bonden, een positieve houding vanuit Den Haag, et cetera. Een steeds grotere groep scholen toonde interesse in de aanpak, het aantal 'leerKRACHT-scholen' groeide exponentieel. We zijn nu ruim 5 jaar verder. Versfelt: 'Op dit moment doen ruim 600 scholen mee: basisscholen, middelbare scholen, ROC's. Die groei wordt alleen veroorzaakt door *word of mouth*. Het is geen initiatief dat geleid wordt door sectorraden of gestuurd wordt vanuit de overheid. Het is een behoefte die vanuit de scholen zelf wordt gevoeld, het is zuiver een bottom-up proces.'



Jaap Versfelt

Beter worden

De behoefte om beter te worden ligt besloten in iedere professional. Versfelt: 'Mensen willen goed werk afleveren en trots zijn op wat ze doen. Dat is al zo met mensen die dingen maken, scheerapparaten, margarine, telefoons. Hoe sterk is dat gevoel, denk je, van mensen die werken met kinderen? Dat is enorm. De mensen die wij in het onderwijs ontmoeten hebben een grote intrinsieke motivatie. Maar dan moet je wel ruimte krijgen, en de middelen die echt passen bij jouw praktijk. Want pas op, die grote betrokkenheid kan zich ook tegen je keren, namelijk als je allerlei ideeetjes moet uitvoeren die iemand anders bedacht heeft en die niet bij jouw school en jouw kinderen passen. Dan gaat de deur dicht. En terecht.'

Innovatiekracht

De stichting leerKRACHT mag nu al vijf jaar meekijken op veel scholen. Versfelt: 'Het vermogen tot veranderen in het onderwijs is best hoog, maar kan veel hoger. Dat ligt niet per se aan een gebrek aan bereidheid van scholen, de spreekwoordelijke grindbak. Ik geloof dat niet. Dat heeft eerder te maken met wat ik zo even vaststelde. In Den Haag verzint men iets, dat wordt dan een opdracht aan de sectorraden. Er volgen sector-overleggen waarin de schoolbesturen worden aangesproken. Schoolbesturen gaan naar huis met de opdracht om hun school-directies – die doorgaans een grote autonomie hebben – van het een of ander te overtuigen, en als je geluk hebt komt er ook nog wel iets terecht in een klaslokaal. Maar even zo vaak blijft de deur dicht. Kijk, dit is gewoon niet de goede manier.' Wat is wel de goede manier? Twee dingen, wat Versfelt betreft. 'Op de eerste plaats moeten we het 'wat' en het 'hoe' goed blijven scheiden. Over het 'wat' mogen we als samenleving zeker een opvatting hebben. Maar het 'hoe' moeten we aan de onderwijs-professionals laten. Het tweede is de uitvoering van het 'hoe'. Wil je dat zo goed mogelijk doen, dan kan dat nooit een individuele

aangelegenheid zijn. Daar is genoeg onderzoek naar gedaan. Verbeteren doe je in een hecht team dat van en met elkaar leert, en elke dag zoekt naar verbetering.'

Eigen doelen

LeerKRACHT richt zich dus niet op het 'wat', maar op het 'hoe'. Versfelt: 'Dan doen we omdat het een absurde gedachte is dat wij een mening zouden kunnen hebben over het 'wat'. Dat is op de ene school een heel ander verhaal dan op de andere. De praktijkschool in Katendrecht heeft zichzelf andere doelen gesteld dan het Lyceum in Baarn. En daar gaat het om: hoe creëer je een cultuur waarin je elke dag aan de realisatie van je eigen doelen kunt werken. Een verbeteraanpak hoort dus thuis in een omgeving waar ambitie is.' Een van die doelen op scholen is

Gek genoeg was de stem van de leerling zelf lang een element dat we over het hoofd zagen.

bijvoorbeeld beter worden in het geven van feedback. Veel scholen, veel leraren willen beter worden in het geven van feedback, zowel aan de leerlingen als aan elkaar. Het is op een wonderlijke manier niet een van de kernkwaliteiten van de professionele cultuur op scholen. Tenminste niet in de vorm waarin je de ander tot leren aanzet, of zelf tot leren aanzet wordt. Kortom, willen leraren hun doelen realiseren dan moeten ze samen aan de slag. Vaak heeft dat met lessen te maken. Wat goed werkt is koppels van leraren die samen nadenken over een les. Als je dan samen een les hebt doordacht waar je iets nieuws gaat proberen wil je ook weten: 'werkt het?' Er is geen betere manier dan gewoon gaan kijken in die les en daar het effect op de leerling observeren. Dat hoeft niet lang, een kwartiertje is vaak al voldoende. En dat deel je daarna weer met elkaar.

De leerling

Versfelt: 'Een van onze motto's is: we doen het voor de leerling. En gek genoeg was de stem van de leerling zelf lang een element dat we over het hoofd zagen. Misschien kwam dat door onze herkomst: bedrijven. We vroegen immers ook niet aan een blok staal hoe het zich voelde in de hoogoven. Maar wat er gebeurde

is dat leraren al snel hun bordsessie in de klas gingen uitvoeren. Op die manier ontsloten ze een belangrijke bron van informatie: de leerling.' Het kan Versfelt ontroeren als hij ziet hoe leerlingen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor elkaar, en voor hoe het gaat in de klas. Versfelt: 'Leerlingen zijn zo goed in staat om mee te denken over hoe ze het beter willen, over doelen, bijbehorende acties en successen. De kleintjes net zo goed, ik zag het laatst voor mijn ogen gebeuren onder 9-jarigen, toen ze geheel zelfstandig de schooldag aftrapten rond het doelenbord.' Basisscholen zijn daar overigens verder mee dan middelbare scholen. 'Middelbare scholen zijn lastiger. De leraar Duits ziet uur na uur verschillende leerlingen voorbij schuiven. Het duurt langer voordat je de vertrouwelijkheid hebt gecreëerd die bij dit soort sessies hoort. Maar sommigen kunnen het, kunnen het heel goed.'

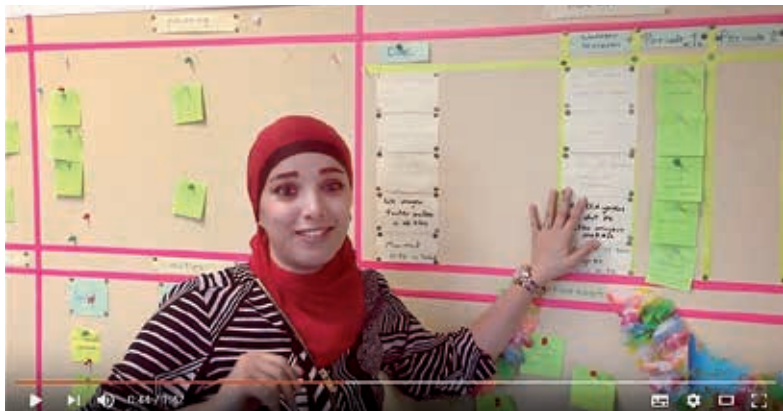
Tipping point

Op het persoonlijke doelenbord van Jaap Versfelt zelf staat ook het een en ander, waaronder de twee woorden *tipping point*. Versfelt: 'Toen ik begon heb ik mijzelf tot 2020 gegeven om het *tipping point* te bereiken: het punt waarop de beweging die we hebben ingezet, niet meer is te stoppen. Wat voor kabinet er ook zit, hoe scholen zich ook organiseren. Als leraren ervaren dat zij en hun leerlingen er beter van worden, dan is zoiets niet meer te stoppen. Neem Samira, een docente op een van onze filmpjes. Ze heeft ervaren hoe geweldig het is om samen met haar leerlingen doelen te stellen en succes te vieren. Dat gevoel neemt niemand haar noch de leerlingen meer af. We hebben nog genoeg te doen om dat *tipping point* te bereiken. Een van onze andere motto's is: duurzame verandering. Het aantal scholen groeit, het gaat goed, maar we zijn er nog niet. Soms zou je veranderingen wel willen afdwingen maar zo werkt het niet. Dan moeten we geduld hebben. Een andere wens is ook nog altijd niet voldoende uit de verf gekomen: daar aan de slag waar leraren worden opgeleid. Het is eigenlijk dé plek om te zijn, als je een verbetercultuur in de genen van het onderwijs wilt krijgen. Maar de deuren blijven behoorlijk dicht: we hebben na jaren proberen nu pas twee teams van de lerarenopleiding zover dat ze willen beginnen.'

Tot slot

De aanpak van leerKRACHT is een succesvolle aanpak, maar niemand zegt dat je het niet anders kunt doen, niet in de laatste plaats Versfelt zelf: 'Het idee van een verbetercultuur komt uit Japan, uit de auto-industrie. Die aanpak heeft zich niet alleen over de hele wereld verspreid, het vond ook vaste grond in veel verschillende bedrijfstakken. Niet omdat het via een of ander masterplan werd geregisseerd, maar omdat een verbetercultuur past bij mensen. De man in de productielijn houdt zich niet bezig met de winststijging van het bedrijf, maar wil zijn werk goed doen. Hij wil gehoord worden en steun van collega's ervaren. Wat wij hebben gedaan is proberen deze aanpak zo goed mogelijk te vertalen naar het onderwijs en die aanpak jaar in jaar uit te verbeteren. Dat is ook maar onze manier. In onze statuten staat niet: maak de stichting leerKRACHT groot. Het kan ook anders. Ik kwam laatst een schoolleider tegen die al jaren stevig aan de weg timmerde. Hij had een sterk team om zich heen verzameld, afscheid genomen van een aantal mensen. Ze hadden een duidelijke gezamenlijke ambitie. Ze deden niet aan bordsessies, maar werken wel samen, brachten elkaar lesbezoeken en maakten samen lessen. Natuurlijk, zo kan het ook.' ●

► Renske Valk is hoofdredacteur van Van Twaalf tot Achttien.



Samira vertelt in een YouTube-filmpje enthousiast over het verbeterbord.