

Volkskrant 28 november 2020

Scholen zonder visie

Wat gebeurt er als je leraren simpelweg de tijd geeft om les te geven? Op de Amsterdamse Alan Turingschool loopt ziekteverzuim terug en gaan leerlingen met sprongen vooruit.

RIK KUIPER



BOOTSMA EN NAAJKENS WORDEN OVERSTELPT MET VRAGEN VAN COLLEGA'S DIE WILLEN WETEN HOE HUN AMSTERDAMSE SCHOOL ZO'N SUCCES WERD. KLAAS JAN VAN DER WEIJ / DE VOLKSKRANT

Ga eens twee uur om tafel met Eva Naaijens en Martin Bootsma. Vraag ze hoe het onderwijs in Nederland er uitziet. Ze zullen haarfijn uitleggen wat er allemaal mis is.

'Zes van de tien scholen hebben geen visie', zegt Naaijkens.

'Leraren hebben geen tijd om lessen voor te bereiden', zegt Bootsma.

'Scholen lopen te veel achter hypes aan', zegt Naaijkens.

Toch hebben ze geen somber verhaal te vertellen, want ze komen met een oplossing. En die oplossing lijkt op de Alan Turingschool in Amsterdam, waar ze sinds vier jaar samen de scepter zwaaien, goed te werken. De werkdruk daalde, evenals het ziekteverzuim. Ouders zijn buitengewoon tevreden over de basisschool in de wijk Wittenburg, die niet als makkelijk bekendstaat. Geïnteresseerden uit het onderwijs komen van heinde en verre om te zien hoe ze dat voor elkaar wisten te boksen.

In de kern komt hun aanpak hier op neer: de leraar staat centraal. Niet de leerling, zoals veel andere scholen in hun glimmende folders beweren. Dat vinden Bootsma en Naaijkens kolder. 'De hele school moet zo ingericht worden dat de leraren optimaal hun werk kunnen doen', zegt Bootsma. 'Daar profiteren de leerlingen vervolgens van.'

Wat dat in de praktijk betekent, beschreven ze in hun boek En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? Het werd in 2018 uitgeroepen tot 'onderwijsboek van het jaar'. Sindsdien worden ze overstelpt met vragen van bestuurders en schoolleiders, ook uit het voortgezet onderwijs. Deze week verscheen daarom hun tweede boek, ditmaal gericht op middelbare scholen: En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven in het voortgezet onderwijs?

Veel scholen hebben geen visie, zegt u. Wat bedoelt u daarmee?

Naaijkens: 'Op een montessorischool of een vrije school is vaak wel duidelijk waar het om draait. Daar ligt vast hoe ze onderwijs geven en welke materialen ze daarvoor gebruiken. Maar er zijn ook veel nieuwe concepten, waar het minder duidelijk is.'

Bootsma: 'Wij vragen bij scholen soms naar de visie. Dan valt er een stilte. Vaak blijkt dat er ooit een visietraject is geweest, maar dat die visie nooit de haarvaten van de school heeft bereikt.'

Kunt u een voorbeeld geven?

Naaijkens: 'Paula van Manen schreef onlangs een boek over een mbo-instelling waar een nieuw onderwijsconcept werd ingevoerd. Ze baseerde het verhaal op haar ervaring bij ROC Nijmegen, waar een vorm van gepersonaliseerd leren werd geïntroduceerd. Het team stond niet achter de vernieuwing, het werd niet overal goed ingevoerd en de mensen die het hadden bedacht zijn snel weer vertrokken. Ja, dan gaat het mis.'

En wat gaat er mis op scholen zonder visie?

Bootsma: 'Op sommige scholen geven ze in de onderbouw op een andere manier les dan in de bovenbouw. Dat is niet goed. Binnen dezelfde school moet duidelijk zijn of je de leerlingen vooral klassikaal lesgeeft of juist ontdekkend laat leren, waarbij ze zelf meer initiatief nemen. Anders is het lastig samenwerken. En het is verwarrend voor ouders en leerlingen. Ik ken docenten die zeggen: bekijk het, ik geef gewoon op mijn eigen manier les. Maar zo werkt het niet. Onderwijs is een teamsport. Tegen zo iemand moet je zeggen: je werkt volgens de gezamenlijke visie of je gaat op zoek naar een andere baan.'

Naaijzens: 'Het gevaar is dat je focus verliest. Je krijgt de neiging van alles aan het onderwijs toe te voegen, alleen omdat het zo'n leuke aanvulling lijkt. Je wil niet weten hoeveel aanbiedingen we krijgen voor lespakketten en gastlessen. Van theatergezelschappen, van bedrijven, lessen over voeding. Die gooi ik allemaal meteen in de prullenbak. Wij zijn ongevoelig voor hypes.'

Een jaar of zeven geleden leerden ze elkaar kennen. Naaijzens werkte als schoolleider op een school voor speciaal basisonderwijs, Bootsma was daar op bezoek namens de jury die het predicaat 'excellente school' uitreikt. Hij zag leraren die wisten wat ze moesten doen en leerlingen die grote sprongen maakten. Toen hij vroeg hoe ze dat voor elkaar kreeg, antwoordde Naaijzens: 'Ik doe maar wat.'

Dat bleek een grap. Ze had best visie, al was die nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Met Bootsma werkte ze aan de perfectionering ervan. En uiteindelijk deden ze in 2016 met een paar anderen mee aan een Amsterdamse wedstrijd voor 'schoolmakers'. Hun plan voor een nieuwe school voor leerlingen van 4 tot 18 jaar oud - mét leraren die zichzelf continu proberen te verbeteren - viel in de prijzen. Toen het onmogelijk bleek een totaal nieuwe school op te richten, namen ze een bestaande school over. De noodlijdende basisschool De Pool werd omgedoopt tot Alan Turingschool.

Hoe ging dat?

Bootsma, lachend: 'Het was een soort overval. We zeiden tegen de medewerkers: dit is ons plan. Ze mochten kiezen of ze met ons in zee wilden.'

Naaijzens: 'Ze hadden niet veel keuze. Er was verandering nodig. We troffen een verwaarloosde organisatie. De onderlinge relaties waren niet goed. Leraren waren onzeker over hun eigen kwaliteiten. Vooral hoogopgeleide ouders hadden hun kinderen van school gehaald. Er waren nog 130 leerlingen over, waar dat er eerder 220 waren.'

Waar lag dat aan?

Bootsma: 'De basis was niet op orde: rekenen, taal. Maar er was meer mis. Het gedrag van leerlingen bijvoorbeeld. We moesten op veel borden tegelijk schaken.'

Naaijzens: 'Kwam er op een gegeven moment een kind met een maaltijd van McDonald's de school in. Die was hij onder schooltijd gaan halen! Er waren dagen dat ik negen ouders moest bellen omdat hun kind zich niet aan de afspraken hield of respectloos gedrag vertoonde.'

Ze joegen de bezem door de organisatie. Om leraren meer tijd te geven om hun lessen voor te bereiden moest er minder vergaderd worden. Hoe? Door overleg grotendeels overbodig te maken. Door te zorgen dat alles duidelijk is. Door standaardisatie, kortom.

Hoe de klassen zijn ingericht, hoe een rekenles eruit ziet, hoe een leerkracht een oudergesprek voert, hoe de luizencontrole plaatsvindt en aan welke eisen het rapport moet voldoen - op de Alan Turingschool is alles vastgelegd op zogeheten kwaliteitskaarten.

Dat heeft enorme voordelen, zeggen Naaijzens en Bootsma. Het geeft rust als overal in de school op dezelfde manier wordt lesgegeven. Dat is fijn voor de leerlingen, maar ook voor de docenten. 'Als ik een dagje groep 4 moet overnemen', zegt Bootsma, 'zal nooit een leerling zeggen dat meester Arjen heel andere rekenlessen geeft.'

Daarnaast scheelt standaardisatie de leraar denkwerk, zegt Naaijzens. 'Stel bijvoorbeeld dat een vader na een heftige echtscheiding vraagt of hij zijn nieuwe vriendin mag meenemen naar

een rapportvergadering', zegt Naaijkens. 'Een lastige vraag, waar veel leraren mee zullen worstelen. Misschien overleggen ze zelfs even met de schoolleider. Bij ons hoeft dat niet. Het ligt vast in de kwaliteitskaart 'Omgaan met echtscheiding'.'

Wat staat daar allemaal in?

Naaijkens: 'Van alles. Krijgt een vader bijvoorbeeld ook informatie over zijn kind als hij niet bij de opvoeding betrokken is? Mogen we de inschrijving van een kind accepteren als er maar één ouder een handtekening heeft gezet?'

Bootsma: 'Voor de leraar is het ook fijn dat hij op veel vragen zelfstandig antwoord kan geven. Dat geeft hem status. Bovendien weet je: wat jij antwoordt, zal de leerkracht in groep 7 ook antwoorden. En de schoolleider ook.'

Naaijkens: 'De leraar staat niet gauw meer met de mond vol tanden. Bij vragen over dyslexie hoeft hij niet altijd meteen door te verwijzen naar de zorgcoördinator.'

Hoeveel van die kaarten zijn er op uw school?

Naaijkens: 'Een stuk of zeventig. Soms komen er nieuwe kaarten bij. Of we passen bestaande kaarten aan.'

Bootsma: 'In de kwaliteitskaarten staan ook standaardmails en standaardbrieven die we in bepaalde gevallen versturen. Je kunt ze als leraar aan de situatie aanpassen. Dat scheelt ook veel werk.'

In het onderwijsdebat roepen veel mensen dat leraren meer autonomie moeten krijgen. Zij zijn immers de experts. U laat ze juist volgens protocollen werken.

Naaijkens: 'Je moet oppassen dat je geen micromanager wordt. Daarom beschrijven we ook niet elke scheid. Het moet echt helpend zijn.'

Bootsma: 'Bij ons komt autonomie na de professionele standaard. Vergelijk het met medici binnen een maatschap. Die hebben ook protocollen.'

En door de protocollen blijft er meer tijd over om het onderwijs te verbeteren?

Bootsma: 'Precies. We voeren hier op school veel gesprekken over het vak en hoe mensen zich verder kunnen ontwikkelen. En we observeren elkaars lessen. Daardoor zijn de resultaten bij taal en rekenen flink verbeterd.'

Naaijkens: 'Leraren vragen geregeld of iemand kan meekijken als iets niet lekker loopt. Er is hier een open cultuur. We vertrouwen en helpen elkaar. Je staat er als leraar niet alleen voor.'

Bootsma: 'We gaan uit van het principe van erkende ongelijkheid. Het is vanzelfsprekend dat sommige mensen ergens beter in zijn, daar moet je van profiteren. We hebben daarom expertleraren die uitblinken in begrijpend lezen, leesvaardigheid of maakonderwijs. Die mensen moeten scholingen organiseren, andere leraren begeleiden en de kwaliteitskaarten schrijven. Zo creëer je een soort vliegwiel. Ze maken anderen beter.'

Stel dat een schoolleider met uw methodiek aan de slag wil op zijn eigen school. Hoe gaat dat dan in zijn werk?

Bootsma: 'Een school heeft wettelijke taken. En er zijn dingen die bij de visie van de school passen. Wij pleiten ervoor alles eerst uit te werken in zogeheten ambitiekaarten, waarop staat wat de school wil bereiken en wat daarvoor nodig is. Die kaarten vormen het geraamte van de school.'

Naaijkens: 'Het is belangrijk scherpe keuzes te maken. Laatst was ik op een school met heel

veel doelen. Te veel. Het kost al veel energie om de basis op orde te houden. Er blijft weinig tijd over voor andere dingen.'

Kunnen scholen de kwaliteitskaarten van de Alan Turingschool kopiëren?

Bootsma: 'Nee, zo werkt het niet. Elke school heeft een eigen visie en moet op basis daarvan eigen kaarten ontwikkelen.'

Dat kost enorm veel tijd. En tijd is schaars in het onderwijs.

Naaijks: 'Begin gewoon met een paar kaarten. Vraag iedereen om de vijf grootste knelpunten op te schrijven en ga daarmee aan de slag. Dan denken leraren al gauw: verrek, we gaan de problemen nu echt oplossen.'

Bootsma: 'Niet iedereen hoeft over alles mee te denken. Je moet vertrouwen hebben in de professionaliteit van je collega's. Expertleraren kunnen de kaarten uitwerken.'

Uw nieuwe boek is voor middelbare scholen. Werkt uw aanpak wel in veel grotere organisaties?

Bootsma: 'In het basisonderwijs is het waarschijnlijk makkelijker om schoolbreed iets voor elkaar te krijgen. Maar het kan wel. Denk aan afspraken over de zorgstructuur en het passend onderwijs. En afspraken over pesten of telefoongebruik.'

Naaijks: 'Ik zag bij mijn kinderen dat leraren tijdens de coronacrisis lesstof voor het afstandsonderwijs op verschillende plekken op internet hadden gezet. Daar valt ook winst te behalen.'

Bootsma: 'Of neem de mentorgesprekken. Het is voor leerlingen heel fijn als de nieuwe mentor op dezelfde manier met je omgaat als je mentor van vorig jaar.'

Kan uw aanpak ook iets betekenen voor het grootste probleem in het onderwijs: het lerarentekort?

Bootsma: 'Zeker. Heel veel zelfs. De werkdruk neemt af en het werkplezier neemt toe, bijvoorbeeld doordat leraren kunnen uitgroeien tot expertleraar. Bij ons vragen collega's nu om uitbreiding van hun contract: ze willen wel een dag extra werken.'

En valt met kwaliteitskaarten ook te voorkomen dat cartoons over Mohammed ophef veroorzaken?

Bootsma: 'Ik zou geen kaart maken hoe je cartoons moet behandelen. Maar scholen moeten zich wel afvragen hoe ze de burgerschapstaak gaan invullen. En welke rol iedere leraar daarin speelt. Het is niet voldoende het in twee wekelijkse uren maatschappijleer te doen. Iedereen moet er mee bezig zijn.'

Naaijks: 'Ik kan me best voorstellen dat je een kaart maakt voor die cartoons. Of voor de Holocaust. Je moet schoolbreed afspreken hoe je dat doet van de eerste tot de zesde klas. Maar het gaat me niet per se om die kaart. Het gaat er vooral om dat scholen erover hebben nagedacht. En dat ze bijvoorbeeld vastleggen hoe ze ouders erover informeren. Wij hebben hier bijvoorbeeld op de kwaliteitskaart van het Sinterklaasfeest vastgelegd waar we staan in de discussie over Zwarte Piet. Ik stuur elk jaar een bericht naar ouders waarin staat dat we het feest zo vieren dat elk kind zich prettig voelt.'

En dan komen ouders niet klagen?

Naaijks: 'Nou, je kunt nooit helemaal voorkomen dat mensen op hoge poten langskomen. Het punt is dat we blijven uitleggen wat we doen en waarom we dat doen.'

Tot slot: ook voetbalclub Sparta heeft jullie eerste boek gelezen.

Bootsma: 'Ja, bij de jeugdopleiding gebruiken ze onze aanpak om vast te leggen hoe je kinderen opleidt tot profvoetballers. Dat wisten we helemaal niet.'

Naaijken: 'Dat was heel tof om te horen.'

Martin Bootsma en Eva Naaijken: En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven in het voortgezet onderwijs? Uitgeverij Pica; €24,95.