

BETERE RESULTATEN ZONDER AFREKENCULTUUR MET VERANDERTRAJECT

# Onderwijsvernieuwing van **binnenuit**

Ondanks alle hervormingen van de afgelopen decennia om het Nederlandse onderwijs te verbeteren, blijft de kwaliteit veelal op hetzelfde niveau steken. Stichting leerKRACHT ontwikkelde een transformatieprogramma waarmee scholen hun onderwijs zelf naar een hoger plan kunnen tillen. Benodigheden: een flinke portie cultuurverandering 'en vooral volhouden'.

TEKST VANJA DE GROOT



Uit internationaal onderzoek van organisatieadviesbureau McKinsey & Company – *How the world's most improved school systems keep getting better* – blijkt dat bepaalde landen met excellente schoolsystemen een specifieke set 'interventies' inzetten die goed werken. "Deze hebben als basis een cultuur van met en van elkaar leren, continu verbeteren en resultaatgerichtheid", vertelt leerKRACHT-expertcoach Angèle van der Star. "Veel *peer review* dus, met onderlinge lesobservaties. Ook het geven van feedback, gezamenlijk lessen voorbereiden, korte en effectieve teammeetings en schoolleiders die sterk aanwezig zijn op de werkvloer en een aanzienlijk deel van hun tijd besteden aan leerkrachten en de verbetering van de onderwijskwaliteit, horen bij deze werkwijze."

Stichting leerKRACHT, een initiatief van McKinsey & Company, introduceerde deze aanpak – een mix van lessen uit excellente schoolsystemen en praktijkervaringen met cultuurverandering – in schooljaar 2012/2013 op zestien pilot-scholen. Obs De Gouw, een school met twee locaties in een achterstandswijk in Zaandam, was een van de pioniers die instapte. "Ik zocht een manier om mijn team in een nieuwe *flow* te brengen, iets dat het idealisme weer zou aanwakkeren", licht directeur Frits Puhl toe. Onder leiding van expert-coach Van der Star, zelf ook schoolleider, lanceerde Puhl de aanpak in kleine golven in zijn team. "McKinsey begint cultuurveranderingen in grote bedrijven ook met een kleine groep, waarna ze zich als een inktvlek verspreiden." De intern begeleiders, bouwcoördinatoren, (locatie) directeuren en vakspecialisten van De Gouw pasten als eerste gedurende enkele maanden een aantal interventies toe, met als hoofddoel het verbeteren van de pedagogische basisvoorwaarden en het versterken van de instructie. Van der Star: "De kracht zit in het eigenaarschap en de intrinsieke motivatie. Het schoolteam bepaalt zelf de leerdoelen en ambities."

Ook Lia van der Horst, directeur van pilotschool De Contrabas in Capelle aan den IJssel, wilde haar team in beweging krijgen om het onderwijs te vernieuwen. "De cultuur op school was heel hecht, maar ik miste de kritische noot onderling." Ze begon aan het verandertraject met een klein groepje enthousiaste leerkrachten van groep 7 en 8 om met en van elkaar te leren, meer met onderwijs bezig te zijn en uiteindelijk de resultaten op te krikken.

De 'bordsessies', snelle teammeetings waarin leerkrachten en schoolleiders leerlingresultaten bespreken en verbeteracties afspreken, waren aanvankelijk even wennen voor de teams van De Contrabas (foto) en De Gouw.

**Kwetsbaar opstellen** De 'bordsessies', snelle teammeetings waarin leerkrachten en schoolleiders leerlingresultaten bespreken en verbeteracties afspreken, waren even wennen voor de teams van De Gouw en De Contrabas. Deze mini-vergaderingen vinden staand (!) plaats rondom een *whiteboard* (ook wel *leanboard*), een verschijnsel afkomstig uit het bedrijfsleven. Puhl (De Gouw): "Het was in het begin zoeken naar de juiste frequentie, duur en inhoud." Van der Horst van De Contrabas vond de wekelijkse bordsessies aanvankelijk lastig in te plannen door de vele parttimers. "Een vaste dag werkt niet, dus is het nu de ene week op dinsdag en de andere op donderdag. Parttimers missen dan hooguit een week, maar kunnen op het bord alle ontwikkelingen terugzien."

### 'DEZE AANPAK VRAAGT LEERKRACHTEN OM EEN SOMS JARENLANGE ROUTINE LOS TE LATEN'

De bordsessies vergen openheid en teamleden moeten zich kwetsbaar opstellen. Puhl: "Leerkrachten laten elkaar zien waar hun aanpak of instructie niet toereikend is, dat kan confronterend zijn. Stel dat driekwart van je groep een toets over staartdelingen heeft verprutst, dan staat dat meteen op het bord." Het geeft volgens de directeur echter wel de kans om met collega's te brainstormen over het waarom en samen tot een andere aanpak te komen. "De ene groep is de andere niet. Het gaat vooral om de professionele dialoog rondom de resultaten, waarin je elkaars kwaliteiten versterkt. Met alleen focussen op opbrengsten ga je voorbij aan de specifieke situatie van leerkrachten en kinderen en ontstaat een afrekencultuur."

**Reflecteren** Een groot deel van het team van De Gouw ervaart de veranderaanpak als heel verfrissend. Puhl: "Een van de leerkrachten spreekt zelfs over 'de eerste zinvolle onderwijsvernieuwing' die hij meemaakt." Sommige collega's ervaren de veranderaanpak echter als iets wat erbij komt. "Teamleden met jarenlange ervaring hebben een routine opgebouwd. Deze aanpak vraagt hen om die routine los te laten. Reflecteren op je handelen is iets wat je echt samen moet leren." Directeur Puhl ondersteunt en moedigt aan. Hij heeft er bewust voor gekozen in het pilotjaar geen beoordelingsgesprekken te voeren. "Een lerend team heeft ruimte nodig, dan moet je niet meteen gaan afrekenen." Dit schooljaar is hij strenger. "Ik kijk of medewerkers actief meedoen, hoe ze de interventies toepassen en of de resultaten verbeteren. Als iemand echt niet mee wil of kan, gaan we daarover in gesprek. Dat kan leiden tot het inzicht dat onze school niet meer de juiste werkplek is voor deze collega." Van der Horst voerde op De Contrabas ook nog





Leraren van De Populier (vo) laten elkaar zien waar hun aanpak of instructie niet toereikend is, dat kan confronterend zijn. Foto: Rob Huibers

geen beoordelingsgesprekken. “Omdat ik nu regelmatig in de groepen kom kijken, krijg ik wel een duidelijker beeld van iedereen en kan het beoordelen veel concreter plaatsvinden.”

### ‘MCKINSEY BEGINT CULTUUR- VERANDERINGEN IN GROTE BEDRIJVEN OOK MET EEN KLEINE GROEP, WAARNA ZE ZICH ALS EEN INKTVLEK VERSPREIDEN’

Een flink probleem, namelijk de tijdsinvestering die de nieuwe aanpak vergt, heeft Puhl kunnen oplossen. Want wat doe je met je eigen groep als je bij een collega gaat kijken? “Omdat we een achterstandsschool zijn, hebben we wat meer formatie. Doordat ambulante collega’s lessen overnemen, kunnen we leerkrachten vrijroosteren.” De lesobservaties zijn voor Van der Horst eveneens een prioriteit. “Ikzelf en mijn adjunct vervangen leerkrachten die bij een collega gaan kijken.”

**Dipje** Het team van De Contrabas kwam even in een dipje toen alles in de steigers stond en het hele team met de aanpak aan de slag was. Van der Horst: “Waar moet je op een gegeven moment nog op letten? Met welk doel ga je bij een collega kijken? Daar hebben we over gebrainstormd en dat leverde veel op, zoals leerkrachten die buiten hun eigen bouw gaan kijken. In de onderbouw is er bijvoorbeeld veel aandacht voor differentiëren en werken in kleine groepen. Dat is voor bovenbouwkrachten ook nuttig.” Puhl: “Er zijn genoeg bouw- en groepsoverstijgende zaken waar je het samen over kunt hebben bij het voorbereiden van lessen, zoals doorgaande leerlijnen, klassenmanagement, de pedagogische lijn, et cetera. Expertcoach Van der Star: “Wellicht vinden er in de toekomst ook schooloverstijgende lesobservaties plaats, bijvoorbeeld bij scholen die in hetzelfde gebouw gehuisvest zijn.”

**Schoolleider als rolmodel** Een van de onderdelen uit de transformatieaanpak is dat schoolleiders 20 tot 40 procent van hun tijd (circa drie uur per week) moeten besteden aan onder andere het bijwonen van lessen. Puhl: “Om dat te bewerkstelligen moet je prioriteiten stellen. Daarvoor is het essentieel dat de aanpak op bestuursniveau volledig omarmd wordt, zodat men het ook echt begrijpt als je eens een vergadering afzegt. Mijn bestuur is enthousiast en



faciliteert het traject waar dat mogelijk is. Dat was voor mij een grote stimulans om aan de pilot mee te doen.”

Van der Star: “De rol van schoolleiders is cruciaal binnen het traject. Zij zijn rolmodel, dragen het gezamenlijke verander-verhaal uit en nemen een coachende houding aan. Schoolleiders stellen kritische vragen aan leerkrachten over hun professionele ontwikkeling. Vanuit goede en opbouwende feedback ontstaat zelfreflectie, waardoor je als professional kunt groeien.” Schoolleider Van der Horst: “Ik vervul een voorbeeldrol bij het lesbezoek en geef feedback op het feedback geven tussen leerkrachten onderling na een les-observatie, zonder daarbij te veel in te gaan op de inhoud.” Aanvankelijk stopte Puhl veel tijd en energie in het traject. Maar toen de locatieleiders, bouwcoördinatoren en teamleden op De Gouw de aanpak overnamen, kon hij een stapje terugdoen. “Het leiden van de bordsessies bijvoorbeeld, moet zo dicht mogelijk bij de werkvloer plaatsvinden.”

### ‘EEN LEREND TEAM HEEFT RUIMTE NODIG, DAN MOET JE NIET METEEN GAAN AFREKENEN’

**Eigenaarschap** Puhl ziet, anderhalf jaar na de start van het programma, veranderingen. “De instructie wordt beter, leerkrachten worden kundiger omdat ze elkaar meer opzoeken. De ontwikkeling in de Citoscore zit boven de standaardnorm.” Verder staan overal in de personeelsruimte whiteboards met verbeterideeën. “Een week later staat er dan bijvoorbeeld achter: ‘geslaagd’.” Minder zichtbaar maar wel voelbaar, vindt Puhl het gegeven dat leerkrachten meer zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling en die van hun groep. “Zo ontstaat eigenaarschap. We praten nu onderling veel meer over het

onderwijs en niet alleen over organisatorische zaken als een Sinterklaasviering.” Dat laatste herkent Van der Horst goed. “Meer met onderwijs bezig zijn door samen te werken en een open houding, zorgt voor verbinding.” Puhl waarschuwt voor het risico van kortetermijndoelen stellen. “Het gevaar is dat je de grote lijn in de schoolontwikkeling uit het oog verliest. Blijf niet hangen op detailniveau, maar zorg ervoor dat iedereen ook doordrongen is van de doelen op de lange termijn.” Van der Horst denkt niet dat de lessen nu allemaal heel erg op elkaar gaan lijken. “Iedereen haalt uit de observaties en andere interventies wat bij hem of haar past. Leerkrachten geven daar op hun eigen manier invulling aan.” Puhl: “Dat ze vaardigheden en inzichten van elkaar overnemen, zie ik vooral in die gevallen waarin lessen kwalitatief kunnen verbeteren. Dat een leerkracht die minder goed les geeft daarin gaat lijken op een leerkracht die heel goed les geeft, is alleen maar toe te juichen. Bovendien is er nooit sprake van eenrichtingsverkeer. Iedere leerkracht heeft kwaliteiten waar een ander zich door kan laten inspireren.” |

### EXPERTISE VAN BINNENUIT

Na de pilot in 2012/2013 zijn dit schooljaar in september en januari zo’n zeventig andere scholen gestart met leerKRACHT. Coaches en expert-coaches begeleiden de cultuurverandering een jaar lang intensief, daarna doen ze optioneel ‘halfjaarlijkse checks’. Vanuit het onderwijs is de Onderwijscoöperatie betrokken. Voorwaarde is dat de school een teamlid vrijmaakt voor anderhalve dag per week om de transformatie te begeleiden. Deze coach wordt hiervoor opgeleid en is daarna ook inzetbaar op andere scholen. Expert-coach Angèle van der Star: “Zo komt de expertise van binnenuit en kan de stichting zichzelf op den duur opheffen.”

Meer informatie: [www.stichting-leerkracht.nl](http://www.stichting-leerkracht.nl)



## Leiders voor de toekomst

AVS congres – 14 maart 2014

### Meer leerKRACHT op het AVS-congres 2014

Jaap Versfelt, voormalig partner bij McKinsey & Company, geeft leiding aan de stichting leerKRACHT. Tijdens zijn plenaire sessie ‘Een elke dag samen beter-cultuur op school creëren’ gaat hij in op wat er voor nodig is om als schoolleider een dergelijke cultuur neer te zetten. Versfelt deelt ervaringen van coaches, leerkrachten en schoolleiders van leerKRACHT-scholen en zet de bereikte resultaten uiteen. In een vervolgworkshop gaat hij concreter in op het toepassen van de leerKRACHT-interventies en hoe om te gaan met weerstand bij het introduceren van een nieuwe cultuur op school.

Meer informatie en inschrijven: [www.avs.nl/congres2014](http://www.avs.nl/congres2014)