



Jaap Versfelt, Stichting Leerkracht:

## ‘Zodra je het woord kwaliteitszorg hoort, moet je gaan opletten’

Wat brengt een McKinsey-ingenieur die vier dagen per week de wereld rondreist ertoe zich met het Nederlandse onderwijs te gaan bemoeien? Jaap Versfelts burgerinitiatief leidde in 2012 tot de oprichting van Stichting Leerkracht. Lidy Peters, die zelf op een school werkt waar Leerkracht is geïmplementeerd, ondervraagt hem over dit professionaliseringstraject en de invloed ervan op de rol van de schoolleider en de intern begeleider.

Interview: Lidy Peters

**B**oosheid. Dat was zijn drijfveer. Jarenlang hoorde Jaap Versfelt thuis van zijn vier kinderen verhalen over hun leraren. Over de geweldige en over de minder goede. Over saaiheid en verveling. Eerst ging het over leraren op de basisschool en dacht hij nog: 'Ach, die hummeltjes.' Daarna kwamen de verhalen over leraren op de middelbare school en die werden eigenlijk alleen maar erger. Eén van zijn zonen heeft hij nog eens het vaderlijk advies gegeven: 'Jongen, weet je wat jij moet doen? Jij moet gewoon alleen maar je best doen!'

Jaap: 'En toen ging mijn vrouw naar de pabo en kon ik voor het eerst door de ogen van een volwassene meekijken. Ik hoorde weer precies hetzelfde. Geweldige leraren, maar ook lessen waarin weinig geleerd werd. Ik vroeg haar: zullen we eens kijken hoe we die pabo kunnen verbeteren? Zo gezegd, zo gedaan: we hebben een enquête opgesteld met simpele vragen en die voorgelegd aan een groep zij-instromers. De vragen gingen niet over het gebouw of over de koffie, maar over het enige wat er echt toe doet: de docenten. Mijn vrouw presenteerde de antwoorden aan haar teamleider. Die reageerde met: "Wij herkennen ons hier totaal niet in." Ze gaf nog aan: "Misschien moet je dan eens een les volgen bij een van deze docenten."

Een van haar docenten werd bij ons thuis 'video-Jan' genoemd, die gooide er altijd een video in en soms nog twee keer dezelfde ook. En hoewel mijn vrouw helemaal niets met rekenen heeft, had ze wel een geweldige rekendocent van wie ze veel leerde. Wat ons ook opviel: er kwam nooit iemand anders in de klas kijken. Geen collega-docenten, geen teamlei-

ders, geen managers, geen bestuurders, niemand, nooit. Met die enquête is ze nog bij een manager langsgegaan, dat werd ook een dramagesprek. Het volgende station was dus een bestuurder. Dat vond ze wel een beetje eng, zo'n man in een pak. Dus, ik mee. En ja hoor, daar zat inderdaad een man in een pak in een geweldig gebouw, tientallen miljoenen euro's stukgeslagen op staal en glas. De man stelde zich voor als de bestuurder. Maar er zat nog een man in pak en die stelde zich voor als de advocaat. Terwijl wij met een cadeautje kwamen! Het ging niet om onszelf, mijn vrouw had haar propedeuse al gehaald. Het ging ons om de volgende generatie zij-instromers, en ook om de zeventien- en achttienjarigen die daar les kregen. Het ging ons erom te helpen het onderwijs een beetje te verbeteren. En zij kwamen met een advocaat. Ik was zo kwaad, dat ik dacht: nou ben ik het zat. Ik heb tientallen jaren die verhalen aangehoord van mijn kinderen, van mijn vrouw, van vrienden, van familieleden die ook leraar zijn. Ik mag nog een paar jaar door bij McKinsey, maar ik neem ontslag. Ik ga een poging wagen om op duizenden Nederlandse scholen een cultuur te kweken van elke-dag-een-beetje-beter. Dus toen ben ik voltijds vrijwilliger<sup>1</sup> geworden in het onderwijs.'

### ***Dat was in 2012 en je wilde in 2020 alle Nederlandse scholen bereikt hebben. Hoe staat het daarmee?***

'Ik hoef natuurlijk niet persoonlijk op al die scholen te zijn geweest, dat was het doel niet. Ik heb gezegd: ik geef mezelf

<sup>1</sup> Na tweeënhalve half jaar kreeg Versfelt vanuit Stichting Leerkracht een lerarensalaris. Bij opheffing van de stichting vervalt het vermogen naar een andere ANBI-instelling (Algemeen Nut Beogende Instelling).

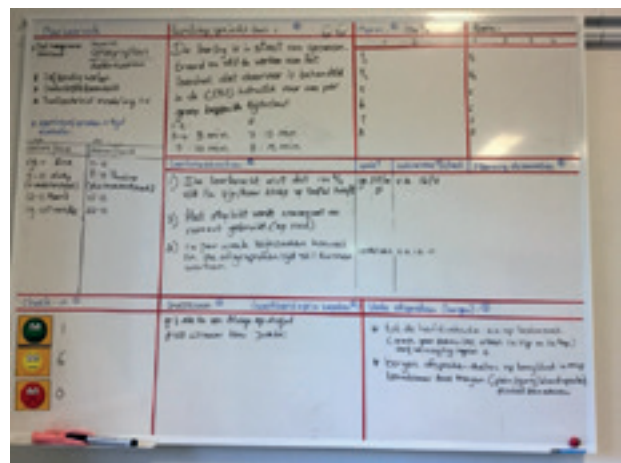
## **Wat houdt de werkwijze van Leerkracht in?**

In het werken volgens Leerkracht staat het verbeteren van het onderwijs centraal. Met wekelijkse bordsessies (twee keer per week ingepland, zodat iedereen een keer per week bij het verbeterbord kan staan), kiest het team een leerlinggericht doel waar bijvoorbeeld zes weken aan wordt gewerkt, of van vakantie tot vakantie, dat bepaalt het team. Een bordsessie duurt vijftien minuten. Iedereen staat actief om het bord heen, een teamlid leidt de sessie volgens een vaste procedure en een tweede teamlid schrijft op het bord.

Aan de hand van het doel worden leraaracties geformuleerd en in de praktijk gebracht. Er wordt een norm bepaald waaraan het resultaat kan worden gemeten en alle leraren gaan een aantal keren bij een collega kijken (hun groep wordt dan even overgenomen door de schoolleider, de ib'er of een andere collega zonder groep). In de loop van de periode kan het doel worden verfijnd of uitgebreid, worden uitgevoerde acties weggestreept en komen er nieuwe bij. De periode wordt afgesloten met een retrospectief waarin het proces van de afgelopen weken wordt geëvalueerd.

Afspraken die voortkomen uit het leerlinggerichte doel worden vastgelegd. Doen zich situaties voor waarin het team het niet eens wordt, dan kan de schoolleider hier nog in bemiddelen, eventueel hakt deze een knoop door. De traditionele (bouw)vergaderingen vervallen, het

gaat altijd over onderwijs. Overige zaken die in school georganiseerd moeten worden, denk aan feesten of de Kinderboekenweek, kunnen onder verantwoordelijkheid van een werkgroepje vallen, zijn samengevat in een draaiboek of worden afgehandeld via de mail. Onder team wordt verstaan: leraren, onderwijsassistenten, ib'ers en schoolleider.



*Het verbeterbord voor de wekelijkse teamsessie zoals het wordt gebruikt op basisschool De Dubbeldekker in Hilversum.*

acht jaar de tijd om een beweging op gang te brengen die niet meer te stoppen is. 2020 gaan we niet halen, het wordt 2022. Ik heb het te optimistisch ingeschat. We doen het voor basisscholen, middelbare scholen en het mbo en zitten nu op ongeveer een op de tien scholen. Mijn doel is dat in 2022 een op de vijf meedoet. Dan verspreidt het zich verder vanzelf, als een inktvlek.'

***Ik las dat het proces in het basisonderwijs het meest effectief is.***

'In het basisonderwijs zijn schoolteams al meer teamgericht en de leraren al meer leerlinggericht. Dat maakt de stap om met leraren aan de slag te gaan kleiner. In het voortgezet onderwijs zit je als leraar in een vaksectie en trekken er in een week tijd een paar honderd leerlingen aan je voorbij. Als basisschoolleraar ben je veel meer bezig met het leren van je leerlingen. Dat maakt het makkelijker om in een verbetercultuur te komen. Je kijkt constant naar: wat is het effect op de leerling? Bereiken we wat we willen bereiken? Dat gaat veel makkelijker wanneer je al leerlinggericht bent, in plaats van vakgericht. Vandaar dat we sneller impact bereiken op een basisschool. Maar er is wel een verschil: als je op een middelbare school of in een ROC met achthonderd leraren impact bereikt, slaat het vuurtje heel snel over naar andere teams.

---

'Iedereen weet dat leraren beter worden als ze van en met elkaar leren, op school'



Wanneer jouw basisschool in Balk staat, is het moeilijker die cultuur door te geven aan collega's in Lemmer. Dus, onze impact is hoger in het basisonderwijs, maar het doorgeven van school naar school is door de structuur van het basisonderwijs lastiger.'

***Maar als dat overslaan van de ene op de andere school lastiger is, hoe kun je dan bereiken dat het zich als een inktvlek verspreidt? En dat je je doel haalt van een op de vijf scholen in 2022?***

'Daar is natuurlijk wel meer voor nodig. Zo doen bijvoorbeeld alle inspecteurs in het basisonderwijs mee met Leerkracht. Dat is klein begonnen. Een paar onderwijsinspecteurs die op 'onze' scholen kwamen waren erg enthousiast. Ze zeiden niet "Dat moeten alle scholen gaan doen," maar "Dat willen wij ook doen," dus in hun eigen werkcultuur. De eerste groep die met Leerkracht begon was een team in Tilburg. Dat is overgeslagen naar Utrecht, Zwolle en sinds afgelopen jaar werken alle inspecteurs ermee; met verbeterborden, met het samen voorbereiden van bezoeken, met elkaar feedback geven. Kortom, met alles erop en eraan.'

***Dat werkt natuurlijk naar twee kanten: het helpt hen-zelf, maar ze kunnen zich dan ook beter inleven in hoe een schoolteam hiermee werkt.***

'Zeker, want in het nieuwe toezichtskader kijkt de inspectie niet meer alleen naar de basiskwaliteit, maar ook naar de verbetercultuur. Het mooie is dat doordat ze zelf leren op deze manier te werken, ze zich ook realiseren wat het voor een school betekent en hoe lastig het is.'

***Zien jullie al iets kantelen?***

'Ja. Toen wij in 2012 begonnen, moesten wij nog aan Jan en alleman uitleggen hoe belangrijk de rol van de leraar was. Ik had een overzicht gemaakt van alle Nederlandse onderwijsvernieuwingen van de afgelopen dertig jaar, een plaat met alle namen erin: fusie, toetsen, schaalvergroting, studiehuis, ROC's ... verzin het maar allemaal. In al die vernieuwingen kwam één woord niet voor: leraar. Jammer, want dat is het enige woord dat ertoe doet. Ik heb dat ook meegenomen naar de toenmalige minister, de staatssecretaris, de vakbonden, de werkgevers, naar iedereen in de top van het onderwijs en ik heb gezegd: "Dit is wat er fout gaat." Nu hoef ik dat echt niet meer te doen, het is aan alle kanten duidelijk hoe belangrijk de leraar is. Iedereen is ervan doordrongen dat leraren niet beter worden als ze op cursus gestuurd worden of achtervolgd worden met prestatiedoelen. Iedereen weet dat leraren beter worden als ze van en met elkaar leren, op school, in een cultuur van elke-dag-samen-een-beetje-beter, in een professionele cultuur. Dat wil absoluut niet zeggen dat iedereen zo werkt, maar de boodschap is aangekomen. Waar we begonnen met een Leerkracht-programma van twee jaar, hebben we dit voor basisscholen al ingekort tot een jaar. We experimenteren zelfs met een nog korter programma, omdat we steeds meer merken dat basisscholen zelf al begonnen zijn met elementen van een verbetercultuur.'

***Zien jullie al of Leerkracht ook in de scholen zelf verandering en verbetering teweegbrengt?***

'Ja, en dat kun je op drie manieren bekijken. Het eerste is: Leerkracht is gebaseerd op wat bewezen werkt, over de hele



*Jaap Versfelt op bezoek in groep 5 van basisschool De Dubbeldekker. Leraar Else van Vliet bespreekt aan de hand van het doelenbord het groepsdoel waar de klas aan werkt. Welke door de leerlingen bedachte acties zijn al uitgevoerd?*

wereld. Pak OECD-onderzoek erbij of McKinsey-onderzoek. Overall, in elk schoolsysteem, van Ontario tot en met Estland, Singapore, Shanghai, zie je dat op scholen zelf geïnvesteerd wordt in de kwaliteit van leraren. Dat is waar het gebeurt en dat werkt.

Ten tweede: We hebben het ministerie gevraagd om een onafhankelijk onderzoek naar de impact van Leerkracht op leraren. De eerste keer dat dit werd uitgevoerd was in 2013-2014 en toen is gekeken naar vier niveaus: Wordt het programma uitgevoerd? Verandert het de cultuur? Leidt het tot een betere kwaliteit van de lessen? En heeft dat impact op de leerling? De conclusie was: het wordt uitgevoerd zoals bedoeld, het leidt tot verandering in cultuur en we zien de eerste effecten daarvan terugkomen in de klas. Er is een vervolgonderzoek gestart dat drie jaar loopt, van 2017 tot 2020, waarin diezelfde metingen met kwalitatief onderzoek op scholen herhaald worden. In 2013 ging het om veertig scholen, nu om vierhonderd scholen.

Ten derde, en dat is de meest simpele: schoolleiders en leraren die met Leerkracht werken, vertellen het verhaal door. Wij groeien zo hard door die verhalen, het gaat als een lopend vuurtje. Weet je, als je een vuurtje wilt stoken, dan moet je hout dicht op elkaar leggen, dan een lucifer erbij en daar gaat-ie. Zo is het in Rotterdam gegaan, waar alle scholen lekker op

## ‘Overal in de wereld wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van leraren’

een kluitje staan. We zijn daar met drie scholen begonnen en nu doen er meer dan honderd mee. Kijk, Balk en Lemmer, dat zijn twee houtjes die net iets te ver van elkaar liggen. Daar moeten we iets anders voor verzinnen.’

***Kun je iets vertellen over de verandering van de rol van de schoolleider in Leerkracht? Ik heb gelezen dat jullie in eerste instantie dachten dat de schoolleider zich in de hele cyclus wat op de achtergrond diende te plaatsen, maar dat jullie daar ook weer van teruggekomen zijn.***

‘Ja, dat klopt helemaal. We hebben veel fouten gemaakt en dit is er een van. In het begin verkondigden we: schoolleider, ga op je handen zitten. Dat vonden ze niet leuk. Er zit wel een kern van waarheid in. Als je wilt dat leraren verantwoor-

## Leerkracht op De Dubbeldekker, Hilversum

Wanneer ik een afspraak met Jaap Versfelt wil maken en hij hoort dat ik op een school werk die drie jaar geleden met Leerkracht is gestart, stelt hij voor de zaken te combineren: kan het interview op school plaatsvinden en mag hij dan ook even in klassen komen kijken? Hij maakt uiteindelijk drie uur tijd vrij, bezoekt groep 5 en groep 8, spreekt enkele leraren in de teamkamer en praat met de ad interim-directeur.

Hij heeft zich goed geïnformeerd, want hij is op de hoogte van het vertrek van onze Leerkracht-schoolcoach die het hele traject implementeerde, het vertrek van onze schoolleider en van twee leraren. Dat gebeurde niet allemaal tegelijk, maar wel in de afgelopen drie jaar. Tot zijn verrassing heeft dit geen invloed gehad op de voortgang van Leerkracht. Hij komt tot de conclusie dat onze verbetercultuur staat als een huis en dat er op drie niveaus te zien is dat er vanuit doelen geprofessionaliseerd wordt: op teamniveau, lesniveau en leerlingniveau.

Op teamniveau werken we met bordsessies, collegiale klassenbezoeken en teamleden geven aan elkaar feedback. Het verbeterbord wordt ook in de groep ingezet met groepsdoelen.

Op lesniveau wordt expliciete directe instructie (EDI) toegepast. Dat betekent: lesdoel bepalen, instructieles geven aan de hele groep tot 80 procent de instructie snapt, veel controle van begrip, herhaalde instructie voor de overige 20 procent, zelfstandig werken, evalueren van de les.

Op leerlingniveau is het werken vanuit doelen in het bijzonder zichtbaar in de groepen die met individuele doelenkaarten werken, in plaats van met een groepsplan. Op verzoek van de leraren experimenteert het team dit jaar met varianten op het traditionele groepsplan:

1. Een verkort groepsplan dat uitsluitend bestemd is voor de leerlingen die extra zorg nodig hebben (groep 3, 4, 7 en 8).
2. Individuele doelenkaarten voor rekenen en spelling waarop de leerlingen zelf bijhouden welk doel behaald is (groep 5, 6 en 8).
3. Een matrix voor beginnende geletterdheid en gecijferdheid waarop per thema de doelen staan waaraan gewerkt wordt, in combinatie met individuele doelenkaarten (groep 1-2).

delijkheid nemen, moet je ze niet precies gaan voorschrijven wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen. Wat we nu tegen schoolleiders zeggen, is: verander wat je doet. Dat betekent: minder vergaderen en minder administreren. Uit OECD-onderzoek blijkt dat er geen schoolleider in de wereld is die zoveel administreert en vergadert als de Nederlandse. Je echte toegevoegde waarde is je rol als onderwijskundig leider, niet als hoofd administratie. Je moet zijn waar het gebeurt: in de klas, in je team, bij ouders, bij leerlingen. Ga in gesprek met hen, dáár moet je je tijd aan besteden. Je echte werk is het primaire proces. Dat gaat over lesgeven, maar ga dan niet op de stoel van de leraar zitten door voor te schrijven wat en hoe het moet. Geef duidelijke kaders, zorg voor een gezamenlijk doel waar de leerling beter van wordt, zoals jullie bijvoorbeeld expliciete directe instructie (EDI) hebben ingezet (zie het kader hierboven, red.). Help een cultuur te creëren waarbij leraren samen invullen hoe ze dat doel gaan halen, waarbij ze van elkaar leren en de leerlingen daarbij betrekken. Neem als schoolleider deel aan de bordsessies, stel vragen, begeleid en coach om samen die doelen te realiseren. Besteed daar je tijd aan, dan word je echt een goede school!

***Als ib'er merk ik dat mijn rol ook verandert. Ik stapte op mijn school het traject in toen het al een tijdje bezig was en kreeg van de toenmalige directeur de boodschap om mij wat op de achtergrond te houden; het moest uit het team komen. Dat vond ik in het begin best lastig.***

'Laat ik eerst even iets zeggen over de rol van de ib'er als reparateur, een rol die volgens mij weinig waarde toevoegt. Als de ib'er de persoon is die leerlingen die niet meer kunnen

meekomen in de groep mee-repareert, dan houd je eigenlijk een probleem in stand. Namelijk dat de leraar niet in staat is geweest het probleem te voorkomen. Dat lijkt sterk op wat je in slechtlopende fabrieken ziet. Daar komen veel mensen voor die de 'kwaliteitszorg' onder hun hoede hebben. Zodra je dat woord hoort, moet je op je hoede zijn: het heeft meestal niets met kwaliteitszorg te maken, maar met reparatie. Denk aan de productielijn van een computermuis of een auto. Aan het eind van die productielijn staan mensen die controleren of de kwaliteit wel goed is en of alle papieren die de kwaliteit borgen netjes zijn ingevuld. En als het dan niet goed is, gaan ze helpen dit te repareren. Dat heeft niets met kwaliteitszorg te maken, daarmee houd je een slechtlopende fabriek in stand en ben je onderdeel van het probleem.

De kwaliteit van een school kan nooit beter zijn dan de kwaliteit van het team. Dat betekent dus dat je je tijd gaat besteden aan het versterken van die kwaliteit. Als je waarde wilt toevoegen als ib'er, kun je dat op een aantal manieren doen. Dat kan op individueel of collectief niveau. Dus dat betekent in het eerste geval: lesbezoeken afleggen, met leraren vooraf leerdoelen bepalen, co-teaching, samen lessen voorbereiden, leerlingen om feedback vragen en op basis van al die verzamelde kennis en de kennis die je zelf hebt feedback geven. Op collectief niveau, als je je realiseert dat leraren vooral beter worden door van en met elkaar te leren op school, kun je dat proces stimuleren. Met de zogenoemde 'doelenkaarten' op jouw school bijvoorbeeld (zie kader hierboven, red.), creëer je een doelgerichte sfeer. Jullie kijken gezamenlijk naar de groepsplannen en besluiten: wij willen af van die groepsplannen die door de meeste leraren niet dagelijks gebruikt worden. Dat is trouwens ook weer goed vergelijkbaar met fabrieken:



slechtlopende fabrieken hebben heel grote plannen in de la ligen, goedlopende fabrieken hebben A4'tjes naast de productielijn hangen. Wat zie ik bij jullie: een dagelijks gebruikt A4'tje, namelijk de doelenkaart, die niet door de meneer of mevrouw van kwaliteitszorg gebruikt wordt, maar door de leerlingen zelf. Ze zien erop wat ze geleerd hebben en wat ze nog moeten leren. Dat is van jullie een gezamenlijk doel geweest en zo word je als collectief sterker. Je kunt als ib'er natuurlijk aansluiten bij de bordsessie en leraren ook daar coachen met als doel het team sterker te laten worden.'

***Ik merk dat veel ib'ers die op een lerende school werken, de controlerende rol graag achter zich laten. De leraren op mijn school hebben binnen EDI hun ontwikkelpunten voor de komende periode geformuleerd. Bij mijn volgende ronde klassenconsultaties zullen we deze bespreken.***

'Dat is een mooi voorbeeld. Zij hebben hun leerdoel geformuleerd, jij mag daarnaar komen kijken en helpen. Je komt niet in een controlerende rol binnen, prachtig. Daarvoor ben je ook het onderwijs in gegaan, je wilt mensen helpen en zich laten ontwikkelen en dat kunnen leerlingen, maar ook leraren zijn.'

Zie ook: <https://stichting-leerkracht.nl/hoe-intern-begeleiders-hun-rol-anders-invullen>.

*In de materialenbank op [www.lbbo.nl](http://www.lbbo.nl) vind je onder meer de volgende artikelen over veranderingsprocessen op school:*

- *Omgaan met weerstand in je team (januari 2018)*
- *Succesvol samenwerken (januari 2016)*

TIP



**Lidy Peters** is redactielid van *Beter Begeleiden* en werkt als ib'er en als leesspecialist dyslexie in het basisonderwijs.

AUTEUR