

Theo Douma, directeur cbs De Klimop (Rijsoord): 'In zeven maanden hebben we het predicaat zwak weggewerkt en nu geven we de school nieuw elan.'

Dorpsschool als wijkverbinder

Hoe maak je van een zwakke dorpsschool een goede school? En hoe zorg je ervoor dat de school weer het middelpunt van de wijk wordt? Theo Douma zag zich vier jaar geleden voor de uitdagende taak gesteld om samen met het team van cbs De Klimop in Rijsoord, een klein tuindersdorp in de buurt van Ridderkerk, de school te redden omdat het imago door tegenvallende opbrengsten slechter was dan ooit. Eerst werd intern orde op zaken gesteld, daarna werd de blik naar buiten gericht. Een heuse kinderboerderij bracht leven in de brouwerij.

Tekst en fotografie:
Frank Stienissen

'Makkelijk was dat zeker niet', bevestigt Douma. 'Er moest veel gebeuren. Bovendien is het vechten tegen de gevestigde orde en veel conservatieve ideeën. Het onderwijssysteem is ontwikkeld in de tijd van de industriële revolutie. Zie het maar als een loopbandprincipe: je stopt er iets in en dan rolt vanzelf het gewenste product eruit. Maar zo werkt het niet meer. In het onderwijs van nu kijken we veel meer naar wat kinderen echt nodig hebben: opvoeden in levenskunst noemen we dat. We willen tevreden en gelukkige mensen afleveren. Maar daarvoor moeten wel de juiste randvoorwaarden geschapen worden.'

Het huis op orde

Het huis op orde brengen was Douma's eerste doel. Toen hij op de school aantrad – de school maakte toen nog deel uit van een andere christelijke basisschool aan de andere kant van de snelweg in Ridderkerk – trof hij een stuurloos team aan. 'Je komt op een school en je voelt het onveilige klimaat, je voelt het wantrouwen, je voelt dat mensen ernstig beschadigd zijn in hun zelfvertrouwen. Je werkt keihard, maar je doet het toch niet goed. Dat was echt voer voor psychologen. Heel snel hebben we toen elkaar de vraag gesteld: wat moeten we volgens de inspectie doen om van het predicaat zwak verlost te worden. Je kunt wel mooie visionaire plannen hebben, maar eerst moet je zorgen dat de basis op orde is. RTL8 werd onze nieuwe mantra. RTL8 staat voor: ieder kind scoort zijn eigen 8 op Rekenen, Taal en Lezen!'

Volgens Douma werden de capaciteiten van de leerkrachten onvoldoende benut. 'Ondanks het feit dat we hier gewoon topleerkrachten hadden, werden hun mogelijkheden maar ten dele benut. Samen hebben we het begrip 'goede leerkracht' onder de loep genomen en opnieuw gedefinieerd. Wat moet een goede leerkracht kennen én kunnen? Welke normen en kernindicatoren zijn daarbij essentieel? En nog concreter: kunnen wij beschrijven wat een leerkracht doet als hij een les verzorgt, als hij een taakgerichte werksfeer creëert, kinderen activeert tot leren, instructie geeft, et cetera? Daarover hebben we afspraken gemaakt en tegen elkaar hebben we gezegd: 'Als er iemand bij jou in de klas komt dan ziet hij dit, hoort, merkt en voelt hij dat!'

Ook werden er volgens Douma onvoldoende keuzes gemaakt. 'De focus ontbrak, er zijn immers duizend dingen te doen op een dag.' Volgens hem betekent harder werken niet per definitie dat je dan ook beter werk aflevert. Douma: 'Je moet vooral de goede dingen doen. Maar dan moet je wel weten wat de goede dingen zijn. Opbrengstgericht werken bijvoorbeeld. Leren werd centraal gesteld in plaats van het verzorgen van je les. 'Wat moet jij leren en hoe kan ik dit voor jou organiseren?' is een cruciale vraag voor ons geworden. Ook voor onze leerlingen geldt nu dat ze vooral weten wat ze willen leren in plaats van dat ze vooral weten wat ze moeten gaan maken. Dat was geen gemeengoed op deze school, daar hebben we heel sterk op moeten inzetten. En uiteraard hebben we dat ook overal en altijd gecheckt. Want bij goede afspraken horen ook een goede controle en evaluatie. Het succes van



Maria Groeneweg, Barbara Ferbrache en Theo Douma

deze veranderingen is mede afhankelijk geweest van de groei van de locatieleider naar onderwijskundig leider. Het primaire proces werd centraal gesteld en bijgestuurd waar nodig. Niet straks, maar nu! Wij accepteren geen één dag slecht onderwijs meer!'

Geen goede feedback

'In de oude situatie was hier veel onduidelijk over', vertelt Douma. Volgens hem kregen de teamleden feedback op de dingen die er niet toe deden. De blik was veel te veel gericht op het eindproduct en niet op het proces. 'Je geeft een hond een tik op z'n neus, maar je leert 'm niet hoe het wel moet. Als de resultaten tegenvallen, zie je vaak dat een leerkracht harder gaat werken. Maar die leerkracht zit gevangen in een soort drijfzand. Als je druk om je heen gaat slaan, zak je alleen maar dieper weg. In zo'n situatie moet je stoppen en eerst heel goed na gaan denken. Hoe kom ik eruit? Wat moet ik beter doen? Frontaal één duidelijke instructie geven, bijvoorbeeld, werkt zelden. Differentiëren is veel beter. Maar hoe doe je dat? Andere werkvormen kunnen ook uitkomst bieden. Laat kinderen andere kinderen helpen. Het is bewezen dat dan de stof veel beter beklijft. En vooral oefenen, heel veel oefenen. Je kunt nog zo getalenteerd zijn, maar als je een heel goede voetballer wilt worden, zul je toch duizenden keren die bal tegen de muur moeten trappen, houd ik iedereen altijd voor.'

Door er veel met elkaar over te praten, creëerde Douma een echte professionele leergemeenschap. Daarbij was alles bespreekbaar, benadrukt Douma, zolang het gesprek maar in het teken stond van het realiseren van hogere leeropbrengsten. 'Met die open communicatie, die kritische zelfreflectie en het commitment om er samen uit te komen, zijn we aan de slag gegaan. Na zeven maanden kregen we een tussenevaluatie en toen heb ik de inspecteur gebeld en hem gevraagd om nog iemand mee te nemen, want ik verwachtte dat het weleens de eindevaluatie zou kunnen worden. En dat was ook zo. Beide locaties hadden we toen al op orde. Zo snel kan het gaan als je samen goede afspraken maakt en elkaar daar ook aan houdt. In het inspectierapport werden de kwaliteiten van de leerkrachten expliciet genoemd. Dat gaf hen weer zelfvertrouwen en dat straalt ook weer meteen af op de kinderen. De trots en de arbeidsvreugde waren terug.'

De wijk in

'Toen we het huis op orde hadden, ben ik gaan nadenken over hoe we een kleine school ook weer financieel gezond konden maken', vertelt Douma. 'De uitgaven moesten omlaag en de inkomsten omhoog.' Een klein trucje gaf de school wat financiële ruimte. Door het loslaten van de koppeling met de zusterschool binnen de vereniging, kwam cbs De Klimop in aanmerking voor de 'kleinescholentoeslag' en waren er op dit BRIN-nummer ineens geen twee gebouwen meer te onderhouden, maar slechts een. Maar daarmee was de school niet uit de financiële zorgen, de middelen bleven schaars. Natuurlijk moesten er ook meer kinderen komen.'

'Toen we het huis op orde hadden, ben ik gaan nadenken over hoe we een kleine school ook weer financieel gezond konden maken.'



De meeste concurrentie ondervond cbs De Klimop van de openbare basisschool aan de andere kant van de doorgaande weg in Rijsoord. Een school die zes jaar geleden een geheel nieuw onderkomen had gekregen, buitenschoolse opvang in huis had en over een continuïrooster beschikte. 'Voor veel ouders die niet heel bewust voor een christelijke school kiezen, vormde deze school een aantrekkelijk alternatief', zegt Douma.

Bovendien leek het roeien tegen de stroom op, want Rijsoord ligt ook nog in een krimpgebied. Toch moest het leerlingaantal op termijn weer groeien om levensvatbaar te zijn.

Douma kenmerkt Rijsoord als een dorp met een rijk verenigingsleven, maar geeft ook aan dat de leefbaarheid in het dorp onder druk staat. 'De lokale supermarkt is verdwenen en er is geen postkantoor meer. Toch willen de mensen hier heel graag wonen en voelen ze zich ook echt betrokken bij elkaar. Op die betrokkenheid hebben we toen ingespeeld. En zo ontstond het idee om van cbs De Klimop weer een

Identiteit beter uitdragen

Volgens Theo Douma is cbs De Klimop een school met een duidelijke protestants-christelijke identiteit. 'Dat waren we en dat zijn we nog steeds. Maar we dragen het wel beter uit dan vroeger. De school beschikte weliswaar over een nieuwsbrief, maar daarin werd niet zoveel verteld.

Nu vertellen we, naast alle zaken die te maken hebben met bijvoorbeeld rekenen en taal, ook met welk verhaal uit de Bijbel we bezig zijn. Ook zijn er nu prachtige raamschilderingen gemaakt door een ouder van de school. Deze schilderingen geven aan met welk christelijk thema we bezig zijn. Ouders geven aan dat ze het fijn vinden dat wij daar expliciet aandacht aan besteden.

Niet alle ouders voelen zich tegenwoordig nog voldoende capabel om hun kinderen op te voeden in de christelijke tradities en vinden het fijn wanneer de school helpt bij deze belangrijke taak.'

echte dorpsschool te maken. Een middelpunt in de wijk, een echte verbinder. Sommige families leveren al honderd jaar kinderen aan deze school, maar de band met de school was de laatste jaren een stuk minder hecht geworden.'

Nadenken over de maatschappelijke functie van de school vonden de leerkrachten in eerste instantie best lastig. Extern gericht waren ze nooit echt geweest en bovendien waren ze nu juist gewend aan het feit dat het interne proces voorrang had. Maar Douma wist hen ervan te overtuigen dat een betere verankering in de wijk, de enige manier was om de school nieuw leven in te blazen. 'Uit de gesprekken die we met de wijkbewoners voerden kwam heel duidelijk naar voren dat Rijsoordenaren elkaar graag willen ontmoeten. En dan niet alleen bij het wegbrengen van hun kinderen naar school. Ze willen actief betrokken worden bij allerlei activiteiten. Op school en buiten school.'

Nieuw elan

Wat zorgt voor een hechtere band? Welke activiteiten komen hiervoor in aanmerking? Douma: 'Omdat Rijsoord een landelijk karakter heeft en er veel tuinders wonen en werken, is toen het idee ontstaan om rondom de school een kinderboerderij in te richten met kippen, geiten, waterpartijen met vissen en een heuse moestuin. Het was een leuk idee, maar onze directeur-bestuurder was er nooit mee akkoord gegaan als we daar niet de wijk zeer nadrukkelijk bij betrokken hadden. Want het heeft wel heel wat voeten in de aarde om levende have rond je school te hebben. Alles wordt nu gerund door vrijwilligers, we hebben een pracht van een boerin gevonden, Barbara, de kinderen verzorgen de dieren en er zijn allerlei activiteiten zoals wildbreien en natuurwandelingen. Buiten schooltijd is er van alles te doen. De wijkbewoners verzorgen de dieren op zaterdag en zondag en mensen van Stichting De Pameijer, een nabijgelegen huis met mensen met een verstandelijke beperking, dragen ook hun steentje bij. Ook is er in ons gebouw een peuterspeelzaal bijgekomen, hiermee werd de school nog meer het middelpunt van deze woongemeenschap. Kortom, allemaal zaken en activiteiten die de leefbaarheid in de wijk zeker ten goede komen met de school als middelpunt.'

Helemaal uit de zorgen is Douma nog niet. Het is nog steeds zo dat cbs De Klimop meer kinderen kan herbergen dan ze nu doet. Douma: 'Vanaf 2009 zijn de leerlingaantallen teruggelopen, maar de terugloop is gestagneerd en de prestaties zijn in orde. Dat stemt de ouders en ons natuurlijk tevreden. Ook onze nieuwe functie in de wijk begint zijn vruchten af te werpen.'

'Omdat Rijsoord een landelijk karakter heeft en er veel tuinders wonen en werken, is toen het idee ontstaan om rondom de school een kinderboerderij in te richten met kippen, geiten, waterpartijen met vissen en een heuse moestuin.'



'Leerkrachten zijn belangrijke ambassadeurs, maar dat zijn zeker ook de ouders.'

Nog steeds hamert Douma er bij zijn collega's op dat zij de identiteit van de school actief uit moeten dragen. 'Naast het feit dat we een christelijke school zijn (zie kader), zijn we ook een opgeruimde, moderne school. Je had de school twee jaar geleden moeten zien, toen was alles nog donker, heel bedompt. Met een flinke lik verf en nieuw meubilair hebben we een compleet nieuwe sfeer weten te creëren. Leerkrachten zijn belangrijke ambassadeurs, maar dat zijn zeker ook de ouders. Als een moeder heel enthousiast is over het onderwijs dat wij geven, dan moet een leerkracht ook aan haar durven vragen om daar op een ouderavond over te vertellen. Beter ambassadeurs kun je niet hebben.'

Trots vertelt Douma dat alle leerlingen van groep 4, 5 en 6 over een tablet beschikken. 'Boordevol adaptieve software, hiermee kunnen ze eindeloos oefenen, wat wil je nog meer?' Lachend: 'Zoveel computers heb je overigens ook niet nodig. Dat is dan weer een voordeel van een kleine school.'

Niet administreren maar communiceren

'De hype van het toetsen en het opbrengstgericht werken hebben we nu wel zo'n beetje gehad', stelt Douma. 'Goede scholen hebben dat nu in hun systeem ingebed en zullen altijd opbrengstgericht blijven werken.'

Zwakkere scholen zullen zeggen, dat hebben we weer gehad, we kunnen weer lekker breien en knutselen.' Ook het eindeloos verantwoord en registreren heeft volgens Douma zijn langste tijd gehad. 'Begrijp me goed, verantwoord is heel goed, maar er wordt te veel verantwoord, verkeerd verantwoord en niet efficiënt verantwoord. Kijk naar het groeps- en handelingsplan dat elke leerkracht maakt voor een kind, prima, maar een A4'tje werd een A3'tje en drie kolommen werden twaalf kolommen.'

Voor je het weet, ben je alleen maar aan het administreren en heb je geen tijd meer voor persoonlijk contact, dan schiet zo'n plan echt zijn doel voorbij.'

Hetzelfde geldt voor de taakinvulling van de schoolleiders, stelt hij onomwonden. 'Ook die moeten zich eindeloos verantwoorden. Het is bijna niet meer te doen. Alle schoolleiders zijn het erover eens dat het om de leraar gaat, maar als ik aan collega-directeuren vraag hoeveel tijd ze daadwerkelijk besteden aan het beter maken van de leerkrachten, dan zit een goede directeur op hooguit vijftien procent. We zijn met veel te veel dingen bezig die er eigenlijk niet toe doen. Dit systeem barst een keer, dat kan niet anders.'