

Tanja de Ruijter

Tanja de Ruijter is rector Scholengemeenschap Huizermaat
E-mail: tdruijter@gsf.nl

Paul Stolwijk

Paul Stolwijk is bestuurssecretaris Gooise Scholen Federatie
E-mail: paul@stolwijk.net

Goed onderwijs ontstaat echt doordat docenten samenwerken aan hun vakmanschap

De vraag “Ben je gelukkig?” die Jelle Verwer in zijn podcast *De gelukkige klas* aan zijn gasten stelde, beantwoordt hij zelf met “zeer”. Hij kijkt met plezier en trots terug op een mooie periode bij de Stichting Leerkracht, en later bij Groeikracht en Ontwikkelkracht. Hij krijgt bovendien veel energie van zijn nieuwe baan bij de Volksuniversiteit waar het leren en ontwikkelen zo anders is, met wel zeshonderd cursussen: “Van allerlei talen tot en met, bij wijze van spreken, Japans, macramé, filosofiewandelingen en geweldloze communicatie.” We zijn in gesprek met Jelle Verwer, kort nadat hij na twaalf jaar afscheid nam van Stichting Leerkracht en nadien startte bij de Volksuniversiteit Amsterdam “op het snijvlak van maatschappelijke impact en ondernemerwerkerschap.”

Welke inzichten neem je mee naar de Volksuniversiteit?

“Dat collectiviteit, het samen optrekken van docenten om beter onderwijs te realiseren, een van de krachtigste middelen in onderwijs is. Er zijn steeds meer mensen in het onderwijssysteem die niet alleen vanuit een individueel perspectief denken, maar ook elke keer dat team en het collectief meenemen. Bovendien zien ze in dat evidence-informed werken heel erg belangrijk is. De kern is toch elke keer weer dat docenten niet alleen werken, maar in

het collectief hun onderwijs verbeteren door samen lessen te onderzoeken, feedback te geven en elke dag kleine verbeteringen te doen. Ik denk dat je met initiatieven zoals Ontwikkelkracht, maar ook met andere programma’s die op die leest geschoeid zijn, uiteindelijk zoveel massa creëert in een onderwijssysteem dat je tot een mindsetverandering komt.”

“Voor cultuurveranderingen zoals het invoeren van collectiviteit is goed leiderschap noodzakelijk. De realiteit is dat dit complexe opgaven zijn. Er zijn immers ver-

schillende belangen en motiveringen in een schoolorganisatie. Het risico is dat een methodiek als Leerkracht en zo'n ietwat Amerikaans aandoend credo als "elke dag een beetje beter" als een trucje voelen. En dan kom je bij een essentieel element waar wij geleidelijk veel meer oog voor hebben gekregen: het belang van leiderschap en van goede coaches die de methodiek intrainen en aanleren. Zij kunnen een paar slagen dieper gaan en het professionele gesprek voeren: Hoe kunnen we de organisatie zo vormgeven dat we geen willekeur krijgen?"

Is de methodiek van Leerkracht ook helpend bij dat wat scholen nu te wachten staat, zoals curriculumherziening, de nieuwe kerndoelen, omgaan met AI?



Jelle Verwer

Ontwikkelkracht

Ontwikkelkracht heeft vier pijlers. Het doel is om beter onderwijs in Nederland te realiseren door onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk sterker met elkaar te verbinden. Daarvoor zijn er twee pijlers vanuit de onderzoekskant en twee pijlers vanuit de praktijk, samengebracht in het consortium Ontwikkelkracht.

Aan de onderzoekskant staat het NKO, het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs, vroeger NRO. NKO ontwikkelt allerlei kennisproducten samen met onderzoekers. Voorts zijn er de co-creatielabs; die doen nu onderzoek naar effectief taalonderwijs en het lerarentekort. Er gaan nog nieuwe labs starten. De praktijkkant wil de vertaalslag naar de praktijk beter maken, hiervoor zijn er twee pijlers:

- (a) de expertisescholen: scholen met een bepaalde kwaliteit, kennis en vaardigheid die ze willen delen met andere scholen.
- de onderzoeks- en verbetercultuur met twee programma's: de Transformatieve School en het Programma Groeikracht.

"Ja, absoluut, mits deze zó wordt toegepast dat die gezamenlijke verantwoordelijkheid door docenten ook echt gevoeld wordt. Op het moment dat het geïnstrumentaliseerd wordt in de trant van "we hebben een curriculumopgave en we hebben een methodiek, dat lijkt wel goed op elkaar te passen", dan is dat te kort door de bocht. Maar zo'n aanpak krijgt pas inhoud op het moment dat er vanuit een duidelijke focus wordt gekozen van "oké, wij hebben dit te doen met elkaar, daarvoor hebben we afstemming nodig, daarvoor hebben we doelgericht werken nodig. Daarbij is het handig dat we even de literatuur induiken, voordat we doelen gaan stellen".

"We kunnen alleen maar kwaliteit leveren als we echt kiezen. Wij hebben ons daar met Leerkracht enorm in ontwikkeld. Toen we begonnen zeiden we gewoon: We gaan verbeteren. Schrijf maar op een post-it wat er beter moet. Dan hadden we honderd post-its, gingen we clusteren en zeiden we: dit zijn de doelen. We ontdekten dat vijftien doelen in het jaarplan er te veel waren en vroegen er vier of vijf te kiezen die voor het hele team relevant zijn. In vo-scholen maakten we onderscheid tussen onderbouw en bovenbouw of per afdeling. Weer een paar jaar later zeiden scholen en onderzoekers dat het nog steeds te veel doelen waren.



Leerkracht

Stichting Leerkracht heeft samen met het CAOP het programma Groeikracht ontwikkeld, speciaal voor Ontwikkelkracht. Het Groeikracht-programma heeft voor 90% raakvlakken met de methodiek, de werkwijze en het dna van Stichting Leerkracht. Terwijl scholen bij Stichting Leerkracht moesten betalen om mee te mogen doen, kunnen scholen die aan Groeikracht meedoen subsidie aanvragen.

Je kunt niet in zes of acht weken een onderwijskundige verbetering realiseren. We zijn toen eerst naar drie en nu naar twee focuspunten voor het hele jaar gegaan. Dat betekent niet dat je je alleen maar richt op die twee dingen. Het betekent wel dat er een centrale focus is, bijvoorbeeld overal de leesvaardigheid verbeteren, óf formatief handelen en het didactisch versterken van

lessen. Daar moet je minimaal een half jaar echt de tijd voor nemen, anders werkt het gewoon niet.”

Moet de schoolleider een stapje terug of juist vooruit doen?

“Wat je moet doen is er samen voor zorgen dat de condities optimaal worden. Daarin is het cruciaal dat een schoolleider stelling neemt en er echt voor gaat staan en de erkenning geeft dat het geen quick fix is. Het is niet zo dat er na een halfjaar meedoen met Leerkracht of Groeikracht ballonnen en confetti uit het dak komen. Het moet een bewuste keuze zijn om op een andere manier te gaan werken. Doelgerichter en met een anders ingerichte professionele ruimte. En dan stapje voor stapje samen bouwen aan goed onderwijs en een fijne werkplek.”

“Leiderschap is ook timen. Het moment kiezen waarop je start. Soms blijft er een deel van de organisatie dat het (nog) niet ziet zitten. Daar kun je en wil je niet altijd op wachten. Want daarnaast zijn er veertig mensen die er wel klaar voor zijn, en jij ziet dat het nodig is.

Omdat je vanuit je leiderschapspositie een ander perspectief hebt.”

Stel dat je was gebleven bij Leerkracht, waar had je dan op ingezet?

“De uitlijning en de afstemming binnen het onderwijsstelsel: In het hart van mijn visie staat niet de leerling, maar de docent. In veel scholen staat een individuele leraar voor een groep leerlingen. Daar is niets mis mee, maar de vraag is wel: hoe gaan we er op alle verschillende niveaus voor zorgen dat die leraar zo gepositioneerd wordt dat hij succesvol is in het werken met zijn leerlingen?”

Het is niet zo dat er na een halfjaar meedoen met Leerkracht of Groeikracht ballonnen en confetti uit het dak komen.

“Elke individuele leraar heeft daarin een rol en een verantwoordelijkheid. Met Leerkracht hebben we vanuit de gedachte van ‘Collective Teacher Efficacy’ kleine hechte teams gemotiveerd om samen te werken aan verbeteringen. Daar is natuurlijk ook afstemming voor nodig met schoolleiders en bestuurders. Bestuurders hebben de verantwoordelijkheid om het leren tussen scholen zo optimaal mogelijk te faciliteren zodat dit leren in lijn is met de beweging die je op individueel en collectief docentniveau wilt maken.”

“Buiten die ring van de besturen heb je nog een ring, die van de onderwijsregio’s, de opleidingen, het ministerie, de inspectie, noem maar op. Die vuren van alles op scholen en leraren af. Het bestuur moet als een soort hitteschild fungeren voor de schoolleiders die op hun beurt als hitteschild fungeren voor de lerarenteams. Zo kunnen we de professionele ruimte goed vormgeven en regie aan teams geven. Als mensen het echt

‘pakken’ krijg je uiteindelijk het beste onderwijs. Dit zien we gebeuren op scholen met kleine hechte teams, met hoge ‘collective efficacy’, waarin de constructieve uitlijning heel goed is geregeld en iedereen heel goed weet wat hij aan het doen is.”

Wat zijn de succesfactoren voor scholen om de verbetercultuur na een verbetertraject vol te houden?

“Allereerst moet je blijven werken vanuit een gedeelde visie en ambitie. Dat zijn natuurlijk enorme plattitudes en containerbegrippen. Maar het punt is: die gedeelde visie is zó cruciaal. Het is zó belangrijk om heel goed met elkaar te blijven afstemmen. Hetzelfde geldt voor de ambitie. Je hebt misschien maar twee verbeterpunten per jaar. Dan moet je wel met het hele team informatie ophalen, goed naar de data kijken en zeggen: oké, maar wat zijn nou onze twee allergrootste problemen? Waar baalt iedereen nou echt van hier in de school? Of waar zien wij als team de allergrootste winst voor onze leerlingen? Als je die hebt, dan kan je er iets aan gaan doen.”

“Het tweede is leiderschap. Leiders zijn zo belangrijk, omdat ze de dragers van de visie en de cultuur zijn.”

“De derde factor is veranderkundig. Wij leiden allemaal coaches op. Interne experts. Op het moment dat wij acht coaches hebben en vijf daarvan gaan iets anders doen, hebben we een probleem. Dus je moet als leider natuurlijk ook oog hebben voor de kennis, de vaardigheden en de capaciteit. Maar deze factor is iets minder invloedrijk dan de andere twee die ik noemde.”

Waren er ook voor Leerkracht thema’s die te weerbarstig bleken?

“In sommige gevallen bleek de organisatie nog complexer dan we hadden voorzien. Bijvoorbeeld in het voortgezet onderwijs. De structuur van middelbare scholen is anders dan die van basisscholen en mbo’s. En binnen die structuur is er dan nog eens een enorm spectrum: van praktijkonderwijs tot en met gymnasium, van categorale school tot brede scholengemeenschap, klein, groot... Er zijn zóveel variabelen dat het ons wel wat tijd heeft gekost om daar meer oog en

gevoel voor te krijgen. Hetzelfde geldt voor pabo's en lerarenopleidingen. We hebben een enorme inspanning gedaan om pabo's en lerarenopleidingen te enthousiasmeren om ook op deze manier te gaan werken."

Waar ben je het meest trots op?

"Dat Leerkracht zo groot is geworden. Het begon met dat hele simpele idee van 'elke dag samen een beetje beter'. Toen ik bij Leerkracht kwam, waren er misschien tachtig of honderd scholen die hadden deelgenomen. En dat zijn er nu bijna tweeduizend. Ondanks een onmogelijke propositie: meedoen aan Leerkracht betekent immers met de hele school een superintensief transformatieprogramma van twee jaar lang, waarvoor je anderhalf tot twee uur per week moet vrijmaken en de vergaderingen anders moet organiseren. In het begin verklaarde iedereen ons knettergek, het gaat immers om de sector met het hoogste verzuim en de hoogste werkdruk. En toch is het zo groot geworden. Dat moet dan ergens in die aanpak zitten, waardoor mensen voelen dat ze er sterker en beter door worden. Dus daar ben ik het meest trots op."

Wat neem je hiervan mee naar de Volksuniversiteit?

"Heel veel natuurlijk. Ook het instrumentarium pas ik daar toe. Maar ik kijk eerst rustig rond en pas dan toe wat nuttig en nodig is. Ik verwacht vooral dat op het moment dat je een team hebt en je werkt vanuit zo'n gedeelde visie en ambitie, dat je dan zo verschrikkelijk veel kan bereiken."

"Dylan Wiliam, een van de grondleggers van formatief handelen in Engeland, heeft mij geïnspireerd. Hij zegt: "If we create a culture where every teacher believes they need to improve, not because they are not good enough, but because they can be even better, there is no limit to what we can achieve." Waarom zouden we dat in vredesnaam niet doen?"

Platform Doorloopjes.nl

Stichting Leerkracht is de initiatiefnemer van het platform Doorloopjes.nl. Gratis toegankelijk voor alle leraren in Nederland en Vlaanderen, een soort Netflix voor onderwijsonderzoek. Goede technieken en onderliggende theorieën waar iedereen gebruik van kan maken.

Is er nog iets wat jij de lezers van DNM wilt meegeven, iets wat je nog niet gezegd hebt?

"Ik hoop dat het perspectief dat we samen dat spel goed moeten spelen veel sterker gaat worden. Vanuit alle actoren, bestuurders, eindverantwoordelijken, schoolleiders en leraren en onderwijsprofessionals en vice versa. Onderwijs is een complex ecosysteem. Er komt zo verschrikkelijk veel op scholen af. Dan hebben we elkaar nodig om dat goed in te richten. Pas dan kunnen docenten, docententeams en leiders hun werk zo goed mogelijk doen en de professionele ruimte optimaal inrichten en vervolgens pakken. En dat leidt structureel tot beter onderwijs en meer werkplezier."