

## Leraren nieuwe stijl doen het vooral samen



**Leerkrachten van de Mariaschool in Rotterdam bij een van hun gezamenlijke sessies.**

Foto Marcel van den Bergh / de Volkskrant

### ROTTERDAM

**De vergaderingen van de leraren zijn ingeruild voor twee korte 'bordsessies' per week. En lessen worden voortaan samen voorbereid. Bij de nieuwe methode Leerkracht staat de leraar centraal.**

VAN ONZE VERSLAGGEVER RIK KUIPER

Het bord, het draait allemaal om het bord. Het bord is wit en oncharmant en met gekleurd tape in vakken verdeeld. In de vakken staan teksten geschreven met een uitwisbare stif. Het bord staat in het raamkozijn van de lerarenkamer van de Mariaschool in Rotterdam, pontificaal in het zicht. Het staat er altijd, ook als de leraren koffie drinken of de van thuis meegebrachte boterhammen opeten. Het bord herinnert ze continu aan de doelen die ze samen gesteld hebben.

Het bord staat in het raamkozijn van de lerarenkamer van de Mariaschool in Rotterdam, pontificaal in het zicht. Het staat er altijd, ook als de leraren koffie drinken of de van thuis meegebrachte boterhammen opeten. Het bord herinnert ze continu aan de doelen die ze samen gesteld hebben.

Want op de Mariaschool voeren de leraren niet uit wat schoolleiders en schoolbestuur hun opdragen. Hier geven de leraren zelf aan hoe ze het onderwijs willen inrichten, wat ze willen verbeteren en waar de prioriteiten liggen.

Sinds een jaar werken ze hier namelijk aan een cultuurverandering, geholpen door een programma van de Stichting

Leerkracht. Die ontwikkelde een aanpak die het onderwijs eens niet van bovenaf, maar van onderop probeert te verbeteren.

Twee keer per week verzamelen de leraren van de groepen 6, 7 en 8 zich rondom het bord, om eens goed met elkaar te praten. Andere leraren groeperen zich rondom de twee andere borden in de lerarenkamer. En daar vergaderen ze dan - staand, en hooguit een kwartier. Wat willen ze bereiken met hun onderwijs? Wat moet er veranderen? En hoe kunnen ze daar, stapje voor stapje, voor zorgen?

Vandaag leidt juf Carola Vermeulen de 'bordsessie' voor de leraren van de bovenbouw. Het is kwart over drie op een donderdag, de 188 kinderen zijn een halfuur eerder uit de school gesijpeld, zo met hun geknutselde taartjes het Taandersplein op.

Vermeulen bespreekt de doelen die de leraren in een eerdere sessie samen hebben opgesteld. 'Ouderbetrokkenheid vergroten', hebben ze samen op het bord geschreven. En daaronder: 'Vergroten van leerkrachtvaardigheden'.

Omdat die doelen groot en abstract zijn, hebben de leraren bij elk doel ook een of meerdere concrete acties bedacht, waar ze meteen mee aan de slag kunnen.

'We zouden één of twee ouders vragen voor te lezen', leest Vermeulen op van het bord. 'Wie heeft dat gedaan?'

'Ik heb het gevraagd, maar het is niet gelukt', zegt een van de leraren.

'Mij is het wel gelukt', zegt een ander.

De actie blijft op het bord staan.

Vermeulen vraagt wie er heeft geoefend met de afgesproken lestechnieken uit het boek *Teach like a champion*, dat ze allemaal hebben gekregen.

Vijf handen gaan de lucht in, vijf turfjes zet ze op het bord. Die actie kan van het bord.

De Mariaschool in Rotterdam is niet de enige school met witte borden en bordsessies. Leraren op bijna tweehonderd Nederlandse scholen in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs en het mbo - in totaal goed voor meer dan 100 duizend leerlingen - doen mee met de methode van de Stichting Leerkracht.

Naast de bordsessies, die ervoor zorgen dat de teams efficiënt communiceren, dat voornemens worden omgezet in daden en dat mensen hun beloften nakomen, horen bij Leerkracht nog twee 'interventies'. Zo bereiden leraren samen lessen voor en gaan ze bij hun collega's op lesbezoek. Het moet er allemaal toe leiden dat ze het onderwijs 'elke dag samen een beetje beter' maken - zoals ze bij Leerkracht graag zeggen.

Dat het initiatief zo'n succes is, is grotendeels te danken aan Jaap Versfelt, een voormalig consultant met hart voor het onderwijs. Op een donderdagavond in 2012 - hij was nog partner bij McKinsey - besloot hij een bijeenkomst te beleggen om eens te brainstormen over het Nederlandse onderwijs - pro bono, zoals ze dat bij McKinsey wel vaker doen.

### Watertrappelen

Versfelt en zijn collega's gingen op onderzoek uit, spraken met mensen in het veld en concludeerden dat het Nederlandse onderwijs door de bank genomen prima was. Wat wel opviel, was dat alle pogingen om het nog verder te

verbeteren waren mislukt. Goedbedoelde stelselherzieningen - van basisvorming tot de invoering van het vmbo - hadden niet of nauwelijks tot betere leerresultaten geleid. Nederland was aan het 'watertrappelen', terwijl andere landen wel grote sprongen voorwaarts maakten.

En er was nog iets wat de consultants opviel: in alle teksten rondom die stelselherzieningen kwam het woord 'leraar' nauwelijks voor. En dat terwijl ze uit internationaal onderzoek wisten dat de leraar de cruciale schakel is in het onderwijs.

Landen die in korte tijd sprongen voorwaarts hadden gemaakt, zoals Finland, Singapore of Zuid-Korea, hadden allemaal betere leraren, die bovendien beter samenwerkten. Ze bezochten elkaars lessen en bereidden samen lessen voor. Ook schoolleiders deden het in de succeslanden anders. Ze besteedden veel tijd aan coaching en begeleiding van de leraren. En ze wisselden onderling kennis uit, want ook schoolleiders kunnen veel van elkaar leren.

En wat gebeurde er in Nederland? Hier hielden de leraren de deur van de klas potdicht, hier deed bijna iedereen alles op eigen houtje. Kon dat niet anders? De consultants spraken met leraren en schoolleiders. Zij herkenden het beeld, zegt Versfelt, maar wisten geen oplossing. Ja, elkaar een enkele keer feedback geven, een enkele keer samen een lesje voorbereiden - dat lukte nog wel. Het probleem was om het elke week te doen. En niet met een paar leraren, maar met iedereen. En niet omdat het moest van het bestuur, maar omdat ze het zelf wilden.

Samen met vijftien scholen bedachten de consultants van McKinsey een methode om de cultuur op scholen te veranderen, zodat leraren meer zouden samenwerken, meer van elkaar leren. Versfelt geloofde er zo in, dat hij in het voorjaar van 2012 besloot zijn baan bij McKinsey op te zeggen. Hij ging fulltime het

onderwijs verbeteren, als onbezoldigd directeur van de nog op te richten stichting.

De vijftien scholen die hadden meegedacht en één extra school gingen op 1 september 2012 zelf met de nieuwe methode aan de slag. Elke school vaardigde een team van een man of acht af naar een driedaags bootcamp. Daar leerden de schoolleiders en leraren hoe ze samen een cultuurverandering tot stand konden brengen. Er waren coaches, met wie ze het eerste verbeterbord konden vormgeven en van wie ze leerden hoe ze doelen en acties konden formuleren. Terug op school gingen ze aan de slag, met bordsessies, lesbezoeken en gezamenlijke lesvoorbereidingen.

Na een paar maanden stond zo'n team op de rails. Dan was het tijd om het volgende team op te zetten, met de collega's die in de teamkamer verbaasd naar de bordsessies hadden zitten kijken. Ook dat team moest doelen formuleren, bordsessies organiseren, elkaars lessen observeren en samen lessen voorbereiden. En daarna het volgende team, totdat de hele school meedeed.

Het bleek een succes.

### Viraal

De Open Universiteit ondervroeg in een onafhankelijk onderzoek 112 leraren van de 16 pilotscholen. Circa 80 procent vond dat de kwaliteit van het onderwijs was verbeterd door Leerkracht, dat het programma een positieve invloed had op de leerlingresultaten en dat het goed was voor hun eigen professionele ontwikkeling. Driekwart van de deelnemende leraren zou het programma aan collega's van andere scholen aanbevelen.

En dus volgden er meer scholen.

In september 2013 begonnen er veertig nieuwe scholen met

Leerkracht, en ook die zijn enthousiast, blijkt uit nog te verschijnen onderzoek van de Universiteit Utrecht. Alle ondervraagde schoolleiders zeggen door te gaan met Leerkracht.

Binnenkort maakt de universiteit ook bekend of de leerlingresultaten zijn verbeterd op de deelnemende scholen, al denkt Versfelt dat het daarvoor nog te vroeg is. 'Cultuurveranderingen kosten tijd, misschien zijn er een paar lessen een beetje verbeterd. Het lijkt me een illusie dat je de effecten daarvan na een jaar al in de toetsresultaten van de kinderen kan terugzien.'

In januari 2014 begonnen nog eens 35 scholen met Leerkracht en afgelopen september bijna honderd. Volgend jaar hoopt Versfelt opnieuw te verdubbelen, met nog eens tweehonderd deelnemende scholen.

'Het gaat nu viraal', zegt hij.

Op de Mariaschool besloten ze in 2013 tijdens een vergadering dat ze 'een professionele cultuur' op hun school wilden. Maar zo'n ingreep kost tijd. Om ruimte te maken voor de interventies die bij Leerkracht horen, nam de directie rigoureuze maatregelen. Zo zijn alle plenaire vergaderingen geschrapt. De teams hebben alleen nog bordsessies en eens in de paar weken een teamsessie, om iets langer over onderwerpen te kunnen discussiëren. De resultaten zijn naar wens.

'De sfeer is veel beter', zegt adjunct-directeur Erica Harreman. 'We praten meer mét elkaar en minder over elkaar.' 'Het gaat tijdens de bordsessies over onderwerpen waar wij zelf over willen praten en niet over dingen die de directie heeft besloten', zegt Eveline Millenaar van groep 8. 'Het onderwijs is van ons geworden.'

En dus blijven ze nog wel even staan in de lerarenkamer van de Mariaschool, die witte, oncharmant bordes die met tape in vakken zijn verdeeld. Want die

borden maken het verschil. Door die borden worden ze op de Mariaschool samen elke dag een stukje beter.