

Alles staat of valt met de docent

Thieu Vaessen

zaterdag 7 maart 2015, 6:00



Jaap Versfelt op de middelbare school Unie in Utrecht. 'De coaches van de onderwijsvakbond waren zo laaiend enthousiast dat de bonden het bijna niet vertrouwden.' (Peter Strelitski voor het FD)

Als partner bij McKinsey las Jaap Versfelt dat in landen met toponderwijs maar één ding telt: de kwaliteit van de leraar. Hij richtte Stichting Leerkracht op en doorbrak een groot taboe: docenten bij elkaar laten meekijken in de les.

Van mijn vertrek bij McKinsey heb ik absoluut geen spijt. Niet omdat ik mijn werk niet leuk vond — ik heb zeventien jaar bij McKinsey gewerkt — maar omdat... Maar dat is eigenlijk meer een persoonlijk verhaal.

Ik heb drie zonen en een aanwaaikind, en die hebben me tien jaar lang allemaal verhalen verteld over het onderwijs. Over geweldige lessen en heel leuke leraren, maar soms ook over niet zulke leuke lessen. En als ik doorvroeg, hoorde ik nooit verhalen over leraren die bij elkaar in de klas kwamen, of schoolleiders die in de les kwamen kijken. Daar begon ik me over te verbazen. Hoe worden die docenten dan beter? Ik heb er alle begrip voor dat de ene docent beter is dan de andere. Maar als je van die ander kunt leren, waarom gebeurt dat dan niet? Kinderen zijn daarvan de dupe.

We kregen steeds meer keukentafeldiscussies over onderwijs en toen ging mijn vrouw Erna naar de pabo. Op haar 46ste ging ze de lerarenopleiding doen. Zij maakte weer precies hetzelfde mee. Heel goede lessen en heel zwakke lessen, en nooit kwam iemand kijken. Ze had bijvoorbeeld een man die een video opzette en dacht dat dat een les was. De helft van de leerlingen, allemaal volwassenen, zat de krant te lezen in de les. We kregen nog meer discussies en op een gegeven moment heb ik tegen Erna gezegd: weet je wat, zullen we de pabo helpen?

We hebben een enquête opgezet. Over het enige wat er echt toe doet: de leraar. Met vijf heel simpele vragen. De leerlingen konden scores geven van een 1 tot een 5. Dus Nadine, die rekenen gaf, scoorde heel hoog. En de docent van die video — laten we hem Piet noemen — scoorde heel laag. Erna besprak dat dan met een teamleider, en die zei: “We herkennen dit totaal niet. Piet is een van onze topdocenten.” Erna zei: “Dat kun je wel denken, maar ik heb je nog nooit in de klas gezien.”

Uiteindelijk maakte ze een afspraak met een directielid en ze vroeg of ik mee kon komen. Dus ik mee. We kwamen daar binnen en toen zat er iemand naast de directeur. Ik vroeg: “Goh, wie bent u?” Die man zei: “Ik ben de advocaat.” Mijn mond viel open. Ik ben echt heel rustig gebleven, maar ik dacht wel: nu is het afgelopen. Je probeert die school te helpen met het waardevolste wat ze hebben: feedback van hun leerlingen. En dan nemen ze juristen mee.



Leerlingen van de scholengemeenschap Unie: regelmatig geven zij feedback op de docenten.

Achteraf heb ik wel eens gedacht dat dit het beste gesprek van mijn leven was. Het was in ieder geval het duurste. Want ik dacht: ik blijf niet de rest van mijn carrière bij McKinsey werken zonder dat ik een poging heb gedaan hier verandering in te brengen. Toen heb ik thuis uitgelegd: jongens, we gaan wat zuiniger aan doen.

Dat was de persoonlijke aanleiding. Maar ik heb niet meteen in 2011 ontslag genomen. Ik was een van de zes senior partners bij McKinsey Nederland en we hadden in die tijd net besloten dat we ons vrijwilligerswerk zouden concentreren op het onderwijs. Ik kon een vliegende start maken, mede doordat McKinsey eerder al een internationaal rapport over het onderwijs had uitgebracht. Daar stond in: alles draait om de leraar.

Het onderwijs in Nederland is goed, maar niet geweldig. Tien landen of regio's zijn er volgens dat rapport van McKinsey wél in

geslaagd hun onderwijs te verbeteren van “goed” naar “geweldig”. Dat waren onder meer Singapore, Zuid-Korea, Engeland, de Duitse deelstaat Saksen, Polen en Finland. Wat hadden ze gemeen? Ze zetten allemaal in op de kwaliteit van de leraar. Verder niets. Punt. Geld deed er niet toe. Het enige andere wat er een beetje toe doet, is de kwaliteit van de schoolleiding. Maar als je dat nader analyseert, dan blijkt: de goede schoolleiders zorgen voor een hoge kwaliteit van leraren. Dan ben je weer terug.

We dachten: hier kunnen we wat mee. We zijn verder gaan kijken. Wat doen ze in die landen? Wat ze niet doen, is hun leraren op cursus sturen. Dat werkt niet. Wat ze doen is: ze creëren een cultuur van elke dag een beetje beter worden. Dus elke dag leerlingresultaten analyseren en verbeteracties inzetten. Ten tweede: gezamenlijk lessen ontwerpen. En daarmee in de praktijk de lessen verbeteren. En het derde is lesbezoek. Het helpt als een collega meekijkt. Want een docent heeft altijd blinde vlekken. Wij dachten toen: hé, dit gaat niet om een technisch trucje, maar om een cultuurverandering. Daar kunnen we mee helpen, want daar hebben we verstand van. McKinsey helpt heel veel bedrijven een cultuur te creëren van “samen elke dag een beetje beter”. Dat doen we over de hele wereld.

Daarna hebben we ook dertig jaar onderwijsvernieuwing in Nederland geanalyseerd. We kwamen tot de conclusie dat er één woord ontbrak. Het enige woord dat ertoe doet: het woord “leraar”. Ik denk dat er altijd is gewerkt vanuit een top-downcultuur van maakbaarheid. Dat werkt als je van zwak naar goed wilt gaan. Dan moet je ingrijpen. Maar als een school al goed is, moet je er geen rouwdouwer van boven af op zetten. Je moet de professionals met elkaar laten werken en samen beter laten worden.

Ik ben gaan praten met de top vijftig van het Nederlandse onderwijs: de minister, de staatssecretaris, Kamerleden, vakbondsleiders, de werkgevers uit het onderwijs. Dat waren heel leuke gesprekken. Ik heb verteld over onze bevindingen en daar had ik het bij kunnen laten. Maar dat was me te gemakkelijk. Want wat er nodig is, is verschrikkelijk ingewikkeld.

De grootste transformatie die ik ooit heb begeleid, was bij een bedrijf met 100.000 medewerkers. Maar het Nederlandse onderwijs heeft 290.000 leraren, zonder dat er een duidelijke baas is. We hadden een katalysator nodig. Dus hebben we Stichting Leerkracht opgericht, en die hebben we op afstand van McKinsey gezet. Er kwamen allemaal vrijwilligers bij en we ontwikkelden een methode om die cultuurverandering te realiseren. We vonden vijf basisscholen, vijf vmbo-scholen en vijf havo-vwo-scholen en zijn gewoon begonnen. Dat was in 2012. De basis is: leerkrachten helpen zichzelf te verbeteren door middel van drie kerninterventies. Die drie zijn: doelen noteren op een verbeterbord, samen lessen ontwerpen, en lesbezoek.

Dat laatste is best onveilig. Een collega komt meelopen. De eerste maanden van onze methode zijn daarom gericht op het creëren van een cultuur van vertrouwen. Vooral op de mbo's komen we onder docenten heel hoge niveaus van onveiligheidsbeleving tegen. Daarom zeggen we: zoek iemand die bij jouw lessen op bezoek komt, en bij wie jij op bezoek gaat, en geef elkaar alleen maar complimenten. Zo van: ik heb dit en dit bij jou gezien, en dat ga ik meenemen in mijn eigen lessen. Als je echt feedback wil hebben, formuleer dan van tevoren een leervraag. Begin niet meteen met je zwakste punt, waar je de hele tijd bang voor bent dat iemand dat vindt. Nee, begin met iets waarvan je denkt: daar ben ik redelijk goed in, maar het kan beter. Zo creëer je veiligheid.

Na de kerstvakantie gaan de betrokken scholen de verdieping in: dan gaan ze serieuze doelen opschrijven, dingen die echt verbetering behoeven. Wat we zien is dat docenten er na een paar maanden plezier in beginnen te krijgen. Dan gaat het gesprek in de lerarenkamer weer over het onderwijs.

Opvallend is dat we vanaf het begin hulp hebben gekregen van de onderwijsvakbonden. Moet je je voorstellen: wij van McKinsey kregen hulp van de vakbonden. AOb en CNV stelden negen coaches ter beschikking. Dat ging geweldig. Die coaches waren zo laaiend enthousiast dat de bonden het bijna niet meer

Leraren op een rij: wie is er efficiënt?

Leraren klagen nogal eens over werkdruk, maar over efficiënt werken hebben ze het nauwelijks. Joris Borgdorff, docent wiskunde, vindt dat vreemd. ‘Waarom is de ene leraar wel ’s middags klaar met nakijken, en de andere niet? Dat is toch interessant?’

Die vraag was aanleiding voor een klein onderzoekje in het team van Borgdorff, op de middelbare school Unic in Utrecht. ‘We zijn gewoon met zijn achten op een rijtje gaan staan, tijdens een vergadering. De efficiëntste vooraan en de minst efficiënte achteraan. Dat kun je als collega's best van elkaar inschatten. Misschien is dat confronterend, maar als je het niet doet, kun je nooit vragen: hoe komt het dat jij vooraan staat? En in welke valkuilen stappen de docenten die achteraan staan?’

Unic is een van de 200 lagere en middelbare scholen die werken met de methodes van Stichting Leerkracht. Het schoolgebouw in het Utrechtse Transwijk ademt moderniteit: veel felle kleuren, vooral oranje, en veel zitjes en hoekjes waar leerlingen met elkaar overleggen. De school kwam bij Stichting Leerkracht uit toen het management een manier zocht om onder meer de examenresultaten van de vwo-afdeling te verbeteren.

De zesentwintigjarige Borgdorff is behoorlijk enthousiast over de methode van Stichting Leerkracht, waarbij leraren elkaar helpen hun manier van lesgeven te verbeteren. ‘Ja, er komen ook collega's bij mijn lessen kijken. Daar word ik beter van. Ik heb bijvoorbeeld de neiging zwakke leerlingen te vergeten. Daar heb ik een soort blinde vlek voor. Collega's zeiden: “Wat gek

vertrouwen. Inmiddels zijn we met het derde jaar bezig en doen er 215 scholen mee. Voor volgend jaar mikken we op meer dan 400 scholen. Dan zitten we op 5% van alle scholen. Maar we hopen nog veel meer scholen te bereiken, doordat anderen het van ons overnemen. Dat wordt het grote opschaalmechanisme.

Natuurlijk zijn we ook bedreigend voor sommige mensen in het onderwijs. Daar doen we een paar dingen aan. Zo hebben we heel bewust gezegd dat we Stichting Leerkracht in 2020 zullen opheffen. Enerzijds om onze eigen mensen ervan te doordringen dat we een beperkte tijd hebben. Maar ook om het ministerie, de vakbonden en adviesbureaus duidelijk te maken dat we hun rol niet willen overnemen. In het begin ben ik naar de onderwijsadviesbureaus gegaan en heb ik gezegd: “Als we succesvol zijn, gaat dat ten koste van jullie markt voor trainingen en cursussen, en toch vraag ik jullie om mee te helpen.” De grootste drie adviesbureaus zijn alle drie mee gaan doen. Want daar zitten mensen die het beste voor hebben met het onderwijs. En deze bureaus kunnen met onze ideeën verdergaan als wij er in 2020 niet meer zijn.

We zijn ook in gesprek met de onderwijsinspectie. Die gaan voortaan vaststellen of een school gewoon goed is of excellent. Hoe ze dat doen, moet de inspectie zelf uitvinden. We helpen daar wel bij, door inspecteurs mee te nemen naar een bedrijf waar zo'n cultuur van elke dag een beetje beter al bestaat.

Bedrijfsbezoeken doen we trouwens óók met schoolleiders en docenten. In het eerste jaar kregen we onze kerninterventie met dat verbeterbord maar niet overgebracht. Toen hebben we het laten zien. We gingen naar een IT-afdeling van ING, waar in 2008 een soort revolutie was begonnen. Toen viel het kwartje meteen: hoe het werkt met het bepalen van doelen en afspraken om die te realiseren. Nu nemen we docenten ook mee naar ABN Amro en Rabobank, en ook naar Bol.com en naar Omron, een bedrijf waar ze elektronische onderdelen maken. Die bedrijfsbezoeken werken geweldig.

Ergens in dat proces kwam Erna thuis en zei: “Hij kan het.” Ik zei: “Wie is hij? En wat kan hij?” Ze zei: “Piet.” Hij had een geweldige les gegeven. Ze zag weer de leraar die hij ooit was. Die man was door de cultuur op die pabo ingezakt. Door dat simpele instrument van de enquête en een gesprek met de klas had hij zichzelf herpakt. Ik kan me voorstellen dat je dan met veel meer energie naar school gaat en niet meer denkt: het doet er niet toe wat ik doe, er komt toch nooit iemand kijken. Het zal aanvankelijk niet leuk voor hem zijn geweest, maar ik gun hem zijn hervonden werkplezier.’

dat je die leerlingen gewoon laat prutsen.” Dus als ik nu een rondje loop in de klas, ga ik heel bewust even bij die zwakke leerlingen zitten.’

Ook de leerlingen van Unic krijgen iets mee van de pogingen van het docentenkorps om beter les te geven. Aan de muur hangen grote gele vellen papier waarop te zien is welke verbeteracties de leraren met elkaar hebben afgesproken. De smileys geven aan hoeveel leraren zich senang voelen bij de gemaakte afspraken.

‘Het is wel een beetje codetaal’, zeggen drie leerlingen die naar de vellen papier kijken. Maar ze hebben ook waardering voor de openheid. Alle drie hebben ze onlangs deelgenomen aan de ‘leerlingen-arena’, een bijeenkomst waarop ze mochten vertellen wat hun school volgens hen zou moeten veranderen. De leraren mochten alleen luisteren. ‘Dat was ook wel eens leuk’, zegt een van de drie.

De belangrijkste klacht ging over de toetsweek, en de neiging van docenten om vlak voor of na die week ook nog eens deadlines voor werkstukken op te geven. ‘We hebben toen ook opgemerkt dat er wel vaak wordt gevraagd om feedback, maar dat er dan niets mee wordt gedaan’, zegt een scholiere.

‘Nu kregen we drie dagen na de leerlingen-arena een mailtje over wat de docenten zouden gaan doen met onze opmerkingen. Dat vond ik heel positief.’



Over de auteur

Thieu Vaessen

Schrijft over innovatie, biotech en onderwijs. Over de toekomst van Nederland dus. Hoe verdienen wij ons geld in 2025?